JAARVERSLAG 2023 HOGESCHOOL UTRECHT

HOGESCHOOL UTRECHT

HIER KOMT ALLES SAMEN

JAARVERSLAG 2023
HOGESCHOOL UTRECHT

© Hogeschool Utrecht, 2024

INHOUD

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR **7**

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT **13**

BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD **17**

2023 IN CIJFERS **20**

HOGESCHOOL UTRECHT: VERBONDEN MET DE REGIO 27
1.1 Onze missie 27
1.2 Onze visie op onderzoek en onderwijs: 'Samen voor de Toekomst' 27
1.3 Drie krachtige kernwaarden 30
1.4 Onze expertisegebieden 31
1.5 Onze ambities en strategische doelstellingen 32

2. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN 'HU IN 2026' **35**
2.1.1 Resultaatindicatoren 36
2.1.2 Regionale opgaven staan centraal in kennis- en innovatieagenda's 37
2.1.3 Verbinding onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk 38
2.1.4 De regio als campus 39
2.2 Studentsucces 41
2.2.1 Resultaatindicatoren 42
2.2.2 Ondersteuning welzijn studenten 46
2.2.3 ECHO Award 46
2.3 Leven Lang Ontwikkelen 47
2.3.1 Resultaatindicatoren 48
2.3.2 De Utrecht Talent Alliantie 52
2.3.3 Utrecht Tech community 52
2.3.4 MaakjeStap 53
2.3.5 Health Hub Utrecht 54
2.3.6 UtrechtLeert 54
2.3.7 Flexibilisering van ons onderwijs 54
2.3.8 Professional Doctorate 56
2.4 HU-gemeenschap 56
2.4.1 Resultaatindicatoren 57
2.4.2 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid 58
2.4.3 Veel evenementen en activiteiten 59
2.4.4 Opleiden voor de arbeidsmarkt 60
2.4.5 Klachtenafhandeling 60
2.5 Digitalisering 60
2.5.1 Resultaatindicatoren 61
2.5.2 Ondersteuning 63
2.5.3 Informatiehuishouding rijksoverheid 63
2.5.4 Digital Twins Lab 63

3. KWALITEITSAFSPRAKEN 65
3.1 Voortgang in sectorthema's 65
3.2 De drie HU-prioriteiten 68
3.3 Bestuurlijk perspectief op de inspanningen 73
3.3.1 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak 73
3.3.2 Monitoring en sturing 75
3.4 Realisatie van de voornemens uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024' 76
3.4.1 Financiële voortgang volledig en per HU-prioriteit 76
3.4.2 Best practices en grootste uitgaven 79
3.4.3 Docent-studentratio 80
3.5 Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs 81
3.5.1 Meer docenten 82
3.6 Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten 84
3.6.1 Meer docenten 85
3.6.2 HUGS 87
3.7 Sectorthema Studiesucces 88
3.7.1 HUGS 88
3.8 Sectorthema Onderwijsdifferentiatie 89
3.8.1 Meer docenten 89
3.8.2 HUGS 91
3.8.3 DLO 91
3.9 Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten 92
3.9.1 DLO 92
3.10 Reflectie van de Hogeschoolraad op de Kwaliteitsafspraken 94
3.10.1 Inleiding 94
3.10.2 Meer docenten 94
3.10.4 Innovatie digitale leeromgeving 101
3.10.5 Verantwoording 103
3.10.6 Facilitering medezeggenschapsorganen 103
3.10.7 Conclusies en aanbevelingen 104
3.11 Reflectie van de Raad van Toezicht op de Kwaliteitsafspraken 107

4. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS **111**
4.2 HU Coronabeleid lange termijn II 111
4.3 Nationaal Programma Onderwijs (NPO) 112
4.3.1 Inrichting, monitoring en draagvlak 113
4.3.2 Kwetsbare studenten en studenten met achterstanden in beeld 113
4.3.3 Verhoging lumpsum voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten gerelateerd aan de coronamaatregelen 114
4.3.4 Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging 121

5. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK **125**
5.1 Algemeen 125
5.1.1 Strategie en visie 125
5.1.2 Onderzoek en thema's 126
5.2 Integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem 130
5.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem 130
5.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden 132
5.2.3 Deelname aan aanvragen met kennispartners 133
5.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding
5.3.1 Personele inzet 133
5.4 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding 134
5.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek 134
5.4.2 Voorbeelden van doorwerking van onderzoek naar de beroepspraktijk en het onderwijs 135
5.4.3 Professionalisering onderzoek 138
5.4.4 Diversiteit en inclusie 139
5.4.5 Medezeggenschap onderzoek 139

6. INTEGRALE VEILIGHEID **141**
6.1 Informatieveiligheid 141
6.1.1 Kennisveiligheid 141
6.1.2 Informatiebeveiliging 141
6.1.3 Bescherming persoonsgegevens 143
6.2 Sociale veiligheid 144
6.2.1 Integriteit 144
6.2.2 Diversiteit en inclusie 144
6.3 Fysieke veiligheid 146
6.3.1 ARBO RI&E 146
6.3.2 Binnenklimaat 146
6.3.3 Risico-inventarisatie Fysieke Veiligheid 146
6.3.4 Incidentmeldingen 147
6.3.5 Bedrijfshulpverlening 147
6.4 Crisismanagement 147

7. GOVERNANCE **149**
7.1 Juridische vorm 149
7.2 Branchecode goed bestuur 150
7.3 Raad van Toezicht 151
7.3.1 Samenstelling Raad van Toezicht 151
7.3.2 De commissies van de raad 154
7.3.3 Professionalisering en zelfevaluatie 155
7.3.4 Onafhankelijkheid 156
7.3.5 Bezoldiging Raad van Toezicht 158
7.4 College van Bestuur 159
7.4.1 Professionalisering 159
7.4.2 Nevenfuncties College van Bestuur 160
7.4.3 Bezoldiging College van Bestuur 164
7.5 Internal Audit 167

8. FINANCIËN **169**
8.1 Toelichting op de Financiële positie en meerjarenontwikkeling 169
8.1.1 Resultaat 2023 169
8.1.2 Vergelijking met de begroting 2023 170
8.1.3 Vergelijking met resultaat 2022 171
8.1.4 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten 172
8.1.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen 174
8.2 Continuïteitsparagraaf 176
8.2.1 Risicomanagement 177
8.2.2 Interne beheersing 178
8.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's 179
8.2.4 Financiële onzekerheden 181
8.3 Notitie helderheid 182
8.4 Beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen 184
8.5 Faciliteiten voor studenten 189
8.5.1 HU-studenten in het buitenland 189
8.5.2 Internationalisation at home 189
8.5.3 Buitenlandse studenten aan de HU 189
8.5.4 Financiële ondersteuning studenten 190
8.6 Beleid voor uitkering na ontslag 191
8.7 Treasurybeleid 191

II. JAARREKENING **193**

III. OVERIGE GEGEVENS **255**

COLOFON **264**

“

De fundamenten onder het ambitieplan ‘HU in 2026’ zijn op orde.

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

In het verslagjaar 2023 zien we een consistente ontwikkeling van Hogeschool Utrecht langs de lijnen en visie van ons ambitieplan ‘HU in 2026’. Er zijn grote stappen gezet in het realiseren van de Visie op Onderwijs en Onderzoek, onder meer door de kennis- en innovatieagenda (KIA) waarbij ons onderwijs en onderzoek naar elkaar toe groeien. We zien concrete resultaten in de realisatie van onze ambities Leven Lang Ontwikkelen en Missiegedreven opgaven. Daarnaast hebben we ook zorgen over het welzijn van onze studenten als het gaat om stagediscriminatie, een hoge uitval in het eerste studiejaar en de resultaten van de Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten hoger onderwijs. We zullen daar in 2024 met meer begeleiding en zorg aan werken.

In het verslagjaar veranderde het bestuur van Hogeschool Utrecht. Wilma Scholte op Reimer nam het roer over van Jan Bogerd als voorzitter van het College van Bestuur, Eva Reuling werd benoemd tot lid van het College van Bestuur en Tineke Zweed verliet het College van Bestuur aan het einde van het jaar en is op 1 januari 2024 opgevolgd door Gerard van Assem. Ook is de voorzittershamer van de Raad van Toezicht per 1 augustus door Willemien Bischot overgenomen van Guus van Montfort.

Onze fundamenten zijn robuust en op orde
De fundamenten onder het ambitieplan ‘HU in 2026’ zijn op orde. Er is continue aandacht voor de kwaliteit van opleidingen en onderzoek, we hebben onze visie op onderwijs en

onderzoek doorontwikkeld en er vinden geen hersteltrajecten plaats bij opleidingen na accreditaties. De instroom blijft op peil, onze gebouwen zijn duurzaam en de campusfilosofie bewijst zich in de praktijk, waarbij de beschikbare ruimte goed wordt benut. Het financieel beleid in de afgelopen jaren heeft geleid tot een goede solvabiliteit, een sterk weerstandsvermogen en investeringsruimte. De cybersecurity is adequaat, frequente aanvallen op onze systemen worden afgeweerd.

Fundamenten 'op orde' betekent ook dat continu aandacht voor deze onderwerpen nodig blijft. Met ruimte voor extra aandacht voor de ambities. Het ontwerp en de inrichting van ons onderwijs en onderzoek willen we meer synchroniseren met dienstverlening en vormgeven langs de lijnen van onze kennis- en innovatieagenda's (KIA's). De toekomstige werving van hogeschool-hoofddocenten blijkt lastig om tempo te maken in de schaalsprong onderzoek. We zien risico's in het studentonderzoek als het gaat om kennisveiligheid, cybersecurity en wetenschappelijke integriteit.

Missiegedreven opgaven: van parels naar structurele inbedding
Onze HU-stories geven een goede indruk van de wijze waarop we missiegedreven opgaven oppakken. De samenwerking tussen ons onderwijs en onderzoek en de beroepspraktijk, gericht op vraagstukken waarbij we als hogeschool met innovaties en kennisdeling oplossingen willen realiseren, werpt vruchten af. Met de vier expertisegebieden Samen Duurzaam, Samen Gezond, Samen Lerend en Samen Digitaal werken we gericht aan de kwaliteit van (samen) leven in onze stedelijke omgeving.

We hebben een sterke regionale inbedding en ons inverdienvermogen neemt toe. We hebben stappen gezet in het portfoliomanagement en dit beter gekoppeld aan opgaven in de buitenwereld. De concretisering van onze KIA's – door verdere uitwerking van narratieven hebben we meer focus aangebracht – brengt het onderwijs en onderzoek inhoudelijk dichter bij elkaar tot meer dan de som der delen.

Studentsucces, studenttevredenheid, studentwelzijn en uitval.
De tevredenheid van onze studenten daalt licht en schommelt bij specifieke degrees. Onze rankings vertonen hetzelfde beeld. De HU stijgt bij de masters maar daalt bij de bachelors. Het dalende studentsucces is een aandachtspunt. Ook in behouden van studenten voor het hoger onderwijs daalt de HU. In de Nationale Studenten Enquête zien we een kleine daling. Onze studentaantallen lopen niet terug. Het studentenwelzijn is organisatorisch op orde met het kader studentbegeleiding en studentsupport, met leerteams en rijke leergemeenschappen. Ook beogen we hierin nog meer samenwerking met de beroepspraktijk. Dit is ook van belang in de aanpak van stagediscriminatie.

Een grote bron van zorgen zijn de uitvalcijfers in het hbo, die ook bij Hogeschool Utrecht hoog zijn. Het welzijn van studenten is sinds de Coronacrisis meer onder druk komen te staan. In 2023 stelden we beleidskaders vast voor begeleiding en welzijn. De begeleiding in de opleidingen is onderdeel van de begeleidingsinfrastructuur van de HU; voorop leerteambegeleiders, die ervoor zorgen dat studenten gezien en gehoord worden en als dat nodig is doorgeleid worden voor verdere ondersteuning (HU Helpt voor studenten en HU Begeleidt voor begeleiders/docenten). Met het programma HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS) werken we aan het verwezenlijken van wensen van studenten, onder meer op het terrein van de begeleiding van studenten. Hieruit zijn bijvoorbeeld het Student Support Centre (trainingen gericht op welzijn) en de HU Huiskamers (ondersteuning

gericht op studievaardigheden) voortgekomen.Meer aandacht en begeleiding voor onze studenten is in 2024 een speerpunt. We zetten in op laagdrempelige hulp, nemen belemmeringen zoveel mogelijk weg en wijzen onze studenten op de beschikbaarheid van leerteambegeleiders, vertrouwenspersonen, studentpsychologen en financiële ondersteuning. Met een campagne op onze campus, 'How are you, really?', attenderen we onze studenten op het uitgebreide aanbod van begeleiding.

Leven Lang Ontwikkelen: van losse initiatieven naar samenhang
Hogeschool Utrecht is en blijft veruit het grootst wat betreft post-initiële instroom en marktaandeel in bachelor- en masteropleidingen, en groeit sterk in de Associate degrees. We zijn goed vertegenwoordigd in de regionale ecosystemen. De Utrecht Talent Alliantie (UTA) is een mooie ontwikkeling waarin we versnippering in de arbeidsmarkten en tekortsectoren aanpakken.
We zijn beter vindbaar als partner en er worden meer gezamenlijke agenda's gemaakt. Samenhang wordt benadrukt, samenhang is gevonden. We versterken de beweging om stad en regio als campus te zien en deel te nemen aan de omringende ecosystemen. Dat zien we ook terug in initiatieven als 'Maak je Stap', 'WerkenBijJeStudie', de Economic Board Utrecht (EBU), Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) en de Regionale Economische Agenda (REA). Via de LLO katalysator worden krachten gebundeld in de regio waarbij we een sterke positie innemen. We nemen actief deel aan de pilot 'Professional Doctorate' van Vereniging Hogescholen (VH); een doorbraak in de ontwikkeling van het hoger onderwijs.

HU-gemeenschap: steviger en fragiel tegelijkertijd
Onze HU-gemeenschap groeit gestaag in beleving, saamhorigheid en omvang, tot buiten onze campus en USP in stad en regio. Onze studenten, docenten en onderzoekers zijn welkom in ecosystemen en ervaren steeds meer de wens tot samenwerking. We hebben ons gemanifesteerd in het beschermen van de veilige tussenruimte in de HU en we absorberen polarisatie met aandacht en dialoog. Onze kernwaarden leven steeds meer, in beleid(stukken) en van vacaturetekst tot koffiemok. Onze collega's praten actief mee over het werkdrukbeleid. We zien ook tevredenheid over de nieuwe cao en reiskostenregeling.

Voor 2024 nemen we ons voor om de besteding van de beschikbare gelden voor de ontwikkeling van de HU-gemeenschap verder te stimuleren. Waarbij we ook willen investeren in mogelijkheden om de 'vibe' van een open HU-gemeenschap over te brengen in de ecosystemen.

Partners in de regio willen ook graag dat wij een structurele bijdrage komen leveren, dat we komen meebouwen aan de netwerken en meedenken over oplossingen en innovaties.

Diversiteit en inclusie zijn we in het verslagjaar breder gaan zien, begrippen als emancipatie en kansengelijkheid voegen belangrijke dimensies toe. Diversiteit en inclusie zijn onlosmakelijk verbonden met onze kernwaarden: we zijn toekomstgericht, we werken samen en we zijn een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap. Inclusie, integriteit en veiligheid vormen de rijke voedingsbodem voor ons denken en doen. Deze kernwaarden nodigen uit tot 'principle based' werken, een basis voor vertrouwen en respect in de verdere ontwikkeling van de HU-gemeenschap.

Digitalisering: tijd om richting te definiëren
De tevredenheid van onze studenten over het effectief gebruik van digitale middelen door docenten neemt af, waar dit bij andere hogescholen gelijk blijft of stijgt. Daarentegen is de kwaliteit van ICT bij Hogeschool Utrecht op peil, de systemen draaien goed. Er is een nieuwe talent portal voor medewerkers gerealiseerd, het nieuwe intranet ÉÉNHU werd geïntroduceerd en de ICT-security is afdoende. In het verslagjaar zien we ook de opkomst en impact van Artificial Intelligence dat zowel voordelen (innovaties, oplossingen) als nadelen (authenticiteit scripties, toetsing werkstukken) kent. Daartoe is een handleiding 'AI in het onderwijs' ontwikkeld. Gelet op de stormachtige ontwikkelingen op dit terrein zullen nieuwe dilemma's, kansen en aandachtspunten ontstaan.

Tegelijkertijd zien we dat het ICT-onderwijs zich sterk ontwikkelt, specifiek bij onze masteropleidingen. De digitale opgave in de samenleving, LLO en de positieve arbeidsmarkt leiden tot veel belangstelling voor onze opleidingen. In ons ecosysteem zijn we als mede-initiator van de U-TECH community actief in stad en regio. Er ontstaan nieuwe activiteiten in ons expertisegebied Samen Digitaal, zoals Digital Twin en Data Driven HU. Met vernieuwing op deelterreinen zullen we onze ambitie human centered digitalisering blijven definiëren. Alles overziend constateren we een deels geïsoleerde toename van initiatieven, maar nog niet gericht. Daarbij leggen we de nadruk minder op interne digitalisering en meer op onze regionale opgave: wat betekenen we in de regio op dit gebied?

Tot slot
Het verslagjaar is ook een transitiejaar gebleken. Uiteraard door wijzigingen in het College van Bestuur en de Raad van Toezicht maar ook door externe ontwikkelingen. Zoals de terugkeer van de basisbeurs, geopolitieke ontwikkelingen, de verschuivingen in de politiek door de uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen. De grote vraagstukken omtrent klimaat, duurzaamheid, migratie en huisvesting nemen fors toe in omvang en complexiteit. Ongetwijfeld zal in 2024 de impact hiervan zijn invloed hebben op de vraagstukken waar we aan werken en de ontwikkeling van Hogeschool Utrecht. Met onze stevige fundamenten, ambities, visie en kernwaarden maar vooral dankzij onze sterke, innovatieve en flexibele HU-gemeenschap hebben we alle vertrouwen in onze toekomst.

College van Bestuur

Wilma Scholte op Reimer (voorzitter)
Gerard van Assem
Eva Reuling

“

In een wereld die snel verandert, moeten wij wendbaar zijn en blijven leren.

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Als Raad van Toezicht kijken wij terug op een bijzonder jaar. De aanstellingstermijn als lid van het College van Bestuur van Jan Bogerd en Tineke Zweed liep af, en dus namen wij afscheid van twee zeer gewaardeerde bestuurders. Wij hebben ons de opdracht gesteld een nieuw college te benoemen, met hart voor het specifieke karakter en de maatschappelijke opdracht van de HU. Een college dat de strategische richting van de hogeschool zoals beschreven in het ambitieplan ‘HU in 2026’ op koers kan houden, maar ook de hogeschool blijft vernieuwen en verder brengt, om zo haar ambities daadwerkelijk te realiseren. Met de benoeming van Wilma Scholte op Reimer als voorzitter en Eva Reuling en Gerard van Assem als leden van het College van Bestuur hebben wij er alle vertrouwen in dat wij hierin zijn geslaagd.

Wij hebben dit uiteraard niet alleen gedaan. Bij het opstellen van de profielen zijn de directeuren en de Hogeschoolraad nauw betrokken. Het werd snel duidelijk dat er veel consensus was over waaraan het nieuwe bestuur moest voldoen. De kandidaten zijn geselecteerd door een sollicitatiecommissie bestaande uit directeuren, leden van de Hogeschoolraad en leden van de Raad van Toezicht, waarna de Raad van Toezicht is overgegaan tot benoeming.

‘HU in 2026’ op koers
De jaarlijkse verantwoording over ‘HU in 2026’ laat zien dat de HU op koers ligt bij de realisatie van de ambities. Dat is een compliment voor de hele HU-gemeenschap. De HU doet dit in toenemende mate niet alleen, maar als onderdeel van de keten beroepsonderwijs en het regionale ecosysteem. De financiële positie van de HU is solide en toekomstbestendig. Stresstesten maken duidelijk dat de HU in staat is disrupties financieel op te vangen. De HU is in control. Wel zal de HU na een periode van een sterke groei van beschikbare middelen, in de komende jaren de uitgaven moeten terugbrengen. Onder invloed van de toenemende kosten door de inflatie, minder middelen vanuit de overheid en stabiliserende studentaantallen is er de komende jaren minder te besteden. Wij onderschrijven de keuze van het College van Bestuur om dit stapsgewijs te doen, om op die manier ruimte te laten voor innovatie en realisatie van de ambities uit ‘HU in 2026’. Wij hebben het bestuursverslag over 2023, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2023.

In een wereld die snel verandert, moeten wij nauw optrekken met het College van Bestuur om het steeds veranderend risicoprofiel voor de organisatie scherp te krijgen en de weerslag op de strategie te bepalen. De focus in 2024 en de jaren erna zal liggen op de executie van het ambitieplan, ofwel de HU op koers houden. Dit vraagt van de HU, in een tijd van grote maatschappelijke transities en daaruit voortvloeiende veranderingen in de samenleving, wendbaarheid, innovatief leiderschap en een groot adaptief vermogen. Veranderen hoort bij de HU. Maar veranderen vraagt ook om aandacht voor issues als afnemend studentwelzijn en toename van de uitval. Onderwerpen waar wij in 2023 aandacht voor hebben gehad, en in 2024 aandacht voor zullen blijven hebben. Wij zijn van mening dat de Human Capital Agenda in zijn volle breedte een uitdaging vormt voor de HU, een uitdaging die in 2023 op onze agenda onderbelicht is gebleven.

Maatschappelijke verandering heeft ook tot gevolg dat veiligheid een onderwerp is dat meer aandacht vraagt in de organisatie en op de agenda van bestuur en toezicht. Informatiebeveiliging staat al langer op de agenda, maar verbetering blijft noodzakelijk.

Relatief nieuw op onze agenda zijn de thema's kennisveiligheid en sociale veiligheid. Wij hebben geconstateerd dat de HU voldoet aan de afspraken rondom kennisveiligheid zoals genoemd in hoofdstuk 1.7 van het Bestuursakkoord 2022. Een eerste globale scan heeft bovendien geen grote risico's naar voren heeft gebracht.

Onze visie op toezichthouden
In een wereld die snel verandert, moeten wij wendbaar zijn en blijven leren. Toezichthouden is dynamisch en context-gebonden. Wij zien onze visie op toezicht als kompas voor het eigen leren.

Om de HU, een gemeenschap die continu verandert, goed te kunnen doorgronden, vinden wij het van belang in contact te zijn met de HU-gemeenschap van studenten, medewerkers en omgeving. Dat doen wij door deel te nemen aan HU-events zoals het Onderwijs & Onderzoek Festival en de Dag van de examencommissies; door ontmoetingen met de Hogeschoolraad over inhoudelijke thema's, zoals dit jaar 'de regio als campus'; door een jaarlijks diner met de directeuren van de HU en door het uitnodigen van directeuren en inhoudelijke experts bij onze vergaderingen. Al deze ontmoetingen vinden wij bijzonder waardevol. Vanaf 2024 gaan wij ook vier keer per jaar op werkbezoek bij een organisatieonderdeel.

Ten slotte een woord van dank aan Guus van Montfort, die afgelopen jaar is teruggetreden als voorzitter van de Raad van Toezicht. Wij willen hem bedanken voor zijn grote betrokkenheid bij en inzet voor de HU-gemeenschap in de afgelopen acht jaar.

Raad van Toezicht

Willemien Bischot (voorzitter)
Annemarie van den Berg
Ed Brinksma
Fabiènne Hendricks
Anita Lettink
Paul Meulenberg
Kees Rutten
Marc Vermeulen

“

Een belangrijke ontwikkeling is de realisatie van HU-brede kennis- en innovatieagenda's.

BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD

Visie op medezeggenschap
De Hogeschoolraad heeft zich ten doel gesteld, zoals vastgelegd in de visie op medezeggenschap, de missie van de HU te bevorderen. Zo is vroegtijdig de dialoog met het bestuur gevoerd over nieuw beleid en de realisatie van vastgesteld beleid. Door de kwaliteit van nieuw beleid te toetsen, na te gaan of er voldoende draagvlak is en verschillende perspectieven mee te wegen, heeft de medezeggenschap bijgedragen aan het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek.

De Hogeschoolraad hecht aan horizontale en verticale samenwerking met de andere medezeggenschapsorganen binnen de HU en daarbuiten. De Hogeschoolraad heeft samengewerkt met de deelraden en de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies binnen een gemeenschappelijk overleg. De verschillende medezeggenschapsorganen hebben elkaar versterkt door informatie uit te wisselen, kennis te delen en elkaar inhoudelijk te adviseren. Op landelijk niveau heeft de Hogeschoolraad samengewerkt met de centrale medezeggenschapsorganen van andere hogescholen.

De Hogeschoolraad spreekt zijn waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van alle studenten en medewerkers binnen de medezeggenschap en het Team Advisering over Medezeggenschap. Deze waardering is er ook voor alle studenten die actief zijn binnen de studieverenigingen, de Science Cafés, de Honours Community, het Student Support Centre, HU Home en Podium. Door op al deze verschillende manieren te participeren wordt de HU-gemeenschap versterkt en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek verbeterd.

Integrale visie op onderwijs en onderzoek
De Hogeschoolraad heeft in juli 2022 ingestemd met de integrale visie op onderwijs en onderzoek met meer aandacht voor de persoonlijke en sociale ontwikkeling van studenten en de pedagogisch-didactische dimensie. De samenwerking tussen onderwijs en onderzoek wordt hierin versterkt. Een belangrijke ontwikkeling is de realisatie van HU-brede kennis- en innovatieagenda's met als doel ons onderwijs en onderzoek beter met elkaar te verbinden.

Onderwijskwaliteit
De inzet van de kwaliteitsgelden en de extra middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs hebben geleid tot een belangrijke verbetering van de studentbegeleiding en de sociale binding op allerlei gebieden.

Bijna drie jaar na de Instellingstoets Kwaliteitszorg heeft eind 2021 een Midterm Review onderwijs plaatsgevonden. De bevindingen en adviezen van het externe panel zijn voor de Hogeschoolraad zeer herkenbaar. De Hogeschoolraad heeft het bestuur gevraagd hoe opvolging is gegeven aan deze bevindingen en adviezen. Het gaat dan om de vraag of medewerkers de implementatie van onderwijsinnovaties kunnen dragen en of er voldoende focus wordt aangebracht, keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Ook is besproken hoe betekenis wordt gegeven aan de gemeenschappelijke en kaderstellende waarden die zijn vastgesteld. Hoe wordt gemeten dat de drie kernwaarden van de HU-gemeenschap bekend zijn en gedragen worden door de studenten en medewerkers van de HU?

Volgens de Hogeschoolraad is er, om kritisch naar de organisatie te kunnen kijken en na te gaan of beoogde doelen gerealiseerd worden, meer informatie nodig over de stand van zaken. Zo bestaat vanuit de medezeggenschap de behoefte om de voortgang van de ambities en de realisatie van de fundamenten uit het ambitieplan HU 2026 en van de jaarplannen van de instituten te bespreken aan de hand van geaggregeerde overzichten.

Studentenwelzijn
Op het gebied van studentenwelzijn zijn in 2023 belangrijke stappen gezet. De Hogeschoolraad heeft ingestemd met het beleidskader studentenwelzijn. Met dit beleidskader komt er een integrale aanpak van studentenwelzijn op basis van vier pijlers, waarbij ook belangrijke thema's als kansengelijkheid, diversiteit en inclusie en sociale veiligheid worden opgepakt.

Afgesproken is dat alle onderwijsinstituten voor 2024 een eigen plan opstellen om het studentenwelzijn te bevorderen. Ook is afgesproken de vindbaarheid van het begeleidingsaanbod te verbeteren, zodat studenten en medewerkers hiervan goed op de hoogte zijn. Het gaat dan om initiatieven als het project HU Begeleidt, de doorontwikkeling van de website HU Helpt en de leercommunity over de eerste 100 dagen.

De Hogeschoolraad heeft tevens ingestemd met het beleidskader studentenbegeleiding. Dit beleidskader heeft tot doel studentsucces te bevorderen. De begeleiding draagt bij aan de brede vorming van de student als persoon en professional. De pedagogische benadering vraagt van een begeleider dat deze student-georiënteerd is en een coachende grondhouding heeft. Daarnaast is gemeenschapsvorming een belangrijk instrument voor het bereiken van studentsucces. Het zich verbonden en thuis voelen is een belangrijke voorwaarde voor welzijn. Daarom leren studenten in leerteams die bijdragen aan de onderlinge binding tussen studenten. Dit is niet nodig voor alle modules; opleidingen kunnen daar eigen keuzes in maken.

Alle onderwijsinstituten hebben de opdracht gekregen een plan van aanpak op te stellen om studentenwelzijn te verbeteren en om bij onderwijsvernieuwing een visie op studentbegeleiding te formuleren.

Medewerkerswelzijn
Wat het medewerkerswelzijn betreft heeft de raad zich dit jaar intensief ingezet om de werkdruk te verminderen en de teamontwikkeling te bevorderen. Ook de sociale veiligheid stond hoog op de agenda. Deze thema's zijn onder meer met het college besproken aan de hand van HU-Klimaat, een meta-evaluatie waarbij op basis van diverse bronnen een integraal beeld wordt geschetst van het werk- en leerklimaat op Hogeschool Utrecht.

Op het gebied van teamontwikkeling zijn dit jaar belangrijke stappen gezet. De Hogeschoolraad heeft ingestemd met het kader 'Werken in teams'. Het doel van het kader is om teams centraal te stellen en de HU te helpen groeien naar een open en wendbare netwerkorganisatie. Door teamgericht te organiseren en samen te werken, kan de HU haar onderwijs, onderzoek en organisatie continu verbeteren en innoveren. De belangrijkste bouwstenen voor het werken in teams binnen de HU zijn in het kader opgenomen. Het gaat hierbij om het creëren van een helder en gedragen doel of opgave waar het team aan werkt. De HU biedt verschillende vormen van ondersteuning voor teams. Dit kan variëren van trainingen en workshops tot coaching en begeleiding. Het is belangrijk dat teams de

ruimte krijgen om te leren en te groeien, zodat ze steeds beter kunnen worden in hun werk. Daarnaast is er aandacht voor kwaliteitszorg en innovatie.

Elke dienst, elk instituut en elk kenniscentrum heeft de opdracht duidelijk te maken hoe het organisatieonderdeel, volgens de bouwstenen van het kader, de teamontwikkeling richting meer zelforganisatie vorm gaat geven. Dit komt te staan in het managementplan voor 2024 waar de deelraden instemming op hebben.

De Hogeschoolraad dringt al langer bij het College van Bestuur aan om per instituut, dienst en kenniscentrum een goed taaktoedelingsplan te maken om werkdruk tegen te gaan. Op verzoek van de Hogeschoolraad heeft het college een handreiking taaktoebedeling aan het kader werken in teams toegevoegd, die een team kan helpen om tot een goede taakverdeling te komen.

Verbinding en samenwerking
De dialoog met het College van Bestuur had een open en constructief-kritisch karakter. Er is vanuit het gezamenlijk belang gedacht en gewerkt. De implementatie van de integrale visie op onderwijs en de onderzoek en de voortdurende aandacht voor studenten- en medewerkerswelzijn vereisten dat er intensief moest worden samengewerkt om snel tot goede besluitvorming te komen.

De Hogeschoolraad heeft veelvuldig kunnen experimenteren met vernieuwing van de medezeggenschap door al in de beleidsvoorbereidende fase van besluitvorming inhoudelijke voorstellen te doen voor kwaliteitsverbetering.

In het najaar van 2023 vond een Round Table plaats met leden van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. Het thema was de regio als campus. Ingezoomd werd op de Cartesiusdriehoek in Utrecht. Een innovatieve wijk die wordt ontwikkeld in samenwerking met onder andere Ballast Nedam en de HU. Hier werken studenten, docenten en onderzoekers samen met Utrechtse bedrijven aan de ontwikkeling van een woonwijk. Bij het jaarlijkse overleg van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Hogeschoolraad over het HU-jaarverslag stond dit onderwerp ook op de agenda, evenals de stappen die zijn gezet om het studentenwelzijn te bevorderen.

De Hogeschoolraad spreekt zijn grote waardering en dank uit voor de voorzitter van het College van Bestuur, Jan Bogerd en de voorzitter van de Raad van Toezicht, Guus van Montfort voor hun jarenlange inzet en betrokkenheid bij het onderwijs en onderzoek en bij medewerkers en studenten van de HU.

Hogeschoolraad

Annette Wind (voorzitter)

2023 IN CIJFERS

Aantal
ingeschreven studenten per opleidingsvorm

Associate degree	1.743
Bachelor voltijd	25.759
Bachelor deeltijd en duaal	6.383
Master bekostigd	2.664
Master onbekostigd	597
Totaal	**37.146**

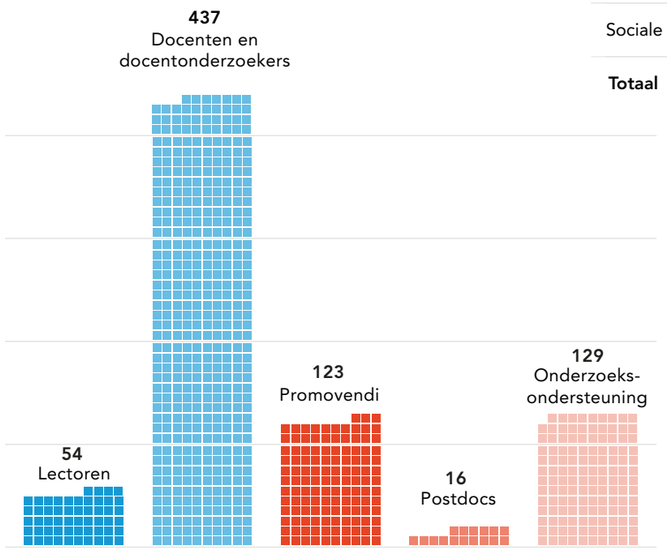
Aantal
gediplomeerden

	255
	3.536
	772
	786
	147
Totaal	**5.241**

Aantal
ingeschreven studenten per sector

Betatechniek	7.777
Economie	10.284
Gezondheidszorg	7.763
Kunst	199
Onderwijs	5.829
Sociale studies	5.301
Totaal	**37.146**

Aantal
personele inzet praktijkgericht onderzoek
Totaal 759 (296,86 fte)

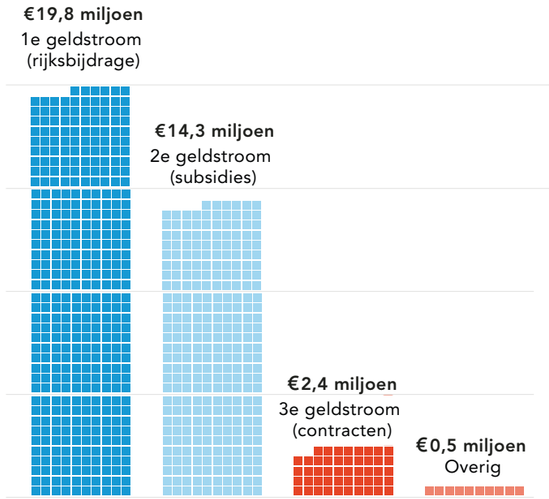


Aantal
personeelsleden

1.441	OBP	32,2%
3.035	OP	67,8%

Totaal 4.476

Middelen voor onderzoek
Totaal € 36,9 miljoen



Aantal
gehonoreerde onderzoeksaanvragen waarbij de HU betrokken is als hoofdaanvrager

Missie gedreven innovatie- en topsectorenbeleid	17
Nationale Wetenschaps-Agenda	2
Groeifonds	-
Europeseonderzoeksprogramma's	1
Andere aanvragen met kennispartners	3

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

Missie gedreven innovatie- en topsectorenbeleid	3
Nationale Wetenschaps-Agenda	4
Groeifonds	1
Europeseonderzoeksprogramma's	6
Andere aanvragen met kennispartners	8

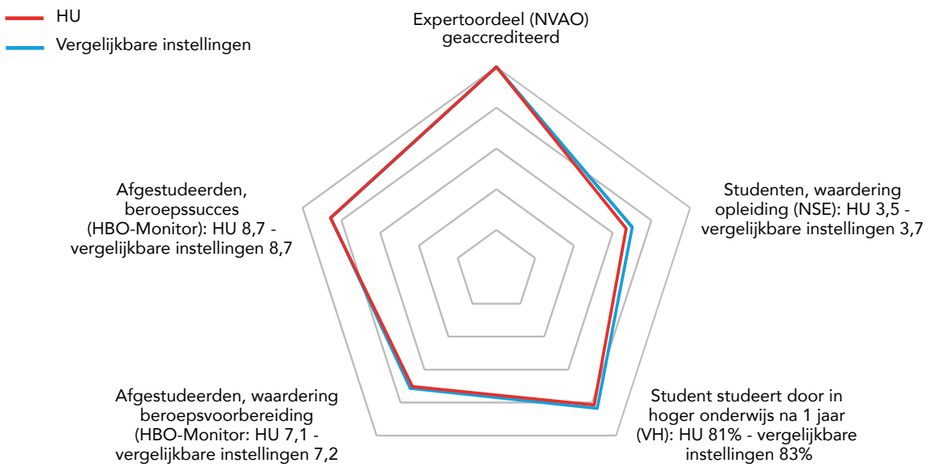
Financiën

Baten	€ 442,0 miljoen
Resultaat	€ 7,5 miljoen

Solvabiliteit	44%
Liquiditeit	1,61

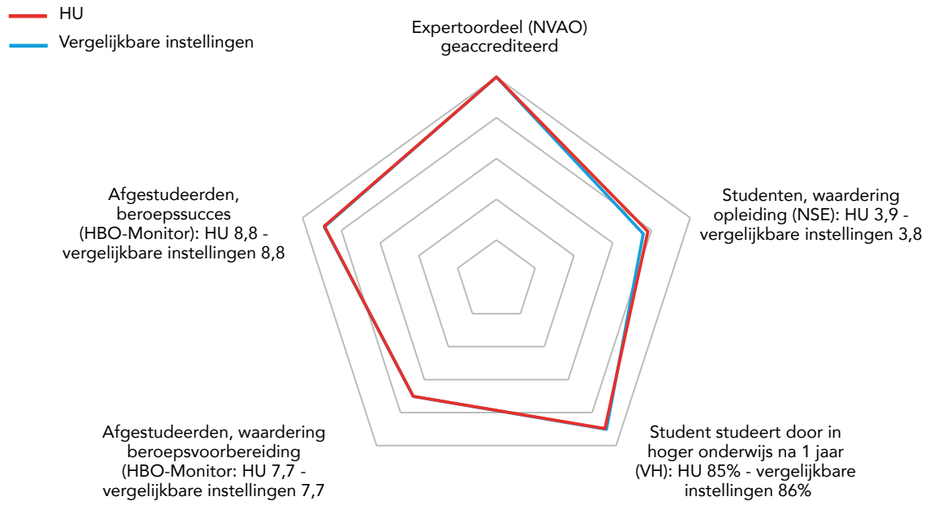
Bachelors (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



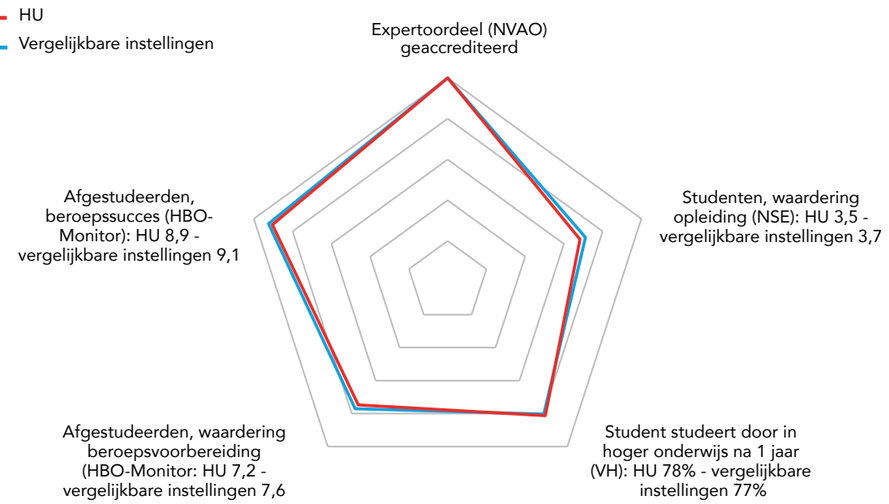
Masters (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Associate Degree (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Toelichting
Experts, oordeel accreditatie - *bron: Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan (NVAO)*
Studenten, beoordeling van de studie in het algemeen - *bron: Nationale Studenten Enquête (NSE) 2024*
Aantal studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar - *bron: Vereniging Hogescholen (VH) 2022-2023*
Afgestudeerden, hoe goed is de beroepsvoorbereiding - *bron: HBO-Monitor 2023*

Bachelors: Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): *HU*: uurloon €20.19, werkeloosheid 2,6%, carrièremogelijkheden 3.7; *vergelijkbare instellingen*: uurloon €19,23, werkeloosheid 2,9%, carrièremogelijkheden 3,8.

Masters: Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): *HU*: uurloon €26,92, werkeloosheid 1,9%, carrièremogelijkheden 3,5; *vergelijkbare instellingen*: uurloon €27.15, werkeloosheid 1,7%, carrièremogelijkheden 3,5.

Associate Degree: Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): *HU*: uurloon €17,31, werkeloosheid 0,0%, carrièremogelijkheden 4,2: *vergelijkbare instellingen*: uurloon €17,31, werkeloosheid 0,6%, carrièremogelijkheden 4,3.

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

I. BESTUURSVERSLAG

“

We zitten zo dicht mogelijk op de maatschappij en op de beroepspraktijk – en voelen ons daarmee verbonden.

1. HOGESCHOOL UTRECHT: VERBONDEN MET DE REGIO

Hogeschool Utrecht is een grote hogeschool in het hart van de regio Utrecht. We zijn een dynamische en bruisende gemeenschap. Elke dag zorgen ca. 3.050 docenten voor goed onderwijs aan meer dan 39.400 studenten. Zij spelen in op de actualiteit en dragen bij aan de ontwikkeling van talent. Elke dag doen ongeveer 450 onderzoekers, 54 lectoren en meer dan 120 promovendi praktijkgericht onderzoek. Zij dragen bij aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en aan innovatie. Bijna 1.450 ondersteunende medewerkers zetten zich ervoor in om processen zo soepel mogelijk te laten lopen. Bij de HU werken steeds meer onderzoekers en mensen uit de beroepspraktijk mee aan onderwijs. En ook omgekeerd: steeds vaker doen docenten en mensen uit de beroepspraktijk mee aan onderzoek. Dat bevordert de onderlinge samenwerking en uitwisseling en maakt de interactie nog intensiever. We zitten zo dicht mogelijk op de maatschappij en op de beroepspraktijk – en voelen ons daarmee verbonden. Samen werken we aan het vinden van oplossingen voor maatschappelijke problemen, samen werken we aan de toekomst.

Hogeschool Utrecht (de HU) telt twintig instituten en vier kenniscentra. Onze gebouwen staan weliswaar op het Utrecht Science Park en in Amersfoort, maar we beschouwen de gehele regio als onze campus. Daarom werken onze studenten en medewerkers ook op vele andere plekken in de regio. En soms zelfs ver daarbuiten. De grenzen tussen de HU en de samenleving vervagen, omdat we steeds meer deel zijn gaan uitmaken van die samenleving. We nemen deel aan vele netwerken en andere initiatieven en werken steeds vaker samen in leergemeenschappen en rijke leeromgevingen.

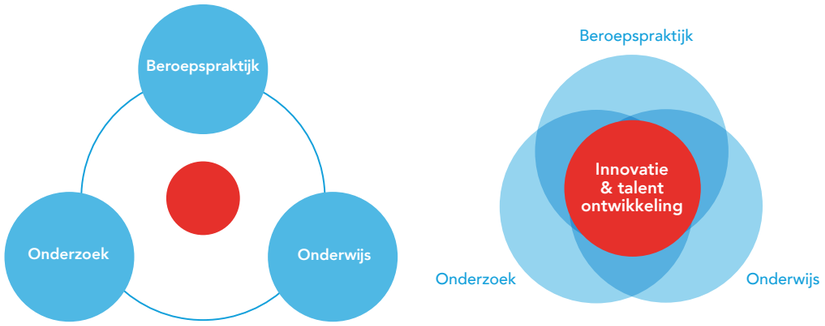
1.1 ONZE MISSIE

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

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

Onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk hebben elkaar nodig: zonder elkaar kunnen ze niet floreren, verbeteren en innoveren. Hoe sterker de samenwerking en wisselwerking, hoe meer en beter we in staat zijn om onze studenten een uitdagende leeromgeving te bieden én bij te dragen aan oplossingen voor kleine en grote vraagstukken. In 2022 hebben we – na een intensief traject en op basis van de inbreng van al onze stakeholders – een nieuwe visie op onderwijs en onderzoek opgesteld met als titel: ‘Samen voor de Toekomst’. De onderstaande figuur (afkomstig uit het visiedocument) laat zien dat we een nóg nauwere samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk nastreven.

Figuur 1-1 Relatie onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.



Het visiedocument bevat richtinggevende uitspraken en ontwerpdimensies waarmee we onze docenten en onderzoekers zowel gemeenschappelijke uitgangspunten als ook voldoende ruimte bieden voor het verder vormgeven van onderwijs en onderzoek.

Hierin maken we duidelijk studenten op te willen leiden tot kritisch denkende professionals die in staat zijn hun beroepspraktijk te verbeteren en te innoveren. We beschrijven aan de hand van ontwerpdimensies wat we verstaan onder goed onderwijs en goed onderzoek. Een aantal dimensies waarop in 2023 HU-breed veel is gebeurd lichten we hieronder toe.

Leerteams
Centraal element in de onderwijsvisie is het versterken van de pedagogische benadering. Het werken in leerteams is een belangrijk onderdeel daarvan. Uit intern onderzoek (Houweling et al. 2023) blijkt dat de wijze waarop opleidingen in de HU leerteams vormgeven varieert. Zij doen dit bijvoorbeeld op basis van opleidingsjaar, cohort, thema of transdisciplinair met verschillende opleidingen. In 2023 is de Toelichting op het Beleidskader Studentbegeleiding opgesteld waarin de bedoeling van leerteams wordt toegelicht en de randvoorwaarden worden geschetst om deze goed te laten functioneren.

Aandacht voor persoonlijke en sociale ontwikkeling
In de beroepsvoorbereiding is ruim aandacht voor persoonlijke en sociale ontwikkeling. Het welzijn van studenten is sinds de Coronacrisis meer onder druk komen te staan. In 2023 stelden we beleidskaders vast voor welzijn en begeleiding van studenten. De begeleiding in de opleidingen is onderdeel van de begeleidingsinfrastructuur van de HU, met voorop leerteambegeleiders/studieloopbaanbegeleiders, die ervoor zorgen dat studenten gezien en gehoord worden en als dat nodig is hen doorgeleiden voor verdere ondersteuning (HUhelpt voor studenten en HU begeleidt voor begeleiders/docenten). Dit werpt zijn vruchten af: in de recente NSE-scores (2023) is studenttevredenheid 3,64 voor kwaliteit van begeleiding en 3,72 voor mogelijkheid tot begeleiding. In vergelijking met de R-6 hogescholen bekleedt de HU een middenpositie.

Rijke leeromgevingen
De samenleving vraagt om professionals die over de grenzen van het eigen vakgebied heen kunnen kijken en kunnen samenwerken met andere disciplines aan maatschappelijke opgaven. In rijke leeromgevingen bieden we studenten de context om competenties

daarvoor te ontwikkelen. Hier werken onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samen aan vraagstukken in de samenleving. In 2023 maakten we met verschillende maatschappelijke partners afspraken om leeromgevingen vorm te geven. Bijvoorbeeld een CityHub gericht op welzijn in de grootstedelijke omgeving; een hub in de Utrechtse Cartesiusdriehoek gericht op duurzame stadsontwikkeling en een samenwerkingsverband met als thema Transitie Dierproefvrij. Onderwijs en onderzoek werken hier samen met partners, zoals de Gemeente Utrecht, de Universiteit Utrecht, het UMC Utrecht en het RIVM.

Onderzoeksupport
In de Research Journey zijn ruim 20 werkpakketten geformuleerd, die als doel hebben om de ondersteuning van het onderzoek in de HU en daarmee de impact van dit onderzoek te versterken. In 2023 werd onder meer de ICT-domeinarchitectuur onderzoek opgeleverd, evenals MyResearch, een applicatie die een aantal processen (bijvoorbeeld voor het aanvragen van subsidies) samenvoegt, waardoor onderzoekers en onderzoekondersteuners effectiever kunnen werken. Ook werd geïnvesteerd in versterking van de coördinatie van onderzoeksprojecten, juridische ondersteuning van onderzoekers en Open Science.

Impuls praktijkgericht onderzoek
In het kader van het bestuursakkoord dat de hogescholen en het ministerie van OCW in 2022 hebben gesloten zijn er extra middelen beschikbaar gesteld voor hogescholen voor

praktijkgericht onderzoek. De HU zet deze middelen in voor de kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek en beroepspraktijk via versterking van de onderlinge verbinding. We zetten deze middelen voor de expertisegebieden in voor versterken (uitbreiden van bestaande thema's in de kennis- en innovatieagenda's van de HU), verbreden (toevoegen van nieuwe lijnen binnen bestaande thema's) en vernieuwen (opstarten van nieuwe relevante thema's). In 2023 hebben we een aantal bestaande lectoraten verder opgeschaald, medior en senior onderzoekscapaciteit vergroot en nieuwe lectoraten ingericht. Een substantieel deel van de middelen is ingezet voor het werven van hogeschool hoofddocenten/ associate lectoren die als primaire opdracht hebben om de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken, in het licht van de HU-visie op onderwijs en onderzoek.

1.3 DRIE KRACHTIGE KERNWAARDEN

We formuleerden in 2022 ook nieuwe HU-kernwaarden. Die sluiten goed aan op onze missie en visie en op de strategische doelen die we willen bereiken.

- **We zijn toekomstgericht.** We zetten ons in voor huidige en toekomstige generaties. We werken aan missiegedreven opgaven, leiden de professionals van de toekomst op, stimuleren leven lang ontwikkelen en dragen bij aan de innovatie van de beroepspraktijk en de maatschappij. Daarvoor doen we (ook nu al) de goede dingen in ons onderwijs en onderzoek.
- **We werken samen.** We zijn gericht op samenwerking, zowel met interne als met externe stakeholders. Samenwerking is nodig om onze missie te realiseren en ook in de toekomst relevant te blijven. Samen kunnen we beter zoeken naar antwoorden en oplossingen voor de uitdagingen in de samenleving. Goed samenwerken klinkt eenvoudig, maar er komt veel bij kijken. Het is nog niet altijd vanzelfsprekend en vraagt iets van ons allemaal. Betrouwbaarheid is een belangrijke voorwaarde voor goede samenwerking: we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
- **We zijn een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap.** Gemeenschapszin staat bij ons voorop. We zetten ons in voor een betere, duurzame wereld. We maken deel uit van de samenleving en nemen hierin tegelijkertijd een belangrijke plek in: die van de 'vrije tussenruimte'. In die ruimte kan iedereen zichzelf zijn en zichzelf verder ontwikkelen. We respecteren ieders mening, maar spreken elkaar ook aan op ongewenst gedrag. Inclusie, rechtvaardigheid, integriteit, veiligheid en democratische principes liggen ten grondslag aan ons handelen.

Deze drie kernwaarden van de HU zijn voor de een open deur, voor de ander nogal uitdagend, in de ene situatie makkelijk en in de andere situatie kan er spanning tussen de waarden zitten. In 2023 vormden de waarden, explicieter dan voorheen, het kompas in beleidsvorming, zoals in het planning en controlkader en in Kaders werken in teams. De kernwaarden zijn uitgangspunt voor organisatieontwikkeling in de HU. We gingen dan ook bewuster dan voorheen verschillende keren met elkaar het belang en de betekenis van de waarden verkennen: tijdens het Onderwijs & Onderzoek Festival, tijdens (digitale) inspiratiesessies en tijdens dialoogsessies op de medewerkersdag.

1.4 ONZE EXPERTISEGEBIEDEN

Bij de aanpak van (maatschappelijke) vraagstukken focussen we ons op vier expertisegebieden. Op die manier onderscheiden we ons niet alleen van andere hogescholen en kennisinstellingen, maar kunnen we ook heldere keuzes maken in wat we wel en wat we niet doen.

Figuur 1-2 Onze expertisegebieden.

- Met **Samen Duurzaam** zetten we ons ervoor in de ecologische voetafdruk van onze regio tot nul terug te brengen. We willen dat duurzame oplossingen bijdragen aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving. Dit bewerkstelligen we door maatschappelijke vraagstukken vanuit het ecologische, economische en sociale perspectief te benaderen.
- Met **Samen Gezond** streven we naar het terugdringen van de gezondheids- en welzijnsverschillen van mensen in de regio. We willen hun zelfredzaamheid vergroten en hun leefstijl en sociale en fysieke veiligheid verbeteren. We versterken het (integraal) werken over grenzen van disciplines heen en dragen eraan bij dat de juiste zorg op de juiste plek terechtkomt.
- Met **Samen Lerend** dragen we – in nauwe relatie met beroepspraktijk en onderzoek en vanuit een interprofessioneel perspectief – bij aan inclusief en duurzaam onderwijs. We willen bereiken dat kinderen, leerlingen, jongeren, studenten en professionals (zelf) kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven.
- Met **Samen Digitaal** geven we vorm aan digitalisering en het gebruik van data, zodat die bijdragen aan mens en samenleving. We werken samen met bedrijven en maatschappelijke organisaties aan het oplossen van digitale vraagstukken. Dat doen we door studenten en professionals digitaal vaardiger te maken, en data en technologie op een waarde(n)volle en betekenisvolle wijze in te zetten voor innovatie.

We werken als onderzoek én onderwijs samen met kennis- en innovatiepartners aan deze vier expertisegebieden. Om hier vorm en inhoud aan te geven, zijn voor elk expertisegebied kennis- en innovatieagenda's (KIA's) ontwikkeld met inhoudelijke doelstellingen. Hierbij zijn kernthema's geformuleerd waarop we verdere focus en massa willen creëren (zie voor meer informatie de links van het betreffende) expertisegebied). Tevens is er een HU-brede werkwijze ontwikkeld waarmee de KIA's op regelmatige basis in samenspraak met de interne en externe partners worden bijgesteld en/of verrijkt.

1.5 ONZE AMBITIES EN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

We werken in de periode tot en met 2026 aan de volgende ambities en strategische doelen.

MISSIEGEDREVEN OPGAVEN

- **Missiegedreven opgaven.** Bij de aanpak van (maatschappelijke) problemen laten we ons leiden door onze missie en onze HU-expertisegebieden. Het bijbehorende strategische doel luidt: we werken in samenwerking met beroepspraktijk en maatschappij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, die passen bij ons HU-profiel en de expertise-gebieden.

STUDENTSUCCES

- **Studentsucces.** Professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten gaan bij ons hand in hand. Iedereen moet de mogelijkheid krijgen om een opleiding te volgen en af te ronden, maar in een voorgeschreven tijd een diploma halen is geen doel op zich. Ons strategische doel is: De leeromgeving en begeleiding die we bieden is gericht op zelfregie en op de optimale ontwikkeling van onze studenten tot proactief professional, persoon en wereldburger.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

- **Leven lang ontwikkelen.** Mensen willen zich blijven ontwikkelen. De maatschappij vraagt dat ook. Bij Hogeschool Utrecht kunnen studenten en werkende professionals deelnemen aan onderwijs dat voor hen passend is. De bijbehorende strategische doelen zijn:
  - Het aandeel (werkende) professionals dat onderwijs bij ons volgt, groeit. Daarom verzorgen we flexibel (post-initieel) onderwijs dat inspeelt op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
  - De doorstroom vanuit alle onderwijsniveaus is bij ons optimaal geregeld.

HU GEMEENSCHAP

- **HU-gemeenschap.** Met z'n allen vormen we een inclusieve, toegankelijke gemeenschap. We hechten aan participatie, samenwerking en gemeenschapsvorming. Voor wat betreft de HU-gemeenschap zijn dit onze strategische doelen:
  - Studenten, medewerkers en alumni voelen zich thuis, weten zich gekend en krijgen gelijke kansen. Daartoe stimuleren we participatie en gemeenschapsvorming.
  - We zijn een netwerkorganisatie met hechte in- en externe verbindingen, binnen vakgebieden en over de grenzen van vakgebieden heen.

DIGITALISERING

- **Digitalisering.** We investeren in digitale ontwikkelingen en hebben daarbij voortdurend aandacht voor mens en cultuur. Onze strategische doelen voor digitalisering zijn:
  - We gebruiken digitalisering en data voor vernieuwing, verbetering en flexibilisering en hebben daarbij aandacht voor mens en cultuur (generiek spoor digitalisering).
  - We zijn met ons aansprekende en relevante onderwijsaanbod, onze hoogwaardige kennisontwikkeling en innovatieve samenwerking dé partner in de regio voor digitale transities (specifiek spoor digitalisering)

Tijdlijn ontwikkeling ambitieplan, expertisegebieden en follow up

Jaartal	Mijlpaal	Toelichting
2002	HU benoemt eerste lectoren	De HU wordt University of Applied Sciences (UAS) en gaat praktijkgericht onderzoek doen.
2014	HU in 2020	De HU kiest voor versterking van de verbinding tussen onderzoek en onderwijs.
2016	Profiel	De HU kiest voor het profiel 'Kwaliteit van (samen)leven in een stedelijke omgeving' om zich te onderscheiden van andere hogescholen. Het profiel is toegespitst op expertisegebieden.
2019	Ambitieplan 'HU in 2026'	Het College van Bestuur presenteert het nieuwe ambitieplan met vijf ambities bij de start van het nieuwe collegejaar: Missiegedreven opgaven, leven lang ontwikkelen, student-succes, HU-gemeenschap en digitalisering.
2022	Visiedocument 'Samen voor de Toekomst'	Het College van Bestuur presenteert de visie op onderwijs en onderzoek gericht op de versterking van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.
	Kernwaarden	Sluiten goed aan op missie, visie en strategische doelen.
	Kennis- en innovatieagenda's per expertisegebied en een HU brede agenda	Expertisegebieden doorontwikkeld.
2023	Portfolio	Start ontwikkeling portfolio, een samenhang tussen het assortiment van onderwijs en assortiment van onderzoek in relatie tot de Kennis- en innovatieagenda.

Tabel 1-1 Tijdlijn ontwikkeling ambitieplan, expertisegebieden en follow up.

Hoe we in 2023 hebben gewerkt aan onze ambities en doelen en wat we op dat vlak gerealiseerd hebben, staat in hoofdstuk 2.

“

Van buiten naar binnen kijken, dat is wat wij doen met missiegedreven opgaven: welke vragen leven er in de regio?

2. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN ‘HU IN 2026’

Onze inspanningen met betrekking tot het ambitieplan ‘HU in 2026’ zijn in 2023 aardig op stoom. We weten wat we willen bereiken, we staken de nodige energie in de voorbereidingen (planvorming en ontwerp) en implementatie en we zijn beland in de fase van ‘doen’.

In de nu volgende paragrafen laten we zien hoe ver we in 2023 zijn gekomen met het realiseren van onze ambities en doelen. Dat doen we aan de hand van cijfers, projecten en voorbeelden. Het spreekt voor zich dat onze hogeschool (veel) meer is dan de optelsom van ambities, indicatoren en doelen. In de dagelijkse onderwijs-, onderzoeks- en beroepspraktijk moeten we immers omgaan met de actualiteit. We leren terwijl we bezig zijn en dragen kennis over zonder daar voortdurend bij stil te staan. Dat is niet altijd direct zichtbaar of uit te drukken in cijfers.

2.1 MISSIEGEDREVEN OPGAVEN

Bij de aanpak van (maatschappelijke) vraagstukken laten we ons leiden door onze missie en onze HU-expertisegebieden.

Van buiten naar binnen kijken, dat is wat wij doen met missiegedreven opgaven: welke vragen leven er in de regio, en hoe kan de HU met innovatie en talentontwikkeling bijdragen aan oplossingen vanuit onze expertisegebieden.

2.1.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2023 voor wat betreft missiegedreven opgaven, aan de hand van de volgende indicatoren.

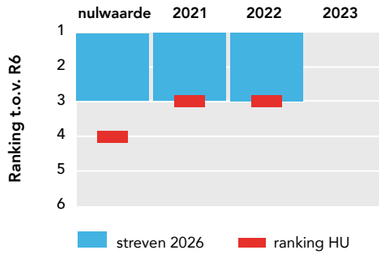
Resultaatindicatoren missiegedreven opgave

Ons strategische doel voor Missiegedreven opgaven in 2026:
samen met de beroepspraktijk en de maatschappij werken we aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die passen bij ons HU-profiel en bij de vier expertisegebieden.

1. Regionale inbedding
Indicator: Percentage gezamenlijke publicaties met een actor uit de regio.
Streven: Top-3 binnen R6

De HU staat binnen de R6 (de zes grote Randstadhogescholen) in 2021 en 2022 op de derde plaats wat betreft het aandeel gezamenlijke publicaties met een actor uit de regio. Daarbij dient aangetekend dat de twee hogescholen die hoger scoren, elk slechts ongeveer een kwart van het aantal publicaties van de HU hebben. Er is eigenlijk maar één hogeschool die in vergelijkbare omvang als de HU publiceert en deze heeft een iets lager aandeel gezamenlijke publicaties met de regio (73% t.o.v. 75% bij de HU).
Over 2023 heeft geen meting plaatsgevonden.

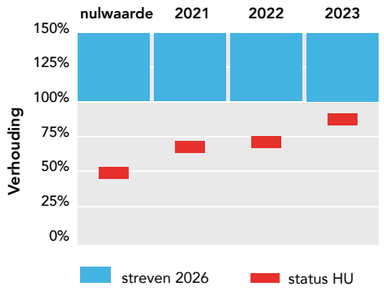
Regionale inbedding



2. 2e en 3e geldstroom t.o.v. 1e geldstroom
Indicator: Verhouding externe middelen (2e en 3e geldstroom plus overige onderzoeksmiddelen) ten opzichte van 1e geldstroom ten behoeve van onderzoek.
Streven: 100% (of meer)

De toename van het inverdienvermogen in 2021 en 2022 heeft in 2023 verder doorgezet. Van 48% in 2020 via 68% in 2021 en 71% in 2022 naar 86% in 2023. Weliswaar nam in 2023 de 1e geldstroom toe (met 34%), maar de 2e en 3e geldstroom groeiden nog harder (resp. 73% en 14%).

2e en 3e geldstroom t.o.v. 1e geldstroom



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

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

Medio 2023 is voor ieder expertisegebied een kennis- en innovatieagenda (KIA) vastgesteld. Met deze agenda's maken wij onze in- en externe stakeholders duidelijk aan welke missiegedreven opgaven we werken. Er is ook een HU-brede kennis- en innovatieagenda opgesteld. Die borgt onze gemeenschappelijke koers en geeft vorm aan cross-overs tussen de vier expertisegebieden. In de agenda's ligt de focus op regionale vraagstukken, om zo expertise op te bouwen die de HU als kennisinstelling relevant maakt voor regionale samenwerking en samenwerking op nationaal en internationaal niveau. Met vaststelling van de agenda's is deze belangrijke mijlpaal bereikt, zoals aangekondigd in het Ambitieplan.

Binnen Hogeschool Utrecht zijn de KIA's in 2023 verder ter hand genomen. Zo zijn de KIA's onderdeel geworden van de planning & control cyclus. Dit betekent dat het geen parallelle trajecten zijn, maar dat ze zijn ingebed in reguliere afspraken over inzet van mensen en middelen op basis van de managementplannen. Bij het maken van de KIA's leerden we ook dat het ophalen van ideeën en betrekken van mensen binnen en buiten de HU beter kan. Naar aanleiding van de bevindingen organiseerde de HU in 2023 een aantal co-creatiesessies om input op te halen om de KIA te verdiepen, maar ook om een manier van werken te ontwikkelen die helpt om mensen beter te betrekken bij de totstandkoming van de KIA.

2.1.3 Verbinding onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk

Door te werken aan onze missiegedreven opgaven helpt de hogeschool onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk te verbinden. Enkele voorbeelden:

Parel ZON-MW project VitalTissue

Het ZonMw-project VitalTissue ontving begin mei 2023 een ZONMw-Parel. Het lectoraat Innovative Testing van de HU heeft in dit project een centrale rol vervuld. Het projectconsortium werkte een plan uit, waarmee meer onderzoekers voor hun experimenten gebruik kunnen gaan maken van menselijk restweefsel dat overblijft na operaties in ziekenhuizen. Hierdoor kunnen meer en betere experimenten worden gedaan met menselijke restweefsel. Bovendien zijn er – als gevolg hiervan - minder proefdieren nodig.

ZonMw roemde de inspanningen van het consortium, dat met veel oog voor detail beschreef wat nodig is om VitalTissue tot een succes te maken. Het project biedt onderzoekers de kans om op een maatschappelijk verantwoorde en transparante manier gebruik te maken van humaan weefsel.

De ZonMw Parel is een ereprijs voor bijzonder goede projecten van ZonMw. Het zijn projecten met een bijzonder en bruikbaar resultaat, een succesvolle samenwerking tussen alle relevante partijen of het bereiken van wetenschappelijke en/of maatschappelijke impact.

In oktober 2023 kende ZonMw € 1,5 miljoen subsidie toe aan VitalTissue om de infrastructuur in te richten, waarmee menselijk restweefsel bruikbaar en beschikbaar kan worden gemaakt voor gezondheidszorgonderzoek in Nederland.

De in 2023 geïntensiveerde samenwerking met wateronderzoeksinstituut KWR

Het doel van de samenwerking met KWR is elkaar te versterken op het gebied van toegepast wateronderzoek en de opleiding van jonge waterprofessionals. De drinkwatersector wil ook in de toekomst Nederland blijven voorzien van veilig drinkwater, maar dit vraagt om aandacht voor onderwerpen als micro-organismen, medicijnresten, opkomende stoffen (zoals PFAS), microplastics en nanodeeltjes. Andere uitdagingen zijn het aantal en kwaliteit van de beschikbare bronnen en de zuivering van afvalwater. Sinds januari 2023 is er daarom een Associate lector-positie bij het lectoraat Innovative Testing in Life Science & Chemistry van de HU.

Honest Mirror

Een ander highlight is de Unesco-nominatie voor HU-project Honest Mirror, een desktopapplicatie die is ontworpen om studenten te helpen bij het ontwikkelen van hun presentatievaardigheden, met behulp van geavanceerde AI-technologie. Deze applicatie stelt studenten in staat om hun presentaties te oefenen in een veilige leeromgeving. Bovendien ontvangen zij gepersonaliseerde feedback op effectieve én ineffectieve houdingen en gebaren. Hiermee kunnen studenten onafhankelijk van tijd en plaats hun presentatievaardigheden ontwikkelen.

Utrecht Science Week

In het najaar van 2023 vond de derde editie van de Utrecht Science Week plaats, waar alle expertisegebieden actief bij betrokken zijn, met onder meer het symposium De toekomst van ons water, met de tijdens deze week georganiseerde Dag van de Duurzaamheid en het Betweterfestival. Dit laatste is een mix van talks, interviews, installaties, film, muziek en live wetenschappelijk onderzoek, passend bij de HU om kennis toegankelijk en beschikbaar te maken voor de samenleving. Met meer dan 8.000 bezoekers was dit festival een groot

succes. Het programma van de Utrecht Science Week is samengesteld door Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, Universitair Medisch Centrum Utrecht, Prinses Máxima Centrum, Genmab, Hubrecht Institute en RIVM.

GeLUK

Het Gezonde Leefomgeving Utrecht Kennisconsortium (GeLUK) zet zich in om de transitie naar een gezonde en duurzame leefomgeving in de regio Utrecht te versnellen. De regio wil de duurzaamheidstransitie realiseren door een verbinding van het bedrijfsleven (met name het mkb) met de kennis- en onderwijsketens. Dit gebeurt met vereende krachten vanuit vijf publiek-private samenwerkingen. Het moet als breekijzer werken om de ambitie van de provincie Utrecht wáár te maken om in 2050 volledig klimaatneutraal en circulair te zijn. GeLUK doet dit door het opzetten en uitvoeren van Living Labs. In deze labs werken en leren bedrijven, onderzoek en onderwijs samen aan en leren ze rond duurzaamheidsinnovaties. De Living Labs fungeren als instrumenten van de verschillende publiek-private samenwerkingen. Ze dragen actief bij aan het vergroten van de innovatiekracht van het mkb, de motivatie van jongeren om te kiezen voor technische beroepsopleidingen en aan de vernieuwing van het formele en informele onderwijs met het oog op toekomstige vakmensen.

2.1.4 De regio als campus

De Toekomstverkenning mbo, hbo en wetenschap, die in het Bestuursakkoord 2022 is aangekondigd, trok najaar 2022 en voorjaar 2023 veel aandacht binnen de sector, de Vereniging Hogescholen en de HU. De verkenning zou grote gevolgen kunnen hebben voor het gehele stelsel en de bekostiging. In die periode werd in opdracht van het ministerie van OCW input opgehaald voor de verkenning. Zo hostte de HU een van de vier regionale bijeenkomsten. Een druk bezochte dag voor studenten, vertegenwoordigers uit de sector, het bedrijfsleven, de overheid, geïnteresseerden – iedereen met ideeën was welkom. Het resultaat, 'Vandaag is het 2040 – Toekomstverkenning voor middelbaar beroepsonderwijs, hoger onderwijs en wetenschap', is uiteindelijk in september aangeboden aan de Tweede Kamer. Gezien de

demissionaire status van het kabinet is het aan het volgende kabinet hiermee verder te gaan. Voor de HU was de toekomstverkenning aanleiding in 2023 met extra energie de strategie van 'HU in 2026' voort te zetten: de toekomst ligt in de regio, met nauwe samenwerking tussen mbo, hbo en wo, een gezamenlijk relevant en aantrekkelijk portfolio, inclusief een aanbod op de HU van niveau 5 (Ad) tot en met 8 (PD) en nauwe samenwerking met andere partijen in de regio, burgers, publieke instellingen en bedrijfsleven. Dit doen wij op verschillende manieren, met het voorzitterschap van en ondersteuning voor de UTA, deelname in EBU en een sleutelrol in beroepsonderwijs Utrecht en Maak je stap. Maar bovenal door actieve inzet van onderzoekers en studenten in de regio, in langere en kortere samenwerkingsverbanden. Wij zien de regio als onze campus. De meest in het oog springende voorbeelden in 2023 daarvan zijn:

Convenant Hilversum-Hogeschool Utrecht
Een convenant met afspraken over samenwerking met afspraken over samenwerking op verschillende terreinen, aansluitend op de expertisegebieden Samen Digitaal, Samen Gezond, Samen Duurzaam en Samen Lerend. Een concreet resultaat is bijvoorbeeld dat de HU aansluit bij de organisatie van de Media Campus, waar onderwijs-, overheid en werkveld samenwerken. Een van de ambities was het opzetten van een kennis- en innovatiecentrum waar mediaprofessionals, onderzoekers en studenten samen werken aan innovatievraagstukken. Deze afspraak leidde na de zomer van 2023 tot het starten van het Immersive Design Lab door de HU.

De Utrechtse stadswijk Cartesius
In juli ondertekenden Ballast Nedam Development en MRP, verenigd in het Cartesius Consortium een convenant met onder andere UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht, Gemeente Utrecht en de Universiteit Utrecht. Dit convenant sluit nauw aan bij de kennis- en innovatie-agenda's van Samen Gezond en Samen Duurzaam. Er zijn meerjarige afspraken gemaakt over onder meer gezamenlijk onderzoek naar gezondheid, welzijn en leefomgeving, maar ook over het op locatie inrichten van (flex)werkplekken om studenten, onderzoekers en andere medewerkers van de convenantpartijen transdisciplinair te laten samenwerken en data en kennis te delen voor het 'living lab' in Cartesius.

2.2 STUDENTSUCCES

Professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten gaan bij ons hand in hand. Iedereen moet de mogelijkheid krijgen om een opleiding te volgen en af te ronden, maar in een voorgeschreven tijd een diploma halen is geen doel op zich.

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

In 2023 verscheen de handreiking Inzicht in studentsucces: het HUGS-model. Hierin staan verschillende aspecten die bijdragen aan studentsucces: docentbetrokkenheid, studentbetrokkenheid en gemeenschapsvorming. Deze drie beïnvloeden en versterken elkaar. Deze handreiking onderstreept eens te meer het belang van aandacht voor begeleiding en welzijn, studenttevredenheid en uitval. Het maakt de samenhang en het belang duidelijk in relatie tot de ambitie HU-gemeenschap en de visie op onderwijs en onderzoek.

2.2.1 Resultaatindicatoren

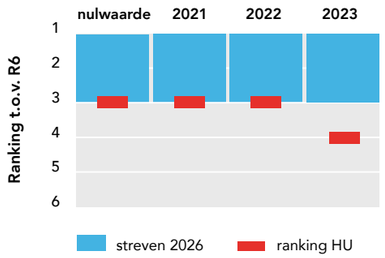
Resultaatindicatoren Studentsucces

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

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

De tevredenheid van studenten over hun studiebegeleiding fluctueert sterk in de afgelopen jaren. Bij alle R6-hogescholen steeg deze in 2021 en nam vervolgens in 2022 weer overal af. In 2023 volgt bij vijf R6-hogescholen weer een stijging, maar niet bij de HU, waar de tevredenheid gelijk blijft. In de rangorde zakt de HU daardoor één plaats: van drie naar vier.

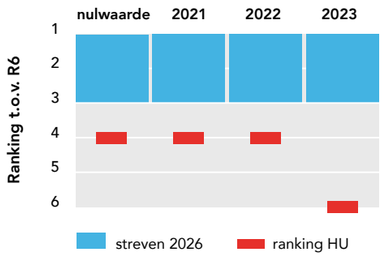
Studenttevredenheid begeleiding



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

Net als de tevredenheid over begeleiding (indicator 9) is ook de algemene tevredenheid van studenten over hun opleiding in beweging. Bij verschillende hogescholen stijgt en daalt de tevredenheid tussen 2020 en 2023 om beurten; bij de HU steeg de tevredenheid nog in 2021 en in 2022. In 2023 neemt de tevredenheid over de opleiding bij alle R6-hogescholen toe, behalve bij de HU. Twee andere hogescholen halen de HU daardoor in, de HU zakt naar de zesde plaats.

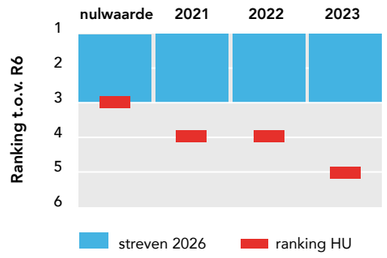
Studenttevredenheid opleiding



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

De ontwikkeling van de algemene tevredenheid van post-initiële bachelorstudenten aan de HU over hun opleiding blijft achter bij die van andere R6-hogescholen. In 2020 stond de HU binnen de R6 nog op de derde plaats. In de daaropvolgende jaren tonen de meeste andere R6-hogescholen een verbetering. Bij de HU daarentegen nam de tevredenheid in 2021 nog licht toe, bleef deze vervolgens in 2022 gelijk en daalde de tevredenheid in 2023. De HU eindigt daardoor in 2023 op de vijfde plaats.

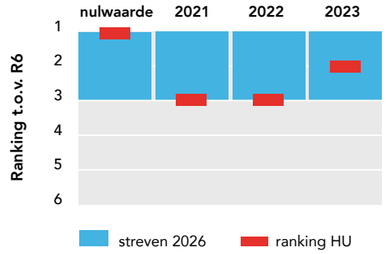
Studenttevredenheid post-initieel Bachelor



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

De HU is binnen de R6 koploper in het marktaandeel masterstudenten. Daarbij waren deze studenten in 2020 nog het meest tevreden over hun opleiding in vergelijking met de andere R6-hogescholen. De tevredenheid bij de HU-masterstudenten is in 2023 bijna gelijk aan die in 2020 (resp. 3,85 en 3,86 op een vijfpuntsschaal). In de rangorde staat de HU nu op de tweede plaats.

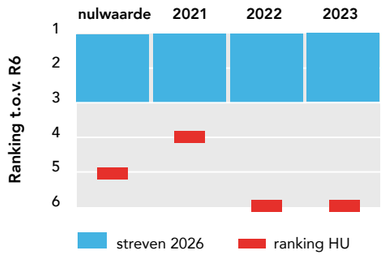
Studenttevredenheid post-initieel Master



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

De tevredenheid van Ad-studenten over hun opleiding is bij de HU structureel laag in vergelijking met andere R6-hogescholen. De vijfde plaats in 2020 was eigenlijk een gedeelde laatste plaats samen met een andere hogeschool. In 2021 steeg de tevredenheid bij de HU absoluut en ook relatief naar een – opnieuw ex aequo – vierde plaats. Waar andere R6-hogescholen zich in de twee jaren daarna positief bleven ontwikkelen, daalde de tevredenheid bij de HU in 2022 en bleef in 2023 op hetzelfde niveau. Daarmee bezet de HU de zesde plaats in de rangorde.

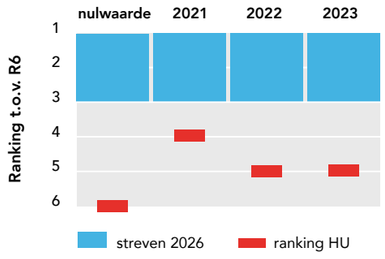
Studenttevredenheid post-initieel Associate degree



6.a Studenten behouden voor het hoger onderwijs bachelor
Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.
Streven: Top-3 binnen R6

Door een sterke verbetering van het percentage behouden bachelor studenten bij de HU in 2021 (cohort 2020) – nog sterker dan bij de andere hogescholen – steeg de HU destijds in de R6-rangorde van 6 naar 4. In 2022 en 2023 daalde vervolgens het percentage behouden studenten weer bij alle R6-hogescholen. Binnen die ontwikkeling zakte de HU in 2022 terug naar plek 5 en blijft daar in 2023 staan.

Studenten behouden voor het hoger onderwijs Bachelor



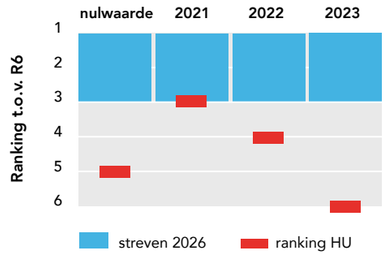
Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 2
De voortgang op ons ambitieplan 'HU in 2026'

6.b Studenten behouden voor het hoger onderwijs master
Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.
Streven: Top-3 toename binnen R6

In 2021 (cohort 2020) zette de HU nog een flinke stap door meer master studenten te behouden voor het hoger onderwijs dan in 2020, terwijl andere R6-hogescholen er in dat jaar op achteruit gingen. In 2022 echter nam het percentage behouden master studenten bij de HU weer af en viel de HU terug naar plaats 4. In 2023 lukt het de andere R6-hogescholen om meer studenten voor het ho te behouden dan het jaar ervoor, terwijl het percentage behouden masterstudenten bij de HU vrijwel gelijk blijft (+0,1%). Daardoor zakt de HU verder in de rangorde naar de zesde plaats.

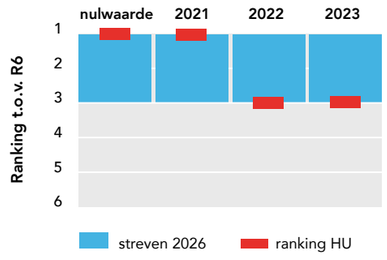
Studenten behouden voor het hoger onderwijs Master



6.c Studenten behouden voor het hoger onderwijs Associate degree
Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.
Streven: Top-3 binnen R6

In 2020 (cohort 2019) stond de HU nipt bovenaan in de R6 met het percentage behouden AD-studenten en in 2021 verstevigde de HU die koppositie. In 2022 echter daalde het percentage behouden AD'ers bij de HU fors, ook in vergelijking met de andere R6-hogescholen. De percentages behouden AD-studenten bij de meeste R6-hogescholen liggen vanaf 2022 dicht bij elkaar; de rangorde is daardoor zeer veranderlijk maar daarbinnen staat de HU wel in de laatste twee jaren op de derde plaats.

Studenten behouden voor het hoger onderwijs Associate degree



Tabel 2-2 Resultaatindicatoren Studentsucces. (Bron: NSE 2023, Vereniging Hogescholen 2022).

2.2.2 Ondersteuning welzijn studenten

In de coronaperiode kreeg welzijn onder jongeren meer aandacht en dat is sindsdien niet minder geworden; in het bestuursakkoord werden in 2022 sectorale afspraken gemaakt, wat in 2023 binnen de HU onder meer resulteerde in het vaststellen van beleidskaders voor begeleiding en welzijn. De begeleiding in de opleidingen is onderdeel van de begeleidingsinfrastructuur van de HU, met voorop leerteambegeleiders, die ervoor zorgen dat studenten gezien en gehoord worden en als dat nodig is doorgeleid worden voor verdere ondersteuning (HUhelpt voor studenten en HU begeleidt voor begeleiders/docenten). Met het programma HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS) werken we aan het verwezenlijken van wensen van studenten, onder meer op het terrein van de begeleiding. Hieruit zijn bijvoorbeeld het Student Support Centre (trainingen gericht op welzijn) en de HU Huiskamers (ondersteuning gericht op studievaardigheden) voortgekomen.

In 2023 werd ook gewerkt aan het tegengaan van stagediscriminatie. De HU organiseerde met het Expertisecentrum Diversiteitsbeleid ECHO een landelijke conferentie tegen stagediscriminatie in het hoger onderwijs. Meerdere onderzoeken laten zien dat zeven tot acht procent van de studenten in het Nederlandse hoger onderwijs ermee te maken heeft. Het is belangrijk dat dit probleem erkend wordt, serieus genomen wordt en dat stagiairs kunnen rekenen op begeleiding en steun. Om daar aandacht voor te vragen stond ook het kunstwerk 'Geen plek voor jou' op verschillende plekken in de HU-gebouwen.

2.2.3 ECHO Award

In december 2023 ontving HU-student Social Work Achraf Agarmaoine van de minister van OCW de ECHO Award voor hbo-studenten. Achraf is medeoprichter van de stichting 'Beweeg naar Toekomst', waarin een veilige en inspirerende omgeving met sportieve

activiteiten en bijles voor kinderen met diverse culturele achtergronden en capaciteiten wordt gecreëerd. Achraf is tevens jongerenwerker bij de Krajicek Foundation. Volgens de jury is Achraf een rolmodel die met een heldere visie en strategie impact op de samenleving heeft gerealiseerd. Hij is in staat om brede ontwikkeling, persoonsvorming en maatschappelijke toerusting van jeugdigen te combineren. De HU heeft Achraf voor deze Award voorgedragen bij Stichting ECHO. Deze stichting heeft als doel het bevorderen van een inclusieve samenleving, waarin iedereen ongeacht afkomst en identiteit het beste uit zichzelf kan halen.

2.3 LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Mensen willen zich blijven ontwikkelen. De maatschappij vraagt dat ook. Bij Hogeschool Utrecht kunnen studenten en werkende professionals deelnemen aan onderwijs dat voor hen passend is.

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

Leven Lang Ontwikkelen is één van de strategische ambities van de HU. Het assortiment van masteropleidingen van de HU draagt in belangrijke mate bij aan het realiseren van deze ambitie. De HU verzorgt 29 masteropleidingen aan zo'n 2500 studenten en is daarmee de grootste hbo-aanbieder van masteropleidingen in het land. Op die manier zet de HU stappen in de realisatie van de eigen ambities en tevens in de ambities van het gehele hbo, zoals verwoord in het rapport 'Focus op professie' (Commissie Positionering Hoger Beroepsonderwijs) dat eind 2022 verscheen.

2.3.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten voor wat betreft Leven Lang Ontwikkelen in 2023 aan de hand van de volgende resultaatindicatoren.

Resultaatindicatoren Leven Lang Ontwikkelen

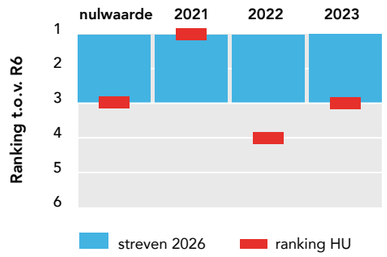
Onze strategische doelen voor Leven Lang Ontwikkelen voor 2026:

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

7.a Instroom post-initieel bachelor
Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij de R6 (de zes grote Randstadhogescholen).
Streven: Top-3 toename binnen R6

Van de R6-hogescholen heeft de HU veruit de grootste absolute instroom van deeltijd en duale bachelorstudenten. Vooral sinds 2021 is de afstand van de HU tot de andere hogescholen groot. In 2022 nam bij alle R6-hogescholen deze instroom sterk af. In 2023 zet de daling bij de meeste hogescholen nog wel door, maar zwakt enigszins af. Ook bij de HU daalt de instroom in 2023 nog iets verder, maar minder dan bij drie andere R6-hogescholen. Ten opzichte van de nulmeting in 2020 is de instroom bij de HU uiteindelijk met 5% gedaald. Bij alle andere R6-hogescholen is de instroom in die periode veel forser afgenomen.

Instroom post-initieel Bachelor



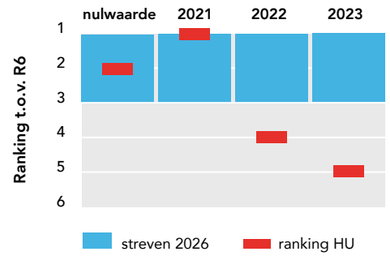
Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 2
De voortgang op ons ambitieplan 'HU in 2026'

7.b Instroom post-initieel master
Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.
Streven: Top-3 toename binnen R6

In de post-initiële masters heeft de HU nog steeds een ruim grotere post-initiële master-instroom dan alle andere R6-hogescholen bij elkaar. In 2023 bleef de instroom bij de HU nagenoeg gelijk (-0,9%). Bij de andere R6-hogescholen groeide de instroom echter in het afgelopen jaar, wat de vijfde plaats van de HU in de ranking verklaart (één R6-hogeschool biedt deze opleidingen niet aan). De afstand van de HU tot de andere R6-hogescholen blijft echter fors.

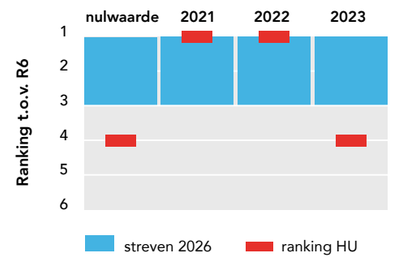
Instroom post-initieel Master



7.c Instroom post-initieel Associate degree
Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.
Streven: Top-3 toename binnen R6

Wat betreft de post-initiële Ad-instroom is één andere R6-hogeschool bijna even groot als de andere vijf – inclusief de HU – bij elkaar. In absolute instroom staat de HU in 2023 binnen de R6 stevig op de derde plaats, met ruime afstand tot de nummers 4 t/m 5. Bovendien groeit de HU in 2023. Drie andere hogescholen groeien dit jaar echter nog wat harder, waardoor de HU wat toename betreft op de vierde plaats komt.

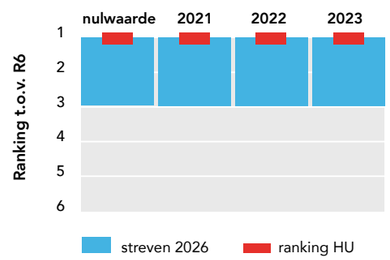
Instroom post-initieel Associate degree



8.a Marktaandeel post-initieel bachelor
Indicator: Marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.
Streven: Top-3 binnen R6

Van alle R6-hogescholen heeft de HU veruit het grootste marktaandeel onder de post-initiële bachelors (13% landelijk aandeel). Het aandeel daalt in 2023 heel licht met 0,1%, wat gemiddeld is in vergelijking met de andere R6-hogescholen die wisselend licht groeien of krimpen. Het HU-aandeel blijft echter beduidend groter dan dat van nummer twee binnen de R6 (8,3%).

Marktaandeel post-initieel Bachelor

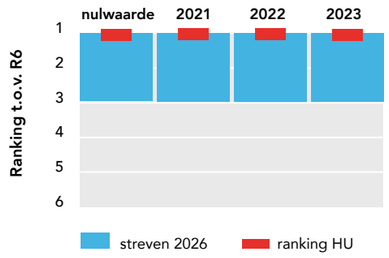


8.b Marktaandeel post-initieel master

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

Onder de post-initiële masters is het marktaandeel van de HU van 21,7% (in 2023) vele malen groter dan dat van elke andere R6-hogeschool. De nummer twee binnen de R6-hogescholen heeft bijvoorbeeld een aandeel van 6,8%. Het HU-marktaandeel nam in 2023 wel als enige licht af (-0,5%), terwijl dat bij alle andere R6-hogescholen licht groeide (met 0,1% tot 1,1%).

Marktaandeel post-initieel Master

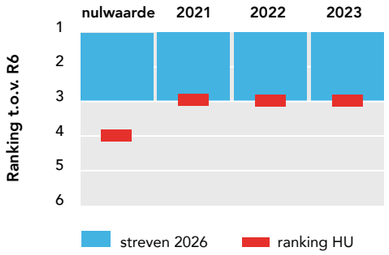


8.c Marktaandeel post-initieel Associate degree

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

Wat betreft de post-initiële Ad's heeft een andere Randstad-hogeschool veruit het grootste marktaandeel van de R6-hogescholen (9,7%). Deze hogeschool daalde twee jaren op rij, maar vond in 2023 weer de weg omhoog. De HU daarentegen groeide juist fors in 2021 en 2022, maar maakt in 2023 een pas op de plaats (van 3,1% naar 3,0%).
De HU blijft binnen de R6-hogescholen op de derde plaats staan, met een duidelijke afstand tot de nummers vier, vijf en zes.

Marktaandeel post-initieel Associate degree

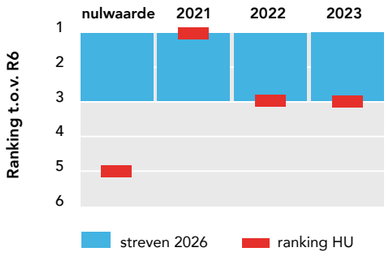


9. Instroom mbo-vooropleiding

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

Na wat turbulentie in de periode van 2020 tot 2022, waarin de mbo-instroom in de R6 eerst sterk toenam om vervolgens weer te dalen, is de mbo-instroom in 2023 in rustiger vaarwater gekomen. Dat geldt zeker voor de HU, waar de instroom dit jaar nagenoeg gelijk is aan die van vorig jaar. Bij de andere hogescholen neemt de instroom deels toe en af. De HU staat ten opzichte van de andere R6-hogescholen stabiel op de derde plaats. Dat geldt toevallig dit jaar ook voor de geïndexeerde instroom, doordat twee andere hogescholen groeien en er twee wat betreft mbo-instroom krimpen.

Instroom mbo-vooropleiding

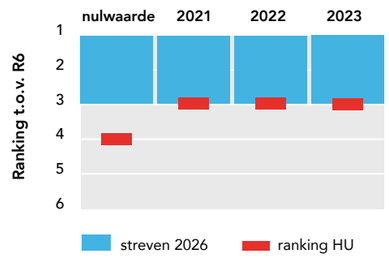


10. Marktaandeel mbo-vooropleiding

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

De trend in de instroom van mbo'ers (zie indicator 5), waarbij de HU binnen de R6 op de derde plaats staat, geldt logischerwijze ook voor het marktaandeel. De HU heeft een sterke ontwikkeling doorgemaakt van in 2020 nog een nipt vierde plaats naar een duidelijke derde plaats vanaf 2021 - op geruime afstand van de huidige nummer vier.

Marktaandeel mbo-vooropleiding



Tabel 2-3 Resultaatindicatoren Studentsucces. (Bron: Vereniging Hogescholen 2022 en 2023).

2.3.2 De Utrecht Talent Alliantie

De Utrecht Talent Alliantie (UTA) wil bereiken dat mensen soepel en veilig kunnen overstappen naar beroepen met tekorten en groeipotentie, dat Leven Lang Ontwikkelen voor iedereen vanzelfsprekend is en dat de beroepsbevolking digitaal vaardig is. De alliantie bestaat uit regionale vertegenwoordigers van werkgevers in de grootste maatschappelijk relevante tekortsectoren, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, het UWV, de Economic Board Utrecht en de ROM Utrecht.

Eind 2023 was de stand van zaken dat in totaal 15 initiatieven financieel gesteund worden door de alliantie. Al deze initiatieven nemen deel aan 'het lerend netwerk' van de UTA om te reflecteren op het eigen project en van elkaar te leren. Met de projecten zijn eind 2023 al ruim 3.000 mensen bereikt en is de alliantie aardig op weg om haar ambities en doelstellingen te realiseren. Dit lukt alleen omdat bedrijfsleven, overheid en onderwijs regionaal samen optrekken en werken aan een sterke regionale arbeidsmarkt. De volgende belangrijke stap is de totstandkoming van het Talentfonds Regio Utrecht. Doel van dit fonds is inwoners van de regio Utrecht gemakkelijk om- en bijscholing te kunnen laten volgen. Zo werken we samen aan een toekomstgerichte beroepsbevolking.

2.3.3 Utrecht Tech community

Hogeschool Utrecht is actief deelnemer aan de Utrecht Tech Community (UTC). Deze community maakt werk van het ontwikkelen, behouden en aantrekken van ICT-talent in de regio Utrecht, waar in 2023 bijna 6.000 ICT-vacatures waren. Zo'n 10% van alle banen in de regio zijn ICT-banen, in totaal ongeveer 75.000. Wij zijn als hogeschool vanaf de prille start betrokken bij dit samenwerkingsverband van bedrijfsleven, overheid en opleiders.

De MKB Werkplaats Utrecht en WerkBijJeStudie zijn activiteiten waarbij de Utrecht Tech community en de HU betrokken zijn. Mbo- en HU-studenten doen in de MKB Werkplaats Utrecht praktijkervaring op buiten de HU, passend bij 'de regio als campus'. Via WerkBijJeStudie, een initiatief van de HU, worden werkgevers en studenten van de HU bij elkaar gebracht. Op die manier kunnen studenten - tijdens hun studie - betaald ervaring opdoen in het beroep waarvoor ze worden opgeleid.

2.3.4 MaakjeStap

MaakjeStap is een samenwerking tussen de mbo-instellingen in de regio, de Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht. In MaakjeStap wordt het publieke opleidings- en ontwikkelaanbod (mbo, hbo en wo) in de regio Utrecht op een gezamenlijk digitaal platform bijeengebracht. Dit verbetert dit de toegankelijkheid van het aanbod en vergemakkelijkt de toegang tot na-en bijscholing. Dit kan bijdragen aan het oplossen van tekorten op de arbeidsmarkt.

MaakJeStap is in 2023 lang twee sporen doorontwikkeld. Het eerste spoor richtte zich op het vergroten van de regionale naamsbekendheid van MaakJeStap en het verbeteren van de gebruikerservaring op het platform. Hiervoor is onder andere een gebruikersevaluatie en een cross-mediale campagne in de regio Utrecht uitgevoerd. MaakJeStap heeft in 2023 bijna 10.000 mensen bereikt en heeft in totaal 1.012 mensen doorverwezen naar één van de aangesloten opleidingspartners. Om de samenwerking en verbinding in het ecosysteem te versterken, heeft MaakJeStap binnen het tweede spoor gesprekken gevoerd met alle regionale en sectorale partners. De inzichten uit deze twee sporen hebben geleid tot een ambitieuze en aangescherpte missie: MaakJeStap streeft ernaar hét LLO-platform te worden in de regio Utrecht voor de maatschappelijk relevante tekortsectoren. Een belangrijke stap om deze doelstelling te behalen, is de koppeling met het Regionaal Talentfonds, in 2024. Door dit te realiseren kunnen inwoners van de regio Utrecht makkelijker om- en bijscholing volgen.

2.3.5 Health Hub Utrecht

Meer dan veertig regionale zorg- en kennisinstellingen committeerden zich via de Health Hub Utrecht aan het doel om gezonde jaren toe te voegen aan het leven van iedere Utrechter en de regionale gezondheidsverschillen met 30% terug te brengen. Wij beschouwen dit netwerk als essentieel voor het realiseren van onze doelen op het vlak van Samen Gezond. Om die reden hebben we in 2023 onze positie in de dagelijkse coördinatie voortgezet.

De wenselijke organisatievorm van de Health Hub Utrecht is in 2023 grondig bekeken. In het najaar is besloten de huidige vorm van netwerksamenwerking voort te zetten, in elk geval tot einde 2026. De HU richt zich op projecten in de Health Hub Utrecht met de volgende thema's: Aantrekkelijke arbeidsmarkt, mentale weerbaarheid jongeren, langer gezond zelfstandig, gezonde leefomgeving en digitale transformatie.

2.3.6 UtrechtLeert

UtrechtLeert is de plek waar schoolbesturen, lerarenopleidingen en (overheids)partners zich gezamenlijk inzetten voor goed onderwijs voor alle kinderen in Utrecht. De HU neemt deel aan dit partnerschap. Een van de programma's waar tussen 2023 en 2026 gezamenlijk invulling aan wordt gegeven is Utrecht Leert Vernieuwend Opleiden (ULVO). Doel van dit programma is het lerarentekort terug te dringen, onder andere door de professionals in en om het onderwijs beter en breder toe te rusten op de maatschappelijke opdracht jongeren kansrijk op te laten groeien in een veranderende samenleving. In nauwe samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk wordt vanuit ULVO gezamenlijk geleerd hoe opleiden en professionaliseren voor de toekomst vormgegeven moet worden. Op die manier draagt ULVO bij aan een leercultuur – en daarbij passende programma's – waarbinnen professionals voorbij de grenzen van de eigen beroepsgroep blijvend professionaliseren.

2.3.7 Flexibilisering van ons onderwijs

Een leven lang ontwikkelen, persoonlijke leerroutes en samenwerking met het beroepenveld, zijn centrale begrippen in de HU-onderwijsvisie. Dat betekent onder meer regie nemen over het eigen leerproces, meerdere instroommomenten, leerwegonafhankelijk toetsen op heldere leeruitkomsten en het loskoppelen van leeractiviteiten en toetsing. Om deze flexibilisering handen en voeten te geven, innoveert de HU haar onderwijs sinds een aantal jaren, onder andere binnen twee experimenten van het ministerie van OCW. Dit zijn het Experiment Leeruitkomsten (ook wel bekend onder de naam Pilot Flexibilisering Leeruitkomsten), in 2022 beëindigd, en het Experiment Vraagfinanciering (ook wel bekend onder de naam Pilot (Voltijd) Flexstuderen).

Experiment Flexstuderen

Sinds collegejaar 2017-2018 nam Hogeschool Utrecht, samen met zeven andere hogescholen en universiteiten, deel aan het experiment Flexstuderen. Binnen dit experiment betaalden 'flexstudenten' alleen voor die studiepunten (ECTS) waar zij zich voor inschreven. Hiermee werd de traditionele wijze waarop studenten hun (gehele) collegegeld betaalden, losgelaten, waardoor studenten beter in staat werden gesteld de regie te voeren over het tijdpad van hun studie. Het experiment liep tot 1 september 2023 en na afloop van de looptijd was wettelijke verankering van flexstuderen beoogd. Vanuit het ministerie van OCW is het echter niet gelukt om hiervoor tijdig een wetsvoorstel in te dienen. Als gevolg hiervan kunnen studenten die in het studiejaar 2022/2023 deelnamen aan het experiment (824 studenten), in het studiejaar 2023/2024 niet meer flexstuderen. Aangezien het besluit hieromtrent pas in een laat stadium is genomen, is er vanuit het ministerie van OCW de mogelijkheid gecreëerd

om zittende flexstudenten nog in staat te stellen om in collegejaar 2023-2024 en 2024-2025 hun studie op een vergelijkbare wijze voort te zetten. Hiervoor zijn vanuit het ministerie middelen beschikbaar gesteld aan de instellingen die deelnamen aan het experiment. Aan het begin van het collegejaar 2023-2024 zijn onder deze voorwaarden 304 studenten ingeschreven. Daarnaast wordt vanuit het ministerie van OCW onderzocht of flexstuderen alsnog, in de komende jaren, wettelijk verankerd kan worden.

Microcredential

De HU nam samen met 32 instellingen hoger onderwijs deel aan de landelijke Pilot Microcredentials. Deze pilot, gefaciliteerd door SURF, maakte geen deel uit van de pilot flexstuderen. Het was gericht op de ontwikkeling van een landelijk eenduidig kader, vormgeving en afgifte van microcredentials. Begin 2023 reikte de HU als een van de eerste hogescholen microcredentials uit. De microcredential is een erkende waardering voor een kleine onderwijseenheid, in de vorm van een digitale badge die je online kan delen en aan je cv kunt toevoegen. Het laat precies zien wat iemand heeft geleerd en welke vaardigheden zijn opgedaan in een bepaalde module. De Pilot Microcredentials is inmiddels afgerond. Het doorbouwen aan Microcredentials is vormgegeven onder NPULS, het samenwerkingsprogramma van alle publieke mbo-scholen, hogescholen en universiteiten voor onder meer het verbeteren van kwaliteit en vergroten van wendbaarheid van het onderwijs. De HU behoort tot de koplopers als het gaat om het verankeren van microcredentials in het onbekostigd aanbod. Dit draagt bij aan flexibel en meer gepersonaliseerd onderwijs en dus aan de HU-ambities op het gebied van studentsucces en leven lang ontwikkelen.

2.3.8 Professional Doctorate

In 2023 is Hogeschool Utrecht gestart met de voorbereidingen voor onze deelname aan de landelijke pilot voor de graad Professional Doctorate (PD). Daarmee introduceren we een nieuwe beroepsopleiding waarmee we de grenzen in de beroepspraktijk verleggen. De Professional Doctorate is een doctoraatsprogramma (niveau 8 van het European Qualification Framework). Het is een leertraject gericht op de (beroeps)praktijk dat opleidt tot hoogge-kwalificeerde, onderzoekende professionals die 'leren interveniëren in complexe praktijken'. PD-kandidaten leren handelingskennis, processen en producten te ontwikkelen voor het realiseren en valideren van interventies bij complexe praktijkvraagstukken. De pilot is gestart met de Vereniging Hogescholen in samenwerking met het Ministerie van OCW. Er doen meerdere hbo-instellingen aan mee. Hogeschool Utrecht biedt PD-trajecten aan binnen de domeinen Onderwijs: Leren & Professionaliseren, Gezondheid & Welzijn, Energie & Duurzaamheid en Techniek & Digitalisering. Voor de duur van de pilot (tot 2030) heeft Hogeschool Utrecht in totaal dertien plaatsen beschikbaar. Hiervan zijn de eerste vijf kandidaten geworven, die in 2024 van start gaan. Alle kandidaten zijn afkomstig uit het werkveld.

2.4 HU-GEMEENSCHAP

We vormen een inclusieve, toegankelijke gemeenschap. We hechten aan participatie, samenwerking en gemeenschapsvorming.

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

In 2023 zijn weer belangrijke stappen zijn gezet om de HU-gemeenschap verder vorm te geven en te ondersteunen. De netwerkorganisatie heeft meer vorm gekregen, diversiteit en inclusiviteit zijn geagendeerd, er wordt verder gewerkt aan de veilige tussenruimte en de nieuwe HU-kernwaarden zijn vastgesteld en uitgedragen.

2.4.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2023 voor wat betreft HU-gemeenschap aan de hand van volgende indicatoren.

Resultaatindicatoren HU-gemeenschap

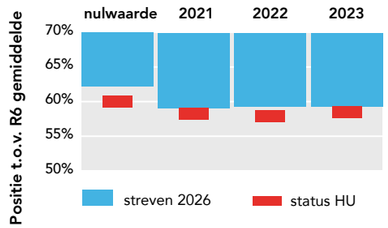
Ons strategische doelen voor HU-gemeenschap in 2026:

- Studenten, medewerkers en alumni voelen zich thuis, weten zich gekend en krijgen gelijke kansen. Daartoe stimuleren we participatie en gemeenschapsvorming.
- We zijn een netwerkorganisatie met hechte in- en externe verbindingen, tussen en over vakgebieden heen.

11. Tevredenheid afgestudeerden
Indicator: Verschil tussen percentage tevreden afgestudeerden bij de HU en bij R6.
Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

De tevredenheid van HU-afgestudeerden over hun studie gaat gelijk op met die van andere R6-alumni, maar blijft daar wel structureel ongeveer 1% onder. In 2021 nam de tevredenheid overall duidelijk af – waarschijnlijk doordat de meting midden in coronatijd plaatsvond. Sindsdien is echter nog geen herstel waargenomen. Zowel de oordelen van de HU-afgestudeerden als die van de andere R6-hogescholen blijven constant hangen rond respectievelijk 58% en 59%.

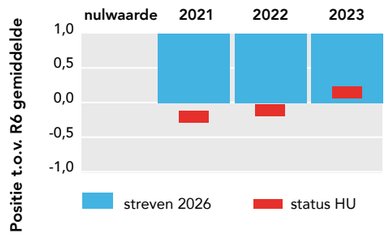
Tevredenheid afgestudeerden



12. Tevredenheid medewerkers
Indicator: Rapportcijfer medewerkers voor hoe zij het werken aan de HU waarderen.
Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

Wegens het ontbreken van een R6-score vergelijken we de HU met een gemiddelde van tien beschikbare hogescholen. In 2023 daalt dit hbo-gemiddelde licht van rapportcijfer 7,6 naar een 7,5, terwijl de HU precies de omgekeerde ontwikkeling laat zien van 7,5 naar 7,6. De ambitie is daarmee in 2023 in ieder geval nipt gerealiseerd.

Tevredenheid medewerkers



Tabel 2-4 Resultaatindicatoren HU-gemeenschap. (Bron: HBO-monitor 2023, Medewerkertevredenheidsonderzoek 2023).

Na consultatie van medewerkers zijn in 2022 de HU-kernwaarden vastgesteld: we zijn toekomstgericht, we werken samen, we zijn een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap. Deze waarden komen impliciet al uit onze visie en ambities naar voren. In 2023 hebben we samen met onze in- en externe stakeholders onze kernwaarden verdere inhoud en betekenis geven.

2.4.2 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid

Het programma 'HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid' (HUGS) is gebaseerd op wensen van met name studenten. Het programma financiert plannen van studenten, koppelt studenten aan de juiste mensen en helpt hen bij de uitvoering. Hiermee wordt de gemeenschapsvorming in de HU versterkt. Binnen dit programma lopen meerdere activiteiten, die zich onder meer richten op: studentenwelzijn, diversiteit en inclusie, studiebegeleiding, honoursonderwijs, cultuur en debat.

In 2023 werden de succesvolle initiatieven Taalsupport, het Student Support Center, HU Home (waar vluchtelingstudenten terecht kunnen met hun vragen) en WerkBijJeStudie ondersteund. Bij de laatstgenoemde gaat het om een bijzonder, nieuw initiatief. WerkBijJeStudie is een digitaal platform waar studenten kunnen zoeken naar een bijbaan die relevant is voor hun studie en hen dus relevante werkervaring oplevert. Partners van de HU kunnen er vacatures kwijt voor studenten, variërend van het visualiseren van bouwtekeningen tot werken bij het UMC Utrecht. Het platform biedt ook filmpjes over de arbeidsmarkt, sollicitatietrainingen en meet-and-greets met CEO's. We zijn de eerste hogeschool in Nederland met een dergelijk platform.

Een deel van de middelen uit de Kwaliteitsafspraken besteedt Hogeschool Utrecht aan het programma 'HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid'. Een beperkt deel van de kwaliteitsmiddelen wordt besteed aan onderzoek, waarin het denken over gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid wordt verdiept en verstevigd. Dit onderzoek is uitgevoerd door het HU-lectoraat Organiseren van Waardig Werk en resulteerde eind 2023 in de interne HU-publicatie 'Inzicht in Studentsucces. Het HUGS-model voor evaluatie en innovatie in het hoger onderwijs' (Schulte et al., 2023). Kern van de publicatie is, dat studentsucces kan ontstaan in het samenspel van meerdere factoren, namelijk: visie op onderwijs, docentbetrokkenheid, studentbetrokkenheid en gemeenschapsvorming.

2.4.3 Veel evenementen en activiteiten

Met het oog op gemeenschapsvorming en een goede onderlinge (multidisciplinaire) samenwerking vinden we het belangrijk medewerkers met elkaar in contact te brengen en te verbinden. Daarom organiseren we elk jaar een Onderwijs & Onderzoek Festival, met vele inspiratiesessies en -activiteiten. In het voorjaar van 2023 was dat in de Utrechtse Werkspoorkathedraal, waar ook verkiezingen werden gehouden voor de onderzoeker, docent, honoursstudent én het onderwijsinnovatieteam van het jaar.

Ook de Dag van de Duurzaamheid, die we in het najaar van 2023 voor de zesde maal organiseerden als onderdeel van de Utrecht Science Week, is bedoeld om kennis uit te wisselen en contacten te leggen. De thema's van deze dag waren klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit en groeiende ongelijkheid. Op het programma stonden verschillende workshops voor studenten, medewerkers en externe partners. We willen bereiken dat duurzaamheid een vanzelfsprekend element is in ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, waarbij we investeren in duurzame samenwerking met andere kennisinstellingen en het werkveld.

Eind augustus is het moment voor de jaaropening van Hogeschool Utrecht. Hoewel het een extern gericht evenement is, heeft het een sterke verbindende functie voor medewerkers, studenten en oud-medewerkers van Hogeschool Utrecht. Hiermee is de jaaropening ook een jaarlijkse reünie van (voormalige) leden van de HU-gemeenschap. Tijdens de jaaropening worden medewerkers en/of studenten die uitzonderlijke prestaties voor Hogeschool Utrecht hebben verricht, uitgeroepen tot HU-genoot.

Jaarlijks zet de HU een aantal medewerkers en studenten die zich bijzonder hebben onderscheiden in het zonnetje. **Honoursstudent van het jaar Manôn Schuurman** volgt een versnelde, duale studie verpleegkunde en behaalde ook nog eens vijf honoursterren naast een volledige baan en een druk gezin. Ze inspireert daarmee anderen en heeft haar eigen leiderschap ontdekt en laten zien. **Docent van het jaar Merlin Dik-Geurtsen** van het Instituut voor Gebaren, Taal en Dovenstudies weet praktijk en onderwijs met elkaar te verbinden en laat zien dat iedereen bij kan dragen aan inclusiviteit. **Onderzoeker van het jaar Koen Smit** van het lectoraat Betekenisvol Digitaal Innoveren creëert op veel plekken impact door te zorgen voor verbinding van onderwijs-onderzoek-praktijk. Hij is een ster op het gebied van digitale innovatie, aldus de jury. Het **team Agile Werken van Technische Bedrijfskunde** werd **onderwijsinnovatieteam van het jaar.** Vanuit een agile mindset hebben zij de opleiding vernieuwd. Deze manier van werken heeft geleid tot het beheersen en verkorten van de doorlooptijd van een complexe onderwijsinnovatie.

Voor meerjarige uitzonderlijke prestaties kennen we de **HUgenotenprijs**. In 2023 werd deze uitgereikt aan **Maaike Angevaren** en **Marianne van der Zande** voor hun inzet en betrokkenheid bij het professionaliseren van de examencommissies, en daarmee hun bijdrage aan de kwaliteit en integriteit van onze diploma's. Ook aan **Idris in 't Hof** en **Joram van Velzen**, beiden studenten van de HU, werd de HU-genotenprijs overhandigd. Zij ontvingen die voor hun inzet voor de medezeggenschap in het buiten de HU en met name voor het verhogen van de kansengelijkheid voor studenten, het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het bevorderen van het studentenwelzijn.

2.4.4 Opleiden voor de arbeidsmarkt

De HU heeft de opdracht om studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt. De jaarlijkse HBO-Monitor, een onderzoek onder auspiciën van de Vereniging Hogescholen onder pas afgestudeerde hbo'ers, kijkt in hoeverre hbo-instellingen als de HU hierin slagen. De hoofdindicatoren van dit onderzoek zijn: voorbereiding op de arbeidsmarkt en aansluiting op de arbeidsmarkt. De resultaten van de HBO-Monitor geven aan hoe de HU zich op beide hoofdindicatoren voor bachelor-, master- en Associate degree-opleidingen verhoudt tot de vergelijkbare instellingen. We zien daarbij een stijging van de waardering voor zowel voorbereiding als de aansluiting op de arbeidsmarkt.

2.4.5 Klachtenafhandeling

Met begeleiding door docenten, decanen, studentenloopbaanbegeleiders en een constante dialoog met studenten-medezeggenschap probeert de HU samen met studenten klachten zoveel mogelijk voor te zijn. Bij de klachtenafhandeling binnen de instituten is het uitgangspunt klachten zoveel mogelijk in samenspraak met studenten op te lossen. Als dat niet lukt, kan een student een bezwaar of klacht indienen bij het instituutsklachtenloket en daarna eventueel een beroepschrift of een herzieningsverzoek indienen bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten.

2.5 DIGITALISERING

We investeren in digitale ontwikkelingen en hebben daarbij voortdurend aandacht voor mens en cultuur.

De regio Utrecht wil (economisch) groeien en meer dan 30.000 woningen bijbouwen, maar ook zo leefbaar en groen mogelijk blijven. Tegelijkertijd mag de woningbouw tot zo min mogelijk stikstof en CO2-uitstoot leiden, is er een gebrek aan vaklieden in de bouw en digitaliseert het bouwproces steeds meer, wat van professionals andere en nieuwe vaardigheden vraagt. Die nieuwe vaardigheden moeten deels nog worden ontwikkeld en hun weg vinden naar het hoger onderwijs. Dit voorbeeld illustreert goed met wat voor complexe vraagstukken en tegengestelde belangen we in de samenleving – en dus ook als hogeschool – te maken hebben. Daar komt bij dat een enorme technologie-push, vooral in de kunstmatige intelligentie (AI), zorgt voor een ontregeling van kennisberoepen. Denk aan ChatGPT en andere initiatieven van Big Tech-bedrijven als Google en Microsoft.

Digitalisering is niet voor niets een belangrijke ambitie voor de HU. We proberen de digitale ontwikkelingen bij te benen en te vertalen naar ons onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Zo onderzoeken we wat de bovengenoemde ontwikkelingen betekenen voor de beroepspraktijk en hoe professionals hiermee kunnen omgaan in hun respectievelijke beroepenvelden. Daarvoor bestaat geen blauwdruk en die zoeken we ook niet. Wel doen we op kleine schaal verkenningen en gaan we commitments aan met organisaties in de regio op het gebied van scholing en implementatie van Artificial Intelligence- en data-innovaties. Dit leidt er ook toe dat van de HU uitdagende en complexe werkvormen worden gevraagd die voordien vooral werden toegepast in de ICT-industrie, zoals permanent bèta en agile. Een en ander wordt (extra) ondersteund via ons expertisegebied Samen Digitaal.

2.5.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2023 voor wat betreft digitalisering aan de hand van vier indicatoren.

Resultaatindicatoren Digitalisering

Ons strategische doel voor Digitalisering in 2026:

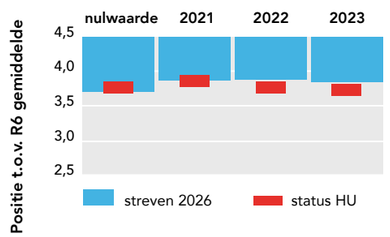
- We gebruiken digitalisering en data voor vernieuwing, verbetering en flexibilisering met aandacht voor mens en cultuur (generiek spoor digitalisering).
- We zijn met ons aansprekende en relevante onderwijsaanbod, onze hoogwaardige kennisontwikkeling en innovatieve samenwerking de partner in de regio voor digitale transities (specifiek spoor digitalisering).

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

Indicator: Tevredenheid eerstejaars studenten over effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten (schaal 1-5).
Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

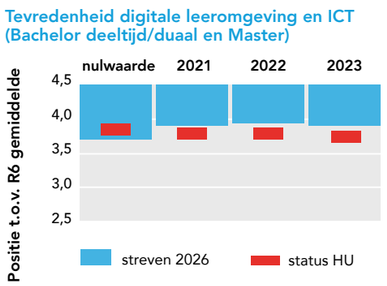
In 2023 raakt de HU opnieuw iets verder van het doel verwijderd om minstens zo hoog op tevredenheid te scoren als het R6-gemiddelde. De tevredenheid van de voltijd bachelors en Ad'ers bij de andere R6-hogescholen neemt af (van 3,87 naar 3,81), maar de tevredenheid bij de HU neemt nog een fractie meer af (van 3,77 naar 3,70).

Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (Bachelor voltijd en Asociate degree)



13.b Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (bachelor deeltijd/duaal en master)
Indicator: Tevredenheid eerstejaars studenten over effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten (schaal 1-5).
Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

Bij de deeltijd en duale bachelors en de masters is de tevredenheid bij de HU nog steeds lager dan in de R6, maar hier lopen we de achterstand licht in. Het oordeel in de R6 blijft bijna gelijk (van 3,78 naar 3,77), terwijl dat bij de R6 daalt (van 3,94 naar 3,89). De ambitie om hoger te scoren dan het R6-gemiddelde is daarmee echter nog niet gerealiseerd.



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

Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 2
De voortgang op ons ambitieplan ''HU in 2026'

2.5.2 Ondersteuning

Binnen de HU zijn er verschillende vormen van ondersteuning op het gebied van digitalisering, zoals het change thema data driven HU, het HUB-lab en Teaching & Learning Network (TLN). Het HUB-lab is voor iedereen die nieuwe werkvormen en technologieën wil ontdekken en inzetten in de onderwijspraktijk zoals virtual reality en robotica. TLN startte in 2023 met ondersteuning specifiek gericht op vragen en behoeften van docenten en onderzoekers op het gebied van didactiek en digitalisering. Dat gebeurde in verbondenheid met het expertisegebied Samen digitaal en met Npuls. Een van de onderwerpen daarbij is vanzelfsprekend generatieve AI. Hiervoor zijn in 2023 digitale cafés en kennissessies georganiseerd waar onder meer gesproken werd over het gebruik door studenten, wat dat betekent voor docenten en welke rol generatieve AI heeft in de beroepspraktijk. Daarbij ging het om zowel de kansen als de risico's, zoals op het gebied van privacy bij gebruik van data. De kennis over en het inzetten van AI verschilt tussen opleidingen in de HU. Kennissessies en ondersteuning helpen de expertise van voorlopers in te zetten voor anderen. Een voorbeeld daarvan is de in 2023 verschenen Handreiking generatieve AI en toetsing. Deze gaat onder andere in op het ethisch en juridisch verantwoord gebruik van AI in het onderwijs en op de gevolgen voor toetsing.

2.5.3 Informatiehuishouding rijksoverheid

De HU en I-Partnerschap (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) hebben in mei 2023 een samenwerkingsovereenkomst gesloten wat in 2023 onder meer resulteerde in de aanstelling van een bijzonder lector Data Driven Government. De samenwerking richt zich op verbetering van de informatiehuishouding van de overheid voor burgers, bedrijven, parlement en journalisten. De vraag van het Rijk is hoe je de informatiehuishouding zo ontwerpt, inricht en onderhoudt dat deze het doel dient, gemakkelijk te ontsluiten is en tegelijk de privacy beschermt en ook open en transparant is. Ook gaan de partners onderzoeken welke kennis en vaardigheden medewerkers nodig hebben om succesvol met digitale systemen te kunnen werken. Daarnaast wordt samengewerkt aan het zorgen voor betrouwbare diensten. Vanuit de rijksoverheid zijn afgelopen jaren een verscheidenheid aan apps en toepassingen ontwikkeld om burgers en bedrijven te bedienen. Verder kan op basis van data ook het werk van beleidsmedewerkers worden verbeterd met zogenoemde beslissingsondersteunende systemen als dashboards en digital twins.

2.5.4 Digital Twins Lab

In ons Digital Twins Lab wordt – in studenten- en onderzoeksprojecten – gekeken naar echte maatschappelijk vraagstukken, De provincie Utrecht ervaart het belang van digital twinning als beleidsinstrument en werkt in het lab samen met de HU. Een voorbeeld dat de provincie noemt is een discussie in provinciale staten over windmolens en zonnepanelen, waarbij digital twinning kan helpen zichtbaar te maken hoe je verschillende belangen met elkaar in balans kunt brengen. Of het gebruik van digitale maquettes om bij gebiedsontwikkeling informatie te vergelijken krijgen over hittestress, groenvoorziening, luchtkwaliteit, laadpalen en de afstand tot parkeerplaatsen in verschillende inrichtingsscenario's.

“

De mooie resultaten in de Kwaliteitsafspraken smaken naar meer.

3. KWALITEITSAFSPRAKEN

Met het vierde jaar van het programma Kwaliteitsafspraken achter de rug, komt het einde van het traject in zicht. De HU ligt nog steeds prima op schema in het realiseren van onze voornemens. In onze instituten investeren we nog meer in belangrijke kwaliteitsverbeteringen dan we ons al hadden voorgenomen en onze centrale projecten maakten in 2023 een enorme sprong voorwaarts. Hoogste prioriteit en grootste inzet in ons programma krijgt het aanstellen van meer docenten. Het is daarom goed om te zien dat we in 2023 juist in onze docent-studentratio fors progressie hebben geboekt.

De mooie resultaten in de Kwaliteitsafspraken smaken naar meer en na 2024 willen we onze inspanningen graag voortzetten en verder werken aan onze doelen, waarbij we kwaliteitsverbetering en inzet van middelen steeds meer integreren en laten indalen in de brede kwaliteitszorg en kwaliteitsdialoog in onze instituten.

3.1 VOORTGANG IN SECTORTHEMA'S

Aan het einde van 2023 heeft de HU alles bij elkaar 99 procent gerealiseerd van de bestedingen die oorspronkelijk tot en met dit jaar waren gepland. Wel zijn er verschillen tussen de thema's uit het Sectorakkoord 2018, waarover de middelen zijn verdeeld.

In ons meest omvangrijke thema, Intensiever en kleinschaliger onderwijs, besteden we ruim meer dan we ons hadden voorgenomen (115%). Enerzijds is dit mogelijk doordat de HU op basis van studentenaantallen meer kwaliteitsmiddelen ontvangt dan vooraf was geraamd, maar anderzijds maken we het ook waar om deze extra middelen elk jaar goed te besteden. In het op een na grootste thema Meer en betere begeleiding van studenten besteden we nagenoeg volgens plan (98%).

In onze drie kleinere thema's liggen we nog niet 100 procent op koers: Studiesucces (79%), Onderwijsdifferentiatie (80%) en Passende en goede onderwijsfaciliteiten (65%). Hier laten we in 2023 wel een aanzienlijke versnelling zien in de realisatie van onze plannen, als opmaat naar de eindsprint in het programma Kwaliteitsafspraken.

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

(bedragen x € 1.000)

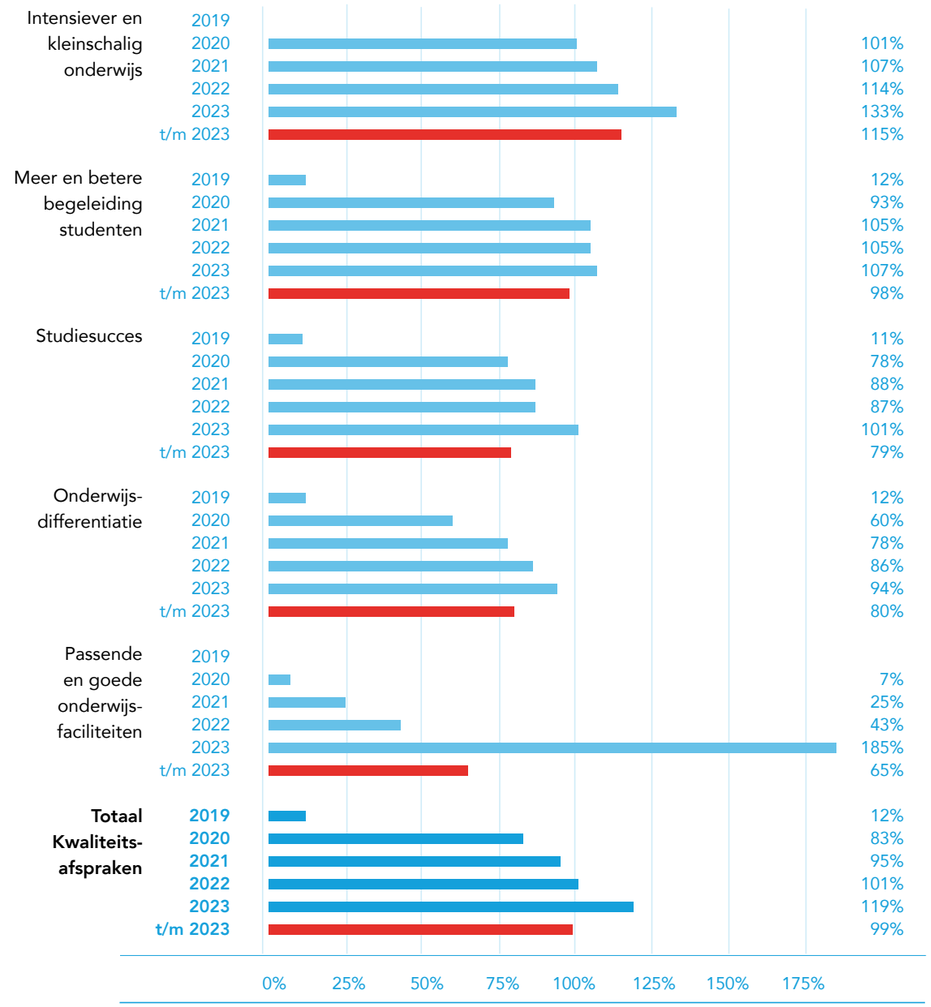
Sectorthema's	2019**	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Aandeel van thema's binnen HU-plan %	Realisatie thema's t.o.v. HU-plan (t/m 2023) %
Intensiever en kleinschalig onderwijs								**42%**	**115%**
HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103			
Realisatie		5.896	6.709	8.337	11.240				
Geactualiseerde prognose						13.027	0		
Meer en betere begeleiding studenten								**28%**	**98%**
HU-plan	1.100	3.984	4.387	5.121	5.745	6.170			
Realisatie	127	3.711	4.598	5.385	6.174				
Geactualiseerde prognose						9.036	588		
Studiesucces								**6%**	**79%**
HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400			
Realisatie	80	390	770	909	1.410				
Geactualiseerde prognose						2.651	509		
Onderwijsdifferentiatie								**18%**	**80%**
HU-plan	200	2.552	2.779	3.106	3.576	4.426			
Realisatie	23	1.531	2.162	2.667	3.361				
Geactualiseerde prognose						5.652	113		
Passende en goede onderwijsfaciliteiten								**5%**	**65%**
HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000			
Realisatie		73	254	429	1.854				
Geactualiseerde prognose						3.700	0		
Totaal Kwaliteitsafspraken								**100%**	**99%**
HU-plan	**2.000**	**13.899**	**15.305**	**17.594**	**20.199**	**24.099**			
Realisatie	**230**	**11.601**	**14.493**	**17.727**	**24.039**				
Geactualiseerde prognose						**34.066**	**1.210**		

(*: Prognoses zijn geactualiseerd voor stijgende studentenaantallen.)
(**: Activiteiten i.h.k.v. programma HUGS konden al starten in 2019 op basis van voorfinanciering door de HU.)

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

Bekijken we de ontwikkeling van onze Kwaliteitsafspraken per jaar (figuur 3-1), dan blijkt hoe we in elk thema elk jaar steeds meer progressie boeken. De achterstand in de drie kleinere thema's is voor een belangrijk deel in de eerste jaren opgelopen bij de opstart van het programma. Onder andere de coronapandemie en de krapte op de arbeidsmarkt beperkten onze slagkracht om onze belangrijkste prioriteit – het aantrekken van meer docenten – te realiseren. Sindsdien lopen we daar gestaag jaar in jaar uit op in. En de achterstand is weliswaar nog steeds het grootst in thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten, maar de inhaalslag in 2023 is bijna groter dan in een grafiek kan worden gevangen.

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



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

3.2 DE DRIE HU-PRIORITEITEN

In onze verantwoording in dit bestuursverslag beschrijven we onze voortgang in de Kwaliteitsafspraken langs de lijnen van de landelijke sectorthema's. Maar binnen de HU hebben we onze inzet in de eerste plaats georganiseerd langs drie eigen HU-prioriteiten. In de instituten werken we aan de prioriteit Meer docenten. Op centraal niveau organiseren we onze programma's HU-Gemeenschap en Studentbetrokkenheid (HUGS) en Digitale Leer Omgeving (DLO). Hoe de landelijke thema's en onze HU-prioriteiten zich tot elkaar verhouden, is weergegeven in tabel 3-2.

Verschillen in voortgang tussen de landelijke sectorthema's kunnen we het beste verduidelijken aan de hand van de ontwikkeling in onze HU-prioriteiten. In Meer docenten besteden we meer dan gepland, terwijl de prioriteiten HUGS en DLO nog een onderbesteding laten zien. Naarmate we nu meer aan een sectorthema werken via de prioriteit Meer docenten, ligt dit sectorthema sterker op schema. Naarmate een thema meer is samengesteld uit de prioriteiten HUGS en vooral DLO, is de voortgang minder sterk.

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

Landelijke sectorthema's Kwaliteitsafspraken	**HU-prioriteiten**			**Totaal**
	Meer docenten	**HUGS**	**DLO**	
Intensiever en kleinschalig onderwijs	42%			42%
Meer en betere begeleiding studenten	19%	10%		28%
Studiesucces		6%		6%
Onderwijsdifferentiatie	10%	3%	5%	18%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten			5%	5%
Verdere professionalisering van docenten[1]				0%
Totaal	**70%**	**19%**	**11%**	**100%**

[1] Ook het zesde sectorthema 'Verdere professionalisering van docenten' is uiteraard van groot belang, maar hiervoor zetten we al andere financiële middelen in, namelijk jaarlijks minimaal 6 % van de Rijksbijdrage, conform de afspraken in de cao, aangevuld met middelen voor promotievouchers en het Teaching & Learning Network.

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

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

De HU wil meer docenten aanstellen in de instituten. Bestuur, medezeggenschap en toezicht zijn het erover eens dat hiermee veel 'winst' te behalen valt voor wat betreft onze onderwijskwaliteit. Immers, meer docenten betekent onder andere:
- kleinere groepen, waardoor er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht;
- extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills, zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages;
- meer persoonlijke aandacht voor studenten die flexibele leerwegen volgen, of deelnemen aan duale en deeltijdprogramma's;
- meer aandacht voor toetsing en toetsreflectie.

Elk instituut kan zijn beschikbare kwaliteitsmiddelen inzetten voor een eigen selectie uit een keuzemenu met veertig mogelijke activiteiten. De voortgang in deze instituutsactiviteiten is boven verwachting: 114% van de tot en met 2023 geplande middelen. We bespreken verderop welke bestedingskeuzes onder welke sectorthema's vallen. De top-5 in 2023 uit de hele lijst bestedingskeuzes – met andere woorden, de kwaliteitsacties waar de instituten samen de meeste middelen in investeren – is als volgt.

Bestedingskeuzes Kwaliteitsafspraken met de grootste inzet in 2023						
Nr.	Bestedingskeuzes	2023		2022	2021	2020
		Aandeel	Realisatie		Rang	
1.	Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	11,3%	€ 1.604.637	2	1	1
20.	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	10,2%	€ 1.547.309	3	2	2
2.	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht.	8,6%	€ 1.710.019	1	3	3
10.	Meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie, zodat het onderwijs nog beter aansluit bij de behoefte van de student qua tempo, interesse en niveau.	7,1%	€ 6.577.429	6	4	4
18.	Extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden, zodat de kwaliteit en de omvang van co-creatie nog verder toenemen.	4,9%	€ 655.681	5	7	6

Tabel 3-3 Bestedingskeuzes Kwaliteitsafspraken met de grootste inzet in 2023

Deze top-vijf is samen goed voor 42% van het totaal aan bestedingen in de instituten in 2023. Met name de eerste drie activiteiten krijgen door de jaren heen structureel de meeste aandacht: werken met leerteams, meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding en kleinere klassen.

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

Het HUGS-programma heeft als doel het bevorderen van gemeenschapsvorming en student-betrokkenheid binnen Hogeschool Utrecht. We doen veel om ervoor te zorgen dat studenten zich bij ons thuis voelen, zich verbonden voelen met de hogeschool en met hun medestudenten. Onderzoek heeft aangetoond dat de prestaties en het welbevinden van studenten positief worden beïnvloed door de mate waarin zij deelnemen aan sociale activiteiten en het aantal en de kwaliteit van de onderlinge contacten. Binding en participatie hebben in de praktijk een vergelijkbaar effect: wie actief participeert, zal zich ook meer identificeren met de onderwijsomgeving. Wie zich sterk identificeert met de onderwijsomgeving is ook geneigd zich actiever in te zetten. Zo ontstaat een zichzelf versterkende cyclus van betrokkenheid, die een positief effect kan hebben op de studievoortgang.

Het programma HUGS stelt geld beschikbaar voor initiatieven uit de HU-gemeenschap die een bijdrage leveren aan het gemeenschapsgevoel of de betrokkenheid van studenten. Studenten en medewerkers kunnen aanvragen doen voor structurele en incidentele initiatieven. Bij HUGS is er onderuitputting ontstaan in met name het eerste jaar van het programma, waarna het programma op stoom kwam en in de laatste jaren goed op koers lag. Al met al is nu 74% gerealiseerd van de planning tot en met 2023.

Om alsnog de vroeg ontstane reserve te besteden, is naast het reguliere programma met structurele en incidentele aanvragen vanuit de HU-gemeenschap ook een extra 'tijdelijke impuls' uitgerold. Die houdt in dat een deel van de reserve wordt verdeeld over de instituten om daar naar eigen inzicht te kunnen werken aan de sense of belonging, een deel wordt besteed aan verbetering van de communicatie over activiteiten en resultaten van HUGS, een projectcoördinator is aangesteld om te werken aan de landing van studenten bij de HU in de eerste 100 dagen, en ook zijn er extra middelenaanvragen mogelijk vanuit de structurele HUGS-projecten. Bovendien wordt er nog een klein deel van de middelen doorgeschoven voor uitvoering in het jaar 2025.

DLO
Het programma DLO-Kwaliteitsafspraken is met 11% van de kwaliteitsmiddelen de kleinste van de drie prioriteiten en is gericht op de ontwikkeling van innovaties, experimenten en concepten waarmee we gepersonaliseerd leren en Blended Learning aan de HU kunnen versterken: applicaties, systemen, software en apps die docenten en studenten gebruiken in het onderwijs. Met deze HU-prioriteit werken we aan de landelijke thema's Onderwijsdifferentiatie en Passende en goede onderwijsfaciliteiten. Aan het einde van 2023 hebben we 51% gerealiseerd van de oorspronkelijke planning tot en met dit jaar. Het programma DLO heeft in 2023 een indrukwekkende versnelling laten zien, maar ook tegen die achtergrond is de uitdaging voor 2024 nog aanzienlijk.

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

Om de onderbesteding in prioriteit DLO om te buigen, is in 2022 een eerste bijstelling doorgevoerd. Kern daarvan is dat het programma focust en clustert langs drie innovatiethema's waaraan centraal in de dienst IM&ICT wordt gewerkt, te weten (1) AI toepassing in leren en studentbegeleiding, (2) Flexibele toetspraktijk en (3) Hybride leeromgevingen. De al bestaande en toegekende initiatieven zijn in de nieuwe opzet voortgezet en waar mogelijk

ondergebracht onder een van deze innovatiethema's. Nieuwe initiatieven van studenten en docenten kunnen nog steeds worden ingediend, mits opgelijnd met de innovatiethema's. Daarnaast is € 1 miljoen per jaar - de helft van de jaarlijks beschikbare middelen - gealloceerd bij de instituten voor de aanstelling van ICTO adviseurs (€ 50 duizend per instituut). Dit zijn ICT-onderwijskundige professionals die de brug kunnen slaan tussen onderwijsvernieuwing en ICT.

Om de reserve verder in te halen, volgde in 2023 een tweede bijstelling. De doorgroei en netwerkvorming van de ICTO-adviseurs wordt centraal geïntensiveerd. De opgebouwde reserve voor de centrale DLO-innovatiethema's wordt versneld ingezet door het vormen van drie interdisciplinaire opgaveteams die meer executiekracht mogelijk maken op de drie focusgebieden. Verder zal de kennis- en ICT-infrastructuur worden verbonden aan de HU Npuls-organisatie, wat verdere verbreding en opschaling van de voorgenomen DLO-activiteiten mogelijk maakt.

3.3 BESTUURLIJK PERSPECTIEF OP DE INSPANNINGEN

3.3.1 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak

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

Regiegroep
Bij de start van de HU-Kwaliteitsafspraken in 2020 hebben we een regiegroep ingericht voor de monitoring van onze activiteiten: de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (Magka). Deze regiegroep bestaat uit studenten, een docent en directeuren en houdt zicht op de voortgang, inhoud en besteding van alle middelen. De programma's HUGS en DLO en alle afzonderlijke instituten rapporteren over hun voortgang aan de regiegroep. Tweemaal per jaar brengt de regiegroep verslag uit aan het college van bestuur en adviseert over eventuele bijstellingen en nieuwe ontwikkelingen. Het college bespreekt de rapportage van de regiegroep met de Hogeschoolraad.

Hogeschoolraad
Onze Hogeschoolraad monitort de uitvoering en ontwikkelingen in alle thema's en prioriteiten van de Kwaliteitsafspraken via voortgangsgesprekken met het college van bestuur, op basis van de voortgangsrapportages van de regiegroep. Ook schrijft de Hogeschoolraad een eigen hoofdstuk voor het HU-jaarverslag, dat reflecteert op de planverwezenlijking.

HUGS
De betrokkenheid van studenten en medezeggenschap is verankerd in de werkwijze van het programma HUGS. Studenten (en medewerkers) kunnen verzoeken indienen en zijn actief betrokken bij de beoordeling van aanvragen. Incidentele aanvragen worden beoordeeld door de Commissie Student Initiatieven, bestaande uit acht studentleden; de voorzitter is lid van het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad. Structurele aanvragen worden beoordeeld door de begeleidingscommissie, die bestaat uit studenten en medewerkers. Daarnaast behoeven deze aanvragen instemming van de Hogeschoolraad. Het deel van de HUGS-middelen dat vanaf 2023 in de instituten beschikbaar is voor versterking van de sense of

belonging, wordt besteed en verantwoord langs de lijnen van de medezeggenschap in de opleidingscommissies.

DLO
Vanwege de nieuwe aanpak die vanaf 2022 is doorgevoerd in het programma DLO (zie 5.2) is de betrokkenheid van studenten en medezeggenschap anders georganiseerd. De DLO-kamer met docenten, onderzoekers, studenten en DLO-medewerkers, die voorheen de projectaanvragen beoordeelde, is vervallen. Medezeggenschap en verantwoording ten aanzien van de ICTO-adviseurs verloopt nu via de instituutsraden. Met het opzetten van drie innovatiethema's is een adviescommissie ingesteld bestaande uit een DLO-expert (voorzitter), een docent en een student (op voordracht van de Hogeschoolraad) en twee ICTO-adviseurs. Verder zijn studenten betrokken in (test)panels in de onderzoeksfase, proof of concept en realisatiefase van initiatieven. Ook kunnen studenten participeren via stage/praktijkopdrachten in verschillende fasen van initiatieven en worden HU-studentassistenten ingezet in de innovatiethema's.

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

Ervaren proces in de instituten
In de monitoring van onze voortgang in de kwaliteitsafspraken volgen we niet alleen de financiële realisatie van de investeringen, maar ook de zichtbaarheid van de inzet van kwaliteitsmiddelen. Zowel het management in de instituten als de opleidingscommissies vinden de inzet van de kwaliteitsmiddelen in grote meerderheid duidelijk of tenminste redelijk waarneembaar. De inzet en opbrengsten van de bestedingskeuzes zijn daarbij voor de opleidingscommissies over het algemeen wel iets minder goed zichtbaar dan voor het management. Een mooie ontwikkeling is bovendien dat de inzet dit jaar voor de opleidingscommissies duidelijk nog vaker zichtbaar is dan in 2022. We duiden deze cijfers niet zozeer als een verbetering van de inzet zelf in de bestedingsdoelen, maar als indicatie dat in de kwaliteitsdialoog nog beter voor de opleidingscommissies duidelijk wordt gemaakt hoe binnen hun instituut de kwaliteitsmiddelen worden benut.

Bijna alle instituten melden dat het overleg over Kwaliteitsafspraken met de medezeggenschap in 2023 volgens planning verliep. Het aantal overleggen met instituutsraden en opleidingscommissies over deze programma's is voor veel instituten tweemaal per jaar, maar vooral met de opleidingscommissies wordt in diverse instituten nog vaker over Kwaliteitsafspraken overlegd. De kwaliteitsdialoog met betrekking tot Kwaliteitsafspraken verloopt volgens het management bij ruim de helft van de instituten ronduit goed en bij de overige instituten ten minste 'redelijk'. Meerdere instituten merken op dat zij de kwaliteitsdialoog graag breder willen voeren dan alleen over de Kwaliteitsafspraken, en liever over hoofdthema's dan over afzonderlijke bestedingskeuzes.

De opleidingscommissies zelf zijn het meest positief over de prettige en constructieve samenwerking tussen management en opleidingscommissie, en het minst positief over de duidelijkheid van het proces rondom de Kwaliteitsafspraken. Een duidelijke verbetering zien we in de aspecten die op de tweede en derde plaats komen: hoe goed de opleidingscommissie wordt geïnformeerd over de voortgang rondom de Kwaliteitsafspraken en hoe sterk de opleidingscommissie bij het proces wordt betrokken. In 2022 beoordeelde een vijfde van de commissies deze twee aspecten ronduit als 'goed', in 2023 is dat een derde.

In 2023 heeft de HU verbeteringen doorgevoerd in het monitorproces, met eerdere communicatie over planning en aanpak, scholingsbijeenkomsten voor de medezeggenschap en meer tijd voor bespreking en beoordeling. Het resultaat daarvan zien we deels terug in de positievere ervaringen met hoe opleidingscommissies geïnformeerd en betrokken worden, maar tegelijkertijd is de duidelijkheid van het proces voor de opleidingscommissies pas licht verbeterd. Een deel van de opleidingscommissies wijst positief op de trainingen die helpen om het proces te verduidelijken en de vroege planning en verspreiding van formats, maar sommige andere opleidingscommissies wijzen toch nog op korte deadlines en dat zij graag beter en eerder geïnformeerd willen worden.

3.3.2 Monitoring en sturing
De monitor- en adviesgroep concludeert in haar voortgangsrapportage over de Kwaliteitsafspraken dat de HU in 2023 een prima voortgang heeft geboekt. De instituten liggen uitstekend op koers, maar wel is blijvende aandacht nodig voor de twee centrale projecten HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS) en Digitale Leer Omgeving (DLO). Deze twee belangrijke, maar relatief kleine, centrale prioriteiten hebben in 2023 een forse versnelling laten zien, maar hebben tegelijkertijd nog steeds een reserve in te halen.

In het HU-plan van aanpak voor de Kwaliteitsafspraken in 2020 presenteerden alle instituten hun voornemens voor de volledige looptijd van het programma tot en met 2024. Enkele instituten zagen in 2023 aanleiding om deze voornemens bij te stellen. Twee instituten kiezen ervoor om hun aantal bestedingskeuzes terug te brengen, zodat de gelden gerichter kunnen worden ingezet op een kleiner aantal thema's en ook de resultaten daarvan beter zichtbaar worden. Andere instituten voeren minder ingrijpende aanpassingen door. De inzet tussen enkele bestedingsdoelen wordt dan verschoven bijvoorbeeld op basis van voortschrijdend inzicht in wat voor de verbetering van onderwijskwaliteit nodig is, om beter in te spelen op studentbehoeften, naar aanleiding van nieuwe uitvalcijfers en/of door initiatieven van een nieuwe opleidingscommissie.

Het college van bestuur constateert met tevredenheid dat de bestedingskeuzes voor de Kwaliteitsafspraken in de instituten goed op schema liggen. Samen met de regiegroep volgt het college wel nauwlettend de voortgang in de twee centrale programma's HUGS en DLO. Voor beide programma's zijn eerder al bijstellingen en aanvullingen doorgevoerd. Maar aangezien de resterende tijd in de Kwaliteitsafspraken beperkt is, zal vroeg in 2024 opnieuw de voortgang in deze twee programma's worden beoordeeld en de inrichting zo nodig opnieuw bijgesteld.

Aan het begin van kalenderjaar 2024 is de landelijke inrichting van de kwaliteitsbekostiging na 2024 nog ongewis, zowel wat betreft beschikbaarheid en omvang van middelen als eventuele voorwaarden die aan planvorming en uitvoering worden gesteld. Het college heeft in 2023 al uitgesproken dat zij ongeacht of de middelen dan geoormerkt of via de lumpsum worden verstrekt, in principe een inzet voorziet voor dezelfde en vergelijkbare doelen. Daarbij is voor het college uitgangspunt dat de kwaliteitsverbetering en inzet van kwaliteitsmiddelen geïntegreerd plaatsvinden en indalen in de brede reguliere kwaliteitszorg en kwaliteitsdialoog in de instituten, zoals de regiegroep ook aanbeveelt en zoals de instituten in de voortgangsrapportage aangeven dat zij nu al bij voorkeur werken.

Het college is verder verheugd dat de tevredenheid van de opleidingscommissies over het proces rondom de Kwaliteitsafspraken op onderdelen verder is verbeterd, en vraagt daarom aan de regiegroep en aan Team Advisering over Medezeggenschap (TAM) om de verruimde opzet van het proces en het aanbod van scholingsbijeenkomsten voor opleidingscommissies en instituutsraden voort te zetten.

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

3.4.1 Financiële voortgang volledig en per HU-prioriteit

In tabel 3-1 in dit hoofdstuk gaven we een financieel overzicht voor de vijf gekozen landelijke sectorthema's. Voor een zorgvuldige en volledige verantwoording zetten wij hieronder langs de landelijke sectorthema's en daarbinnen onze HU-prioriteiten uiteen welke bedragen bij aanvang van de HU kwaliteitsafspraken waren begroot, hoe realisatie tot en met 2023 is verlopen, en welke geactualiseerde meerjarenprognose hieruit volgt. De voortgang op het niveau van de drie HU-prioriteiten werd al toegelicht in paragraaf 3.2.

Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteits-afspraken 2020-2024', de realisatie tot en met 2023, en de geactualiseerde prognose voor 2024 en 2025.

Landelijke sectorthema's KA	HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Intensiever en kleinschalig onderwijs	**Meer docenten**	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103	
		Realisatie		5.896	6.709	8.337	11.240		
		Geactualiseerde prognose						13.027	
Meer en betere begeleiding studenten	**Meer docenten**	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170	
		Realisatie		2.781	3.498	3.931	4.544		
		Geactualiseerde prognose						5.972	
	HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000	
		Realisatie	127	930	1.100	1.454	1.630		
		Geactualiseerde prognose						3.064	588
Studiesucces	**HUGS**	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400	
		Realisatie	80	390	770	909	1.410		
		Geactualiseerde prognose						2.651	509
Onderwijs-differentiatie	**Meer docenten**	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826	
		Realisatie		1.224	1.526	1.971	2.349		
		Geactualiseerde prognose						2.862	
	HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600	
		Realisatie	23	230	330	287	314		
		Geactualiseerde prognose						590	113
	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
		Realisatie		77	306	409	698		
		Geactualiseerde prognose						2.200	
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	**DLO**	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
		Besteed		73	254	429	1.854		
		Geactualiseerde prognose						3.700	

Landelijke sectorthema's KA	HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totalen HU-prioriteiten	**Meer docenten**	HU-plan		9.899	10.805	12.594	14.199	18.099	
		Realisatie		9.900	11.733	14.239	18.133		
		Geactualiseerde prognose						21.861	
	HUGS	HU-plan	2.000	2.000	2.500	3.000	4.000	4.000	
		Realisatie	230	1.550	2.200	2.650	3.354		
		Geactualiseerde prognose						6.305	1.210
	DLO	HU-plan		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
		Besteed		150	560	838	2.552		
		Geactualiseerde prognose						5.900	
Totaal HU Kwaliteitsafspraken		**HU-plan**	**2.000**	**13.899**	**15.305**	**17.594**	**20.199**	**24.099**	
		Besteed	**230**	**11.600**	**14.493**	**17.727**	**24.039**		
		Geactualiseerde prognose						**34.066**	**1.210**

Tabel 3-4 Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteits-afspraken 2020-2024', de realisatie tot en met 2023, en de geactualiseerde prognose voor 2024 en 2025. (Bron: HU Administratie)

3.4.2 Best practices en grootste uitgaven

Binnen de prioriteit Meer docenten kan elk instituut zijn beschikbare budget uit de Kwaliteitsafspraken inzetten op in totaal veertig mogelijke bestedingskeuzes. Aan het einde van 2023 hebben de instituten aan de regiegroep laten weten welke bestedingskeuzes zij het belangrijkst of het meest succesvol vinden. De volgende negen werden het vaakst genoemd (tabel 3-5).

Belangrijkste en meest succesvolle bestedingskeuzes volgens de instituten, en de sectorthema's waartoe zij behoren (alleen bestedingskeuzes die ten minste tweemaal best practice zijn).

			Sectorthema's		
	Bestedingskeuze	**Aantal maal genoemd als best practice**	Intensiever en klein-schalig onderwijs	Meer en betere begeleiding studenten	Ondewijsdifferentiatie
20.	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	4		•	
1.	Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	3	•		
2.	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht	3	•		
17.	Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen.	3	•		
21.	Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student.	3		•	
22.	Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan.	3		•	
11.	Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages	2	•		
23.	(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student.	2		•	

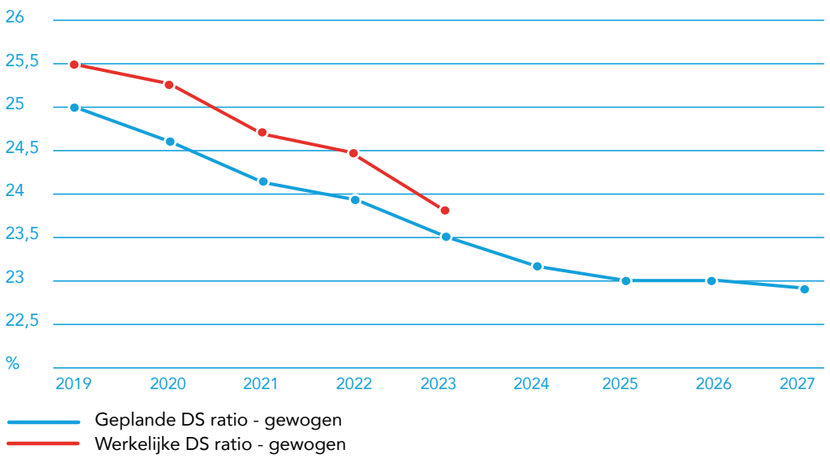
Tabel 3-5 Belangrijkste en meest succesvolle bestedingskeuzes volgens de instituten, en de sectorthema's waartoe zij behoren (alleen bestedingskeuzes die ten minste tweemaal best practice zijn). (Bron: HU Administratie)

De belangrijkste bestedingskeuzes blijken gelijk verdeeld over de sectorthema's Intensiever en kleinschalig onderwijs en Meer en betere begeleiding. Bestedingskeuzes in het thema Onderwijsdifferentiatie worden ook wel als best practice genoemd, maar nooit vaker dan een keer. Ook valt op dat de top-drie van best practices uit dezelfde activiteiten bestaat als de top-drie van de middeleninzet (tabel 3-3). Met andere woorden, onze instituten vinden studieloopbaanbegeleiding, werken met leerteams en kleinere klassen de meest waardevolle activiteiten en investeren daar dan ook het meest in.

3.4.3 Docent-studentratio

Doel van het aanstellen van meer docenten is het versterken van onze onderwijskwaliteit. Daar zetten we al fors op in voor aanvang van de Kwaliteitsafspraken en dankzij de extra middelen hebben we die inspanning vanaf 2020 nog kunnen intensiveren. 70% van onze kwaliteitsmiddelen investeren we in de instituten in de HU-prioriteit Meer docenten.

Om onze doelen te concretiseren, hebben we hieraan een docent-student-ratio gekoppeld (DS-ratio), waar we aan werken met een combinatie van reguliere middelen en de kwaliteitsmiddelen. In 2023 hebben we de gewogen[2] DS-ratio ten opzichte van 2022 met 0,8 sterk verbeterd tot 23,7. De DS-ratio is wel nog 0,2 hoger ten opzichte van de begroting (begroot 23,5), doordat nog niet alle OP functies conform begroting zijn ingevuld. Uit de rapportages over de Kwaliteitsafspraken komt naar voren dat activiteiten zijn uitgevoerd conform planning en dat er geen onderbesteding heeft plaatsgevonden. Veel vacatures konden gedurende het jaar worden ingevuld. Al met al hebben we onze geplande ratio dus nog niet helemaal gerealiseerd, maar de trend vanaf 2019 laat duidelijk zien dat we die steeds dichter naderen.



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Geplande DS ratio gewogen	25,0	24,5	24,3	23,8	23,5	23,1	23,0	23,0	22,9
Werkelijke DS ratio gewogen	25,5	25,3	24,7	24,5					

Figuur 3-2 Ambitie en realisatie docent-studentratio (N.B. stijgende studentenaantallen zijn in deze berekening meegenomen). (Bron: HU Administratie)

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

3.5 SECTORTHEMA INTENSIEVER EN KLEINSCHALIG ONDERWIJS

In het sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs investeren we in de HU-Kwaliteitsafspraken alleen via de HU-prioriteit Meer docenten. De realisatie van de bestedingskeuzes in Meer docenten ligt in 2023 in de instituten nog steeds uitstekend op schema. Samen hebben zij in 2023 opnieuw meer besteed dan wat in het plan van aanpak oorspronkelijk begroot was.

Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit
(bedragen x € 1.000)

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103	-
	Realisatie		5.896	6.709	8.337	11.240		
	Geactualiseerde prognose						13.027	-

Tabel 3-6 Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

3.5.1 Meer docenten

Binnen het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs kunnen de instituten kiezen uit in totaal 19 activiteiten om hun kwaliteitsmiddelen op in te zetten (tabel 3-7). Alle 21 instituten besteedden in 2023 ook kwaliteitsmiddelen aan één of meer van de bestedingskeuzes in dit thema – variërend van 2 tot 17 keuzes per instituut. In totaal gaat het om 141 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van € 11,2 miljoen in 2022 (zie ook tabel 3-4).

Het vaakst investeren de instituten in het werken met leerteams, kleinere klassen, intensiever gebruik van de digitale leeromgeving, onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie, praktijkcases en gastdocenten in het curriculum en projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk.

Negentien mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert.

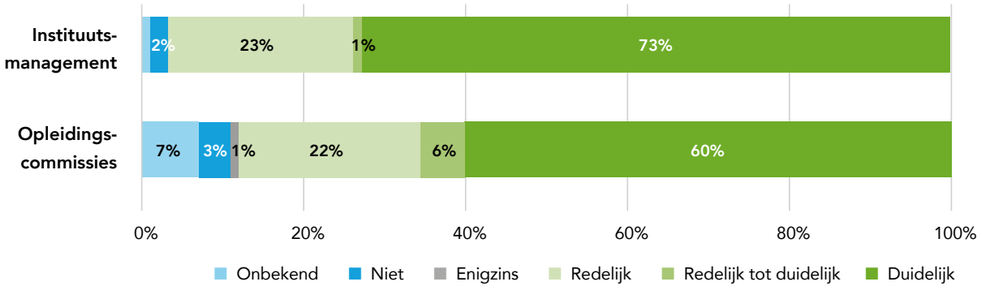
	HU-didactiek	**Aantal instituten**
1.	Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	13
2.	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht.	10
3.	Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, zodat de kwaliteit van de lessen en de impact ervan hoger is.	7
4.	Meer tijd voor het intensiever gebruik van de digitale leeromgeving zodat studenten een rijkere leeromgeving hebben.	10
5.	Meer tijd voor tussentijdse formatieve toetsen, zodat studenten een beter beeld hebben van hun studievoortgang.	8
6.	Meer tijd voor toetsing op basis van portfolio en assessment, waardoor de kwaliteit van de toetsing toeneemt.	6
7.	Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten, zodat studenten beter inzicht hebben in hun leerpunten.	7
8.	Extra lessen bij struikelvakken, zodat studenten zich beter kunnen voorbereiden op herkansingen.	8
9.	Extra Inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student.	5
10.	Meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie, zodat het onderwijs nog beter aansluit bij de behoefte van de student qua tempo, interesse en niveau.	10
	Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student	
11.	Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages.	6
12.	Extra onderwijs ter voorbereiding van internationale stages of studieonderdelen, zodat studenten beter voorbereid zijn op internationale ervaringen of minder drempels ervaren om daarvoor te kiezen.	2
13.	Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen.	8
	Verbinding Onderwijs - Onderzoek	
14.	Meer tijd voor kleinschalige onderzoeksprojecten, in kleinere groepen zodat er meer diversiteit in de opdrachten mogelijk is en studenten intensiever begeleid kunnen worden.	4
15.	Meer onderwijs in onderzoeksvaardigheden en over een langere periode van het curriculum zodat studenten beter voorbereid zijn op het uitvoeren van onderzoek in projecten, stages en afstuderen.	3
	Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk	
16.	Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum, zodat studenten een actueel en divers beeld van de beroepspraktijk kunnen ontwikkelen.	10
17.	Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen.	10
18.	Extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden, zodat de kwaliteit en de omvang van co-creatie nog verder toenemen.	9
19.	Meer beschikbaarheid van praktijkdocenten die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken, zodat het praktijkbeeld van studenten nog actueler en genuanceerder wordt.	5
	Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema	**141**

Tabel 3-7 Negentien mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert

Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 3
Kwaliteitsafspraken

De formulering van elke bestedingskeuze is samengesteld uit twee delen: een directe inzet en een beoogde opbrengst daarvan. De directe inzet per bestedingskeuze in tabel 3-7 is dan bijvoorbeeld: (1) Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, (2) Kleinere klassen, (3) Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, enz. In de monitoring van de regiegroep is aan management en opleidingscommissies in elk instituut gevraagd om per bestedingskeuze aan te geven in hoeverre zij die directe inzet daadwerkelijk kunnen waarnemen. Het resultaat voor alle bestedingskeuzes en instituten samen in dit sectorthema staat in figuur 3-3. Het management in de instituten vindt in 97% van de gevallen de inzet van bestedingskeuzes redelijk tot duidelijk waar te nemen. Voor de opleidingscommissies geldt dit iets minder vaak: zij vinden in 88% van de gevallen de inzet redelijk of duidelijk waarneembaar, maar in 3% van de combinaties niet en in 7% van de combinaties kunnen zij zich hier geen oordeel over vormen. Niet alleen kan hiermee de zichtbaarheid van de inzet van de kwaliteitsgelden in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs goed worden genoemd, maar bovendien is dit een verbetering van de zichtbaarheid van de inzet voor de opleidingscommissies (van 81% redelijk t/m duidelijk in 2022 naar 88% in 2023).



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

3.6 SECTORTHEMA MEER EN BETERE BEGELEIDING STUDENTEN

Aan het thema Onderwijsdifferentiatie werken we via twee HU-prioriteiten: Meer docenten en HUGS. De instituutsactiviteiten in Meer docenten dekken het grootste deel van dit thema en deze activiteiten liggen ruim op schema. In de prioriteit HUGS zien we binnen dit thema in 2023 nog een onderbesteding. Ieder jaar groeit de inzet in HUGS, maar de begroting neemt eveneens elk jaar in omvang toe.

Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit
(bedragen x € 1.000)

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170	-
	Realisatie		2.781	3.498	3.931	4.544		
	Geactualiseerde prognose						5.972	-
HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000	-
	Realisatie	127	930	1.100	1.454	1.630		
	Geactualiseerde prognose						3.064	588

Tabel 3-8 Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit. (Bron: HU Administratie)

3.6.1 Meer docenten

Binnen het thema Meer en betere begeleiding van studenten kunnen de instituten hun kwaliteitsmiddelen inzetten voor in totaal negen bestedingskeuzes. Bijna alle instituten – 19 van de 21 – investeerden in 2023 in één of meer van deze bestedingskeuzes (variërend van 1 tot 8 activiteiten per instituut). In totaal gaat het om 67 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van € 4,5 miljoen in 2023 (zie ook tabel 3-4).

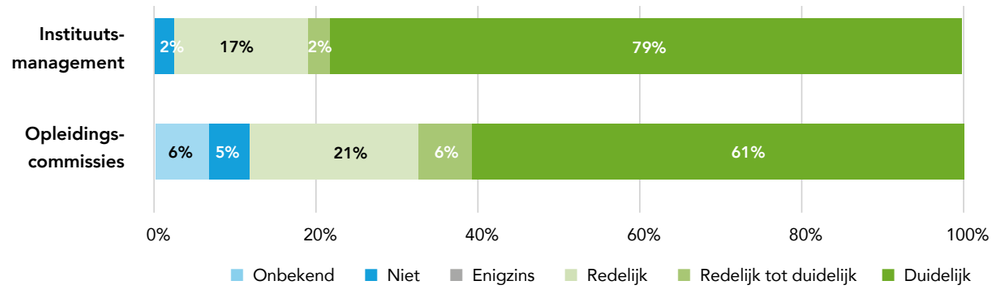
De instituten kiezen het vaakst voor een investering in meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, extra docentcapaciteit voor het begeleiden van vertraagde studenten, individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, extra inzet van studentassistenten en peercoaches voor intensievere begeleiding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

Negen mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Meer en betere begeleiding van studenten; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert.

Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student		**Aantal instituten**
20.	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	14
21.	Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student.	8
22.	Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan.	11
23.	(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student.	8
24.	Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peercoaches te begeleiden, zodat deze hun eigen rol in de leerbegeleiding goed kunnen uitvoeren.	6
Verbinding Onderwijs - Onderzoek		
25.	Meer tijd voor de begeleiding van afstudeeropdrachten, zodat de kwaliteit van het onderzoek hoger wordt.	4
26.	Verruimen van de beschikbaarheid van praktijklokalen en labs en de inzet van lab-assistenten, zodat studenten meer mogelijkheden hebben voor het uitvoeren van onderzoek en het oefenen van hun onderzoekskills.	3
Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk		
27.	Meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten, zodat studenten beter ondersteund worden in het ontwikkelen van hun professionele identiteit.	8
28.	Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk.	5
Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema:		**67**

Tabel 3-9 Negen mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Meer en betere begeleiding van studenten; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert. (Bron: HU Administratie)

Management en opleidingscommissies melden in vergelijkbare mate dat de directe inzet in deze activiteiten zichtbaar is als in het voorgaande thema, en ook hier zijn de oordelen nog wat positiever dan in het voorgaande jaar – vooral voor de opleidingscommissies (van 82% naar 88% redelijk t/m goed).



Figuur 3-4 Thema Meer en betere begeleiding: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutsmanagement en opleidingscommissies. (Bron: HU Administratie)

3.6.2 HUGS

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

In 2023 werd binnen het thema Meer en betere begeleiding studenten één nieuwe incidentele aanvraag goedgekeurd:

- HSP-kennisgroep 2023

Daarnaast werden de volgende structurele aanvragen gecontinueerd die al eerder waren goedgekeurd. Samen werd aan deze incidentele en structurele activiteiten in 2023 € 3,1 miljoen besteed.

- Studentbegeleiding (2019)
- Studeren + (2019)
- Student Support Centre (2019)
- StudieHUiskamer (2020)
- Taalsupport (2020)
- HU Home (2020)

3.7 SECTORTHEMA STUDIESUCCES

Aan het thema Studiesucces werken we alleen via de HU-prioriteit HUGS. In totaal is in 2023 binnen dit thema voor € 1,4 miljoen aan HUGS-activiteiten besteed – een flinke toename ten opzichte van het voorgaande jaar.

Sectorthema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit
(bedragen x € 1.000)

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400	-
	Realisatie	80	390	770	909	1.410		
	Geactualiseerde prognose						2.651	509

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

3.7.1 HUGS

In 2023 werden binnen het thema Studiesucces zeven nieuwe incidentele aanvragen goedgekeurd en in uitvoering genomen:

- Race of the classics
- Business league IFA 22/23
- Business league IFA 23/24
- Code::Dive
- 100 dagen studeren op IFA
- Intro Dhrive
- eHUbo

Ook liepen in 2023 de structurele aanvragen uit eerdere jaren nog door:

- Podium (2019)
- Diversiteit en inclusie (2020)
- Podium Internationaal (2021)
- HU WerkBijJeStudie (2021)
- Gender & Sexuality Alliance (2022)

3.8 SECTORTHEMA ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

Aan sectorthema Onderwijsdifferentiatie werken we via alle drie onze HU-prioriteiten. Veruit het grootste deel binnen dit thema realiseren we weer in de instituten in het kader van de prioriteit Meer docenten. Hier wordt ruimschoots het oorspronkelijk begrote bedrag geïnvesteerd.

Via HUGS en DLO wordt elk een relatief klein deel van het thema gerealiseerd. Beide prioriteiten laten hier opnieuw een onderbesteding zien, ondanks een forse toename bij DLO.

Sectorthema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit
(bedragen x € 1.000)

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826	-
	Realisatie		1.224	1.526	1.971	2.349		
	Geactualiseerde prognose						2.862	-
HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600	-
	Realisatie	23	230	330	287	314		
	Geactualiseerde prognose						590	113
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
	Realisatie		77	306	409	698		
	Geactualiseerde prognose						2.200	-

Tabel 3-11 Sectorthema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit. (Bron: HU Administratie)

3.8.1 Meer docenten

Binnen het thema Onderwijsdifferentiatie hebben de instituten de keuze uit 12 verbeteracties. In dit thema wordt in de instituten het minst geïnvesteerd; zeven instituten besteden er in 2023 helemaal niet in. De overige veertien instituten investeren in 2023 samen ruim € 2,3 miljoen (zie ook tabel 3-4). Met één tot zeven activiteiten per instituut gaat het om in totaal 53 combinaties van instituten en bestedingskeuzes.

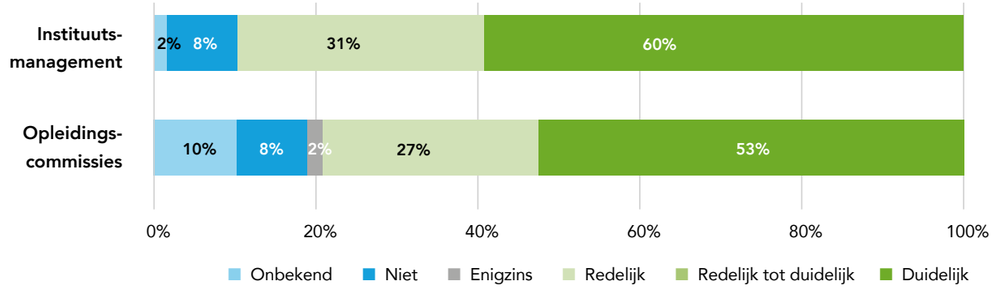
Het vaakst kiezen de instituten binnen dit thema in 2023 voor het mogelijk maken van gedifferentieerde leerwegen, introductieactiviteiten in de eerste honderd dagen van de studie en de inrichting van de DLO.

Twaalf mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Onderwijsdifferentiatie; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert.

Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student		**Aantal instituten**
29.	Meer tijd voor de begeleiding van Honours-studenten bij eigen profilering, zodat studenten uitgedaagd blijven op hoog niveau te presteren.	5
30.	Multidisciplinair Honoursonderwijs voor meer studenten, zodat studenten nog meer hun eigen profilering kunnen vormgeven.	1
31.	Meer aanbod in het aantal momenten van onderwijs en toetsen zodat studenten nog flexibeler kunnen plannen.	6
32.	Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken, zodat studenten hun studieloopbaan nog beter kunnen afstemmen op eigen behoeften.	10
33.	Meer tijd om de DLO in te richten, passend bij de behoeften van studenten in flexibele leerroutes, zodat de DLO nog beter aansluit bij hun leerbehoeften.	8
34.	Extra aandacht voor studiekeuzeactiviteiten voorafgaand aan de opleiding bij Numerus Fixus studies, zodat studenten nog beter een weloverwogen keuze kunnen maken en uitval in het eerste jaar wordt teruggedrongen.	1
35.	Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars met de opleiding te versterken en zo studie-uitval terug te dringen.	9
Verbinding Onderwijs - Onderzoek		
36.	Meer tijd voor onderwijs en begeleiding in onderzoekspecialisaties van studenten, zodat meer studenten kiezen voor vervolgonderwijs in Masters.	1
37.	Meer aanbod in aansluitingsonderwijs naar Masteropleidingen, zodat studenten de volgende stap in hun leerloopbaan met meer vertrouwen kunnen maken.	1
Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk		
38.	Meer docentinzet op flexibele leerwegen, duale en deeltijd-programma's, zodat ook daar voldoende persoonlijke aandacht voor studenten mogelijk is, gericht op de verbinding van werk en studie.	4
39.	Meer tijd voor de begeleiding van zij-instromers, gericht op een soepele verbinding tussen studie en praktijk, zodat studenten nog meer een geïndividualiseerde leerroute kunnen doorlopen.	4
40.	Meer docentinzet voor het begeleiden van extra-curriculaire challenges, zodat studenten die uitgedaagd willen worden om hun talenten breder in te zetten, daartoe de mogelijkheden krijgen.	3
Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema:		**53**

Tabel 3-12 Twaalf mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Onderwijsdifferentiatie; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert. (Bron: HU Administratie)

De zichtbaarheid van de instituutsactiviteiten binnen dit thema is iets lager dan in de andere twee onderdelen van prioriteit Meer docenten. Dat komt vooral doordat minder vaak ronduit het oordeel 'duidelijk' wordt gegeven door management en opleidingscommissies. De oordelen vallen in dit thema ook wat lager uit dan vorig jaar, ook hier doordat minder vaak het oordeel 'duidelijk' wordt gegeven (management van 75% naar 60%, opleidingscommissies van 57% naar 53%) en vaker het oordeel 'redelijk' (management van 20% naar 31%, opleidingscommissies van 21% naar 27%). Dat neemt allemaal niet weg dat ook in dit thema alles bij elkaar de inzet op de instituutsactiviteiten door management (91% redelijk t/m duidelijk) en opleidingscommissies (80% redelijk t/m duidelijk) overwegend herkend worden.



Figuur 3-5 Thema Onderwijsdifferentiatie: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutsmanagement en opleidingscommissies. (Bron: HU Administratie)

3.8.2 HUGS

In 2023 zijn binnen het thema Onderwijsdifferentiatie geen nieuwe incidentele aanvragen goedgekeurd. Eén structurele aanvraag uit 2019 loopt nog steeds door: de Honourscommunity. De besteding van € 314.000 uit tabel 3-11 komt volledig ten goede aan dit project.

3.8.3 DLO

In 2023 is in het programma DLO voor € 698.000 aan activiteiten gerealiseerd binnen het sectorthema Onderwijsdifferentiatie. In 2022 is het programma gestart met de inrichting van drie centrale innovatiethema's bij de dienst IM&ICT en de afbouw van losstaande initiatieven (zie paragraaf 3.2). Bestaande en nieuwe projecten worden ondergebracht bij een van de drie innovatiethema's. In 2023 werd gewerkt aan de volgende projecten.

Innovatiethema AI in leren en studentbegeleiding:

- **Honest Mirror:** Ontwikkeling app voor geautomatiseerde feedback op presentatie-vaardigheden;
- **AI in studentsucces:** Data en AI inzetten bij het bevorderen van studentenwelzijn;
- **Codegrade:** Geautomatiseerde feedback voor code development inclusief check op authenticiteit;
- **Slim klaslokaal:** AI-assistentie voor docent en lerende in het klaslokaal, in samenwerking met project digitale geletterdheid / digitale didactiek (IA).

Innovatiethema Flexibele toetspraktijk:
- **Smart Assessment Planning:** Slim geautomatiseerd plannen assessments met lerende, docent en werkveldassessor;
- **Werkplekleren:** App voor volgen en ondersteunen lerenden op de werkplek; opnemen in e-portfolio;
- **InPraktijk app:** Lerenden op motiverende wijze stimuleren in opdoen, behouden en uitbreiden van vakinhoudelijke kennis.

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

3.9 SECTORTHEMA PASSENDE EN GOEDE ONDERWIJSFACILITEITEN

Het laatste sectorthema ten slotte bestaat volledig uit activiteiten in de HU-prioriteit DLO. Ook hier is weliswaar nog sprake van een onderbesteding, maar de progressie die in 2023 is geboekt ten opzichte van voorgaande jaren is aanzienlijk. In totaal werd via het DLO-programma in 2023 € 1,9 miljoen geïnvesteerd in het sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten.

Voor een deel wordt het budget in dit sectorthema besteed aan de aanstelling van de ICTO adviseurs in de instituten (€ 1 miljoen van de € 1,9 miljoen in 2023; zie ook paragraaf 3.2).

Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit
(bedragen x € 1.000)

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
	Besteed		73	254	429	1.854		
	Geactualiseerde prognose						3.700	-

Tabel 3-13 Twaalf mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Onderwijsdifferentiatie; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert. (Bron: HU Administratie)

3.9.1 DLO

In 2023 werd in de dienst IM&ICT gewerkt aan de volgende projecten, behorend tot het thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten.

Innovatiethema AI in leren en studentbegeleiding:
- **Special interest group AI in onderwijs:** Interdisciplinaire leergemeenschap met studenten, docenten en onderzoekers op ethisch verantwoorde inzet van GenAI in onderwijs;

- **Synthesia:** Gebruik van video in activerend onderwijs bevorderen met AI gegenereerde video;
- **Cloud voor DataScience:** Toegankelijke, toekomstbestendige cloud faciliteiten voor datascience-onderwijs;
- **Typetone:** Experimenterend leren met Generatieve AI in het onderwijs;
- **Gamified labellen:** Experimenterend leren met gamified datacollectie en -labeling voor lerende systemen.

Innovatiethema Flexibele toetspraktijk:
- **DigiTools flexibel toetsen:** Kleinschalige experimenten met e-portfolio tools ondersteunend aan flexibel toetsen, leerervaringen ingebracht in aanbesteding;
- **E-portfolio adoptie:** Good practices ontwikkelen, delen en ondersteunen met flexibel toetsen;
- **Special interest group Learning Analytics:** Verkenning opzet interdisciplinaire leergemeenschap rondom ethisch verantwoorde inzet van learning analytics.

Innovatiethema Hybride leeromgevingen:
- **VR in onderwijspraktijk:** Experimenterend leren hoe virtual reality (VR) in het klaslokaal didactisch verantwoord in te zetten en ondersteunen;
- **Immersive room:** Verkenning naar inzet van immersive learning space in ervarend onderwijs;
- **Web3lab:** Centrale plek voor decentraal denken met Web3 technologie toepassing in en voor onderwijs;
- **Duurzaam verbonden:** Experimenterend leren met digitale gemeenschapsvorming op thema duurzaamheid;
- **Special interest group XR in onderwijs:** Interdisciplinaire leergemeenschap met studenten, docenten en onderzoekers op ethisch verantwoorde inzet en opschaling van Extended Reality (XR) en immersive technologie in onderwijs.

3.10 REFLECTIE VAN DE HOGESCHOOLRAAD OP DE KWALITEITSAFSPRAKEN

3.10.1 Inleiding

In deze rapportage reflecteert de Hogeschoolraad op de realisatie en monitoring van het HU-plan Kwaliteitsafspraken. In de reflectie wordt aandacht besteed aan de vraag in hoeverre de bestedingskeuzes bijdragen aan de realisatie van de onderwijsvisie van Hogeschool Utrecht. Ook zal worden ingegaan op de wijze waarop de medezeggenschap en studenten betrokken zijn bij de uitvoering van de plannen en op de manier waarop de medezeggenschap hiervoor wordt gefaciliteerd. De planontwikkeling is geborgd in de organisatie, een reflectie hierop is overbodig.

Voor deze reflectie is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:
- het HU-plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024;
- de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (Magka);
- de aanbevelingen van de Magka bij de rapportage KA-NPO 2023;
- de bestuurlijke reactie van het College van Bestuur op de rapportages van de Magka;
- het medezeggenschapsoverleg met de voorzitters van de instituutsraden en de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies ((G)OC's);
- het onderzoek uitgevoerd door de Hogeschoolraad bij de instituutsraden;
- de rapportage kwaliteitsafspraken 2022 van de Hogeschoolraad;
- de notitie Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid 2023-2024;
- de overleggen van de Hogeschoolraad met het College van Bestuur.

In 2022 werd duidelijk dat er sprake was van onderbesteding bij de programma's HUGS en DLO. De instituten hebben extra middelen vanuit HUGS en DLO gekregen om de gemeenschapsvorming binnen de instituten een extra impuls te geven en meer focus aan te brengen in de plannen voor de besteding van de DLO-middelen. In 2023 zijn de plannen opnieuw bijgesteld om een zinvolle besteding van de middelen te stimuleren.

De Hogeschoolraad heeft ingestemd met de notitie Bestedingsdoelen DLO-Kwaliteitsafspraken, de notitie Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid 2023-2024 en de notitie Bestedingsplan HUGS.

3.10.2 Meer docenten

3.10.2.1 Realisatie en monitoring

Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken over kwaliteitsmiddelen

De rapportage van de Magka bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief deel.
Voor het kwantitatieve deel is een monitor ingericht die een duidelijk beeld geeft van de realisatie van de bestedingskeuzes naar sectorthema en HU-ambitie per instituut. Aan de hand van deze monitor en de periodieke integrated reports van de instituten kunnen de medezeggenschapsraden op alle niveaus (Hogeschoolraad, instituutsraad en (gemeenschappelijke) opleidingscommissie ((G)OC's)) meten of de begrote bestedingen gerealiseerd worden, dus of het instituut op schema ligt (na een half jaar) en in staat is gebleken zijn voorgenomen bestedingen (na een jaar) te realiseren. Volgens de Hogeschoolraad zijn dit voor de medezeggenschap waardevolle instrumenten om het gesprek over de realisatie van de bestedingskeuzes te voeren.

Het kwalitatieve deel van de rapportage geeft de stand van zaken weer met betrekking tot de inhoudelijke voortgang van de Kwaliteitsafspraken bij de instituten. Hiervoor is een uitgebreid onderzoek gedaan bij alle instituten. Dit jaar is gevraagd of de 'voornemens' uit het HU-plan t/m 2024 zijn bijgesteld. Ook is onderzocht of het management en de (G)OC's de inzet en de opbrengsten hebben kunnen waarnemen en wat de belangrijkste succesfactoren en uitdagingen zijn.

Uit de rapportage over de Kwaliteitsafspraken blijkt dat de bestedingen overal zijn uitgevoerd zoals gepland. Daarnaast blijkt uit de rapportage in hoeverre de 'voornemens' uit het HU-plan t/m 2024 zijn bijgesteld. De meeste instituten geven aan dat de realisatie veelal op schema ligt.

Uit het onderzoek naar de waarneembaarheid van de inzet van de bestedingskeuzes blijkt dat deze in meerderheid zowel voor het management (96%) als voor de (G)OC's (86%) duidelijk of in ieder geval redelijk waarneembaar zijn. Geconcludeerd wordt dat de inzet en de opbrengsten voor de (G)OC's minder zichtbaar zijn dan voor het management. Wel is er een verbetering te zien ten opzichte van 2022. De kwaliteitsdialoog wordt goed tot redelijk gevoerd waardoor de (G)OC's meer inzicht hebben gekregen, met name in de inzet van de bestedingskeuzes en in mindere mate in de beoogde opbrengst van de bestedingskeuzes. Vooral bij het thema Intensiever en kleinschaliger onderwijs waren de inzet en de opbrengsten het meest zichtbaar.

Uit het onderzoek naar de waarneembaarheid van de opbrengst blijkt dat deze in meerderheid voor zowel het management (97%) als voor de (G)OC's (80%) duidelijk tot redelijk waarneembaar zijn. Het ligt voor de hand dat de uiteindelijk beoogde opbrengsten wat minder waarneembaar zijn dan de inzet, omdat deze moeilijker te onderscheiden zijn. Dat blijkt ook uit het onderzoek: voor het management zijn de opbrengsten minder goed waarneembaar dan de inzet. Voor de (G)OC's is dit verschil nog groter. Zij geven vaker aan dat zij zich moeilijk een oordeel kunnen vormen over de opbrengsten.

In de rapportage wordt ook ingegaan op succesfactoren en uitdagingen. Dit jaar blijkt een succesfactor dat er meer wordt gewerkt vanuit een duidelijke visie op onderwijs. Er is een meer integrale aanpak van kwaliteitsverbeteringen, er wordt meer gewerkt vanuit een langetermijnvisie, meer vanuit de bedoeling dan vanuit details, meer in context en gericht op continuïteit. Ook is er meer aandacht voor het structureel inbedden van de activiteiten in het onderwijs en in de organisatie. Een ander belangrijke succesfactor die wordt genoemd is dat in de aanpak het studentperspectief centraal staat. Er wordt gestreefd studenten beter in beeld te hebben, meer persoonlijk te begeleiden, er is meer direct contact tussen studenten en docenten in het onderwijs en er is meer aandacht voor studentenwelzijn, binding en inclusie.

Het blijft een uitdaging om de effecten van de programma's duidelijk te maken. Een uitdaging die dit jaar nieuw is en vaak wordt genoemd is het wegvallen van tijdelijke middelen, waarbij met name de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) worden genoemd, vooral omdat de effecten van corona nog steeds op studenten doorwerken.

De Magka heeft de instituten gevraagd naar hun beste voorbeelden. De bestedingskeuze die in 2023 het meest als best practice werd gepresenteerd, is: "Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie- en loopbaanmogelijkheden, bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten".

Nummer twee is de "Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de gemeenschapsvorming en professionele grondhouding van studenten". Veruit de meeste best practices vallen onder het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs. Het thema Meer en betere begeleiding komt met afstand op de tweede plaats en het thema Onderwijsdifferentiatie wordt het minst genoemd als best practice.

De Magka heeft ook de betrokkenheid van de medezeggenschap onderzocht. Een belangrijke vraag hierbij is hoe de kwaliteitsdialoog verloopt. De kwaliteitsdialoog is volgens de Magka een belangrijk middel om gesprekken te voeren over de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit van de opleidingen.

Het management geeft in meerderheid aan dat de kwaliteitsdialoog goed of ten minste redelijk verloopt. De (G)OC's zijn het meest positief over de prettige en constructieve samenwerking en het minst positief over de duidelijkheid van het proces rondom de Kwaliteitsafspraken. Meerdere instituten willen de kwaliteitsdialoog breder voeren dan alleen over de Kwaliteitsafspraken. Ook geven meerdere instituten aan dat zij het lastig vinden om een goede kwaliteitsdialoog te voeren als de voortgang moet worden besproken aan de hand van de afzonderlijke bestedingskeuzes. Een kwaliteitsdialoog over hoofdthema's zou overzichtelijker zijn. De kwaliteitsdialoog is dan ook per definitie breder bedoeld dan alleen het kader van de Kwaliteitsafspraken.

Jaarverslag Kwaliteitsafspraken 2023 College van Bestuur
Met het vierde jaar van het programma Kwaliteitsafspraken achter de rug komt het einde van het programma in zicht.

Het college constateert dat de realisatie van de Kwaliteitsafspraken prima op schema ligt. In de instituten wordt nog meer geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering dan was voorgenomen en ook de centrale projecten maakten in 2023 een enorme sprong voorwaarts. Ook blijkt dat de docent-studentratio is verbeterd ten opzichte van vorig jaar. In 2024 zullen de inspanningen meer geïntegreerd worden opgepakt om ze te laten indalen in de brede kwaliteitszorg en kwaliteitsdialoog in de instituten.

Uit de begroting, de realisatie en de geactualiseerde meerjarige prognose, uitgesplitst naar de sectorthema's Intensiever en kleinschaliger onderwijs, Meer en betere begeleiding van studenten en Onderwijsdifferentiatie, blijkt dat met 115% ruim is tegemoetgekomen aan de HU-prioriteit Meer docenten.

In het bestuursverslag wordt naast een toelichting op de realisatie, ook beschreven hoe de inzet van de middelen bijdraagt aan kwaliteitsverbetering en hoe wordt aangesloten bij de onderwijsvisie. Zo wordt aangegeven dat de instituten het vaakst investeren in de volgende thema's:

- invoering of uitbreiding van het werken met leerteams;
- meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding;
- kleinere klassen;
- meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU-onderwijsvisie;
- extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden.

Onderzoek Hogeschoolraad
De Hogeschoolraad heeft een eigen onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap bij de realisatie en monitoring van de HU-prioriteit Meer docenten. De raad heeft hiervoor een vragenlijst uitgezet bij de instituutsraden over hun eigen rol, maar de raden ook bevraagd naar de rol van de (G)OC's. Dit is van belang omdat de wisselwerking tussen instituutsraad en (G)OC van cruciaal belang is bij de totstandkoming en realisatie van het kwaliteitsplan. De (G)OC's hebben een adviserende rol en de instituutsradenstemmen, door middel van het managementplan, in met de uitwerking op instituutsniveau van het plan Kwaliteitsafspraken. Dit kan alleen goed gebeuren wanneer de instituutsraden weten hoe de contacten verlopen tussen (G)OC's met het management en hoe de signalerende en adviserende rol van de (G)OC's wordt opgepakt. De Hogeschoolraad heeft geen apart onderzoek bij de (G)OC's uitgevoerd, maar dit uitgevraagd bij de instituutsraden. In het onderzoek kwamen de volgende vragen over het proces aan de orde:

- In hoeverre heeft de decentrale medezeggenschap inzicht in de bestedingskeuzes?
- Op welke wijze wordt de kwaliteitsdialoog gevoerd?
- Hoe wordt de signalerende en adviserende rol naar het management opgepakt over de realisatie van de Kwaliteitsafspraken?

Van de 21 instituutsraden (de instituutsraden van twee instituten die in januari 2023 zijn samengevoegd, Seminarium voor Orthopedagogiek en Instituut Theo Thijssen, hebben de vragen nog apart beantwoord) hebben er 19 de vragenlijst beantwoord. Een instituutsraad heeft de vragenlijst niet teruggestuurd omdat de relatie en samenwerking met de directeur naar tevredenheid verloopt en een instituutsraad heeft de vragenlijst niet teruggestuurd omdat er te veel wisseling van medezeggenschapsraadsleden is geweest. De leden van deze instituutsraad hebben naar eigen zeggen nog onvoldoende kennis om antwoord te geven op de vragen. Twee instituutsraden hebben aangegeven de vragen over de (G)OC's niet te beantwoorden. Eén van de instituutsraden geeft aan dat door herstructurering van de (G)OC's geen antwoord op vragen zijn gegeven. Een andere instituutsraad heeft aangegeven de vragen niet van toepassing te vinden.

Tussen haakjes wordt aangegeven hoeveel van de 19 instituten de specifieke vraag hebben beantwoord. De getallen die tussen de haakjes worden genoemd, hebben dan ook betrekking op deze groep.

Uit het onderzoek van de Hogeschoolraad naar de voortgang van de Kwaliteitsafspraken blijkt dat alle instituutsraden met de instituutsdirectie hierover hebben gesproken.
Volgens de instituutsraden (12 van de 17) is bij een ruim aantal (G)OC's over de voortgang gesproken met de opleidingsmanager en twee (G)OC's (2 van 17) hebben gesproken met de instituutsdirecteur.

Op de vraag of de instituutsdirecteur de inbreng van de instituutsraden meeneemt geeft een ruime meerderheid van de instituutsraden (14 van de 19) een positief antwoord. Over de inbreng van de (G)OC's geeft een paar instituutsraden (2 van de 17) aan dat de (G)OC een advies of een signaal heeft gegeven aan de instituutsdirectie. Van de twee adviezen is er één overgenomen. Een wat krappere meerderheid van de instituutsraden (10 van de 19) geeft aan door het gesprek met de instituutsdirecteur inzicht te hebben gekregen in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs door inzet van de kwaliteitsgelden. Dit geldt volgens de instituutsraden in veel mindere mate voor de (G)OC's (2 van de 17). Een

aantal van de instituutsraden (9 van de 13) geeft aan zicht te hebben op de realisatie van de Kwaliteitsafspraken.

Uit de vragen over de kwaliteitsdialoog tussen de (G)OC's en opleidingsmanager blijkt dat meer dan de helft van de instituutsraden (12 van de 17) aangeeft dat er sprake is van een kwaliteitsdialoog en hoe deze wordt vormgegeven. Dit is een verbetering ten opzichte van vorige jaar. Toen gaf de helft aan dat er sprake was van een kwaliteitsdialoog. De zeggenschap en medezeggenschap bij deze instituten zijn het eens over de wijze waarop een kwaliteitsdialoog wordt gevoerd. De meeste instituutsraden (17 van de 19) hebben toegang tot relevante data. Dit geldt volgens de instituutsraden in mindere mate voor de (G)OC's (8 van de 16). Slechts een paar instituutsraden (5 van de 16) geeft aan dat ook de opleidingsteams worden betrokken bij de kwaliteitsdialoog.

Een klein aantal instituutsraden (6 van de 17) wordt door de (G)OC's geïnformeerd over de kwaliteitsverbetering van het onderwijs door de bestedingen van de kwaliteitsgelden.
Iets meer dan de helft van de instituutsraden (10 van de 16) geeft aan dat er gesproken wordt over de kwaliteit van de opleidingen tussen studenten in de medezeggenschap onderling (binnen het instituut en daarbuiten).

In het medezeggenschapsoverleg met de voorzitters van de (G)OC's heeft de Hogeschoolraad vragen gesteld over de Kwaliteitsafspraken. In dit overleg gaven enkele voorzitters van de aanwezige (G)OC's aan dat de kwaliteitsverbetering Meer docenten waarneembaar is. Ook gaven zij aan dat de (G)OC's wel zicht hebben op de bestedingskeuzes, maar in veel mindere mate op de opbrengsten.

3.10.3 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS)

3.10.3.1 Realisatie en monitoring

Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken 2023
Uit de rapportages van de Magka blijkt dat bij het programma HUGS sprake is van een onderbesteding van 26% over de periode 2019 tot en met 2023. Deze onderbesteding is te wijten aan een onderbesteding in het eerste jaar, met name bij de incidentele aanvragen. In 2023 heeft het programma HUGS ruim € 3,3 miljoen besteed. Omdat € 4 miljoen was toegekend is de achterstand toegenomen. Het overschot is opgelopen tot € 6,3 miljoen en de opdracht voor 2024 is om dit bedrag te investeren. Ook is besloten om een deel van het budget door te schuiven naar 2025.

In 2023 zijn de notitie HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid 2023-2024 en het Bestedingsplan HUGS geschreven. Deze documenten zijn akkoord bevonden door het College van Bestuur en de Hogeschoolraad waarmee de beschikbare kwaliteitsmiddelen in 2023 en 2024 alsnog aan de gestelde HUGS-doelen ten goede komen.

Jaarverslag Kwaliteitsafspraken 2023 College van Bestuur
Het programma HUGS is ten opzichte van de prioriteit Meer docenten relatief klein. Het betreft 19% van het plan Kwaliteitsafspraken.

Het programma HUGS heeft tot doel het bevorderen van de gemeenschap en studentbetrokkenheid. Het programma heeft in 2023 niet het volledige budget benut. Om de reserves alsnog te besteden zijn middelen vanuit deze reserves aan de instituten toegekend voor een stevige impuls aan sense of belonging. Ook is een projectcoördinator aangesteld om te werken aan de landing van studenten in de eerste honderd dagen van hun studie. Daarnaast zijn extra middelen toegekend voor extra aanvragen vanuit de structurele HUGS-projecten en voor het bereiken van de HU-gemeenschap. Bovendien is een klein deel van de middelen doorgeschoven voor uitvoering in het jaar 2025.

Onderzoek Hogeschoolraad
De Hogechoolraad heeft in het kader van het eigen onderzoek naar de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap ook aandacht besteed aan de extra middelen vanuit het programma HUGS, die in 2023 aan de instituten zijn toegekend voor een stevige impuls aan de sense of belonging. Met de impuls voor de sense of belonging, wordt instituutsgericht vervolg gegeven aan het verder versterken van de binding. Daar is behoefte aan, zo bleek in gesprekken tussen het College van Bestuur en de (G)OC's. De tijdelijke extra middelen kunnen de opleidingen inzetten om plannen op dit gebied tot uitvoering te brengen. De impuls sluit bovendien aan bij de integrale aanpak studentenwelzijn uit het bestuursakkoord 2022, later uitgewerkt in het beleidskader studentenwelzijn van HU, waar het vergroten van de sense of belonging als een van de speerpunten wordt genoemd.

Uit vragen over de besteding van deze middelen komt naar voren dat minder dan de helft van de instituutsraden (8 van de 19) dit heeft besproken met de directie tijdens het overleg over de managementplannen. Een minderheid van de instituutsraden (4 van de 16) heeft dit gesprek op een ander moment gevoerd. Bij een klein aantal instituten heeft de instituutsdirecteur gesproken met de (G)OC's (4 van de 16) over de impuls aan de sense of belonging. Een enkele instituutsraad (3 van de 19) zet zich in om de sense of belonging in het instituut te

bevorderen. Een minderheid (4 van de 16) weet dat de sense of belonging wordt bevorderd en dat er voor de (G)OC's hierin een rol is geweest.

Activiteiten Hogeschoolraad
Omdat in de eerste jaren van het programma overschotten zijn ontstaan en om deze overschotten ten goede te laten komen aan de HU-gemeenschap, zijn in 2023 twee notities opgesteld. De eerste notitie, waarop de Hogeschoolraad in juni 2023 heeft ingestemd, introduceerde een tijdelijke impuls voor de besteding van de middelen ten behoeve van gemeenschapsvorming, maar bleek al snel toch niet toereikend genoeg. Daarom is tegen het einde van 2023 een nieuwe HUGS-notitie opgesteld en afgestemd met de Hogeschoolraad. Hierin wordt de afronding van het project doorgetrokken naar 2025.

In de notitie HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid 2022-2024 is een aantal bestedingsdoelen omschreven voor de ontstane overschotten. Het gaat om een extra impuls voor sense of belonging in de instituten het bereiken van de HU-gemeenschap voor het programma HUGS, de eerste 100 dagen en een extra pilot voor aanvragen voor structurele HUGS-projecten. Voor wat betreft dit laatste bestedingsdoel heeft de Hogeschoolraad aangegeven het voorstel te steunen om bij de extra financiële ruimte een andere wijze van toekenning te organiseren dan bij de reguliere structurele aanvragen. Op voorwaarde dat het aanvragen betreft die extra middelen toekennen aan bestaande projecten. Als het extra middelen betreft voor een heel nieuw project dan is de Hogeschoolraad van mening dat de reguliere procedure voor een structureel project moet worden doorlopen.

In 2023 is er sprake van een toename in het aantal incidentele aanvragen vanuit het HUGS programma. De Hogeschoolraad heeft een initiatiefvoorstel ingediend voor het verruimen van de criteria voor HUGS ten behoeve van het stimuleren van de kwaliteit van het onderwijs. Het College van Bestuur heeft hier gehoor aan gegeven en de verruimde criteria zijn opgenomen in de nieuwe notitie.

3.10.4 Innovatie digitale leeromgeving

3.10.4.1 Realisatie en monitoring

Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken
Volgens de Magka vertoonde het programma DLO-Kwaliteitsafspraken de afgelopen jaren een structurele onderbesteding. In 2022 is hierop voor het eerst ingegrepen door de helft van het budget te re-alloceren naar de aanstelling van ICT-onderwijskundige adviseurs (ICTO-adviseurs), voorheen key-users DLO, in de instituten. Ook is in 2022 gestart met de inrichting van de drie innovatiethema's AI in leren en studentbegeleiding, flexibele toetspraktijk en hybride leeromgevingen.

In deze innovatiethema's werd in 2022 weliswaar progressie geboekt, maar de realisatie bleef ver achter bij de planning.

In 2023 is, volgens de Magka, de beoogde besteding van € 1 miljoen per jaar alsnog gehaald. Het andere deel uit de onderbesteding is naar de dienst IM&ICT gealloceerd. Het geld zou worden besteed aan de innovatiethema's. In 2023 werden voor het programma DLO twee notities geschreven met voorstellen om de achterstand in te halen: eerst een notitie in het voorjaar met voorstellen voor intensivering in ICTO-adviseurs en innovatiethema's die echter al snel ontoereikend bleek; en in het najaar een tweede notitie waarin de

bestedingsdoelen verder werden opgehoogd. Het DLO-programma heeft naast de investering van € 1 miljoen voor de ICTO-adviseurs, ruim € 2,5 miljoen aan realisatie geboekt en daarmee een overbesteding ten opzichte van de oorspronkelijke planning uit 2020.

Jaarverslag Kwaliteitsafspraken 2023 College van Bestuur
Het DLO-programma is met 11% van de kwaliteitsmiddelen de kleinste van de drie prioriteiten en is gericht op de ontwikkeling van innovaties, experimenten en concepten waarmee de HU gepersonaliseerd leren en blended learning kan versterken. Uit het jaarverslag Kwaliteitsafspraken 2023 van het College van Bestuur blijkt dat met name bij het programma DLO sprake was van structurele onderbesteding.

Eerst was de opzet dat studenten en medewerkers aanvragen konden indienen voor nieuwe en vernieuwende producten die niet goed bij het reguliere programma DLO passen. Deze aanpak leidde in de eerste jaren van de Kwaliteitsafspraken tot onderbesteding.

Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 3
Kwaliteitsafspraken

Aan het einde van 2023 is van de oorspronkelijke planning tot en met dit jaar 51% gerealiseerd. Om de onderbesteding om te buigen focust het programma zich in 2023 op drie innovatiethema's: AI-toepassing in leren en studentbegeleiding, flexibele toetspraktijk en hybride leerwegen. De al bestaande en toegekende initiatieven zijn in de nieuwe opzet voortgezet en waar mogelijk ondergebracht onder een van deze innovatiethema's. Nieuwe initiatieven kunnen nog steeds worden ingediend en er zijn per instituut middelen beschikbaar gesteld voor het aanstellen en netwerkvorming van de ICTO-adviseurs.

Activiteiten Hogeschoolraad
De Hogeschoolraad stemde in 2023 in met de notitie Bestedingsdoelen DLO-Kwaliteitsafspraken. Het betreft een intensivering van de eerder gemaakte keuzes, afkomstig uit het voorstel uit 2022.

3.10.5 Verantwoording
De Magka rapporteert twee keer per jaar op een inzichtelijke wijze over de realisatie van de Kwaliteitsafspraken.

De Hogeschoolraad heeft een jaarverslag opgesteld met een reflectie op de Kwaliteitsafspraken om verantwoording aan de achterban af te leggen.

De Hogeschoolraad vervult een belangrijke rol bij de acceptatie en implementatie van de Kwaliteitsafspraken bij interne stakeholders. De Hogeschoolraad probeert draagvlak bij de stakeholders te creëren door een aantal activiteiten uit te voeren. Zo hebben de Hogeschoolraad en de instituutsraden in het maandelijks medezeggenschapsoverleg regelmatig overleg over de Kwaliteitsafspraken. Ook heeft de Hogeschoolraad in het voor- en najaar een gesprek met de opleidingscommissies. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de Kwaliteitsafspraken een belangrijk thema. De Hogeschoolraad verstuurt met enige regelmaat een nieuwsbrief aan de organisatie waarin de voortgang van de Kwaliteitsafspraken wordt genoemd. Op intranet kan elke medewerker en student op de site 'medezeggenschap overzichtspagina' de inbreng van de Hogeschoolraad ten aanzien van de Kwaliteitsafspraken nalezen.

3.10.6 Facilitering medezeggenschapsorganen
De leden van de Hogeschoolraad krijgen 0,15 fte, leden van het dagelijks bestuur 0,3 fte en de voorzitter 0,5 fte gedurende 52 weken per jaar. Leden van de instituutsraden krijgen 0,075 fte en leden van het dagelijks bestuur 0,15 fte gedurende 52 weken per jaar. De leden van (G)OC's ontvangen 0,05 fte en leden van het dagelijks bestuur 0,075 fte gedurende 52 weken per jaar. De raden worden ambtelijk ondersteund vanuit team advisering over medezeggenschap (TAM). Voor de Hogeschoolraad geldt een ondersteuning van 1,2 fte. Per deelraad geldt een ondersteuning van 0,1 fte en de (G)OC's worden gezamenlijk ondersteund door 1,69 fte.

Medewerkers van TAM hebben waardevolle ondersteuning geboden aan de (G)OC's en de instituutsraden door hen te helpen het gesprek met de directie over de Kwaliteitsafspraken op een goede manier te voeren. Medewerkers staan dicht bij de (G)OC's, weten wat er speelt en wat er nodig is en kunnen op maat adviseren. De laagdrempeligheid en het stimuleren van onderlinge kennisuitwisseling wordt nog versterkt door het inzetten van studentadviseurs medezeggenschap (STAM). De training Kwaliteitsdialoog & werken met data die TAM samen met het team kwaliteitszorg heeft ontwikkeld, wordt zeer gewaardeerd.

3.10.7 Conclusies en aanbevelingen

3.10.7.1 Algemeen

De financiële voortgang ligt in het algemeen op schema. Het programma Meer docenten ligt goed op koers en door de extra investeringen en de verbeterplannen in het programma DLO zal daar de achterstand in 2024 mogelijk zijn bijgesteld. Het programma HUGS zal in 2025 nog doorlopen waarna de achterstand waarschijnlijk wordt bijgesteld.

De Hogeschoolraad gaat ervan uit dat alle instituutsraden en (G)OC's voldoende betrokken zijn bij de uitvoering van het plan Kwaliteitsafspraken. Van belang blijft dat het proces rondom de Kwaliteitsafspraken bij de (G)OC's duidelijk moet zijn. Hier hebben de instituutsdirectie en het opleidingsmanagement een rol in te spelen.

De Magka heeft zeer waardevolle rapportages opgesteld die een goed inzicht geven in de realisatie en monitoring van de Kwaliteitsafspraken. De Hogeschoolraad heeft ook waardering voor de wijze waarop het College van Bestuur in het jaarverslag verantwoording aflegt voor de realisatie en monitoring van de Kwaliteitsafspraken. Dit gebeurt op een transparante wijze, waarbij goed is onderzocht of de bestedingen zijn gerealiseerd, waar verbeterpunten liggen en hoe deze kunnen worden aangepakt.

De Hogeschoolraad heeft in 2022 extra aandacht gevraagd voor kennisdeling en brede communicatie over de opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken. De Hogeschoolraad acht het belang hiervan ook in 2023 zeer groot.

3.10.7.2 Meer docenten

In het bestuursverslag van het College van Bestuur en in de gesprekken met de voorzitters van de (G)OC's komt naar voren dat de docent/studentratio is verbeterd en dat dit waarneembaar is voor de studenten. De Hogeschoolraad concludeert dat de realisatie en monitoring van het onderdeel Meer docenten goed is verlopen.

De uitkomsten uit de rapportages van de Magka komen in grote mate overeen met het eigen onderzoek dat de Hogeschoolraad heeft uitgevoerd bij de instituutsraden en de (G)OC's over de inzet, opbrengsten en kwaliteitsdialoog. Aandachtspunt uit het eigen onderzoek van de Hogeschoolraad is dat volgens de meeste instituutsraden de (G)OC's nog onvoldoende inzicht hebben gekregen in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs door de inzet van de kwaliteitsgelden. Ook hebben volgens de meeste instituutsraden de (G)OC's in mindere mate toegang tot relevante data dan de instituutsraden. Slechts een paar instituutsraden geeft aan dat ook de opleidingsteams worden betrokken bij de kwaliteitsdialoog.

De Magka heeft een aantal aanbevelingen en aandachtspunten opgesteld. Deze luiden als volgt:

- spreek in verband met de onzekerheden over de kwaliteitsbekostiging via de lumpsum de intentie uit naar de HU-instituten en diensten dat op hoofdlijnen middelen beschikbaar blijven voor de kwaliteitsverbeteringen of bedenk alvast enkele scenario's met en zonder kwaliteitsbekostiging, al dan niet in lumpsum;
- onderzoek waarom bij een aantal (G)OC's het proces rondom de kwaliteitsdialoog en monitoring rondom de Kwaliteitsafspraken nog aandacht vraagt;

- trek de ontwikkeling door om de Kwaliteitsafspraken meer integraal te bespreken vanuit een langetermijnvisie en meer structureel ingebed in het bredere geheel van kwaliteitsverbetering in onderwijs en organisatie;
- trek dit ook door in de aanpak van de kwaliteitsbekostiging vanaf 2025 en het indalen van de kwaliteitsbekostiging in de brede en structurele kwaliteitsdialoog voor het hele instituut.

Deze aanbevelingen worden door de Hogeschoolraad herkend en gesteund. Het belang van onderzoek waarom bij een aantal (G)OC's het proces rondom de kwaliteitsdialoog en monitoring rondom de kwaliteitsafspraken nog aandacht vraagt, wordt door het onderzoek van de Hogeschoolraad versterkt. Op dit punt is het eigen onderzoek van de Hogeschoolraad minder positief. Het belang van het goed betrekken van de decentrale medezeggenschap is groot, zeker als de Kwaliteitsafspraken meer integraal worden besproken vanuit een lange termijnvisie en meer structureel worden ingebed in het bredere geheel van kwaliteitsverbetering in onderwijs en organisatie.

De initiatieven die zijn opgestart naar aanleiding van de Kwaliteitsafspraken zijn veelal niet meer weg te denken uit de organisatie. Deze initiatieven zijn structureel in de organisatie ingebed. De Hogeschoolraad ondersteunt de aanbeveling van de Magka dat deze initiatieven moeten blijven bestaan. Daarom is het belangrijk dat er voldoende financiële middelen beschikbaar blijven om deze kwaliteitsverbetering te kunnen behouden en voort te zetten. Zeker gezien het feit dat de initiatieven goed passen binnen de vernieuwde onderwijsvisie.

Volgens de Magka-rapportage zijn de (G)OC's tevreden over de zichtbaarheid van de resultaten. Het blijft een aandachtspunt dat voor (G)OC's die zichtbaarheid redelijk tot goed is, maar toch minder dan voor het instituutsmanagement. De Magka en het College van Bestuur benadrukken het belang van de kwaliteitsdialoog binnen de context van de Kwaliteitsafspraken. Dat een opleidingscommissie een inzet minder goed kan waarnemen, betekent in de eerste plaats dat in een goed gesprek het management dat nog kan verduidelijken. Het is belangrijk dat de medezeggenschap serieus genomen wordt en goed geïnformeerd wordt met behulp van adequate monitorinformatie, kwantitatief en kwalitatief, om verbeteringen te kunnen volgen. Vervolgens is er ondersteuning van de studenten en docenten in de (G)OC's en instituutsraden nodig bij het raadplegen en beoordelen van deze informatie binnen de context van langjarige ontwikkelingen en oorspronkelijke verbeterplannen. De raad wijst erop dat behalve het goed meenemen van de medezeggenschap hierin door het opleidingsmanagement, dit ook geldt voor het goed betrekken van de opleidingsteams bij de kwaliteitsdialoog.

Het college wijst in zijn bestuursverslag op het uitgangspunt dat kwaliteitsverbetering en inzet van kwaliteitsmiddelen geïntegreerd moeten plaatsvinden en indalen in de brede, reguliere kwaliteitszorg en kwaliteitsdialoog in de instituten. In de Magka-rapportage komt naar voren dat in de antwoorden die door de instituten worden gegeven duidelijk meer aandacht is voor het structureel inbedden van de activiteiten in het onderwijs en in de organisatie. De Hogeschoolraad vindt dit een goede ontwikkeling.

Een ander belangrijke succesfactor die wordt genoemd in de Magka-rapportage is dat in de aanpak het studentperspectief centraal staat. Er wordt gestreefd studenten beter in beeld

te hebben, meer persoonlijk te begeleiden, er is meer direct contact tussen studenten en docenten in het onderwijs en er is meer aandacht voor studentenwelzijn, binding en inclusie. Ook dit vindt de Hogeschoolraad een goede ontwikkeling die past binnen het beleidskader studentenwelzijn en de HU visie op studentbegeleiding.

3.10.7.3 Gemeenschapsvorming, studentbetrokkenheid en digitale leeromgeving

De Magka heeft het volgende advies gegeven: Schuif een deel van de middelen voor HUGS en DLO door naar 2025 in verband met nieuwe plannen om de overschotten betekenisvol te besteden. De Hogeschoolraad ondersteunt dit advies.

De Hogeschoolraad is zeer positief over de planontwikkeling en realisatie van het programma HUGS. Het programma heeft een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een grote groep studenten om succesvol te kunnen studeren, zich verder te ontwikkelen en zich thuis te voelen op de HU. Veel structurele en incidentele projecten zijn succesvol, mede door de grote inzet van onze studenten. De Hogeschoolraad heeft veel waardering voor deze werkwijze, omdat sociale binding en persoonlijke vorming zo hand in hand gaan.

3.10.7.4 Toekomst

De Hogeschoolraad is blij met de adequate aanpak van de projecten HUGS en DLO en gaat ervan uit dat hiermee de volledige besteding van de kwaliteitsgelden in 2025 bereikt zal worden.

Net als in de rapportage over 2022 is de Hogeschoolraad van mening dat de verschillende programmalijnen van de Kwaliteitsafspraken elkaar versterken. Een mooie ontwikkeling is dat er vanuit de instituutsdirectie en medezeggenschap de behoefte is ontstaan het kwaliteitsbeleid integraal te bespreken en dat er wordt gewerkt met een langetermijnvisie, volgens de bedoeling, meer in de context en gericht op continuïteit. Het programma DLO zal in 2024

hard moeten werken om de plannen waar te maken. Het HUGS-programma loopt nog door in 2025. De instituten kunnen met de extra impuls vanuit het HUGS programma mooie initiatieven voor de versterking van de sense of belonging opzetten en de studenttevredenheid en het studentenwelzijn verbeteren. Het is wel van belang dat de decentrale medezeggenschap hier goed bij wordt betrokken.

De Hogeschoolraad adviseert het college om de adviezen van de Magka over te nemen. Ook adviseert de Hogeschoolraad om extra aandacht te schenken aan kennisdeling en brede communicatie over de opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken.

Het programma loopt bijna ten einde. De Hogeschoolraad zal volgend jaar een reflectie geven op het Kwaliteitsplan 2020-2024. De Hogeschoolraad vindt in het algemeen dat er belangrijke kwaliteitsverbeteringen zijn behaald door de drie programma's. Van belang is dat deze programma's door blijven lopen. Via de lumpsum verwacht de HU middelen om dit voort te zetten. Belangrijk is dat snel duidelijk wordt hoe hoog de betreffende bedragen zijn en welke rol de medezeggenschap krijgt om met name ook vanuit studentenperspectief mee te denken over de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en studentenzaken van de HU.

3.11 REFLECTIE VAN DE RAAD VAN TOEZICHT OP DE KWALITEITSAFSPRAKEN

De HU heeft in het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 een weloverwogen keuze gemaakt om aan vijf landelijke sectorthema's – intensiever en kleinschaliger onderwijs, meer en betere begeleiding, studiesucces, onderwijs-differentiatie en passende en goede onderwijsfaciliteiten - te bouwen langs de band van de eigen drie HU-prioriteiten: door het aanstellen van meer docenten, het versterken van de HU-gemeenschap en versnelde digitalisering. Op die manier is de inzet van de kwaliteitsmiddelen direct en logisch verbonden met de instellingsambities als beschreven in het ambitieplan 'HU in 2026', waardoor synergie en focus ontstaat. Dit betaalt zich uit in de voortgang van de Kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht onderschrijft de conclusie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad dat de realisatie van de kwaliteitsafspraken overall prima op schema ligt.

De Raad van Toezicht spreekt waardering uit voor de monitoring die het College van Bestuur laat uitvoeren om ook op het niveau van de instituten zicht te houden op de bandbreedte en om sturing mogelijk te maken.

Met het College van Bestuur is doorgesproken over de onderbesteding op de centrale middelen voor het versterken van de HU-gemeenschap en versnelde digitalisering. Er is geconcludeerd dat de huidige besteding dichtbij de gewenste besteding zit, maar dat interventie van het College van Bestuur nodig is om de in de eerste twee jaar opgebouwde geoormerkte reserve alsnog te besteden.

Het zwaartepunt van de activiteiten binnen de prioriteit 'meer docenten' ligt sterk decentraal bij de instituten en opleidingen, en de betrokkenheid van medezeggenschap en studenten daarmee ook. Het beeld dat de Raad van Toezicht heeft van een sterke betrokkenheid van de medezeggenschap op dit niveau bij de uitvoering, monitoring en bijstelling van de verbeteractiviteiten, wordt opnieuw bevestigd in de reflectie die de Hogeschoolraad heeft opgesteld over de kwaliteitsafspraken in 2023. Het is een zorgvuldig proces met veel aandacht voor betrokkenheid uit de organisatie, al blijft met name het betrekken van (G)OC's, zoals ook blijkt uit de reflectie van de Hogeschoolraad, een punt van aandacht. De Raad van Toezicht

constateert dat het College van Bestuur hier, in samenspraak met de Hogeschoolraad, concreet mee aan de slag is en blijft.

Het is goed om te zien dat de focus van de gesprekken is verschoven van de systematiek van verantwoording naar een echte kwaliteitsdialoog. De Raad van Toezicht vindt het een compliment voor de organisatie dat het steeds beter lukt het doel van de middelen -kwaliteitsimpuls - daadwerkelijk de organisatie in te laten dalen, maar deelt de observatie van de Hogeschoolraad dat er extra aandacht nodig is voor kennisdeling en brede communicatie over de opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken. Ook met het oog op het aflopen van het programma.

Toezichthoudende betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken in 2023
De Raad van Toezicht heeft een actieve rol in de verantwoording van de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht toetst in de eerste plaats de kwaliteitsafspraken integraal en bekijkt of op meta-niveau de planning, uitvoering en bijstelling zorgvuldig wordt uitgevoerd. Ook treedt de raad op als 'hoeder van de intentie' en monitort de raad of de middelen worden ingezet zoals bedoeld en of er voldoende draagvlak bestaat voor keuzes en uitvoering.
De rol van het College van Bestuur is om actief te monitoren en dus ook te sturen en in te grijpen waar nodig. De Raad van Toezicht zelf kiest voor een balans tussen verantwoordelijkheid nemen in de verantwoording van de inhoud en toezicht houden op de kwaliteit van het proces.

De Raad van Toezicht baseert zijn oordelen op de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken, inclusief de bestuurlijke duiding van het College van Bestuur, en op de bevindingen van de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht beoordeelt ook dit jaar de rapportagesystematiek als van goede kwaliteit. Daarnaast volgt de Raad van Toezicht gedurende het jaar de onderwijskwaliteit aan de HU aan de hand van reguliere rapportages zoals 'HU in kaart onderwijs', 'meta-analyse rondgang OC's', 'meta-analyse examencommissies' en de Integrated Reports. De raad voert gesprekken over deze onderwerpen met zowel het College van Bestuur als andere verantwoordelijken uit de organisatie.

“

Met deze middelen kunnen we extra begeleiding, extra onderwijs en extra ondersteuning organiseren.

4. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

4.1 CORONA IN 2023

Corona lijkt in 2023 alweer ver achter ons te liggen, maar de gevolgen van de pandemie zijn nog steeds voelbaar. De beperkingen waar studenten, docenten en onderzoekers tijdens de pandemie mee te maken kregen, hebben hun sporen achtergelaten. Veel studenten liepen vertraging op in hun studie, anderen vielen uit, en weer anderen bleven vanwege hun beperkte mogelijkheden juist langer doorstuderen om vervolgens na de pandemie alsnog uit te vallen. Studenten die recent bij ons aan een studie zijn begonnen, hadden in hun mbo, havo of vwo vooropleiding te maken met alternatieve onderwijsvormen en aanpassingen in onderwijs en toetsing. Bovendien konden zij zich minder adequaat op hun studiekeuze oriënteren door het wegvallen van de zo belangrijk voorlichtings- en proefstudeerdagen en door een studiekeuzecheck die noodgedwongen op afstand werd aangeboden. Naast de gevolgen van corona voor ieders lichamelijke gezondheid is vaak minder zichtbaar dat de langdurige sluiting van gebouwen en de overschakeling naar online onderwijs en thuiswerken ook schade heeft toegebracht aan het geestelijk welzijn van studenten en medewerkers. Ze voelen zich vaker eenzaam, concentreren zich slechter en maken zich bijvoorbeeld zorgen over studievertraging.

Voor deze studenten met studievoortgangsproblemen of andere – ook sociale en mentale – problemen en achterstanden zijn de middelen beschikbaar gemaakt uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Hiermee kunnen we extra begeleiding, extra onderwijs en extra ondersteuning organiseren.

4.2 HU CORONABELEID LANGE TERMIJN II

In wat achteraf gezien de nadagen waren van de coronapandemie was in 2022 het Sectorplan middellange termijnaanpak corona mbo/ho ontwikkeld ter voorbereiding op verschillende scenario’s voor een toekomst waarin corona een impact kan hebben op het mbo en ho. Binnen het kader van het sectorplan had de HU vervolgens de vertaalslag gemaakt naar de eigen context en locaties over hoe de landelijke maatregelen te implementeren in onze hogeschool: het HU Coronaplan lange termijn.

Dit eerste HU Coronaplan dateerde van eind 2022 en had een looptijd tot 23 november 2023. Hoewel in maart 2023 officieel een einde was gekomen aan de coronapandemie en het HU Coronaplan sindsdien niet meer van kracht was, moet het Coronabeleid van de HU indien nodig wel opnieuw in werking kunnen treden. Een voorgenomen evaluatie van het Coronaplan is daarom in 2023 toch onverkort doorgevoerd, ter voorbereiding van een nieuw Coronabeleid Lange Termijn II. Dit nieuwe Coronabeleid is door het college vastgesteld op 24 oktober 2023 en de Hogeschoolraad heeft er op 29 november mee ingestemd. Aanpassingen naar aanleiding van de evaluatie betroffen meer aandacht voor het opstellen van een plan van aanpak en activiteitenmix in de instituten tijdig in fase groen, een duidelijke regie over de communicatie rondom het beleid en de invoering ervan, en het loslaten van de beperking uit het eerste plan van evenementen tot maximaal 200 deelnemers tussen oktober en april in fase donkergroen.

Nog steeds staat in Coronabeleid Lange Termijn II de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek centraal, aansluitend bij de HU-visie. Die kwaliteit is afhankelijk van verschillende

elementen, zoals inhoud, goede dienstverlening, didactiek, maar ook: het welzijn van de HU-gemeenschap. Verbinding en structuur zijn belangrijk voor dat welzijn en ontmoeting is een onmisbare factor voor kwaliteit. Om de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en onze dienstverlening hoog te houden, blijven we dus zoveel mogelijk op locatie organiseren.

4.3 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS (NPO)

Studenten kunnen als gevolg van de coronamaatregelen vertraging hebben opgelopen in hun studie of andere achterstanden. Ook onderzoekers kunnen vertraging hebben opgelopen. Daarom zijn in het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen beschikbaar gesteld door middel van een opslag in de rijksbegroting.

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

Het programma werd aanvankelijk ingesteld voor de jaren 2021 tot en met 2023, maar is later met een extra uitloopjaar verlengd tot eind 2024. Voor de volledige looptijd ontvangt onze hogeschool € 22,5 miljoen voor de extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten. Binnen dit bedrag is € 6,8 miljoen gereserveerd voor het beperken van vertraging en uitval specifiek bij de lerarenopleidingen. Daarnaast ontvangt de HU nog eens € 800.000 voor vertraagde onderzoekers. De voortgang in deze twee onderdelen beschrijven we in dit hoofdstuk zoals door de minister voorgeschreven.

4.3.1 Inrichting, monitoring en draagvlak

Net als bij de Kwaliteitsafspraken investeren we het grootste deel van de NPO-middelen voor begeleiding, onderwijs en ondersteuning decentraal in de instituten voor het aanstellen van meer docenten. Behoeften en voorkeuren verschillen vanzelfsprekend per opleiding. Daarom verdelen we de middelen over de instituten op basis van studentenaantallen, zodat bestedingskeuzes daar kunnen worden gemaakt waar de behoefte het duidelijkst zichtbaar is. Daarnaast hebben we centraal drie belangrijke maar relatief kleine projecten ingericht.

De instituten investeren hun beschikbare NPO-budget in een eigen selectie van bestedingskeuzes aan de hand van een keuzemenu met 24 opties. Daarvan komen er 23 overeen met bestedingskeuzes die al in het programma Kwaliteitsafspraken konden worden gemaakt. Verderop in dit hoofdstuk laten we zien hoe deze bestedingskeuzes van de HU optimaal aansluiten bij de landelijke NPO-thema's en NPO-acties. Instituten kunnen ervoor kiezen om NPO-gelden in te zetten voor het versterken van dezelfde bestedingskeuzes die zij in het kader van de Kwaliteitsafspraken hebben gemaakt, maar kunnen de gelden ook voor andere bestedingskeuzes inzetten. Op die manier zijn er bestedingskeuzes die worden gefinancierd alleen vanuit de Kwaliteitsafspraken, alleen vanuit het NPO of uit beide programma's tegelijk. Financieel zijn die investeringen zuiver te onderscheiden en dat doen we dan ook in dit hoofdstuk voor het NPO. Maar de inhoudelijke voortgang in Kwaliteitsafspraken en NPO is dusdanig vervlochten dat die lastig afzonderlijk valt te beschrijven. Daarvoor verwijzen we daarom naar de beschrijving van de voortgang in het voorgaande hoofdstuk over de Kwaliteitsafspraken.

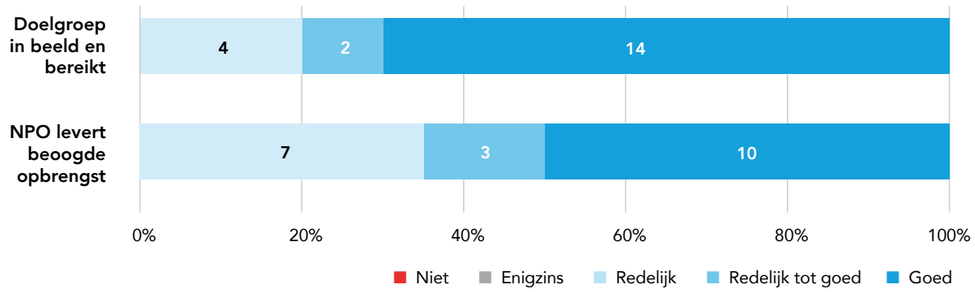
De eigen keuzes van instituten uit het keuzemenu zijn bij de start van het NPO-programma gemaakt in nauw overleg met opleidingscommissies en instituutsraden. Ook de voortgang van de besteding van de NPO-middelen wordt hier ten minste tweemaal per jaar besproken en keuzes kunnen worden bijgesteld – niet alleen als onderdeel van de integrale kwaliteitsdialoog over de kwaliteit van het onderwijs, maar ook in de monitorcyclus die wordt georganiseerd vanuit de HU regiegroep Magka (Monitor- en adviesgroep Kwaliteitsafspraken). Deze regiegroep, die de HU heeft ingericht voor de Kwaliteitsafspraken, is namelijk door het college aangewezen om ook de voortgang in het NPO te monitoren. Het format dat de regiegroep eerder had ontwikkeld voor het monitoren van de Kwaliteitsafspraken is in 2022 uitgebreid zodat met één geïntegreerd format de Kwaliteitsafspraken en NPO tegelijk worden gevolgd.

De regiegroep monitort niet de realisatie van de NPO-middelen voor vertraagde onderzoekers (par. 4.3.4). Monitoring en verantwoording van deze middelen is volledig geïntegreerd in de reguliere planning- en controlcyclus.

4.3.2 Kwetsbare studenten en studenten met achterstanden in beeld

Het grootste deel van de NPO-middelen is bedoeld voor extra begeleiding, extra onderwijs en extra ondersteuning van studenten met studievoortgangsproblemen of andere (ook sociale en mentale) problemen en achterstanden, gerelateerd aan de coronamaatregelen. De minister verwacht van instellingen dat zij in hun programma bijsturen op basis van monitoring van vertragingen en mentale gezondheid en dat zij door maatwerk studenten optimaal ondersteunen.

De regiegroep voor Kwaliteitsafspraken en NPO heeft aan alle instituten de vraag voorgelegd of deze studenten voldoende in beeld zijn en bereikt worden en ook of de NPO-activiteiten voor deze studenten de beoogde opbrengsten leveren.



Figuur 4-1 Hebben instituten de groep studenten met voortgangsproblemen en/of kwetsbare positie goed in beeld, en leveren de NPO-activiteiten voor hen de bedoelde opbrengst op (aantallen)? (Bron: HU Administratie)

Ruim twee derde van de instituten vindt dat zij de doelgroep van het NPO ronduit goed in beeld hebben en kunnen bereiken. In hun toelichting wijzen bijna alle instituten op de personen die worden ingezet om studenten met voortgangsproblematiek te signaleren en extra te begeleiden, zoals SLB'ers, docenten, leerteambegeleiders, (langstudeer)coaches, aandachtsfunctionarissen, afstudeer- en langstudeer-coördinatoren, decanen en mentoren.

Complicerende factor is dat studenten met voortgangsproblemen vaak wel goed in beeld zijn, maar studenten in een kwetsbare positie minder goed of helemaal niet. Deze kwetsbare studenten moeten in principe zelf de eerste stap zetten voor hulp of begeleiding, maar juist deze doelgroep doet dat vaak niet en is minder goed bereikbaar. Instituten weten daardoor eigenlijk niet of ze alle kwetsbare studenten goed in beeld hebben.

Precies de helft van de instituten meent dat de NPO-activiteiten goed de beoogde opbrengsten leveren voor de doelgroep; zij verwijzen bijvoorbeeld naar de belangstelling van studenten voor de georganiseerde activiteiten, hun deelname en hun reacties daarop. De andere helft denkt dat dit redelijk of redelijk tot goed het geval is. De bereikbaarheid van kwetsbare studenten bepaalt natuurlijk mede de effectiviteit. Meerdere instituten vinden niet zozeer dat de opbrengst niet wordt gehaald, maar dat het lastig is om daar uitspraken over te doen omdat het lastig meetbaar is of omdat geen oorzaak-gevolg relatie gelegd kan worden tussen NPO-activiteiten en bereikte verbeteringen.

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

Financiële voortgang in 2023
Nog sterker dan in de Kwaliteitsafspraken investeren we het grootste deel van de NPO-middelen in de instituten, en daarnaast in drie relatief kleine centrale projecten. De instituten hebben bij de besteding van hun budget de keuze uit 24 mogelijke activiteiten, waarvan er 23 gelijk zijn aan bestedingskeuzes in de Kwaliteitsafspraken. De 24 activiteiten zijn verdeeld over vier van de zes[3] landelijke NPO-thema's. De centrale projecten vallen alle drie onder het thema Welzijn en sociale binding. In het thema Soepele in- en doorstroom investeren we het meest.

NPO-thema's		2021	2022	2023	2024
1. Soepele in- en doorstroom	HU-plan	1.552	4.305	3.415	-
	Besteed	1.251	4.193	3.237	
	Budget				-
2. Welzijn en sociale binding	HU-plan	468	2.020	1.450	-
	Besteed	345	1.879	1.644	
	Budget				-
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	HU-plan	270	1.260	1.008	-
	Besteed	254	1.186	1.759	
	Budget				-
5. Vertraging en studie-uitval beperken in lerarenopleidingen	HU-plan	1.092	3.320	2.365	-
	Besteed	0	3.031	2.121	
	Budget				1.625
Totaal NPO	**HU-plan**	**3.382**	**10.905**	**8.238**	**-**
	Besteed	**1.850**	**10.289**	**8.761**	
	Budget				**1.625**

Tabel 4-1 Besteding NPO-middelen ten opzichte van planning in het oorspronkelijke HU-plan NPO en bijgestelde planning voor 2024 (bedragen x € 1.000). (Bron: HU Administratie)

Daarnaast zijn er middelen beschikbaar voor het compenseren van de vertraging die onderzoekers met een tijdelijk contract hebben opgelopen in coronatijd. Dit onderdeel wordt als enige niet gemonitord door de regiegroep voor de Kwaliteitsafspraken en NPO en lichten we toe in paragraaf 4.3.10.

Hoewel het programma NPO formeel loopt van 2021 t/m 2023 heeft de minister het kalenderjaar 2024 aangemerkt als extra uitloopjaar. Het staat de HU dus vrij om eventuele onderbestedingen na 2023 nog één jaar door te schuiven.

In onze geactualiseerde prognose gingen we uit van een realisatie in 2023 van in totaal € 9.322 duizend. Er is in het afgelopen jaar € 561 duizend minder besteed, namelijk € 8.761 duizend. De uitgaven van de instituten waren samen lager in de thema's Soepele in- en doorstroom en Vertraging en uitval beperken in de lerarenopleidingen, en juist hoger in het thema Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages. Uiteindelijk resteren er na 2023 van het totale budget NPO in het uitloopjaar 2024 alleen nog middelen voor het thema

[3] Twee NPO-thema's zijn niet van toepassing op het hbo. Thema 4 is gericht op opleidingen geneeskunde en tandheelkunde in het wo en thema 6 op het tegengaan van jeugdwerkeloosheid onder mbo'ers.

Lerarenopleidingen. Dit uitloopjaar voor de lerarenopleidingen was in het vorige Magka-rapport al voorzien. Het resterende bedrag van € 1.625 duizend valt nu wel iets hoger uit, maar lijkt gezien de besteding in 2023 van € 2.121 duizend zonder meer haalbaar.

Concreet betekent dit dat het NPO-programma hiermee is afgerond voor alle instituten met uitzondering van de instituten met lerarenopleidingen: Instituut Archimedes en Instituut voor Onderwijs en Orthopedagogiek. De voorgenomen investeringen in de drie centrale projecten zijn volledig gerealiseerd en deze zijn dus eveneens afgerond.

Thema Soepele in- en doorstroom
In het landelijke programma NPO zijn voor het hbo vier thema's van toepassing. Binnen de thema's worden weer zogenaamde NPO-acties onderscheiden. We laten zien met welke HU-bestedingskeuzes we werken aan deze landelijke NPO-acties en thema's.

In het NPO-thema Soepele in- en doorstroom werken we aan vier verschillende NPO-acties door middel van elf mogelijke bestedingskeuzes in de instituten (zie tabel 4-2). Deze bestedingskeuzes komen overeen met keuzes die instituten eerder ook al konden maken in de Kwaliteitsafspraken. Instituten kunnen naar keuze alleen kwaliteitsgelden, alleen NPO-middelen of beide tegelijk inzetten voor deze activiteiten.

Het vaakst investeren de instituten NPO-geld in extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning en in meer tijd voor studieloopbaan-begeleiding (respectievelijk bij 12 en 11 instituten). Beide bestedingskeuzes vallen onder de NPO-actie Aanbieden van extra begeleiding. Ook is vaak gekozen voor de NPO-actie Voorkomen en wegwerken van studievertraging en daarbinnen voor de bestedingskeuze extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies. Het aantal instituten dat NPO-middelen hiervoor aanwendt is dit jaar wel gedaald van twaalf naar zeven.

NPO-actie	HU-Bestedingskeuze	Aantal instituten
a. Aanbieden van extra begeleiding	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten. (20)	11
	Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan. (22)	12
	Extra Inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student. (9)	4
	Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peercoaches te begeleiden, zodat deze hun eigen rol in de leerbegeleiding goed kunnen uitvoeren. (24)	0
	Meer docentinzet voor het begeleiden van extra-curriculaire challenges, zodat studenten die uitgedaagd willen worden om hun talenten breder in te zetten, daartoe de mogelijkheden krijgen. (40)	1
b. Versterken van studiekeuzeactiviteiten	Extra aandacht voor studiekeuzeactiviteiten voorafgaand aan de opleiding bij Numerus Fixus studies, zodat studenten nog beter een weloverwogen keuze kunnen maken en uitval in het eerste jaar wordt teruggedrongen. (34)	0
c. Beter laten landen van studenten in ho	Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars met de opleiding te versterken en zo studieuitval terug te dringen. (35)	5
e. Voorkomen en wegwerken van studievertraging	Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen. (13)	7
	Extra lessen bij struikelvakken, zodat studenten zich beter kunnen voorbereiden op herkansingen. (8)	6
	Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten, zodat studenten beter inzicht hebben in hun leerpunten. (7)	6
	Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken, zodat studenten hun studieloopbaan nog beter kunnen afstemmen op eigen behoeften. (32)	3

Tabel 4-2 NPO-Thema 1. Soepele in- en doorstroom: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteedt (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in de Kwaliteitsafspraken). (Bron: HU Administratie)

Thema Welzijn studenten en sociale binding met opleiding
In het tweede NPO-thema Welzijn en sociale binding zijn er twee NPO-acties en daarbinnen vier bestedingskeuzes waar de instituten in kunnen investeren. Hier kiezen de instituten duidelijk het vaakst voor de actie Versterken van de supportstructuur van de instelling via de bestedingskeuze Versterking van de positie en taken van de aandachtsfunctionarissen in de instituten. Dit is de enige bestedingskeuze voor instituten in het NPO-programma die niet ook al onderdeel was van de Kwaliteitsafspraken.

NPO-Thema 2. Welzijn en sociale binding: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in de Kwaliteitsafspraken)

NPO-actie	HU-Bestedingskeuze	Aantal instituten
a. Versterken supportstructuur instelling (meer ondersteuning)	Versterking van de positie en de taken van de zogenaamde aandachtsfunctionarissen ter bevordering van studentenwelzijn en inclusiviteit. (41)	13
	Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student. (21)	6
	(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student. (23)	5
d. Maatregelen gericht op specifieke doelgroepen (proactieve benadering)	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht. (2)	6

Tabel 4-3 NPO-Thema 2. Welzijn en sociale binding: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteedt (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in de Kwaliteitsafspraken). (Bron: HU Administratie)

Centrale NPO-projecten
Naast de bestedingskeuzes in de instituten vallen ook de drie centrale NPO-projecten van de HU onder het thema Welzijn en sociale binding.

1. **Versterken van de scholing van begeleiders**
   De HU kiest ervoor om naast de inzet op eerstelijnsbegeleiding vanuit de instituten ook hogeschoolbreed de scholing van begeleiders te versterken. Het gaat om vraaggestuurde scholing gericht op het adequaat kunnen begeleiden van studenten met studievertraging en andere opgelopen achterstanden.
2. **Inzet studentendecanen, keuzeadviseurs en studentenpsychologen**
   De behoefte van studenten aan tweede- en derdelijns begeleiders, de studentendecanen, de keuzeadviseurs en de studentenpsychologen is zeer hoog. Om die reden is een gedeelte van de NPO-middelen besteed aan hogeschoolbrede uitbreiding en versterking van deze ondersteunende functies.

3. **Subsidiefonds voor activiteiten voor sociale binding en welzijn**
   We hebben NPO-middelen vrijgemaakt waarmee sociale activiteiten kunnen worden georganiseerd met het oog op sociale binding en het welzijn van studenten. Hiervan kan breed gebruik worden gemaakt door onder andere studieverenigingen, maar ook bijvoorbeeld voor activiteiten van Sciencecafé's, et cetera.

Dit zijn voor de HU belangrijke projecten, maar qua budget beslaan ze een relatief klein deel van de NPO-middelen (totaal € 621.000 voor de totale looptijd van het programma, dus minder dan 3 procent van het NPO-budget). Alle drie deze projecten hebben in 2023 hun plannen gerealiseerd en zijn daarmee, wat NPO betreft, afgerond. Het Subsidiefonds voor activiteiten voor sociale binding en welzijn krijgt binnen de Kwaliteitsafspraken een vervolg, via de middelen die vanuit HUGS worden vrijgemaakt voor de sense of belonging in de instituten.

Thema Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
In het derde NPO-thema Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages kiezen de instituten het vaakst voor de NPO-actie Meer ondersteuning tijdens de stages voor specifieke doelgroepen, en daarbinnen voor de bestedingskeuze Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes (8 keer). De diverse bestedingskeuzes in de NPO-actie Meer stages realiseren door flexibiliteit zijn in 2023 minder vaak gekozen dan het jaar daarvoor.

NPO-actie	HU-Bestedingskeuze	Aantal instituten
b. Meer stages realiseren door flexibiliteit	Meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten, zodat studenten beter ondersteund worden in het ontwikkelen van hun professionele identiteit. (27)	4
	Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum, zodat studenten een actueel en divers beeld van de beroepspraktijk kunnen ontwikkelen. (16)	3
	Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen. (17)	4
	Meer beschikbaarheid van praktijkdocenten die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken, zodat het praktijkbeeld van studenten nog actueler en genuanceerder wordt. (19)	0
c. Meer ondersteuning tijdens stages voor specifieke doelgroepen	Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk. (28)	8
	Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages. (11)	4
	Meer onderwijs in onderzoeksvaardigheden en over een langere periode van het curriculum zodat studenten beter voorbereid zijn op het uitvoeren van onderzoek in projecten, stages en afstuderen. (15)	3
	Extra onderwijs ter voorbereiding van internationale stages of studieonderdelen, zodat studenten beter voorbereid zijn op internationale ervaringen of minder drempels ervaren om daarvoor te kiezen. (12)	2

Tabel 4-4 NPO-Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteedt (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in de Kwaliteitsafspraken). (Bron: HU Administratie)

Thema Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken
Het laatste NPO-thema geldt specifiek voor onze twee instituten die lerarenopleidingen aanbieden: Instituut

Archimedes en Instituut Theo Thijssen. Dit is het enige thema dat nog onderbesteding laat zien (tabel 4-1), die is ontstaan in 2021 en nog niet helemaal kon worden ingelopen in 2022 en 2023. Het gaat hier dan ook om een groot budget: bijna een derde van NPO-middelen voor de HU vallen in dit thema.

Voor een heldere financiële verantwoording zijn deze bestedingen in deze verantwoording ondergebracht in thema 5: Beperken van studievertraging en uitval in de lerarenopleidingen. In de praktijk werken de twee instituten hieraan met een combinatie van bestedingskeuzes die voor een groot deel onder de andere drie thema's vallen: ook dat zijn immers allemaal activiteiten om achterstanden en uitval tegen te gaan.

In onze indeling van bestedingskeuzes naar NPO-thema's is er één die rechtstreeks valt onder het thema Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken, namelijk de bestedingskeuze Meer tijd voor de begeleiding van zij-instromers, gericht op een soepele verbinding tussen studie en praktijk. Instituut Archimedes heeft hier in 2023 € 54.610 in geïnvesteerd.

In het uitloopjaar 2024 resteren voor de HU uitsluitend nog middelen in dit NPO-thema voor de lerarenopleidingen, namelijk € 1.625 duizend. Aangezien de besteding in 2023 al hoger was dan dat, moet realisatie van dat voornemen zeker haalbaar zijn.

4.3.4 Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging

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

Het gaat bij dit budget per definitie om vertraging die al heeft plaatsgevonden in coronatijd. Er is daarom in onze hogeschool een lijst aangelegd van onderzoekers die aanspraak op de middelen kunnen maken. Communicatie met de onderzoekers loopt binnen de HU via de begeleidende lectoren. De begeleidende lectoren en promovendi hebben in overleg een plan gemaakt voor besteding van de middelen - verlenging, tijdelijk uitbreiding van de aanstelling, of ondersteunende middelen - aansluitend bij de behoefte c.q. obstakels gegeven de context van het betreffende individu.

In 2021 was er nog geen besteding van deze NPO-middelen voor vertraagde onderzoekers. In 2022 en 2023 was de uitputting als volgt.

	2022		2023		Totaal 2021 t/m 2023	
	NPO-middelen	**Eigen middelen[1]**	**NPO-middelen**	**Eigen middelen**	**NPO-middelen**	**Eigen middelen**
Bestedingen:						
personeel / uren	65,29	43,33	347,45	117,30	412,74	160,63
materieel	10,78	-	10,63	15,70	21,41	15,70
Totale bestedingen	**76,07**	**43,33**	**358,07**	**133,00**	**434,15**	**176,33**
Aantal geholpen onderzoekers (unieke personen)		16		38		45

Tabel 4-5 Bestede bedragen uit NPO-onderzoeksgelden. Bedragen x € 1.000 (Bron: HU Administratie)

Sommige trajecten lopen over het boekjaar heen, waardoor er een overlap bestaat tussen de onderzoekers in 2022 en 2023. In totaal gaat het om 45 onderzoekers tot nu toe, waarvan er 9 zowel in 2022 als 2023 met NPO-middelen werden ondersteund.

De HU zet de NPO onderzoeksmiddelen in op het moment dat de reguliere financiering van onderzoek is afgelopen en de werkelijke vertraging start. In 2020 en 2021 is een inventarisatie gemaakt van onderzoekers die waarschijnlijk als gevolg van de coronaperiode vertraging op zouden lopen en die in aanmerking komen voor de NPO-middelen op basis van de gestelde criteria (op dat moment 102 personen). Op basis van de verwachte vertraging is berekend hoeveel kosten gepaard gaan met de vertraging; ondertussen zijn de gemaakte kosten gefinancierd uit de reguliere financiering voor het betreffende onderzoek. Op die manier voorkomen we dat wanneer een onderzoeker de vertraging gedurende de reguliere periode inloopt ten onrechte gebruik maakt van de NPO-middelen. De geselecteerde onderzoekers hebben een budget toegekend gekregen dat ze kunnen gebruiken op het moment dat er geen reguliere financiering voor hun onderzoek beschikbaar is. Wanneer onderzoekers hun budget niet nodig hebben, wordt er beoordeeld of er onderzoekers zijn die op basis van de criteria ook in aanmerking komen voor gebruik van NPO-middelen.

Zoals gebruikelijk bij specifieke subsidies verantwoorden we inkomsten voor zover er subsidiabele kosten gemaakt zijn. We registreren per onderzoeker welke kosten er ten laste van

[1] Intern is afgesproken dat NPO-middelen alleen ingezet worden als reguliere financiering niet afdoende is. Dat betekent dat onderbestedingen in de reguliere financiering van onderzoeks- en promotietrajecten worden ingezet om vertraging op te vangen. Als dit niet afdoende is wordt gebruik gemaakt van de NPO-middelen en als dit niet voldoende blijkt te zijn, worden er aanvullend eigen middelen ingezet. De inzet van reguliere financiering wordt niet apart geadministreerd en is daarom ook niet opgenomen als eigen bijdrage in bovenstaande overzicht. De aanvullende financiering uit eigen middelen na aanwending van de NPO-middelen wordt wel geadministreerd en is daarom wel opgenomen in bovenstaand overzicht. De werkelijke inzet van eigen middelen is dus in 2022 en 2023 hoger dan vermeld, maar kan niet gekwantificeerd worden.

het aan hen beschikbaar gestelde budget gemaakt worden. Op basis van deze werkelijke bestedingen bepalen we de subsidie-inkomsten op enig moment. Zoals gezegd spreken onderzoekers het beschikbaar gestelde budget pas aan als de reguliere financiering is afgelopen. In 2022 was dit nog relatief beperkt, omdat de meeste geselecteerde onderzoekers nog gebruik maakten van hun reguliere financiering. In 2023 nam de inzet van de beschikbare NPO-middelen al aanzienlijk toe. Voor 2024 staat nog een saldo open van € 379 duizend oftewel 46% van de totale toegekende subsidie. 2024 is het laatste jaar waarin de NPO-middelen kunnen worden besteed en er zijn 27 trajecten/onderzoekers die nog in dat jaar moeten starten met de subsidie. Voor deze onderzoekers plus de trajecten die doorlopen uit 2023 is nog € 257 duizend beschikbaar.

“

Dankzij onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

5. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

5.1 ALGEMEEN

5.1.1 Strategie en visie

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk. Dankzij onderzoek sluit het onderwijs goed aan op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ook wordt het onderwijs zo inhoudelijk vernieuwd, waardoor het vakinhoudelijk van hoge kwaliteit blijft. Tevens boeken we met ons onderzoek steeds meer voortgang bij de innovatie van de beroepspraktijk. Onderzoek is erop gericht nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten te ontwikkelen en bestaande te verbeteren. Ons onderzoek draagt bij aan alle ambities uit ons ambitieplan ‘HU in 2026’: missiegedreven opgaven, leven lang ontwikkelen, studentsucces, HU-gemeenschap en digitalisering.

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

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

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

5.1.1.2 Kennis- en innovatieagenda

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

Met Samen Duurzaam zetten we ons ervoor in de ecologische voetafdruk van onze regio tot nul terug te brengen. We willen dat duurzame oplossingen bijdragen aan een inclusieve,

rechtvaardige en veilige samenleving. Dit bewerkstelligen we door maatschappelijke vraagstukken vanuit het ecologische, economische en sociale perspectief te benaderen.

Met Samen Lerend dragen we – in nauwe relatie met beroepspraktijk en onderzoek en vanuit een interprofessioneel perspectief – bij aan inclusief en duurzaam onderwijs. We willen bereiken dat kinderen, leerlingen, jongeren, studenten en professionals (zelf) kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven.

Met Samen Gezond streven we naar het terugdringen van de gezondheids- en welzijnsverschillen van mensen in de regio. We willen hun zelfredzaamheid vergroten en hun leefstijl en sociale en fysieke veiligheid verbeteren. We versterken het (integraal) werken over grenzen van disciplines heen en dragen eraan bij dat de juiste zorg op de juiste plek terechtkomt.

Met Samen Digitaal geven we vorm aan digitalisering en het gebruik van data, zodat die bijdragen aan mens en samenleving. We werken samen met bedrijven en maatschappelijke organisaties aan het oplossen van digitale vraagstukken. Dat doen we door studenten en professionals digitaal vaardiger te maken, en data en technologie op een waarde(n)volle en betekenisvolle wijze in te zetten voor innovatie.

De vier expertisegebieden bouwen voort op het in 2016 vastgestelde profiel 'kwaliteit van (samen)leven in een stedelijke omgeving'. Ze zijn vanaf 2019 gevormd rondom thema's waarop de HU intensief samenwerkt met externe partijen, die passend zijn bij maatschappelijke vraagstukken in de regio en waar de HU een trackrecord op heeft. Eind 2022 stelden we voor ieder expertisegebied een 'eigen' kennis- en innovatieagenda (KIA) op. De overkoepelende KIA is begin 2023 vastgesteld. De kennis- en innovatieagenda's geven richting aan ons handelen en maken in- en externe stakeholders duidelijk aan welke missiegedreven opgaven we werken. In de agenda's is concreet aangegeven welke kennisbasis hiervoor nodig is en welke crossovers mogelijk zijn. Met crossovers bedoelen we in dit verband de verbindingen tussen een of meer expertisegebieden. In 2023 zijn onze instituten met de kennisagenda's aan de slag gegaan en ook ons portfolio wordt erop afgestemd. Daarmee maken we de HU sterker op gebieden waar we al sterk zijn. Werd ons opleidingsassortiment in het verleden vooral vanuit het perspectief van marktontwikkelingen en kwaliteit samengesteld, met de kennis- en innovatieagenda's komt daar nu ook het inhoudelijke perspectief bij. Met de kennis- en innovatieagenda's beslaan we alle thema's uit de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen, uitgezonderd het thema toerisme en vrije tijd. De kennis- en innovatieagenda's actualiseren we ieder jaar.

5.1.2 Onderzoek en thema's

5.1.2.1 Lectoraten

Eind 2023 kende de HU 38 lectoraten. Voor een overzicht verwijzen we naar het lectoratenoverzicht op onze website. De lectoraten zijn organisatorisch ondergebracht in vier kenniscentra: Kenniscentrum Leren en Innoveren, Kenniscentrum Sociale Innovatie, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven en Kenniscentrum Digital Business & Media.

Hieronder geven we aan de hand van de in het format van de Vereniging Hogescholen genoemde thematieken voorbeelden van onze activiteiten.

5.1.2.2 Bijdrage aan kennisontwikkeling uit de strategische onderzoeksagenda Vereniging Hogescholen

Gezondheid en Welzijn – Samen Gezond

Veel onderzoekers en opleidingen van de HU zijn actief op het thema Gezondheid en Welzijn. Zij dragen bij aan het verkleinen van gezondheidsverschillen en het verbeteren van gezondheid en welzijn van bewoners. Een mooi voorbeeld is het SPRONG-traject PREVENT dat ten doel heeft om met wijkgerichte preventie de gezondheid en het welzijn van bewoners te bevorderen. In de reeks onderzoeken Wat Beweegt Jou?, Framerunner, en Hoeveel Beweeg Jij? hebben lectoraten uit verschillende domeinen de krachten gebundeld om toolboxen te ontwikkelen waarmee kinderen met beperkingen en hun ouders worden ondersteund bij beweegactiviteiten.

Onderwijs- en talentontwikkeling – Samen Lerend

Een belangrijke maatschappelijke opgave voor de HU is talentontwikkeling en terugdringen van het lerarentekort. Goede samenwerking in de regio rond talentontwikkeling is te zien in het meerjarige project Bruggenbouwers en Grensverleggers, met als doel het creëren en onderzoeken van een innovatieve opleidings- en professionaliseringsinfrastructuur in de verbinding tussen school, thuis en de wijk in Utrecht en Amersfoort.

Een ander project in dit kader is bijvoorbeeld De kracht van leerKRACHT, Dat onderzoekt of scholen die werken met leerKRACHT, zich ontwikkelen in hun schoolcultuur, leraarhandelen en leerlingresultaten. Daarnaast hebben de onderzoekers in dit project verdiepende aandacht voor de rol van leiderschap. De scholen doen twee jaar mee aan het onderzoek. Er zullen 130-150 scholen per jaar deelnemen aan het onderzoek.

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

De HU kent vele onderzoeksprojecten op het thema Veerkrachtige samenleving. Een goed voorbeeld is het programma GEZOND & WEL waar studenten, docenten, onderzoekers, professionals en bewoners in wijken in de regio Utrecht werken aan het verbeteren van preventieve zorg en daarmee de gezondheid van de bewoners – interprofessioneel over domeingrenzen heen, gericht op de mensen om wie het gaat. Een ander voorbeeld is het Kennisplatform Utrecht Sociaal (kUS) waarin inwoners, professionals uit het sociaal domein, beleidsmedewerkers van gemeenten, bestuurders en managers van zorg- en welzijnsorganisaties en onderzoekers en docenten van kennisinstellingen een bijdrage leveren om antwoorden te vinden op maatschappelijke vraagstukken als vergrijzing, armoede, eenzaamheid en dementie.

Op een Utrechts AZC komen studenten, onderzoekers en kinderen wekelijks samen om de kinderen op een speelse manier zich te laten ontwikkelen op gebied van gezondheid en welzijn. Studenten leren niet alleen werken met mensen uit verschillende culturen, maar ook met andere studenten die worden opgeleid voor beroepen in de gezondheidszorg of de welzijnssector. Mede op basis van het onderzoek in dit project is een proefschrift geschreven: Understanding youth in sport.

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

De HU zet binnen alle expertisegebieden in op verschillende sleuteltechnologieën. Zo worden digitale technologieën ingezet in de domeinen van gezondheid, welzijn en duurzaamheid om daarmee bij te dragen aan ondersteuning van zorg-professionals, patiënten, installateurs, etcetera. Chemische en engineering technologieën worden ingezet om duurzame en circulaire materialen of alternatieven te ontwikkelen, zoals duurzame kleuren en biopesticiden. Life Science technieken worden onder andere ingezet om alternatieven te ontwikkelen voor invasieve methoden en om dierproefvrije technieken te ontwikkelen (zie daarvoor bijvoorbeeld het TOX FLOW project).

Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar – Samen Duurzaam

De HU besteedt veel aandacht aan de gezonde en duurzame leefomgeving. Zo kennen we een L.INT lector op gezonde stedelijke ontwikkeling en wordt er door lectoren, het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities en opleidingen samen met bewoners en beleidsmakers gewerkt aan inzichten en tools om de omgeving gezonder en duurzamer in te richten. Dit doen we samen met diverse partners. Een recent voorbeeld waarin met Utrechtse partners wordt samengewerkt aan het vormgeven van een gezonde leefomgeving, is de ontwikkeling van de Utrechtse stadswijk Cartesius. Hieraan wordt onderzoek gekoppeld middels monitoring van de effecten van de inrichting op gezondheid en welzijn.

Duurzaam transport en intelligentie logistiek – Samen Duurzaam

Ook aan het thema Duurzaam transport en intelligente logistiek levert de HU een bijdrage. We nemen deel aan de landelijke Centre of Expertise KennisDC Logistiek en met ons onderzoek leveren we een bijdrage aan slimme stedelijke ontwikkeling. Daarbij is specifieke aandacht voor hoe met slim gebruik van data het transport in de stad zo georganiseerd kan worden dat verkeersdruk en emissies verminderd worden (Onderzoeksnetwerk voor slimme en leefbare steden).

Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening – Samen Duurzaam

De werkzaamheden op de thematiek duurzame landbouw, water en voedselvoorziening zijn vooralsnog vooral in de verkennende fase. We werken samen met het KWR Watercycle Research Institute om het onderzoek en onderwijs op het gebied van water verder vorm te geven. In samenwerking met het Utrecht Science Park InnovatieLab Life Sciences & Chemistry (iLAB) is er een verkenning uitgevoerd over de invulling van HU-onderzoek en onderwijs rond het thema voedsel.

Energietransitie en duurzaamheid – Samen Duurzaam

In ons onderzoek naar de energietransitie hebben we zowel aandacht voor de technische als voor de sociale kant. Dat gebeurt bijvoorbeeld het Europese project ENPOR waarin een toolbox wordt ingezet om huurders in de private sector te ondersteunen bij energiebesparing.

In het project SPRONG SURE werken de HU en de Hanze Hogeschool samen aan de verbinding tussen technische mogelijkheden en het sociale domein. Sociale inbedding van duurzaamheidsmaatregelen, democratische besluitvorming en inclusie zijn belangrijk voor de opgave van de energietransitie in de gebouwde omgeving.

Kunst en de creatieve industrie – Samen Gezond

Een voorbeeld van onderzoek op het gebied van kunst en de creatieve industrie is onze participatie in de eind 2022 toegekende SPRONG-aanvraag Creating Cultures of Care. Kunstenaars, zorg- en welzijnsprofessionals, beleidsmakers, patiënten/inwoners en studenten onderzoeken hierin samen eigen drijfveren en gezamenlijke missies om te kunnen bijdragen aan (radicale) transities in zorg en welzijn (penvoerder Hogeschool voor de Kunsten Utrecht).

Negen lectoraten van HKU, Hanzehogeschool, Fontys en Hogeschool Utrecht trekken met een SIA-SPRONG subsidie samen met de Universiteit voor Humanistiek en UMC Utrecht op in hun visie vanuit de kunsten op een nieuw perspectief op zorg onder de titel De Kunst van Zorg en Welzijn. Vanuit een transdisciplinaire aanpak ontwikkelt deze onderzoeksgroep met hun partners nieuwe werkwijzen, praktijken en scenario's binnen zorg- en welzijnscontexten.

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

Een voorbeeld van onderzoek op het thema 'Ondernemen verantwoord en vernieuwend' is de onderzoekslijn Smart Responsible Organizations van de HU. Hierin worden organisaties ondersteund om verantwoord en vernieuwend te ondernemen. Digitale transities worden zo vorm en richting geven, dat er sprake is van een goede balans tussen menselijke, maatschappelijke en organisatorische waarden. Digitalisering is hierbij een middel voor een waardevolle, duurzame, veilige en betekenisvolle samenleving.

Met het project SPRONG RAAIT werkt de HU aan verantwoorde AI-toepassingen in de brede praktijk, samen met de hogescholen van Rotterdam en Amsterdam. De onderzoeksgroep richt zich op het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van AI met oog voor ethische en juridische gevolgen voor de gebruiker. Met als uiteindelijk doel: tools ontwikkelen die helpen om verantwoorde AI-oplossingen te ontwerpen, ontwikkelen en implementeren. Tools die de gebruiker helpen en beschermen.

Veiligheid – Samen Gezond, Samen Digitaal

Op de gehele range van veiligheid verricht de HU onderzoek; denk bijvoorbeeld aan cybersecurity, sociale veiligheid en de rol van de veiligheidsprofessional. In 2023 is een start gemaakt met de kenniswerkplaats Zorgvuldig Datadelen. Datagebruik en omgang met persoonsgegevens gaan in bijna elke toekomstige baan op hbo-niveau een rol spelen. Door over het vraagstuk van zorgvuldige omgang met data en persoonsgegevens HU-breed in overleg te gaan, en samen onderwijs te ontwikkelen, willen we het onderwijsniveau voor de hele HU verbeteren.

Toerisme en gastvrijheid

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

5.1.2.3 Inkomsten

Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2023
(bedragen x € 1.000)

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek over 2023		**Gerealiseerde inkomsten**
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	19.838
2	Inkomsten onderzoek 2e geldstroom	14.344
3	Inkomsten onderzoek 3e geldstroom	2.419
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	502
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		**37.103**

Tabel 5-1 Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2023. (Bron: HU Administratie)

5.2 INTEGRATIE VAN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK IN HET KENNISECOSYSTEEM

Een van de ambities uit het ambitieplan 'HU in 2026' is om een bijdrage te leveren aan missiegedreven opgaven. Wij leiden professionals van morgen op, in samenwerking met de beroepspraktijk, met praktijkgericht onderzoek; in verbinding met de samenleving, kennispartners en de maatschappij. Samen met onze partners zoeken we naar oplossingen en realiseren we doorwerking in de regio. Zowel in het onderwijs als in het onderzoek pakken we vraagstukken op die aansluiten bij onze missie en expertisegebieden. Daarom committeren we ons aan regionale en (inter)nationale programma's en agenda's waarin maatschappelijke vraagstukken centraal staan. We verwachten van onze studenten en medewerkers dat ze gericht zijn op samenwerking. Behoeften en problemen van praktijk en samenleving vragen immers om professionals die met andere disciplines kunnen samenwerken. We zoeken in ons onderwijs en onderzoek naar verbinding tussen vakgebieden en over de grenzen van vakgebieden heen, omdat de (traditionele) muren tussen kolommen en disciplines verdwijnen. Deze visie op onderwijs en onderzoek impliceert dat we continu samenwerken, met de beroepspraktijk, burgers en andere kennisinstellingen. Met ons (onderwijs en) onderzoek staan we dus continu in verbinding met de regio. Hieronder geven we voorbeelden uit 2023.

5.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

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

5.2.1.1 Centre of Expertise Smart Sustainable Cities

Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities is een platform waar organisaties, lokale en regionale overheden en kennisinstituten samenwerken aan de verwezenlijking van een duurzame, slimme en gezonde stad. Professionals, onderzoekers, docenten en studenten met verschillende expertises werken hier samen aan toepasbare expertise met meerwaarde voor zowel de praktijk, het onderwijs als het onderzoek. Dit doen wij langs de thema's 'Gezonde Gebieden, Gezond Gebouwd', 'Energieneutrale en Circulaire Gebieden', 'Transitieprocessen' en 'Smart Urban Mobility'.

5.2.1.2 Regionale Kenniswerkplaats Jeugd en Gezin Centraal

De Regionale Kenniswerkplaats Jeugd en Gezin Centraal ontwikkelt, verzamelt en deelt kennis om jeugdigen zo gezond, veilig en kansrijk mogelijk te laten opgroeien in de regio Utrecht. In deze kenniswerkplaats wordt onder meer samengewerkt door jeugdregio's Eemland, Lekstroom, Utrecht West en Zuid Oost Utrecht, een aantal kennisinstellingen, de Nationale Jeugdraad, het netwerk Beter Samen en vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk.

5.2.1.3 Kennisplatform Utrecht Sociaal

Het Kennisplatform Utrecht Sociaal is een samenwerkingsverband van gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en cliënten/burgerorganisaties. Het platform stelt zich ten doel om kennis in het sociaal domein te vergroten en kennis te verspreiden op het terrein van maatschappelijke ondersteuning, zorg voor jeugd, arbeidsparticipatie, sociale en bestuurlijke ontwikkelingen en vrijwillige inzet.

5.2.1.4 Digital Twins Lab

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

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

5.2.1.5 Digital Education Lab

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

5.2.1.6 AI & Media lab

In het AI & Media Lab werken onderzoek en onderwijs samen aan de digitale transitie van media- en cultuurorganisaties door ontwikkeling van nieuwe kennis, toepassingen en werkwijzen op het gebied van kunstmatige intelligentie en datawetenschap. Mensgericht ontwikkelen is hierbij het uitgangspunt.

5.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden

5.2.2.1 Kenniswerkplaats Zorg en Veiligheid Midden-Nederland

In de Kenniswerkplaats Zorg en Veiligheid Midden Nederland werken Bureau Regionale Veiligheidsstrategie Midden-Nederland, 38 gemeenten uit regio Midden-Nederland, politie, OM, zorg- en veiligheidshuizen en de HU samen voor een effectieve, persoonsgerichte aanpak van jonge mensen die ernstige delicten hebben gepleegd.

5.2.2.2 Health Hub Utrecht

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

5.2.2.3 Earth Valley ecosysteem

De HU draagt actief bij aan de invulling en uitwerking van het door ROM gelanceerde Earth Valley ecosysteem. De HU trekt daarin samen op met onder andere ROM, Universiteit Utrecht, Data en Kennis Hub Gezond Stedelijk Leven, gemeente Amersfoort en gemeente Utrecht.

5.2.2.4 Proeftuin Passend Onderwijzen

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

5.2.2.5 Duurzame en toegankelijke mobiliteit

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

5.2.3 Deelname aan aanvragen met kennispartners

Deelname aan aanvragen met kennispartners		
	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de HU betrokken is als hoofdaanvrager	**Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de HU betrokken is als mede-aanvrager**
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid (SIA/ NWO)	17	3
Nationale Wetenschaps-Agenda	2	4
Groeifonds	0	1
Europese onderzoeksprogramma's (onder andere Horizon, Interreg)	1	6
Andere aanvragen met kennispartners (alles wat niet boven genoemd is)	3	8

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

5.3 KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

5.3.1 Personele inzet

Personele inzet praktijkgericht onderzoek		
Categorie	**Totaal aantal**	**Totaal aantal fte**
Lectoren	54	39,51
Onderzoekers en docent-onderzoekers	437	140,66
Promovendi	123	64,77
Postdocs	16	7,56
Onderzoeksondersteuning	129	44,36
Totaal onderzoekspersoneel	**759**	**296,86**

Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 81,5%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 18.5%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0.73	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	24	

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

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

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

In 2023 zijn de eerste kandidaten geworven. Zij gaan in 2024 van start.

Publicaties
Voor een overzicht van publicaties van medewerkers van de HU verwijzen we naarnaar de website Publicaties.

5.4 KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

5.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De evaluaties in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voert de HU uit op het niveau van de kenniscentra en HU-breed. Eind 2018 heeft de HU in het kader van de BKO een extern panel ontvangen. Hun opdracht was zowel de vier kenniscentra (Kenniscentrum Leren en Innoveren, Kenniscentrum Sociale Innovatie, Kenniscentrum Digital Business & Media, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven) als de HU overkoepelend te beoordelen. In 2021 hebben de kenniscentra een midterm review uitgevoerd, in de vorm van een participatief actie-leerproces, in 2022 werden de resultaten gepresenteerd. Een conclusie was dat ons praktijkgericht onderzoek en een gezamenlijk streven naar onderzoekskwaliteit

steeds centraler zijn komen te staan. Onze interne en externe stakeholders gaven ook aan dat de kwaliteit, omvang en impact van het HU-onderzoek zich ‘tot de top van het hbo’ mag rekenen. Een aandachtspunt was de vertaling van de expertisegebieden naar de concrete onderzoeksprogrammering. De ontwikkeling van een integrale onderwijs- en onderzoeksvisie heeft daarbij geholpen.

In 2023 is een start gemaakt met de voorbereiding van de externe visitatie van het HU-onderzoek in november 2024. Er is een quick scan gemaakt van de vorderingen in de actieplannen die gemaakt zijn naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie van 2018 en de voorgenomen activiteiten naar aanleiding van de midterm review van 2021. Er is een start gemaakt met het schrijven van de zelfevaluaties.

Ook de individuele lectoraten kennen een kwaliteitscyclus, waar bij de start van een lectoraat de onderzoeksvraag wordt uitgewerkt in een zogenoemd structuurrapport. Dit rapport wordt door het College van Bestuur vastgesteld. Iedere vier jaar is het mogelijk het lectoraat te continueren, via een continueringsnota waarin voortgang en eventuele koerswijzigingen zijn beschreven. Deze continuering wordt vastgesteld door de directeur kenniscentrum. In 2023 zijn 10 lectoraten gecontinueerd en is een nieuw lectoraat van start gegaan: het lectoraat ‘Lerende en Innoverende Interorganisatorische Samenwerkingsvormen’ ontwikkeld vanuit de schaalsprong middelen.

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

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

5.4.2.1 Schulden klein houden en perspectief bieden

Ruim 600.000 huishoudens hebben geregistreerde problematische schulden. Het rapport “Schulden klein houden en perspectief bieden” beschrijft de mechanismes die maken dat schulden zo oplopen (kennisontwikkeling). In het onderzoek zijn twee instrumenten ontwikkeld die ervoor zorgen dat schulden niet snel oplopen en de debiteur perspectief krijgt op een schuldenvrije toekomst (productontwikkeling). De opbrengsten van dit onderzoek werken door in zowel de beroepspraktijk als op het vlak van beleidsontwikkeling en wet- en regelgeving (systeemontwikkeling). De opbrengsten zijn op uiteenlopende wijzen onder de aandacht gebracht van professionals en koepelorganisaties op het gebied van de schuldproblematiek. Daarnaast is het rapport persoonlijk overhandigd en toegelicht aan de demissionair minister van Rechtsbescherming. Het rapport levert een belangrijke bijdrage aan beleidsvorming ten aanzien van de aanpak van (problematische) schulden.

5.4.2.2 Utrecht Tech Community

Utrecht kent net als de rest van Nederland een groot tekort aan gekwalificeerd ICT-personeel. Tegelijkertijd biedt deze bedrijfstak juist nu én in de toekomst veel zekerheid op werk. Met

de oprichting van de Utrecht Tech Community slaan onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en de gemeente Utrecht de handen ineen om deze mismatch op de arbeidsmark te verkleinen en de instroom van kandidaten in deze sector te vergroten. Ook de HU doet hierin mee. UTC ontvangt een bijdrage van ruim € 1,8 miljoen uit het subsidieprogramma 'Kansen voor West', programmadeel REACT-EU.

5.4.2.3 ETHOS telonderzoek

Goed zicht op aantallen en kenmerken van dak- en thuisloosheid ontbreekt in Nederland. Het ETHOS telonderzoek voert tellingen uit met een nieuwe definitie en telmethode. De telling geeft inzicht in de aantallen en profielkenmerken van dak- en thuisloze mensen in de deelnemende gemeenten en brengt naast zichtbare dak- en thuisloosheid ook verborgen dak- en thuisloosheid in beeld. Dit gebeurde in 2023 in 12 gemeenten in regio Noord-Brabant. Beleidsmakers kunnen met de resultaten aan de slag om dakloosheid te voorkomen en uit te bannen. Het onderzoek wordt gesubsidieerd door het KANSfonds en krijgt brede aandacht in de media en het publieke debat.

5.4.2.4 ELSA Labs

In 2022 hebben NWO en de Nederlandse AI Coalitie een omvangrijke subsidie beschikbaar gesteld voor ELSA labs ('Ethical, Legal and Societal Aspects') Het AI, Digital Culture & Media is zo'n ELSA lab. Dit lab is een samenwerkingsverband van de HU, Universiteit Utrecht, Beeld & Geluid en Media Perspectives. Het lab heeft een breed netwerk van partners uit de IT-sector en creatieve industrie. Het doel van het lab is om bij te dragen aan de digitale transitie van media- en cultuurorganisaties, voornamelijk door ontwikkeling van nieuwe kennis, toepassingen en werkwijzen op het gebied van AI en datawetenschap. Mensgericht ontwikkelen is voor dit ELSA Lab het uitgangspunt: recht doen aan de behoeften en belangen van burgers en professionals, 'ethics by design' en open kennisdeling.

5.4.2.5 SURE

Als het over energietransitie en verduurzaming van de gebouwde omgeving gaat, gaat het vaak over techniek, uitstootreductie en betaalbaarheid. Maar minstens zo belangrijk voor uitvoering in de praktijk is het betrekken en meekrijgen van bewoners. SURE, een brede onderzoeksgroep van de HU (zeven lectoraten), Hanzehogeschool en een groot aantal gemeenten bedrijven, burgerinitiatieven en organisaties, versterkt de komende jaren de verbinding tussen technische mogelijkheden en het sociale domein. Sociale inbedding van duurzaamheidmaatregelen, democratische besluitvorming en inclusie zijn belangrijk voor de opgave van de energietransitie in de gebouwde omgeving. Om de samenwerking te versterken en te verdiepen heeft SURE eerder (eind 2021) een zogenoemde SPRONG-subsidie ontvangen. In 2022 is het gezamenlijk onderzoek van start gegaan.

5.4.2.6 Applied AI Learning communities

De vraag naar AI-talent groeit zo snel dat de uitstroom uit het reguliere onderwijs dit tempo niet bij kan houden. Ook voor de reeds werkende professionals geldt dat de impact van Artificial Intelligence het noodzakelijk maakt om fors en regelmatig bij te scholen. In 2022 hebben zes hogescholen, waaronder de HU (penvoerder Windesheim), middelen ontvangen van SIA voor het oprichten van learning communities. Deze richten zich op de optimale aansluiting tussen arbeidsmarkt, onderzoek en onderwijs. Zo worden innovatieve mkb-bedrijven en instellingen geholpen om gebruik te maken van AI.

5.4.2.7 Canvas leerwerktraject voor statushouders

Voor vluchtelingen met een verblijfsvergunning is het uitdagend om toegang te vinden tot de Nederlandse arbeidsmarkt. Veel werkgevers worstelen op hun beurt om voldoende gekwalificeerde werknemers te vinden. Leerwerktrajecten voor statushouders kunnen hierin uitkomst bieden, maar dit zijn vaak complexe en kostbare trajecten, waarbij veel verschillende partijen betrokken zijn. De HU ontwikkelde samen met Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF, VluchtelingenWerk Nederland en Adviesbureau Berenschot een Canvas om effectiever leerwerktrajecten in tekortsectoren op de arbeidsmarkt te ontwerpen.

5.4.2.8 ORANGEHealth.NL

Het consortium ORANGEHealth.NL heeft in 2022 een omvangrijke subsidie ontvangen vanuit de Topsector Life Science & Health om de toekomst van (mond)zorg en (mond)gezondheid in Nederland te verbeteren. In een breed consortium werkt de HU samen met hbo-opleidingen mondzorgkunde, academische opleidingen voor tandheelkunde, tandarts- en mondzorgpraktijken, huisartsen, eerstelijns zorgverleners en bedrijven. Het project richt zich op effectievere communicatie en ondersteunende technologie en diagnostiek voor ouderen die meer risico lopen op systemische, chronische mondziekten. Tijdige signalering van deze ziekten kan

gezondheidscomplicaties (en kosten) voorkomen of verminderen en de kwaliteit van leven van patiënten verbeteren.

5.4.2.9 Bird's Eye Perspective

De afgelopen tien jaar is een leeromgeving ontwikkeld, die communicatieprofessionals in staat stelt om hun online activiteiten verder te professionaliseren. Deze ontwikkeling is vormgegeven in opeenvolgende RAAK-projecten in nauwe betrokkenheid met een internationaal consortium. Deelnemers in dit consortium zijn: verschillende ministeries, de grote gemeenten, VNG, en instanties als Staatsbosbeheer, Prorail, Politie en RWS. Een exemplarisch project voor praktijkgebonden onderzoek, waar digitalisering en digitale cultuur in het publieke debat centraal staan (bijv. BEP27, BEP voor beeld en BEP 360 news room). Bird's Eye Perspective heeft ook haar plek in het onderwijs gevonden in het vierdejaars curriculum van een aantal opleidingen.

5.4.2.10 Honest Mirror

Om effectief te kunnen bijdragen aan maatschappelijke opgaven wordt er van de young professional een brede set aan academische, communicatieve, ethische en digitale competenties gevraagd. Voor het ontwikkelingen van deze competenties is Honest Mirror gemaakt, een applicatie die is ontworpen om studenten te helpen bij het ontwikkelen van hun presentatievaardigheden met behulp van geavanceerde AI-technologie. Honest Mirror biedt rijkere oefenmogelijkheden en meer ruimte voor inhoudelijke aspecten en reflectie. In 2023 is de eerste versie van de Honest Mirror opgeleverd. Deze applicatie wordt nu verder ontwikkeld en getest.

Erkenning voor dit project blijkt uit de voordracht voor de Unesco Prijs december 2023: De Unesco Commissie heeft onderwijsproject Honest Mirror voorgedragen voor de Unesco Hamdan Prize for Teacher Development. Deze prijs stimuleert projecten die bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit én toegankelijkheid van het onderwijs.

5.4.3 Professionalisering onderzoek

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

De kenniscentra en de dienst HR hebben gezamenlijk een jaarlijkse werkagenda. In 2023 lag het accent op het - gezamenlijk met onderwijs - werven van hogeschoolhoofddocenten in het kader van het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs, en ook op de positie van de hogeschoolhoofddocent in de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Andere onderwerpen waren de 'onboarding' van nieuwe onderzoekers, inzichtelijk maken van de loopbaanperspectieven van promovendi en het verder ontwikkelen van het professionaliseringsaanbod op basis van de Ontwikkelkaart voor praktijkgerichte onderzoekers.

Drie keer per jaar organiseren de kenniscentra startbijeenkomsten voor nieuwe onderzoekers en nieuwe ondersteuners van onderzoek bij de HU, waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen: wetenschappelijke integriteit, communicatie en publiceren, subsidieaanvragen en valorisatie, ondersteuning en professionalisering.

5.4.4 Diversiteit en inclusie

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

5.4.5 Medezeggenschap onderzoek

Hogeschool Utrecht kent zowel medezeggenschap op instellingsniveau als op het niveau van de organisatie-eenheden. Sinds 2017 kent de HU kenniscentra als zelfstandige organisatie-eenheden. Dat betekent dat onderzoek in de HU zowel bij de Hogeschoolraad onderwerp van gesprek is, als in de Kenniscentraraad. In de Hogeschoolraad zitten zowel medewerkers als studenten. In de Kenniscentraraad hebben medewerkers van de vier kenniscentra zitting. Zeggenschap op dit niveau ligt bij de directeuren kenniscentra. Reglementair heeft de Kenniscentraraad onder meer instemmingsrecht op de management- en lectoratenplannen van de kenniscentra en op de contourenplannen van lectoraten, en is de Kenniscentraraad vertegenwoordigd in de benoemings- en adviescommissie bij de benoeming van een directeur van een kenniscentrum en de benoeming van een lector. Ook bijvoorbeeld de documenten in het kader van externe en interne evaluatie van het onderzoek in het kader van de Basiskwalificatie Onderzoek (BKO) worden besproken met de raad. De Kenniscentraraad stelt jaarlijks een jaarverslag op. In 2023 is onder andere aandacht besteed aan het onderwerp werkdruk door de Kenniscentraraad.

“

Bewustwording en risicomanagement zijn doorlopende thema’s.

6. INTEGRALE VEILIGHEID

De HU onderscheidt verschillende risicogebieden, waarvan integrale veiligheid er één is. In aansluiting bij het landelijk platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs onderscheiden we drie veiligheidsdomeinen: Informatieveiligheid, Sociale veiligheid en Fysieke veiligheid. Integrale veiligheid betekent bij de HU dat we vraagstukken op het gebied van veiligheid in samenhang aanpakken en dat voor alle domeinen van integrale veiligheid hetzelfde strategische kader geldt.

In 2023 is de integrale veiligheidsorganisatie gestart met een periodieke risicodialoog op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Op basis van dialoogsessies worden risicoanalyses gemaakt, die de basis vormen voor een jaarplan voor 2024 per domein. De risicoanalyses worden in samenhang met de jaarplannen per domein beoordeeld. Het voorgenomen risicomanagementproces integrale veiligheid en de inbedding in de planning en control cyclus is dit jaar bestuurlijk vastgesteld.

6.1 INFORMATIEVEILIGHEID

6.1.1 Kennisveiligheid

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

In 2022 is de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gepubliceerd door de overheid. De adviezen uit deze leidraad hebben in 2022 geleid tot sectorale afspraken in het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. De HU heeft zich hieraan gecommitteerd. Binnen de HU is een College van Bestuur-portefeuillehouder voor kennisveiligheid aangewezen en is een Adviesteam Kennisveiligheid ingesteld. Alle hogescholen en universiteiten in Nederland hebben in 2023 een zelfevaluatie van de volwassenheid op kennisveiligheid gedaan, die geldt als een landelijke nulmeting. Hieruit volgt in 2024 een landelijk sectorbeeld hoe het is gesteld met Kennisveiligheid, inclusief lessons learned.

Vanuit de risicoanalyse Kennisveiligheid heeft de HU een vijftal interventies gedefinieerd. Deze zijn door het Adviesteam Kennisveiligheid gevalideerd:
- Risicomanagement implementeren en uitvoeren;
- Opstellen Protocol Internationale dienstreizen;
- Implementeren Quickscan nationale veiligheid bij inkoop en aanbesteden;
- Bevorderen bewustwording;
- Opstellen Bezoekersprotocol buitenland.

Bewustwording en risicomanagement zijn doorlopende thema’s. De uitvoering van de risicoanalyse heeft bijgedragen aan het vergroten van het risicobewustzijn rondom Kennisveiligheid.

6.1.2 Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging is het geheel van eisen en maatregelen die de beveiliging van informatie borgen. Het gaat hier om maatregelen op gebied van beschikbaarheid, integriteit,

vertrouwelijkheid van informatie en het voldoen aan wet- en regelgeving die informatiebeveiligingsrisico's terugbrengen tot een aanvaardbaar niveau.

De door het Rijk beschikbaar gestelde middelen voor cyberweerbaarheid zijn onder meer ingezet op de onderstaande activiteiten.

De identificatie en behandeling van informatiebeveiligingsrisico's is versterkt. Hierdoor ontstaat meer inzicht en aandacht voor risico gestuurd denken en handelen bij het beveiligen van data en systemen. Er is een Information Security Management System (ISMS) ingericht als eerste stap van het vervolg. In dit systeem worden alle risico's gekoppeld aan de maatregelen van het SURF normenkader Informatiebeveiliging en wordt de werking van de maatregelen actief bewaakt. Dit is onderdeel van het security jaarplan 2024.

Om de informatieveiligheid voor zowel medewerkers als studenten op de systemen van Hogeschool Utrecht te borgen is het beveiligingssysteem gecentraliseerd. Dit maakt het eenvoudiger om verdachte patronen te herkennen en in te grijpen. Daarnaast wordt er voortdurend gewerkt aan het verbeteren van het proces van toegangsrechten.

Er zijn verschillende initiatieven geweest voor het verbeteren van de kennis over en het bewustzijn van de noodzaak van informatiebeveiliging bij zowel studenten als medewerkers van de HU. Naast interne berichtgeving is er een thematische escape room geweest en de Week van de Informatieveiligheid met verschillende activiteiten.

De HU heeft de externe audit op basis van het SURF normenkader voor informatiebeveiliging laten afnemen. Deze audit is verplicht voor de hele onderwijssector. Met een cijfer tussen de 1 en de 5 wordt het volwassenheidsniveau weergegeven van de verschillende domeinen. Het auditrapport wordt in het eerste kwartaal van 2024 aan het College van Bestuur aangeboden. De aanbevelingen van de auditor worden opgenomen in het jaarplan informatieveiligheid voor 2024.

De HU kan sinds begin december 2023 bij een cyberincident gebruik maken van een externe cyberbeveiligingsexpert. Dit contract is tot stand gekomen dankzij een gezamenlijk inkooptraject van het hoger onderwijs via SURF.

6.1.3 Bescherming persoonsgegevens

Op advies van de HU privacy-organisatie en de Functionaris Gegevensbescherming is bij verschillende instituten het initiatief genomen tot verzwaring van de rol van privacy officer.

Het landelijk delen van best practices en het gezamenlijk duiden van nieuwe casuïstiek door de privacy coördinatoren in het hoger onderwijs verrijk de interne adviesfunctie. Daarnaast helpt het ook een draagvlak te creëren voor te nemen maatregelen.

Er is een integrale werkwijze ingevoerd voor het beoordelen en aanschaffen van applicaties door gebundelde expertise vanuit inkoop, privacy, security en IT.

Net als bij informatiebeveiliging heeft de HU zich gecommitteerd aan het SURF normenkader Privacy. Dit instrument bevindt zich nog in de pilotfase. Het omvat een self-assessment inclusief benchmarking onder de deelnemers. Aansluitend op informatiebeveiliging zullen ook de privacy risico's en daaruit volgende maatregelen worden opgenomen in het Information Security Management System (ISMS). De samenhang van de risico's wordt op die manier integraal inzichtelijk binnen het informatieveiligheidsdomein (Bescherming persoonsgegevens, Informatiebeveiliging, Kennisveiligheid).

De HU heeft voor contractmanagement de eisen aan leveranciers verder geconcretiseerd op het gebied van de bescherming van persoonsgegevens en informatiebeveiliging. Dit geeft leveranciers meer duidelijkheid en versnelt het beoordelingsproces van nieuwe leveranciers.

De HU is een kenniswerkplaats gestart voor het zorgvuldig delen van data. In deze kenniswerkplaats worden expertises gebundeld vanuit verschillende rollen op gebied van ethiek, privacy en security. Denk hierbij aan onderzoekers, docenten en lectoren op het gebied van ethiek, digitale vaardigheden en privacy. Vanuit die bundeling van expertises wordt materiaal ontwikkeld en informatie uitgewisseld dat docenten helpt hun studenten de juiste vaardigheden en kennis aan te leren om als professional aan de slag te gaan.

Voor studenten is er een handreiking privacy ontwikkeld. Deze handreiking gaat in op de kennis die zij moeten hebben in hun studieloopbaan, maar ook als professional. Deze handreiking kunnen alle docenten inzetten in hun onderwijs, maar ook bij specifieke leerdoelen, zoals bij het doen van onderzoek of bij stages. Met deze handreiking geven we gevolg aan de conclusies uit een eerder assessment van de Functionaris Gegevensbescherming dat privacy onderbelicht was in het curriculum.

Functionaris Gegevensbescherming

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft een Jaarplan FG 2023 opgesteld. In dit jaarplan komen de toezichthoudende activiteiten van de Functionaris Gegevensbescherming aan bod. Bij bestaande verwerkingen van persoonsgegevens bestaat het toezicht uit het beoordelen van opzet, bestaan en werking van privacybescherming. In het geval van nieuwe verwerkingen van persoonsgegevens ziet de Functionaris Gegevensbescherming toe door te adviseren over risico-inschatting en rechtmatigheid. Risicovolle verwerkingen worden getoetst met een Data Protection Impact Assessment (DPIA). De Functionaris

Gegevensbescherming ziet toe op de kwaliteit van deze beoordeling door de privacy officers. De Functionaris Gegevensbescherming heeft de opvolging van verbetermaatregelen en adviezen naar aanleiding van datalekken en assessments die zich in 2023 hebben voorgedaan gemonitord. De uitkomsten van deze monitoring zijn geïntegreerd in de rapportage Privacy en het datalekregister. Zo is er meer aandacht voor de impact op veiligheidsbeleving van medewerkers en studenten als zij te maken krijgen met een incident dat de privacy raakt. Inzageverzoeken hebben aanleiding gegeven om meer aandacht te geven aan het delen en bewaren van vertrouwelijke informatie die via mails wordt verstuurd. Bewustwording van het belang van een goed en actueel verwerkingsregister wordt onderstreept door zowel incidenten als inzageverzoeken. Bij de Autoriteit Persoonsgegevens is een aantal datalekmeldingen gedaan. De Functionaris Gegevensbescherming heeft in 2023 actief deelgenomen aan de kennisdeling en normvindende dialoog over privacybescherming met andere onderwijsinstellingen. Ook heeft de Functionaris Gegevensbescherming bijgedragen aan de totstandkoming van de dreigingsbeelden van SURF, de Inspectie van het Onderwijs (IVHO) en het sectorbeeld van de Autoriteit Persoonsgegevens.

6.2 SOCIALE VEILIGHEID

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

6.2.1 Integriteit

Integriteit in de HU-gemeenschap gaat niet alleen over regelingen, maar komt ook tot uitdrukking in hoe we samenwerken. Het samenspel tussen voorzieningen en hoe we daarmee omgaan noemen we het integriteitslandschap. Dit integriteitslandschap is in 2023 ontwikkeld. In dit Integriteitslandschap gaan we uit van drie niveaus waarop we onze integriteitswaarden kunnen borgen. Op het eerste niveau, vertrekkend vanuit de ambitie en kernwaarden van de HU, streven we naar een sociale en veilige HU waarin iedereen zich thuis voelt. Op het tweede niveau staat het goede gesprek centraal, waarin zowel preventief als curatief gesprekken worden gevoerd en acties worden ondernomen op het moment dat de integriteitsprincipes niet nageleefd worden. Het derde niveau van borging vormt het curatieve vangnet, waarin de HU-voorzieningen (o.a. vastgelegd in regelingen) zijn opgenomen die van kracht zijn als de borging op niveau 1 en 2 niet afdoende zijn.

Samen met betrokken stakeholders en de medezeggenschap hebben we de basis hiervoor gelegd, die in 2024 verder zal worden uitgewerkt en verstevigd op alle niveaus van dit landschap.

6.2.2 Diversiteit en inclusie

Sociale veiligheid, kansengelijkheid en inclusie hebben een prominente plaats gekregen in het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. De HU heeft in 2023 op al deze facetten inspanningen geleverd.

Om de kansengelijkheid van studenten te vergroten heeft de HU zich dit jaar op verschillende manieren ingezet tegen stagediscriminatie:
- Ontwikkeling van een plan van aanpak tegen stage discriminatie;
- Aanstelling van een aandachts-functionaris gelijke stagekansen;

- Lancering training stagediscriminatie voor stagecoördinatoren of studieloopbaan-begeleiders;
- Honorering van een onderzoeksvraag naar stagediscriminatie binnen de HU;
- Organisatie in november 2023 van een landelijke conferentie tegen stagediscriminatie.

Conform het ambitieplan ‘HU in 2026’ zijn dit jaar het Beleidskader Studentenwelzijn en het Beleidskader Studentbegeleiding ontwikkeld. Hoewel beide kaders zich primair richten op het studentenwelzijn, zijn sociale veiligheid, diversiteit en inclusie hier onlosmakelijk mee verbonden.

De HU nam in 2023 voor het eerst deel aan het onderzoek ‘Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten hoger onderwijs’ van Het Trimbos-Instituut. De uitkomsten van dit onderzoek hebben meer inzicht gegeven in het sociale vangnet van studenten. De aanbevelingen uit dit onderzoek vormen waardevolle input voor het jaarplan sociale veiligheid 2024.

Het Student Support Centre van de HU heeft in februari een theatervoorstelling en workshop ‘Wil jij wel wat ik wil?’ georganiseerd met als doel om studenten bewuster te maken van hun eigen grenzen en de grenzen van een ander. Deze theatervoorstelling en workshop gaan over consent en seksueel grensoverschrijdend gedrag. De workshop is ook gegeven aan

meerdere studentenorganisaties en vloeit voort uit het commitment aan de 'Let's talk about Yes' campagne van Amnesty International. Daarnaast heeft de Utrechtse Introductietijd (UIT) dit jaar meer aandacht besteed aan sociale veiligheid. Er is een algemene gedragscode geïntroduceerd en de organisatie van de UIT heeft een training gevolgd over hoe zij meer bewustzijn krijgen en het goede gesprek kunnen voeren op het moment dat er een ongewenste situatie plaatsvindt.

De HU vindt het belangrijk om bij te dragen aan de landelijke ontwikkelingen rondom sociale veiligheid en om een transparant beeld te krijgen van de staat van sociale veiligheid bij onze eigen studenten en medewerkers. Daarom doet de HU mee aan de landelijke pilot monitor sociale veiligheid vanuit het landelijke platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs (IV-HO). De pilot wordt in het voorjaar van 2024 uitgevoerd. Naast de pilot monitor sociale veiligheid neemt de HU ook deel aan de systemische monitor sociale veiligheid, die inzichtelijk maakt hoe verschillende hogescholen en universiteiten sociale veiligheid systematisch hebben ingebed binnen de organisatie.

Tot slot zijn er vanuit de studentdecanen en HR voorbereidingen getroffen om een nazorgteam zorgwekkend gedrag in te richten.

6.3 FYSIEKE VEILIGHEID

De HU werkt aan het verbeteren van de fysieke veiligheid door HU-brede veiligheidsprocessen op de campus te stroomlijnen, door het in kaart brengen van de fysieke risico's én door medewerkers en studenten te ondersteunen bij het beheersen van deze risico's. Daarmee werkt de HU aan het realiseren van haar ambities voor een veilige en gezonde werkomgeving. In 2023 heeft een aantal acties bijgedragen aan het beter in kaart brengen en beheersen van de fysieke veiligheidsrisico's voor medewerkers en studenten.

6.3.1 ARBO RI&E

Door de afdeling Arbo & Milieu is een HBO-branche Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) conform de Arbowet uitgevoerd bij de verschillende organisatieonderdelen. Voor de gebouwen & omgeving en de praktijklokalen zijn risicoanalyses en evaluaties in concept gereed. Conform Arbowetgeving worden de risico inventarisaties en evaluaties getoetst door een externe deskundige. In Q1 2024 zullen ook de RI&E's op niveau van instituten, diensten en kenniscentra worden afgerond.

6.3.2 Binnenklimaat

Vanwege Covid-19 heeft ventilatie in de gebouwen van de HU de afgelopen jaren veel aandacht gekrege. Binnen de HU wordt de mate van ventilatie gestuurd door meting van de CO2-concentratie in de ruimte. Dit voorkomt onnodige energieverspilling door ventilatie in ruimtes waar geen mensen aanwezig zijn. In 2023 zijn alle HU-gebouwen gekoppeld aan het Priva-systeem waardoor real-time monitoring van het binnenklimaat mogelijk is én tijdig maatregelen kunnen worden getroffen wanneer de ventilatie in de gebouwen niet voldoen aan de eisen uit het bouwbesluit.

6.3.3 Risico-inventarisatie Fysieke Veiligheid

De expertgroep Fysieke Veiligheid werkt, na een meerdaagse training 'Risicomanagement', aan het opstellen van een HU-brede risicomatrix. Doordat de expertgroep bestaat uit collega's van diverse instituten kan gebruik worden gemaakt van elkaars kennis en

expertise om te komen tot een integrale risico-inventarisatie en een gezamenlijke visie op beheersmaatregelen.

6.3.4 Incidentmeldingen

De HU gebruikt een meldingssysteem voor incidenten. Volgens wetgeving en richtlijnen zijn ook in 2023 de incidentmeldingen afgehandeld. Waar nodig zijn preventieve maatregelen getroffen voor toekomstige situaties. Het betreft in 2023 vooral kleine incidenten als gevolg van het onervaren handelen van de student. Er hebben geen incidenten plaatsgevonden die gemeld moesten worden bij de arbeidsinspectie, zoals incidenten met als gevolg blijvend letsel of een ziekenhuisopname.

6.3.5 Bedrijfshulpverlening

Het algemeen bedrijfsnoodplan en de deelplannen voor de individuele locaties zijn in 2023 geactualiseerd.

6.4 CRISISMANAGEMENT

Crisismanagement is de capaciteit die een organisatie heeft om strategische doelen, reputatie en voortbestaan onder afwijkende, abnormale en complexe omstandigheden te waarborgen.

De HU heeft in 2023 deelgenomen aan de OZON-oefening van SURF. Het hoofddoel van deze crisisoefening was om de weerbaarheid van instellingen in een cybercrisissituatie te vergroten. De tweedaagse oefening heeft de effectiviteit en leerpunten van processen helder blootgelegd. De leerpunten bij de evaluatie zijn meegenomen en krijgen ook aandacht in de trainingen voor het komend jaar.

Ook dit jaar zijn nieuwe bestuurders van het College van Bestuur meegenomen in hun rol bij een calamiteit of crisis. Er wordt samenwerking gezocht binnen het Utrecht Science Park bij het doen van gezamenlijke crisisoefeningen met medewerking van de Veiligheidsregio Utrecht. Voor het opleiden van liaisons en het trainen van een lokaal Crisis Management Team (CMT) voor de locatie Amersfoort zijn afspraken gemaakt met een externe partner.

“

De HU heeft haar besturing afgestemd op de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen.

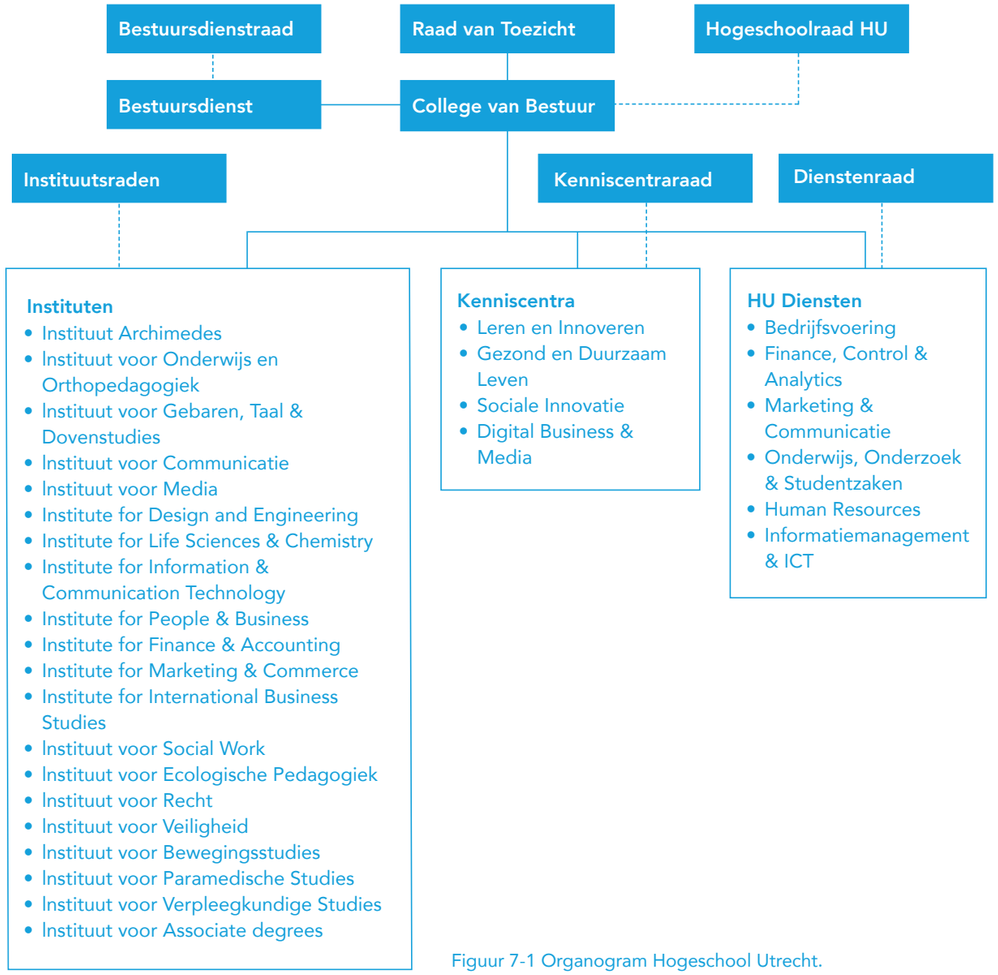
7. GOVERNANCE

De Nederlandse hogescholen kennen sinds 2006 een branchecode Governance (vanaf 2013 onder de titel Branchecode goed bestuur). Deze code, die in 2019 is herzien, bevat regels voor goed bestuur. De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van deze code. In dit jaarverslag wordt gerefereerd naar deze versie van de code. Met ingang van 1 januari 2024 werken de hogescholen met de hernieuwde branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo.

7.1 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. In 2023 waren dat tot 1 september Jan Bogerd (voorzitter), Tineke Zweed en Wilma Scholte op Reimer (vanaf 1 september voorzitter) en vanaf 1 september Eva Reuling. De Raad van Toezicht is als werkgever van het College van Bestuur belast met het toezicht en is tevens klankbord voor het College van Bestuur. Eind 2023 bestaat deze raad uit acht leden.

De Stichting Hogeschool Utrecht houdt aandelen van Hogeschool Domstad Beheer B.V. (inclusief Hogeschool Domstad Facilitair B.V.), dat zich richt op het verhuren van ruimtes.



Figuur 7-1 Organogram Hogeschool Utrecht.

7.2 BRANCHECODE GOED BESTUUR

De HU heeft haar besturing afgestemd op de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen (versie 2019). De branchecode vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, en is samen met andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes te vinden op de website van de HU (zie hiervoor https://www.hu.nl/governance). De HU voldoet aan alle bepalingen die in de Branchecode goed bestuur zijn opgenomen met uitzondering van de bepaling dat het toetsingskader op de website van de HU gepubliceerd is. Het toetsingskader wordt op onderdelen aangepast aan de Branchecode goed bestuur en toezicht hogescholen 2023, welke vanaf 1 januari 2024 van toepassing is voor alle bij de Vereniging Hogescholen aangesloten hogescholen.

7.3 RAAD VAN TOEZICHT

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

De Raad van Toezicht is in 2023, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, zes keer in een formele vergadering bijeengeweest. En er waren twee schriftelijke besluitvormingsronden. De formele vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders besloten.

In 2023 stonden naast de onderwerpen die voorbereid zijn door de commissies van de Raad van Toezicht, de volgende belangrijke onderwerpen op de agenda van de Raad van Toezicht:
- Strategie en externe ontwikkelingen en in het bijzonder de regionale strategie in het licht van de landelijke discussie over de positionering van het HBO;
- Strategische ontwikkelingen en risk appetite;
- Maatschappelijke verantwoording ambitieplan ‘HU 2026’;
- Opvolgingsvraagstukken in het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag over 2023, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2023.

Met de Hogeschoolraad zijn twee bijeenkomsten geweest: een bijeenkomst in de vorm van een ‘Round Table’ met als thema ‘de Regio als Campus’ en een bijeenkomst waarin de bespreking van de jaarstukken 2022 centraal stond.

In lijn met het proactief toezichthouden, krijgt de raad niet uitsluitend tijdens vergaderingen informatie maar ook via meer informele werkvormen en ontmoetingen. Zo blijft de Raad van Toezicht op de hoogte van de wensen en verlangens van de belanghebbenden.

7.3.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht (tabel 7-1) is gebaseerd op een algemeen profiel dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad. Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad de Auditcommissie, de Commissie Onderwijs & Onderzoek en de Selectie- en Remuneratiecommissie ingesteld.

Samenstelling Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht 2023

Dhr. prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort

- Eerste benoeming op 01-08-2015
- Tweede zittingstermijn tot 01-08-2023
- Voorzitter RvT
- Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie

Voormalige hoofdfunctie
- Bestuursvoorzitter Actiz

Nevenfuncties
- Voorzitter Vereniging van Toezichthouders van de Hogescholen (VTH)
- Voorzitter Raad van Toezicht Sante Partners
- Emeritus Hoogleraar UT, lid Fundraising Committee en gasthoogleraar
- Bestuursvoorzitter Stichting Audicienregister (StAr)
- Lid Adviesraad Vitadent
- Voorzitter Platform Hoorzorg Hulpmiddelen (ministerie VWS)

Mevr. mr. W.K. (Willemien) Bischot

- Eerste benoeming op 01-03-2023
- Tweede zittingstermijn n.t.b.
- Lid RvT (tot 01-08-2023)
- Voorzitter RvT (per 01-08-2023)
- Lid Selectie- en Remuneratiecommissie

Hoofdfunctie
- Advocaat/Partner, Van Doorne

Nevenfuncties
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen, TIAS School for Business and Society

Mevr. ir. A. (Annemarie) van den Berg MBA

- Eerste benoeming op 15-01-2018
- Tweede zittingstermijn tot 15-01-2026
- Lid RvT
- Lid Auditcommissie

Hoofdfunctie
- Executive coach

Nevenfuncties
- Lid Raad van Toezicht, Utrecht Marketing
- Lid Raad van Toezicht, Ronald McDonald Kinderfonds
- Lid Raad van Toezicht, Diagnostic Living Lab (iDx)
- Lid Geschillencomissie, Kifid

Dhr. prof. dr. H. (Ed) Brinksma

- Eerste benoeming op 01-01-2018
- Tweede zittingstermijn tot 01-01-2026
- Lid RvT
- Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie
- Voorzitter College van Bestuur, Erasmus Universiteit&

Nevenfuncties
- Hoogleraar Formele Methoden voor Embedded Systemen, Universiteit Twente
- Bestuurslid, Economic Board Zuid-Holland
- Lid Hochschilrat, Ruhr-Universität Bochum (RUB)

Mevr. drs. F.A.I.A. (Fabiènne) Hendricks MSc

- Eerste benoeming op 25-10-2017
- Tweede zittingstermijn tot 25-10-2025
- Plaatsvervangend voorzitter RvT
- Lid Selectie- en Remuneratiecommissie

(Voormalige) hoofdfunctie
- Head of Talent, Performance Management & Recruitment Tata Steel Nederland

Nevenfuncties
- Bestuursvoorzitter, Stichting Technasium
- Lid Raad van Toezicht, Stichting Innovo Onderwijs op maat
- Lid Raad van Toezicht, Gilde Opleidingen

Mevr. drs. A. (Anita) Lettink

- Eerste benoeming op 01-08-2022
- Tweede zittingstermijn n.t.b.
- Lid RvT
- Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie
- Founder, HRTechRadar
- Partner, Strategic Management Centre

Nevenfuncties
- Voorzitter wijkkerkenraad, Protestantse Gemeente, Oosterlicht Kerk, Huizen
- Member Strategic Advisory Board, Syndio

Dhr. drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE

- Eerste benoeming op 01-04-2016
- Tweede zittingstermijn tot 01-04-2024
- Lid RvT
- Lid Auditcommissie

Voormalige hoofdfunctie
- Partner, Deloitte, Amsterdam

Nevenfuncties
- Lid Raad van Commissarissen, Schiphol Area Development Company (SADC)
- Bestuurslid, Stichting administratiekantoor Campus

Dhr. mr. H.J. (Kees) Rutten

- Eerste benoeming op 01-04-2019
- Tweede zittingstermijn tot 01-04-2027
- Lid RvT
- Voorzitter Auditcommissie

Voormalige hoofdfunctie
- Lid College van Bestuur, ROC Midden Nederland

Nevenfuncties
- Voorzitter Raad van Toezicht, Ziekenhuis Tergooi
- Bestuursvoorzitter, Stichting Parnassia
- Lid, Utrecht Development Board (UDB)
- Lid, Coalitieoverleg programma ‘Samen voor Overvecht’

Dhr. prof. dr. M.J.M. (Marc) Vermeulen

- Eerste benoeming op 01-09-2019
- Tweede zittingstermijn tot 01-09-2027
- Lid RvT
- Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie

- Hoogleraar strategie voor non profit organisaties, TIAS School for Business and Society/Tilburg University

Nevenfuncties

- DGA, V-square BV
- Bestuursvoorzitter, Zuidelijke Rekenkamer
- Lid, Commissie macrodoelmatigheid MBO
- Lid Raad van Advies inzake de Inspectie van het onderwijs
- Lid Algemeen Bestuur, NVAO
- Voorzitter Raad van Toezicht, Nieuwe Eindhovense Opvang Stichting (Neos)
- Voorzitter Raad van Toezicht, Hub Noord-Brabant
- Lid, Schalkel- en Adviesraad voor jeugd (SAR)

Tabel 7-1 Samenstelling Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht 2023 (Bron: HU Administratie).

Door het bereiken van de maximale zittingstermijn is per 1 augustus 2023 het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van Guus van Montfort beëindigd. Willemien Bischot is per 1 maart 2023 lid geworden van de raad en zij is per 1 augustus 2023 voorzitter van de Raad van Toezicht. Fabiënne Hendricks heeft per 1 augustus 2023 het voorzitterschap van de Selectie- en Remuneratiecommissie overgenomen van Guus van Montfort.

7.3.2 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 2023 vier keer regulier bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2023 waren:

- *Finance:* integrated reports, rolling forecast, disruptiescenario's, liquiditeit & treasury, begroting 2024 en jaarverslag 2023;
- *Control:* rapportages Internal Audit Functionaris (IAF), evaluatie IAF, managementletter, controleplan en accountantsverslag, risk management;
- *Integrale veiligheid:* cybersecurity;
- *Huisvesting:* strategisch huisvestingbeleid, vastgoedrapportage, renovatie van het gebouw aan de Koningsbergerstraat 9.

De Auditcommissie bestond in 2023 uit:

- Kees Rutten (voorzitter);
- Paul Meulenberg;
- Annemarie Van den Berg.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2023 drie keer bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2023 waren:

- *Onderwijskwaliteit*: uitval, opvolging midterm review instellingstoets kwaliteitszorg;
- Realisatie visie HU op onderwijs en onderzoek;
- *Integrale veiligheid*: kennisveiligheid.

De Commissie Onderwijs & Onderzoek bestond in 2023 uit:

- Marc Vermeulen (voorzitter);
- Ed Brinksma;
- Anita Lettink.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie kwam in 2023 voor regulier overleg negen keer bijeen en er was één schriftelijke ronde. Ook waren er de jaarlijkse gesprekken in het kader van de functionerings- en beoordelingscyclus van de leden van het College van Bestuur. Daarnaast waren er dertien contactmomenten in het kader van werving- en selectiewerkzaamheden.

In het 'Remuneratierapport 2023' doet de commissie verslag van de wijze, waarop het remuneratiebeleid in het afgelopen jaar in praktijk is gebracht en is een overzicht opgenomen van het remuneratiebeleid dat het komende jaar door de raad wordt voorzien.

De Selectie- en Remuneratiecommissie werd in 2023 gevormd door:

- Guus Van Montfort (voorzitter tot 1 augustus 2023),
- Willemien Bischot (lid van 1 maart 2023 tot 1 augustus 2023, voorzitter per 1 augustus 2023),
- Fabiënne Hendricks.

7.3.3 Professionalisering en zelfevaluatie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de professionaliteit van het eigen functioneren. De raad ziet de visie op toezicht als het kompas voor het eigen leren. In zijn visie is de Raad van Toezicht een lerend team waar ieder bereid is om opvattingen te toetsen aan die van anderen en open te staan voor feedback; een team met een diverse samenstelling, waarvan de leden elkaars kwaliteiten optimaal benutten. Dat vraagt dat de raad investeert in zijn ontwikkeling en zelfreflectie. Het onderhouden van de visie op toezicht is hier een belangrijk onderdeel van.

De jaarlijkse zelfevaluatie is in 2023 extern begeleid. De extern begeleider heeft de leden van de raad, de secretaris van de raad, de leden van het College van Bestuur én de voorzitter van de Hogeschoolraad bevraagd en daaruit de thema's gehaald die aandacht vragen met betrekking tot het functioneren van de Raad van Toezicht: de balans in de raad, de Governance in de driehoek College van Bestuur, de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht en de werkgeversrol. Vanuit de visie dat de raad open verantwoording aflegt over het uitgevoerde toezicht zijn de belangrijkste bevindingen van de zelfevaluatie gedeeld met

het College van Bestuur en de voorzitter van de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht formuleert als belangrijkste leerpunten:

- Het principe 'Door vragen stellen en luisteren proberen wij beter te begrijpen' vraagt om het stellen van zoveel mogelijk open vragen en doorvragen om beter te begrijpen. De raad moet blijven bewaken een stimulerende, vragende en openende functie in de interactie met het College van Bestuur te vervullen. En ervoor te zorgen dat alle leden van de raad zich voldoende laten horen en gehoord worden.
- Door wisseling in de samenstelling van het College van Bestuur ligt er momenteel een accent op de werkgeverrol van de Raad van Toezicht. De invulling van deze rol vraagt de goede balans tussen zakelijkheid en aandacht voor dagelijks werkgeverschap. De Raad van Toezicht is collectief verantwoordelijk voor de onboarding van het nieuwe College van Bestuur en houdt vanuit dit perspectief ook zicht op de dynamiek in de samenstelling van het team van directeuren.

Intervisie met toezichthouders van andere hogescholen is waardevol. In 2023 heeft de commissie Onderwijs & Onderzoek intervisie gehad met de commissie Onderwijs, Onderzoek en Internationalisering van NHL Stenden. Een lid van de raad neemt deel aan een informeel lerend netwerk van toezichthouders in het hbo.

Integrale veiligheid is door de Raad van Toezicht benoemd als een actueel kennisdomein waarop leden van de raad zich blijvend moeten ontwikkelen. In 2023 heeft de Raad van Toezicht meegedaan met de OZON-oefening georganiseerd door SURF. Een lid van de raad heeft de leergang 'Toezichthouden op sociale veiligheid' gevolgd bij de VTH Academy.

7.3.4 Onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht beschikt over een breed maatschappelijk netwerk en de individuele leden zijn actief (geweest) in zowel het bedrijfsleven als in maatschappelijke sectoren. De leden van de raad opereren vrij en onafhankelijk. De Raad van Toezicht oordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstrengeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. Normvinding vindt niet alleen plaats tijdens dit formele jaarlijkse formele moment van toetsing, of bij aanvang van het lidmaatschap of aanvaarding van een nieuwe (neven)functie, maar blijvend, omdat de maatschappelijke opvattingen continu aan verandering onderhevig zijn en daarmee de schijn van belangenverstrengeling (in ruime zin) op elk moment anders wordt gewogen.

In lijn met de toezichtvisie beoordeelt de Raad van Toezicht potentiële belangenverstrengeling niet alleen op vastgestelde regels (statuten, branchecode) maar ook op basis van gezamenlijke normvinding. De Raad van Toezicht betrekt daarbij zowel de functie van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht alsmede die van de leden van het College van Bestuur. De Bestuursdienst van de HU faciliteert dit gesprek door het geheel aan nevenfuncties te toetsen aan de bestaande regelgeving. En gevraagd en ongevraagd advies te geven als input voor de normvinding van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er in 2023 geen sprake is geweest van (potentiële) belangenverstrengeling.

Vanuit het oogpunt van good governance en om alle schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, zijn bij aanvaarding van het lidmaatschap van de Raad van Toezicht door Willemien Bischot per 1 maart 2023 aanvullende afspraken gemaakt. Ten eerste voert Van

Doorne, waar Willemien Bischot partner is, geen werkzaamheden uit voor de HU. En ten tweede: Willemien Bischot begeleidt, adviseert en procedeert (voor) partijen. Indien de bedoelde partijen strategische samenwerkingspartners van de HU zijn, en dit mogelijk leidt tot de schijn van belangenverstrengeling, worden er aanvullende afspraken gemaakt.

Bij aanvaarding van het lidmaatschap van het algemeen bestuur van de NVAO door Marc Vermeulen in 2022 is ook een aanvullende afspraak gemaakt. Voor de heer Vermeulen geldt specifieke geheimhouding waar het handelt over de stellingname van de HU (c.q. het College van Bestuur of de Raad van Toezicht) over het accreditatiestelsel onderwijs in Nederland, voor zover deze stellingname niet openbaar is. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat de integriteitscode NVAO (1-1-2021) afdoende is om de schijn van potentiële belangenverstrengeling voor wat betreft de werkzaamheden van de heer Vermeulen bij de NVAO te waarborgen.

Bij zijn aanstelling als lid van het College van Bestuur per 1 januari 2024 heeft Gerard van Assem, conform afspraak met de Raad van Toezicht, zijn lidmaatschap van de Raad van Toezicht van de Stichting Hogeschool der Kunsten Den Haag - Koninklijk Conservatorium & Koninklijke Academie voor Beeldende Kunsten beëindigd. Ook heeft hij zijn voorzitterschap van de Raad van Commissarissen van Woningbouwcoöperatie De Woonschakel Westfriesland neergelegd, om het laatste half jaar als lid Raad van Commissarissen te functioneren.

In 2023 is een casus voorgelegd aan de voorzitter van de Raad van Toezicht, die een partner van een lid van de Raad van Toezicht betrof. Er heeft een normvindend gesprek plaatsgevonden in de Selectie- en Remuneratiecommissie. Aanvullende afspraken werden, op basis van deze normvinding, niet nodig geacht.

7.3.5 Bezoldiging Raad van Toezicht

In 2023 is het WNT-bezoldigingsmaximum met 3,24% geïndexeerd. Het algemene bezoldigingsmaximum voor toezichthouders in de (semi)publieke sector bedroeg in 2023 € 33.450 (15% van het bezoldigingsmaximum) voor een voorzitter van een intern toezichthoudend orgaan en € 22.300 (10% van het bezoldigingsmaximum) voor leden.

De bezoldiging van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht bleef in 2023 ruim binnen de kaders van de WNT; de bezoldiging van de voorzitter bedroeg 8% van het algemene bezoldigingsmaximum en de bezoldiging van de leden bedroeg 6% van het algemene bezoldigingsmaximum.

Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2023.

Bezoldiging Raad van Toezicht in 2023
bedragen x € 1

		Beloning plus belastbare onkosten-vergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen i.v.m. beëindiging van het dienstverband	
Raad van Toezicht	**Functie**	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**
Dhr. prof. dr. A.P.W.P. van Montfort	Voorzitter RvT	17.582	10.554	-	-	-	-
Mevr. mr. W.K. Bischot	Voorzitter RvT	-	7.538	-	-	-	-
Mevr. mr. W.K. Bischot	Lid RvT	-	5.496	-	-	-	-
Mevr. ir. A. van den Berg MBA	Lid RvT	12.818	13.910	-	-	-	-
Dhr. prof. dr. H. Brinksma	Lid RvT	12.818	13.190	-	-	-	-
Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc	Lid RvT	12.818	13.190	-	-	-	-
Mevr. drs. A. Lettink	Lid RvT	5.341	13.190	-	-	-	-
Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE	Lid RvT	12.818	13.190	-	-	-	-
Dhr. mr. H.J. Rutten	Lid RvT	12.818	13.190	-	-	-	-
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen	Lid RvT	12.818	13.190	-	-	-	-
Dhr. drs. P. de Krom	Lid RvT	1.068	-	-	-	-	-

Tabel 7-2 Bezoldiging Raad van Toezicht 2023 (Bron: HU Administratie)

7.4 COLLEGE VAN BESTUUR

In 2023 bestond het College van Bestuur uit een voorzitter en twee leden, waarbij tussentijds een bestuurswisseling heeft plaatsgevonden:

Van 01-01-2023 tot en met 31-08-2023

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

Van 01-09-2023 tot en met 31-12-2023

- **Mevrouw prof. dr. W.J.M. (Wilma) Scholte op Reimer:** met ingang van 1 september 2023 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar benoemd in de rol van voorzitter van het College van Bestuur;
- **Mevrouw T. (Tineke) Zweed:** met ingang van 1 januari 2020 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar herbenoemd in de rol van lid van het College van Bestuur;
- **Mevrouw drs. E. (Eva) Reuling:** met ingang van 1 september 2023 door de Raad van Toezicht voor een periode van 4 jaar benoemd in de rol van lid van het College van Bestuur.

7.4.1 Professionalisering

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

Het College van Bestuur heeft ook in 2023 intensief ingezet op momenten van kennisdeling en reflectie. De jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, kennismaking met nieuwe medewerkers en bijeenkomsten met het directeurenteam zijn daar voorbeelden van. Informeel leren van elkaar staat ook centraal in de periodieke bijeenkomsten met bestuurders van andere hogescholen. En in intervisie samen met de directeuren van de HU, onder begeleiding van interne teamcoaches. In maandelijkse teamdagen wordt gewerkt aan het verbeteren van de effectiviteit. Het streven is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen; een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief nemen en leren stimuleert.

Het College van Bestuur heeft in november 2023 gezamenlijk het Gartner IT symposium in Barcelona bijgewoond. Mevrouw Reuling en mevrouw Scholte op Reimer hebben een presentatietraining gevolgd. Zowel mevrouw Reuling als mevrouw Scholte op Reimer hebben in 2023 een individueel coachingstraject gevolgd.

7.4.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Nevenfuncties dhr. J. Bogerd MBA in 2023	
Op persoonlijke titel	
Bestuur, Eigen Wijkse Energie Coöperatie	lid
Uit hoofde functie	
Bestuur, Vereniging Hogescholen	vicevoorzitter
Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen	voorzitter
Economic Board Utrecht (EBU)	lid
Utrecht Talent Alliantie	voorzitter
Raad van Toezicht, Utrecht Science Park	lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	bestuur[1], aandeelhouder[2]
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder[3]
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar[4], aandeelhouder[5]
Overige werkzaamheden uit hoofde van functie	
Utrechtsch Studenten Concert	lid comité van aanbeveling
Stichting Lustrum Opera / operaproductie Doctor Atomic	lid comité van aanbeveling
Nederlands Studenten Orkest	lid comité van aanbeveling
Almanakredactie Utrechtsche Vrouwelijke Studentenvereeniging / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten (UVSV/NVVSU)	lid comité van aanbeveling
Utrechtsch Studenten Corps (USC)	lid comité van aanbeveling
Vidius Studentenunie	lid comité van aanbeveling
AEGEE-Utrecht	lid comité van aanbeveling
SIB-Utrecht	lid comité van aanbeveling
Commissie tot Redactie van de Utrechtse Studenten Almanak (CRUSA)	lid comité van aanbeveling

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

Tabel 7-3 Nevenfuncties dhr. J. Bogerd MBA in 2023 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2023	
Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht, Canisius Wilhelmina Ziekenhuis Nijmegen portefeuille Kwaliteit en Veiligheid	vicevoorzitter, voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid, voorzitter Remuneratiecommissie
Wetenschappelijk Adviesraad, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN)	lid
Universiteit Amsterdam / UMC Amsterdam[1]	bijzonder hoogleraar Complexe Zorg, in het bijzonder hartpatiënten
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Onderzoek, Vereniging Hogescholen	lid
Bestuurscommissie Internationalisering, Vereniging Hogescholen	lid
Bestuurlijk Overleg vanuit de Topsector Life Sciences & Health van de Transitieagenda Human Capital van het Maatschappelijk Thema Gezondheid & Zorg, namens Vereniging Hogescholen	lid
Bestuur, Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL)	lid
Bestuurlijk Overleg, KennisDC Logistiek	lid
Stuurgroep, CARPE Consortium	lid
Dagelijkse Coördinatie, Heath Hub Utrecht	lid
Bestuurlijk Overleg, Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven	lid
Adviescommissie HBO, VSBfonds Beurzenprogramma	lid
Economic Board Utrecht (EBU)	lid
Utrecht Talent Alliantie	voorzitter
Raad van Toezicht, Utrecht Science Park	lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Bestuur[2], aandeelhouder[3]
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	Aandeelhouder[4]
Interval Services B.V. (in liquidatie)	Vereffenaar[5], aandeelhouder[6]
Overige werkzaamheden uit hoofde van functie	
Utrechtsch Studenten Concert	lid comité van aanbeveling
Stichting Lustrum Opera / operaproductie Doctor Atomic	lid comité van aanbeveling
Nederlands Studenten Orkest	lid comité van aanbeveling
Almanakredactie Utrechtsche Vrouwelijke Studentenvereeniging / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten (UVSV/NVVSU)	lid comité van aanbeveling

Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2023	
Utrechtsch Studenten Corps (USC)	lid comité van aanbeveling
Vidius Studentenunie	lid comité van aanbeveling
AEGEE-Utrecht	lid comité van aanbeveling
SIB-Utrecht	lid comité van aanbeveling
Commissie tot Redactie, Utrechtse Studenten Almanak (CRUSA)	lid comité van aanbeveling
27ste Lustrum van Collegium Studiosorum C.S. Veritas	lid comité van aanbeveling
XXVste Lustrum Utrechtsche Vrouwelijke Studenten Vereeniging (U.V.S.V.) / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten (N.V.V.S.U.)	lid comité van aanbeveling

[1] De bijzondere leerstoel wordt bekostigd door de Stichting Hogeschool Utrecht
[2, 3, 4, 5, 6] Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.
Tabel 7-4 Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2023 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties mevr. T. Zweed in 2023	
Op persoonlijke titel	
Bestuur, Stichting Bas eigen Baas	secretaris, penningmeester
Bestuur, Stichting Studentenzorgvereniging ISO/LSVb	lid
Investeringscommissie participatiefonds, ROM Regio Utrecht B.V.	lid
Raad van Commissarissen, Univé Dichtbij	lid, voorzitter Audit & Risk Committee
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Bekostiging, Vereniging Hogescholen	lid
Bestuur, Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	penningmeester
Ledenraad, SURF	lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	bestuur[1], aandeelhouder[2]
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder[3]
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar[4], aandeelhouder[5]

[1, 2, 3, 4, 5] Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.
Tabel 7-5 Nevenfuncties mevr. T. Zweed in 2023 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling in 2023	
Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht, Stichting Katholieke Onderwijsbelang Rivierenland	lid
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen	lid
Adviescommissie HBO, VSBfonds Beurzenprogramma	lid
Bestuurlijk Overleg, KennisDC Logistiek	lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	bestuur[1], aandeelhouder[2]
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder[3]
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar[4], aandeelhouder[5]

1, 2, 3, 4, 5 Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.
Tabel 7-6 Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling in 2023 (Bron: HU Administratie).

7.4.3 Bezoldiging College van Bestuur

Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van het College van Bestuur in 2023.

Bezoldiging College van Bestuur

Bedrag x € 1		Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	
College van Bestuur	**Functie**	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**
Dhr. J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	191.644	140.004	24.354	15.046
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	voorzitter CvB		66.987		7.549
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	lid CvB	175.102	133.425	23.348	15.036
Mevr. T. Zweed	lid CvB	191.681	200.421	24.318	22.578
Mevr. drs. E. Reuling	lid CvB		54.677		7.483

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)

bedragen x € 1		Totale bezoldiging WNT		Dienstverband	fte
College van Bestuur	**Functie**	**2022**	**2023**		
Dhr. J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	215.998	155.050	01/01 - 31/08	1,0
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	voorzitter CvB		74.536	01/09 - 31/12	1,0
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	lid CvB	198.450	148.461	01/01 - 31/08	1,0
Mevr. T. Zweed	lid CvB	215.999	222.999	hele jaar	1,0
Mevr. drs. E. Reuling	lid CvB		62.160	01/09 - 31/12	1,0

Tabel 7-7 Bezoldiging College van Bestuur. (Bron: HU Administratie).

Voor de collegeleden van Hogeschool Utrecht geldt het bezoldigingsmaximum passend bij klasse G van de 'Regeling normering topinkomens OCW-sectoren'. Het bezoldigingsmaximum van klasse G staat gelijk aan het algemene bezoldigingsmaximum conform de WNT. Het algemene WNT-maximum voor 2023 bedroeg € 223.000. 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.

Vaste beloning
Jaarlijks stelt de Raad van Toezicht aan de hand van de salarisontwikkeling conform de WNT en de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren' en rekening houdend met de salarisontwikkelingen binnen de branche en de Stichting, vast of er aanleiding is de hoogte van de bezoldiging van de collegeleden aan te passen.

Met ingang van 1 januari 2023 werd het WNT-maximum geïndexeerd met 3,24%. Het nieuwe WNT bezoldigingsmaximum steeg daardoor van € 216.000 naar € 223.000. Ook de bezoldigingsmaxima conform de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren' stegen met hetzelfde percentage.

De Raad van Toezicht heeft in 2022 besloten de bezoldiging van de heer Bogerd, mevrouw Scholte op Reimer en mevrouw Zweed per 1 januari 2023 te indexeren conform de indexering van het algemene WNT-maximum (3,24%).

De totale bezoldiging van mevrouw Scholte op Reimer en mevrouw Zweed viel in 2023 binnen de WNT-norm van € 223.000. De totale bezoldiging van de heer Bogerd wijkt af van het individuele bezoldigingsmaximum van € 148.463. Dit betreft echter een optische overschrijding. Met ingang van 1 september 2023 is het bestuurderschap en het dienstverband van de heer Bogerd geëindigd. Het vakantiegeld van de heer Bogerd werd altijd jaarlijks in de maand mei uitgekeerd. Bij de uitdiensttreding van de heer Bogerd zijn de door hem opgebouwde rechten (mei 2023 tot en met augustus 2023) inzake het vakantiegeld (€ 6.587) uitbetaald, hetgeen de optische overschrijding veroorzaakt. De bezoldiging van mevrouw Reuling is op grond van het remuneratiebeleid vastgesteld op € 185.982 op jaarbasis en blijft daarmee binnen de kaders van de WNT.

Pensioen
De HU droeg in 2023 evenals in 2022 70% bij aan de door de collegeleden betaalde pensioenpremie over het maximum pensioengevend salaris van € 128.810 (maximum 2023). De bedragen zijn opgenomen onder 'Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn'.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Vergoeding woon-werkverkeer
De collegeleden ontvingen in 2023 een onbelaste reiskostenvergoeding woon-werkverkeer conform de intern geldende regeling voor HU-medewerkers. Ze kregen afhankelijk van het aantal structurele reisdagen en de woon-werkafstand een vaste maandelijkse vergoeding.

Thuiswerkvergoeding
De collegeleden ontvingen in 2023 een onbelaste thuiswerkvergoeding conform de intern geldende regeling voor HU-medewerkers. Ze ontvingen afhankelijk van het aantal structurele thuiswerkdagen een vaste maandelijkse onbelaste vergoeding.

Computers, mobiele communicatiemiddelen en dergelijke apparatuur
In 2023 heeft de HU voor zakelijk gebruik en conform de intern geldende regelingen van de HU aan alle collegeleden een smartphone en laptop ter beschikking gesteld.

Bestuurskosten en declaraties
De leden van het College van Bestuur ontvangen geen vaste onkostenvergoeding en beschikken niet over een bankpas of creditcard van de HU. Voorzienbare uitgaven worden zoveel mogelijk gedaan via het geldende bestelproces van de HU. Waar bestellen via het bestelproces niet mogelijk is, kunnen de collegeleden de uitgaven declareren conform de 'Regeling declaraties en bestuurskosten voor leden van het College van Bestuur Hogeschool Utrecht'. Alle kosten zijn getoetst op rechtmatigheid, hierbij zijn geen onrechtmatige kosten geconstateerd.

In onderstaand overzicht zijn de kosten voor 2023 opgenomen.

Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur 2023						
bedragen x € 1	**Dhr. J. Bogerd MBA**	**Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer**	**Mevr. T. Zweed**	**Mevr. drs. E. Reuling**	**CvB algemeen**	**Totaal**
Reiskosten binnenland	423	-	-	-	-	**423**
Reiskosten buitenland	342	5.637	1.177	1.198	-	**8.354**
Representatie	-	-	-	-	40	**40**
Overige kosten	5.277	44.787	9.171	10.406	-	**69.641**
Totaal	**6.042**	**50.424**	**10.348**	**11.604**	**40**	**78.458**

Tabel 7-8 Bestuurskosten College van Bestuur. (Bron: HU Administratie).

De ‘reiskosten binnenland’ van de heer Bogerd betreffen de kilometervergoeding voor zakelijke dienstreizen.

Mevrouw Scholte op Reimer heeft de meeting van de CARPE Steering Committee in Glasgow bijgewoond, is twee keer in Brussel geweest en heeft deelgenomen aan een reis van de Economic Board Utrecht (EBU) naar Kopenhagen. De heer Bogerd was last minute verhinderd om naar Kopenhagen te gaan. De ‘reiskosten buitenland’ op zijn naam betreffen het niet te annuleren ticket. De ‘reiskosten buitenland’ zijn verder voor mevrouw Scholte op Reimer, mevrouw Reuling en mevrouw Zweed, de reis naar het Gartner symposium 2023 in Barcelona.

Het bedrag ‘overige kosten’ van de heer Bogerd betreft de vergoeding voor gemaakte juridische kosten. Bij mevrouw Zweed betreft een bedrag van € 3.363 de vergoeding voor gemaakte juridische kosten, het restantbedrag ‘overige kosten’ heeft betrekking op professionalisering. Bij mevrouw Scholte op Reimer betreft een bedrag van € 642 een bijdrage aan de eerder genoemde handelsmissie naar Kopenhagen met de EBU. Het restant van de ‘overige kosten’ heeft betrekking op professionalisering. Bij mevrouw Reuling betreft het volledige bedrag onder ‘overige kosten’ professionaliseringskosten.

Mevrouw Scholte op Reimer heeft de vergoeding van € 450 voor haar nevenfunctie, deelname aan het VSB adviesfonds, afgestaan aan de HU.

Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering
De HU heeft ten behoeve van alle collegeleden en leden van de Raad van Toezicht een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. De premiekosten zijn als eindheffings-bestanddeel (werkkostenregeling) aangewezen en maken derhalve geen deel uit van de totale bezoldiging conform de definitie van de WNT.

Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband
De tweede en laatste termijn van de heer Bogerd als voorzitter van het College van Bestuur eindigde per 31 augustus 2023. Aan de heer Bogerd is een transitievergoeding van € 114.115 uitgekeerd. De hoogte deze transitievergoeding is bepaald op grond van artikel 7:673 lid 2 BW, en telt niet mee voor de WNT.

De tweede en laatste benoemingstermijn van mevrouw Zweed als lid van het College van Bestuur eindigde per 31 december 2023. Aan Mevrouw Zweed is een beëindigingsvergoeding ter hoogte van € 75.000 uitgekeerd. Deze beëindigingsvergoeding is gekwalificeerd als een ‘uitkering wegens beëindiging van het dienstverband’ conform de WNT.

7.5 INTERNAL AUDIT

In 2023 heeft de derdelijns audit-functie de geplande onderzoeken conform de auditplanning 2023 uitgevoerd. Er is in dit jaar nadrukkelijker aandacht besteed aan het doen van aanbevelingen die kunnen leiden tot verbeteringen in de bedrijfsvoering, risicobeheer en governance. De onderzoeken richtte zich daarmee minder op het enkel identificeren van fouten/ onvolkomenheden en (nog) meer op het doorvoeren van positieve veranderingen. De onderzoeken en de follow-up van eerder uitgevoerde onderzoeken zijn besproken met het College van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.

“

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

8. FINANCIËN

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

8.1 TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN MEERJARENONTWIKKELING

8.1.1 Resultaat 2023

Verkorte geconsolideerde staat van baten en lasten 2023			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Totaal baten	441.979	418.597	405.952
Totaal lasten	438.463	415.111	388.533
	3.516	3.486	17.419
Financiële baten en lasten	4.240	1.067-	700-
	7.756	2.419	16.719
Belastingen	209-	119-	192
Netto resultaat na belastingen	**7.547**	**2.300**	**16.911**

Tabel 8-1 Verkorte geconsolideerde staat van baten en lasten 2023. (Bron: HU Administratie).

De totale baten zijn hoger dan begroot door hogere rijksbijdragen als gevolg van een hogere loon- en prijsbijstelling. Dit heeft niet geleid tot een hoger resultaat omdat hier hogere personele en materiele lasten tegenover staan. De HU heeft over 2023 een netto resultaat gerealiseerd van € 7,5 miljoen positief. Dit is € 5,2 miljoen hoger dan de begroting over 2023, waarin rekening was gehouden met een positief resultaat van € 2,3 miljoen. Van het positieve resultaat is € 7.7 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve en € 0,2 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserves.

Zowel de baten als de lasten zijn ten opzichte van vorig jaar en de begroting sterk gestegen. Dat is voor een belangrijk deel het gevolg van een hogere loon- en prijsbijstelling in de Rijksbijdrage en hogere personeelslasten als gevolg van de nieuwe CAO en inflatie van de overige lasten. Per saldo is het resultaateffect hiervan beperkt. Het positieve resultaat is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de hogere rentebaten dan verwacht. Bij het opstellen van de begroting was uitgegaan van een rentepercentage op uitstaande saldi liquide middelen van 0%. Gedurende het jaar is dit opgelopen tot bijna 4%, waardoor de rentebaten € 5,0 miljoen hoger uitvielen dan begroot. Lagere besteding voor de projecten Digitale leer-omgeving en HU Gemeenschap en een hoger resultaat van Hogeschool Domstad Facilitaire

Zaken BV door een sterker dan verwacht herstel na de coronaperiode zijn andere belangrijke redenen voor het hogere financiële resultaat.

8.1.2 Vergelijking met de begroting 2023

De baten zijn € 23,4 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door € 16.3 miljoen hogere rijksbijdrage dan begroot, voornamelijk het gevolg van hogere loon- en prijscompensatie. De college-, cursus-, les-, en examengelden liggen in lijn met de begroting en in lijn met de ontwikkeling van het aantal studenten.

De gerealiseerde inkomsten uit overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn € 2,3 miljoen hoger dan begroot als gevolg van hogere subsidiebaten van het onderzoek en onderwijs, door een groei van de projectportefeuille en de afronding van afgesloten projecten.

De baten werk in opdracht van derden zijn € 1,7 miljoen hoger als gevolg van hogere baten uit contractonderwijs, voornamelijk als gevolg van hogere inflatie dan begroot, meer opbrengsten uit Kies Op Maat (KOM) minoren, direct gerelateerd aan het aantal studenten vanuit andere instellingen dat een minor volgt bij de HU. Hier staan beperkte lagere baten uit contractonderzoek tegenover. Dit is voornamelijk het gevolg van vertraging in de uitvoering, het aantal lopende contracten ligt in lijn met de verwachting.

De overige baten zijn € 3,0 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaak is de hogere opbrengsten bij Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV voor verhuur van zalen en catering. Na de coronaperiode is er een duidelijke opleving van de zaalverhuur waar te nemen, waar in de begroting nog rekening is gehouden met slechts een herstel ten dele.

De totale lasten zijn € 23,4 miljoen hoger dan begroot. De personele lasten zijn € 17,6 miljoen hoger dan in de begroting was voorzien. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de nieuwe cao voor het hbo die per 1 juli 2023 van kracht is geworden en waarin een gemiddelde loonstijging van 10% afgesproken. Daarnaast is er, conform afspraak in de cao, met terugwerkende kracht een collectieve verzekering voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid voor alle medewerkers afgesloten voor € 2,1 miljoen. Ook de lasten voor personeel niet in loondienst zijn boven begroting uitgekomen als gevolg van vervanging voor ziekte en inzet ter versnelling van centrale innovatieprojecten.

De huisvestingslasten liggen € 1,9 miljoen boven de begroting. Enerzijds wordt de HU geconfronteerd met snel stijgende kosten voor schoonmaak, onderhoud en heffingen als gevolg van inflatie, anderzijds lagen de werkelijke prijzen voor energie lager dan voorzien was bij het opstellen van de begroting.

De overige lasten zijn € 4,2 miljoen hoger dan begroot. De IT-kosten liggen hoger door stijgende prijzen en een toename in gebruik bij meerdere licenties. Daarnaast was de investering in een nieuw draadloos netwerk begroot als investering in materiële vaste activa, maar vanwege de omvang van de individuele aankopen direct verwerkt in het resultaat. Tevens zijn de advieskosten hoger uitgevallen door versnelling van een aantal centrale innovatieprojecten.

8.1.3 Vergelijking met resultaat 2022

De baten zijn in 2023 in vergelijking met 2022 € 36,0 miljoen toegenomen.

Ondanks de beëindiging van de middelen Nationaal Programma Onderwijs (NPO), waardoor de rijksbijdrage baten met € 24,6 miljoen afnamen, zijn de totale baten uit rijksbijdragen met € 6,1 miljoen toegenomen. Dit is voornamelijk het gevolg van de verrekening van loon- en prijscompensatie in 2023 van € 17,1 miljoen, de verdere verhoging van de middelen Kwaliteitsafspraken van € 1,8 miljoen en bijdragen vanuit het Bestuursakkoord van 14 juli 2022 van € 7,8 miljoen voor onder andere groei van het praktijkgericht onderzoek, studentwelzijn en de stimulering van tekortsectoren en enkele kleinere aanpassingen.

De inkomsten uit de collegegelden zijn toegenomen met € 23,7 miljoen als gevolg van het beëindigen van de tijdelijke maatregel halvering collegegeld voor startende studenten uit het Nationaal Programma Onderwijs.

De inkomsten uit subsidies zijn toegenomen met € 3,7 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van de groei van het aantal projecten en afronding van veel opende projecten in 2023, waarbij de subsidie op het einde van deze projecten vrij viel.
De inkomsten uit werk in opdracht van derden zijn € 0,3 miljoen lager dan vorig jaar. De daling wordt veroorzaakt doordat de inkomsten uit contractonderzoek iets lager zijn dan vorig jaar, met name doordat activiteiten voor nieuw gestarte contracten langzamer op gang zijn gekomen.

De overige baten zijn toegenomen met €2,9 miljoen, met name door hogere inkomsten bij Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV als gevolg van toegenomen zaalverhuur en cateringopbrengsten. Dit hangt samen met een hogere bezettingsgraad, die in 2022, kort de coronaperiode, nog achterbleef.

De lasten zijn ten opzichte van 2022 met € 49,9 miljoen toegenomen.

De personele lasten zijn met € 37,1 miljoen toegenomen. Deze toename wordt voor € 14,9 miljoen veroorzaakt door een toename van het aantal fte's met ruim 186 fte en voor € 16,3 miljoen door een stijging van de gemiddelde personeelslast per fte als gevolg van de nieuwe cao voor het hbo die met ingang van 1 juli 2023 van kracht is. Deze cao heeft ook geleid tot het afsluiten van een collectieve verzekering voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, waardoor de overige personele lasten ook zijn toegenomen. Hoewel de salarisstijging als gevolg van de nieuwe cao heeft geleid tot een verhoging van de personeelsvoorzieningen, was dit effect gering doordat de voorziening Duurzame Inzetbaarheid is afgenomen, omdat deze regeling wordt afgebouwd.

De afschrijvingslasten zijn met € 1,2 miljoen toegenomen. Dit is voornamelijk het gevolg van de verbouwingen uit 2022 in twee panden, die in 2023 voor een heel jaar zijn afgeschreven.

De huisvestingslasten zijn met € 3,3 miljoen gestegen ten opzichte van 2022. Dit is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan nieuw afgesloten energiecontracten eind 2022 en begin 2023 en daarnaast stijgende kosten voor schoonmaak en onderhoud als gevolg van inflatie en gestegen gemeentelijke heffingen.

De overige lasten zijn met € 8,4 miljoen toegenomen. Dit is voornamelijk het gevolg van gestegen IT-kosten door een toenemend aantal gebruikers en door inflatiecorrectie op contracten die eind 2022 en begin 2023 zijn verlengd. Versnelling van centrale projecten heeft geleid tot hogere advies kosten. Daarnaast zat in 2022 een eenmalig verlagend effect in de lasten door de vrijval van een voorziening voor gerechtelijke geschillen.

8.1.4 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU dat de studentaantallen nog iets zullen oplopen. De ontwikkeling van de studentenaantallen is licht naar beneden bijgesteld ten opzichte van de begroting van vorig jaar vanwege de hoge uitvalcijfers in het cohort 2022-2023. De instroom is in lijn met de verwachting licht gegroeid en leidt op termijn tot een lichte groei van het studentenaantal. De groei in de komende jaren komt door het groeiend aantal studenten dat een Associate degree opleiding volgt. Het aantal masterstudenten zal naar verwachting stabiliseren, terwijl het aantal bachelor voltijdstudenten naar verwachting licht zal dalen, in lijn met de landelijke trend en aangepast voor de regionale ontwikkeling.

Het aantal fte volgt voor een belangrijk deel de trend in de studentenaantallen. Daarnaast wordt door de ontwikkeling van het contractonderwijs en onderzoek een aanvullende groei van het personeelsbestand verwacht. In 2025 is er een daling van het aantal fte voorzien, omdat de laatste middelen Nationaal Programma Onderwijs in 2024 gebruikt worden, de middelen Kwaliteitsafspraken na 2024 niet verder oplopen en de extra investeringen voor de Digitale Leeromgeving en de HU-gemeenschap volgens planning teruglopen na 2024. Hierbij is geen sprake van gedwongen ontslagen, omdat het natuurlijk verloop voor voldoende afname zorgt.

Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

	Realisatie 2023	Begroting 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	**37.146**	**37.133**	**37.388**	**37.850**	**38.109**	**38.222**
Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)						
Bestuur	3	3	3	3	3	3
Personeel primair proces / docerend personeel	2.264	2.287	2.224	2.220	2.223	2.220
Ondersteunend personeel / overige medewerkers	1.103	1.173	1.164	1.136	1.133	1.129
Totaal	**3.370**	**3.463**	**3.391**	**3.359**	**3.359**	**3.352**

Tabel 8-2 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten. (Bron: HU Administratie).

8.1.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen

Geconsolideerde staat van baten en lasten bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028
Baten						
Rijksbijdragen OCW	322.553	318.662	312.022	311.210	318.645	326.983
Overige overheidsbijdragen en subsidies	14.344	15.544	16.599	17.552	17.812	18.300
College-,cursus- en/of examengelden	72.206	79.340	90.049	93.232	96.187	98.716
Baten werk in opdracht van derden	22.589	20.701	20.839	20.894	20.905	21.033
Overige baten	10.287	7.866	8.075	8.284	8.235	8.391
Totaal baten	**441.979**	**442.113**	**447.584**	**451.172**	**461.784**	**473.423**
Lasten						
Personeelslasten	354.188	371.039	366.340	372.435	382.792	390.707
Afschrijvingen	18.597	18.862	18.617	18.689	18.928	19.033
Huisvestingslasten	18.649	16.078	16.245	16.563	16.887	17.228
Overige lasten	47.029	47.075	45.631	46.299	46.930	47.686
Totaal lasten	**438.463**	**453.054**	**446.833**	**453.986**	**465.537**	**474.654**
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	**3.516**	**10.941-**	**751**	**2.814-**	**3.753-**	**1.231-**
Saldo financiële bedrijfsvoering	4.240	3.476	2.016	1.058	1.097	1.140
Totaal resultaat (voor belasting)	**7.756**	**7.465-**	**2.767**	**1.756-**	**2.656-**	**91-**
Vennootschapsbelasting	209-	201-	201-	201-	201-	201-
Totaal resultaat (na belasting)	**7.547**	**7.666-**	**2.566**	**1.957-**	**2.857-**	**292-**

Tabel 8-3 Geconsolideerde staat van baten en lasten. (Bron: HU Administratie).

De gebruikte overzichten zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begrotingen, en hebben de instemming van de Hogeschoolraad. Hogeschool Utrecht rekent continue meerdere scenario's door. Hierin worden (snelle) negatieve ontwikkelingen rondom studentaantallen en politieke ontwikkelingen berekend. Het meest reëel geachte scenario is het scenario wat opgenomen is in de begroting van de Hogeschool Utrecht.

Meerjarig zijn de baten en lasten ten opzichte van vorig jaar aangepast aan de uitwerking van de nieuwe CAO-HBO en de hogere loon- en prijscompensatie die in 2023 ontvangen is. Daarnaast zijn de fte-aantallen en daaraan gekoppelde personeelslasten aangepast aan de aangepaste verwachting voor de studentenaantallen. De student-docent ratio in het door de Hogeschool Utrecht ingediende plan voor de kwaliteitsafspraken, in 2020 goedgekeurd door de minister van OCW, blijft ongewijzigd in de meerjarenbegroting. In 2024 en in mindere mate in 2025 zijn eenmalig aanvullende lasten begroot vanwege extra investeringen in de Digitale Leeromgeving en HU-gemeenschap en tijdelijke verhoging van de innovatiemiddelen ter versnelling van centrale en decentrale innovaties.

Als gevolg van timingseffecten in de Rijksbijdrage zal het resultaat in 2026 en 2027 negatief zijn, in 2028 herstelt zich dit tot een sluitende begroting. Gezien de huidige solide financiële positie van de Hogeschool Utrecht zal dit niet tot financiële problemen leiden.

Geconsolideerde balans bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	183.658	176.939	168.405	165.437	157.766	151.349
Financiële vaste activa	5.855	5.528	5.201	4.874	4.547	4.220
	189.513	182.467	173.606	170.311	162.313	155.569
Vlottende activa						
Vorderingen	21.317	21.649	21.988	22.333	22.684	23.043
Liquide middelen	159.114	156.869	166.565	166.657	171.190	176.470
	180.431	178.518	188.553	188.990	193.874	199.513
Totaal activa	**369.944**	**360.985**	**362.159**	**359.301**	**356.187**	**355.082**
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	130.908	130.454	133.774	132.073	129.364	128.743
Bestemmingsreserve	30.581	23.369	22.615	22.359	22.211	22.540
	161.489	**153.823**	**156.389**	**154.432**	**151.575**	**151.283**
Voorzieningen	**27.600**	**26.700**	**26.050**	**25.850**	**26.250**	**26.050**
Langlopende schulden	**68.800**	**65.933**	**63.067**	**60.200**	**57.333**	**54.467**
Kortlopende schulden	**112.055**	**114.529**	**116.653**	**118.819**	**121.029**	**123.282**
Totaal passiva	**369.944**	**360.985**	**362.159**	**359.301**	**356.187**	**355.082**

Tabel 8-4 Geconsolideerde balans. (Bron: HU Administratie).

De materiele vaste activa bestaan met name uit investeringen in de campusontwikkeling en ICT. In het verleden is de keuze gemaakt om de huisvesting in eigendom te verwerven, waarbij de ondergrond in langdurige erfpacht van de Universiteit Utrecht is verworven. De HU heeft voor de financiering van de (her)huisvesting in 2016 een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken, die vanaf 2019 wordt afgelost. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's De liquide middelen lopen los van het financieel resultaat licht op, aangezien de HU aanstuurt op een sluitende begroting na afschrijvingen. Gezien het risicoprofiel van de balans, met relatief veel vaste activa, is het aanhouden van een liquiditeitsbuffer belangrijk om eventuele risico's op te vangen. De HU stuurt daarom op een liquiditeit van 1,0 en een solvabiliteit van minimaal 30%.

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

Kengetallen HU

	Realisatie 2023	Begroting 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027	MJR 2028
Solvabiliteit	44%	43%	43%	43%	43%	43%
Solvabiliteit 2	51%	50%	50%	50%	50%	50%
Liquiditeit	1,61	1,56	1,62	1,59	1,60	1,62
Ratio eigen vermogen	0,62	0,61	0,62	0.59	0,57	0,56

Tabel 8-5 Kengetallen HU (Bron: HU Administratie)

Gehanteerde definities en normering:
- Solvabiliteit: Eigen vermogen / Totaal vermogen (Norm: ≥ 30%)
- Solvabiliteit 2: (Eigen vermogen + voorzieningen) / Totaal vermogen
- Liquiditeit (current ratio): Vlottende activa / kort vreemd vermogen (Norm ≥ 0,5)
- Ratio eigen vermogen[4] : Publiek eigen vermogen / Signaleringswaarde eigen vermogen

De HU vindt het belangrijk om duurzaam op een sluitende begroting uit te komen. De normen van solvabiliteit en liquiditeit zijn daarbij erg belangrijk. De minimumbedragen kunnen nimmer worden onderschreden, echter een liquiditeit ruim boven de norm van 1,0 is ook niet wenselijk. Dit biedt eenmalige ruimte voor extra investeringen of versnelde aflossing van de langlopende lening. Plannen voor mogelijke aanwending van deze middelen zijn in ontwikkeling.

8.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De wereld verandert snel, met uitdagingen op het gebied van gezondheid, technologie, veiligheid, samenleving en klimaat. Door goed onderwijs en onderzoek en het samen brengen van verschillende disciplines en invalshoeken, willen we als hogeschool een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in de regio. In de snel veranderende wereld is de missie van de HU steeds relevanter, maar tegelijkertijd stellen de externe ontwikkelingen ons ook voor uitdagingen.

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

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

8.2.1 Risicomanagement

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

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

Met toepassing van (holistisch) risicomanagement wordt inzicht op alle niveaus gecreëerd, worden keuzes gemaakt – ook financiële - en prioriteiten gesteld. Hierdoor ontstaat een organisatie die in staat is om op een gestructureerde en proactieve wijze om te gaan met de onzekere toekomst. Risicomanagement is hier gericht op interne én externe factoren. Onze buitenwereld is immers continu in beweging. Risicomanagement moet hierbij een signalerende en beheersende rol spelen en reputatieschade voorkomen.

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

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

Binnen risicomanagement vanuit het conformance-motief heeft het College van Bestuur integriteit (inclusief fraudepreventie) en integrale veiligheid als speciaal aandachtsgebied aangemerkt. Het beheersen van de integriteitsrisico's gebeurt op drie niveaus. Niveau 1 loopt via de kernwaarden van de HU en de integriteitscode. Niveau 2 is gericht op het bespreekbaar maken van dilemma's waarbij integriteit een issue zou kunnen zijn. Niveau 3 betreft de meldregelingen voor het geval een issue niet intern kan worden opgelost. Voor niveau 3 heeft een werkgroep in 2023 regelingen opgesteld. Over deze regelingen is in 2023 een besluitvormingstraject gestart met het College van Bestuur, de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht. Dit wordt in 2024 afgerond. De reguliere beheersing van (financiële) frauderisico's

binnen het three lines model blijft bestaan. In de financiële interne controles zullen fraude risico's specifiek worden meegenomen.

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

8.2.2 Interne beheersing

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

Geïntegreerd in het proces van (strategisch) risicomanagement, heeft de HU een continu proces voor financiële planning ingericht. De rapportages bevatten daarom ook een indicatie van de lange termijn ontwikkelingen op financieel gebied en uitwerkingen daarvan op de (financiële) performance van de HU op middellange termijn. Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorrekenen van grote afwijkingen ten opzichte van gebruikte aannames in de begroting (positief en negatief). De normen die wij hanteren voor liquiditeit en solvabiliteit om financiële disrupties op te vangen zijn voor de current ratio (in hoeverre kan de HU aan haar verplichtingen op korte termijn voldoen met haar korte vorderingen en liquiditeiten) en de solvabiliteit. De current ratio heeft een streefwaarde van 1 en de solvabiliteit moet minimaal 0,3 zijn.

Three lines model
De governance structuur voor de interne beheersing is ingericht volgens het 'three lines model'. De eerste lijn (de directies van de instituten, diensten en kenniscentra) is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Hier hoort ook het identificeren en beheersen van risico's om de doelstellingen te halen. In het managementplan, welke de organisatieonderdelen jaarlijks opstellen, is zowel aandacht voor de doelstellingen als de risico's om deze doelstellingen te behalen. Tijdens het bespreken van het managementplan van de instituuts-, kenniscentrum- of dienstdirecteur met het College van Bestuur komen beide aspecten aan de orde.

De tweede lijn wordt gevormd door een aantal diensten en specifieke functionarissen, zoals de corporate registrar en de functionaris gegevensbescherming. Zij hebben naast een adviesrol ook een rol in het monitoren van risico's.

De derde lijn wordt ingevuld door een separate Internal Audit-functie. Deze functionaris werkt met een risicogerichte auditplanning. Per uitgevoerde interne audit wordt een rapportage opgesteld en periodiek wordt gerapporteerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht (via de Auditcommissie van de raad).

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

Overheidsbeleid hoger onderwijs en wetenschap
De kabinetsformatie is bij het opstellen van dit jaarverslag nog in volle gang, waardoor er onzekerheid bestaat over het beleid voor en financiering van het hoger onderwijs in het nieuwe kabinet. De demissionair minister van OCW bood deze toekomstverkenning op 8 september 2023 aan bij de Tweede Kamer. Hierin is in samenhang en voor de lange termijn de toekomst doordacht van het middelbaar beroepsonderwijs, hoger onderwijs en wetenschap. Het vervolg op deze toekomstverkenning is nog ongewis. Dit brengt onzekerheden met zich mee op zowel de korte, middellange als de lange termijn. Voor de korte en middellange termijn onder meer over de kwaliteitsafspraken, de internationalisering en de bekostigingssystematiek. Voor de lange termijn gaat het over de aansluiting van de HU-visie op onderwijs en onderzoek met het kabinetsbeleid. Vooralsnog is er geen reden om het staande beleid aan te passen.

Krapte op de arbeidsmarkt en kwalitatieve personeelsfrictie door digitale en technologische ontwikkelingen
De HU is er de afgelopen twee jaar in geslaagd om de groeiende behoefte aan onderwijzend personeel in te vullen dankzij intensieve inzet op recruitment, arbeidsmarktcommunicatie, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en een prettige, uitdagende werkomgeving. Vanwege de continue behoefte aan (nieuw) gekwalificeerd personeel op een krappe arbeidsmarkt, blijft behoud en werving van personeel een prominente uitdaging.

De voortdurende digitale en technologische ontwikkelingen bieden grote kansen voor innovatie van onderwijs, onderzoek en ondersteunende dienstverlening. De ontwikkelingen brengen echter ook bedreigingen met zich mee. Om de kansen te kunnen benutten en bedreigingen te beheersen, is het belangrijk dat huidige en nieuwe medewerkers beschikken over voldoende technische en digitale vaardigheden. Ook de realisatie van de HU-visie op onderwijs en onderzoek vraagt om andere competenties dan voorheen. Dit kan tot kwalitatieve frictie leiden bij de zittende medewerkers en vraagt om ruime ontwikkelingsmogelijkheden voor het zittende personeel. Daarnaast vraagt het om meer doelgerichte werving van nieuw personeel, passend bij de gevraagde competenties. Wij zullen de komende jaren inzetten op het beter concretisering van de toegevoegde waarde van digitalisering en de benodigde competenties om dit te realiseren. Door de Human Capital Agenda hieraan te koppelen, wordt hier de komende periode meer aandacht aan besteed.

Blijvende aandacht nodig voor welzijn en het sociale klimaat
Toenemende polarisatie in de samenleving brengt op veel vlakken spanning met zich mee. Dit legt extra druk op het welzijn van studenten en medewerkers van de HU. Gebeurtenissen die de samenleving en/of de HU-gemeenschap ontwrichten, hebben ook direct impact op het welzijn van zowel studenten als medewerkers. De HU streeft ernaar een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap te zijn, waarin het welzijn van individuen centraal staat. We erkennen dat het welzijn van studenten een voorwaarde is voor hun succes. Een student kan pas excelleren als hij, zij of hen zich goed voelt en de mentale ruimte heeft om te kunnen groeien. Om bij te dragen aan het welzijn van studenten en medewerkers, is het van essentieel belang dat zowel medewerkers als studenten zich continu thuis en veilig blijven voelen binnen onze gemeenschap. Dit vereist voortdurende aandacht van ons allemaal. Het bevorderen van welzijn en een positief sociaal klimaat moet een integraal onderdeel zijn van onze dagelijkse interacties en werkzaamheden. Het gaat hierbij niet alleen om het voeren van gesprekken, maar ook om de toon, houding en benadering die we hierbij hanteren. Het bewaken van het welzijn en het sociale klimaat is van cruciaal belang om het risico op ziekte, langdurige uitval en verloop onder zowel medewerkers als studenten te minimaliseren.

Gerichte verandering door HU-breed beleid, decentrale ruimte en sturing op maat
Om als organisatie voortgang te realiseren met de implementatie van de HU-visie hebben we (meer) gemeenschappelijke kaders ontwikkeld. Hierdoor moet decentraal de ruimte ontstaat om binnen de kaders de HU-visie te realiseren door middel van op maat gemaakte werkwijzen, passend bij de context van een specifieke opleiding. Zo kan de HU meer gericht veranderen. Nu de kaders zijn opgesteld en het decentrale speelveld duidelijk is, is het zaak de gerichte verandering verder te realiseren. Zowel de actieve toepassing van de kaders als het sturen op toepassing van de centrale kaders en het benutten van de decentrale ruimte kan nog worden verbeterd. Het vraagt enerzijds om een scherpere focus op wat echt belangrijk is voor het realiseren van de HU visie, sturing op maat binnen de decentrale ruimte en een resultaatgerichte houding.

Studenttevredenheid
We bezetten al enige jaren een lage positie in de Keuzegids hbo. Dit beïnvloedt de trots van studenten, medewerkers en partners om onderdeel te zijn van de HU-gemeenschap. Hoewel de Keuzegids slechts één van de ranglijsten is, erkennen we het belang ervan en streven we naar verbetering. Studenten en medewerkers die trots zijn om deel uit te maken van een instelling met een positief imago, zijn meer gemotiveerd zijn om te slagen en actief deel te nemen aan de HU-gemeenschap, terwijl een negatief imago juist het omgekeerde effect op studenten en medewerkers hebben waardoor een vicieuze cirkel ontstaat. De indicatoren welke van invloed zijn op de Keuzegids zullen worden gemonitord en besproken via de Integrated Reports. Per instituut zal daardoor (nog) actiever worden ingezet op verbetering van de positie in de keuzegids.

Integrale veiligheid
Veiligheid is een cruciale basisvoorwaarde voor het realiseren van de HU-strategie. Zowel geopolitieke ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen als regionale ontwikkelingen maken dat de veiligheid in de volle breedte meer onder druk komt te staan. En hoewel niet direct gekoppeld aan de strategische doelstellingen van de HU, hebben we integrale veiligheid daarom toch als een belangrijk aandachtspunt in ons risicomanagement geformuleerd. Het gaat daarbij verschillende aspecten van veiligheid zoals cybersecurity, sociale veiligheid, fysieke veiligheid en kennisveiligheid.

8.2.4 Financiële onzekerheden

Macro-economische gevolgen van geopolitieke ontwikkelingen
Als gevolg van geopolitieke ontwikkeling zijn de afgelopen jaren verschillende schokken geweest in inflatiecijfers, de rentestand en beschikbaarheid van goederen. De voortdurende onzekerheid op deze gebieden, leidt ook tot onzekerheid over de meerjarenbegroting van de HU.

Met betrekking tot de inflatie gaat de HU er vanuit dat deze de komende jaren beperkt zal zijn en dat de loon- en prijscompensatie in de Rijksbijdrage gelijke tred volgt met de werkelijke inflatie. In de praktijk constateren we dat door de kostenstructuur van de HU de werkelijke kostenstijging hoger uitviel dan de prijscompensatie in 2023. Als dit zich voortzet in komende jaren, zal met name druk ontstaan op de begrote overige lasten en zal bijsturing nodig zijn. Op lange termijn heeft de HU rentebaten van € 2 miljoen begroot, een rentestand lager dan 2% zal daarom tot een aanpassing van de meerjarenraming leiden.

Studentaantallen en bekostiging
Nieuwe inzichten in demografische ontwikkelingen, gecombineerd met politieke ontwikkelingen rondom de toegankelijkheid en flexibilisering van het hoger onderwijs, maakt dat de studentenpopulatie zowel in aantal als in samenstelling aan onzekerheden onderhevig is. Daarnaast zijn er diverse onzekere factoren te onderkennen als gevolg van de tekorten op de arbeidsmarkt in specifieke sectoren, tekortkomingen in de toegankelijkheid van het onderwijs en de toegenomen individualisering van het onderwijs.

Onzekerheid over de toekomstige bekostiging brengt ook onzekerheid in de meerjarenbegroting van de HU met zich mee. Over het continueren van de kwaliteitsmiddelen na 2024 als onderdeel van de lumpsum financiering is nog niet besloten, daarnaast zijn effecten van een aanpassing in het bekostigingsstelsel in het kader van vitale regio’s nog niet bekend.

Tot slot is er onzekerheid over aanpassingen in de bekostiging door een nieuw kabinet en over de beschikbaarheid van aanvullende fondsen voor praktijkgericht onderzoek naast de Rijksbijdrage.

Deze financiële onzekerheid is vanwege de verschillende factoren die een rol spelen in de financiering moeilijk te kwantificeren. Daarom worden jaarlijks verschillende scenario's opgesteld voor de ontwikkeling van de studentenaantallen en de financiële weerbaarheid van de HU in deze verschillende scenario's. Hieruit blijkt dat de financiële situatie van de HU sterk genoeg is om een plotselinge daling in studentenaantallen van 30-40% op te vangen en ook bij verschillende besparingsscenario's in de bekostiging komt onze continuïteit niet in gevaar. Uiteraard zal dit wel consequenties hebben voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Om minder gevoelig te zijn voor genoemde onzekerheden blijft de HU werken aan een breed portfolio aan activiteiten.

8.3 NOTITIE HELDERHEID

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

Thema 1: Uitbesteding van (delen van het) bekostigde onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie
De HU heeft onderdelen van drie bekostigde opleidingen uitbesteed aan derden. Hierbij werd in alle gevallen voldaan aan de in de 'Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' gestelde voorwaarden.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten
Dit thema is ingetrokken met ingang van 2023. Hier is een aparte paragraaf voor in de plaats gekomen. Zie hiervoor paragraaf 8.4. Beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten
Bij het inschrijven van studenten wordt de toelaatbaarheid voor vrijstellingen getoetst door de instituutsdirecteuren. Deze geven vervolgens een beschikking voor de vrijstelling aan het Bureau Inschrijving. De eisen omtrent de vrijstellingen zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER).

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten
Door de HU zijn met diverse scholen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten, op basis van wederzijdse uitwisseling. Binnen Europa vindt deze uitwisseling plaats op basis van Erasmus-overeenkomsten, in het kader van het Erasmus+ programma van de EU. Dit programma stimuleert door middel van subsidies Europese samenwerking, uitwisseling en stage. Het is bedoeld om de Europese activiteiten van hoger onderwijsinstellingen te ondersteunen en mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen.

De toegekende gelden worden door de hogeschool uitgezet als beurzen voor studenten, docenten en staf ten behoeve van mobiliteit en ingezet voor activiteiten die deze mobiliteit en internationale samenwerking ondersteunen. Daarnaast werkt de HU buiten de EU met bilaterale overeenkomsten ten behoeve van studentuitwisseling met non-EU onderwijsinstellingen. Binnen het totale uitwisselingsprogramma hebben in 2023 2.012 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 680 HU-studenten naar het buitenland geweest. In paragraaf 8.5 is meer toegelicht over het HU-beleid ten aanzien van internationalisering.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf
De HU betaalde in 2023 het collegegeld voor 3 medewerkers die een opleiding volgen bij de HU. Dit betreft met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast wordt het collegegeld van een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen
Studenten van andere hogescholen kunnen via het Kies op Maat traject modules volgen van de HU. Indien dit het geval is, vindt inschrijving plaats via de studentenadministratie.

Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
Studenten worden ingeschreven via Studielink, waardoor het niet mogelijk is dat de student in de praktijk een andere opleiding volgt.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten
Binnen de uitvoering van de publiek bekostigde opleidingen worden geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs
Dit thema is niet van toepassing bij Hogeschool Utrecht.

Thema 10: Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten.
De HU registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan, als bekostigd student in BRONHO. Een met goed gevolg afgelegd examen zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

8.4 BELEIDSREGEL INVESTEREN IN PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

Op 15 april 2021 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) de "Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten" (hierna: beleidsregel) gepubliceerd. Met ingang van verslagjaar 2023 rapporteert de HU over haar private activiteiten in lijn met deze beleidsregel. De beleidsregel komt in plaats van de verantwoording op thema 2 uit de Notitie Helderheid. Conform de beleidsregel publiceert iedere hoger onderwijs instelling een overzicht van de private activiteiten die (deels) met publieke middelen zijn gefinancierd.

Private activiteiten zijn in de beleidsregel gedefinieerd als "alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van wettelijke taak van de instelling". De definitie laat ruimte voor een interpretatie van welke activiteiten van de HU. In onderstaand overzicht van private activiteiten is aansluiting gezocht bij de interpretatie zoals opgenomen in de door de Vereniging Hogescholen opgestelde Handreiking verantwoording Publiek Privaat. Vanuit die interpretatie zijn de volgende activiteiten als privaat aangemerkt:
- Alle activiteiten waarmee de commerciële markt wordt betreden;
- Detachering van medewerkers aan private/commerciële organisaties;
- Contractonderwijs, maatwerkonderwijs: alle cursussen die niet onder LLO (dus niet gericht op diploma van opleiding in CROHO) vallen;
- Onderzoek in opdracht van een derde (niet overheid) - contractonderzoek;
- Verhuur van roerende en onroerende goederen voor zover dit geen verhuur is gericht op het tijdelijk tegengaan van leegstand waarvan de opbrengsten terugvloeien naar publieke activiteiten.

Private activiteiten zijn in groepen waarvoor het beheer op gelijke wijze is ingericht toegelicht. Private activiteiten die niet onder een grotere groep activiteiten vallen zijn individueel toegelicht als de omvang van de inkomsten groter is dan € 50.000 per jaar.

Alle activiteiten van de Hogeschool Utrecht worden uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van de HU en onder gezag van het bestuur van de Stichting, met uitzondering van de verhuur van zalen in het pand aan de Koningsbergerstraat. Deze activiteiten zijn ondergebracht in een aparte entiteit waarvan de HU 100% aandeelhouder is.

Binnen de organisatiestructuur van de HU vinden private activiteiten plaats waar dat qua inhoud en expertise logisch is. Publieke en private activiteiten worden niet door gescheiden onderdelen uitgevoerd. De activiteiten worden overwegend uitgevoerd in eigen beheer door personeel van de HU (in loondienst en niet in loondienst).

De directeur van een organisatieonderdeel (instituut, kenniscentrum of dienst) heeft de bevoegdheid om een nieuwe private activiteit te ontwikkelen en op te starten binnen de HU-brede kaders die door het College van Bestuur worden vastgesteld. HU-brede kaders zijn er op het gebied van:
- Strategie: past de activiteit binnen de ambities en visie van de HU?
- Juridisch: wordt voldaan aan geldende wet- en regelgeving en afspraken met externe partijen?
- Financieel: wordt het geldende HU-prijsbeleid gevolgd, is er een positieve business case en is de scheiding van publieke en private middelen goed geregeld?
- Governance: wordt gehandeld conform de interne procuratieregeling?
- Ethisch: is de activiteit overeenkomstig de HU-opvattingen over integriteit en ethische normen?
- Integrale veiligheid: zijn data-security, sociale en fysieke veiligheid etc. voldoende geregeld?

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

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

De ontwikkeling van private activiteiten wordt gefinancierd vanuit de behaalde rendementen op private activiteiten. Echter, in de praktijk lopen ontwikkeling van private activiteiten en publieke activiteiten door elkaar en is het niet mogelijk hier een strikt onderscheid in te maken. In het overzicht zijn daarom alle private activiteiten opgenomen ongeacht of er strikt onderscheid gemaakt kan worden.

Onbekostigde masteropleidingen
De omvang van de baten uit het aanbieden van onbekostigde masteropleidingen bedraagt € 3,9 miljoen.

Hogeschool Utrecht biedt momenteel 4 masteropleidingen aan die niet bekostigd worden, maar wel geaccrediteerd zijn en dus opgenomen zijn in het Centraal Register opleidingen Hoger Onderwijs. Dit zijn de opleidingen Master of Project, Programme & Portfolio Management, Master Fysiotherapie, Master of Engineering en de Master of Informatics.
Met de onbekostigde masteropleidingen stimuleren en ondersteunen we studenten bij hun individuele ontwikkeling in de context van de beroepspraktijk, en helpen we hen bij het verwerven van competenties die in de huidige samenleving onmisbaar zijn. Deze post-initiële opleidingen dragen niet alleen bij aan de ontwikkeling van individuen, maar voorzien ook in de behoefte vanuit de beroepspraktijk en dragen zo bij aan de (kennis)samenleving.

De masteropleidingen worden georganiseerd binnen individuele instituten en onder verantwoordelijkheid van de directeur van het instituut.

Het cursusgeld voor deze masters wordt vastgesteld in lijn met het prijsbeleid van de HU. De tarieven komen tot stand door een combinatie van kostprijsberekening en marktverkenning. Hierbij geldt dat een marktconforme prijs gehanteerd wordt met als ondergrens de integrale kostprijs inclusief risico-opslag. De directeur Finance, Control & Analytics keurt jaarlijks de hoogte van de cursusgelden goed.

Overig contractonderwijs
De omvang van de baten uit overig contractonderwijs in 2023 bedraagt € 10,5 miljoen. Opleidingen in de sector onderwijs, waaronder opleidingen voor zij-instroom in het onderwijs, en post-hbo-opleidingen met specialisatie in de verpleegkunde vormen de grootste bronnen van inkomsten binnen deze categorie. Alle vormen van contractonderwijs liggen in het verlengde van bekostigde opleiding binnen de HU en zijn daarmee voor een belangrijk deel gericht op aansluiting op vervolgopleidingen en/of aansluiting op de arbeidsmarkt.

Onder overig contractonderwijs worden alle vormen van non-degree onderwijs gerekend, zolang er niet de intentie achter het onderwijs zit dat er een diplomering of graad behaald wordt in een vervolgtraject. Hieronder vallen ook nieuwe producten die zijn ontwikkeld van het publieke curriculum maar voor een specifieke doelgroep wordt aangeboden in een

aangepaste vorm en het zogenaamde aanschuifonderwijs waarbij deelnemers aanschuiven bij één of meerdere onderdelen van het bekostigde publieke onderwijs.

Het contractonderwijs wordt georganiseerd en uitgevoerd binnen individuele instituten onder verantwoordelijkheid van de directeur van het instituut. De prijsstelling van het onderwijs komt tot stand via het kostprijscalculatiemodel, waarbij rekening wordt gehouden met een opslag voor overheadkosten en risico-opslag van 10%. Als vanwege bedrijfseconomische en/of markt overwegingen voor een lagere risico-opslag gekozen wordt, dan dient hiervoor een aparte goedkeuring door de directeur Finance, Control & Analytics gegeven te worden. Een prijsstelling lager dan de integrale kostprijs is niet toegestaan.

Contractonderzoek
De omvang van de private baten bedraagt € 1,1 miljoen.

Praktijkgericht dat (mede) uitgevoerd wordt door Hogeschool Utrecht moet passen binnen de kennis- en innovatieagenda van de HU en dus binnen één van de vier expertisegebieden van de HU. Daarmee liggen ze in lijn met de publieke taak van de HU.

Bij het opstellen van een offerte voor contractonderzoek wordt gebruik gemaakt van het kostprijscalculatiemodel, waarbij rekening wordt gehouden met een opslag voor overheadkosten en risico-opslag van 10%. Als vanwege bedrijfseconomische en/of markt overwegingen voor een lagere risico-opslag gekozen wordt, dan dient hiervoor een aparte goedkeuring door de directeur Finance, Control & Analytics gegeven te worden. Een prijsstelling lager dan de integrale kostprijs is niet toegestaan. Indien het contractonderzoek wordt uitgevoerd in een samenwerkingsverband wordt juridische zaken betrokken om de risico's van de samenwerking in te schatten en de samenwerkingsovereenkomst te toetsen.

Contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de kenniscentra van de HU onder verantwoordelijkheid van een lector.

Externe detacheringen
Externe detacheringen worden als private activiteit aangemerkt als de detachering plaatsvindt richting een commerciële organisatie. De omvang van de private baten voor externe detacheringen bedraagt € 10 duizend. De baten uit externe detacheringen die als publiek worden aangemerkt bedragen € 1,1 miljoen in 2023.

Externe detacheringen vinden alleen plaats voor specifieke opdrachten die specialistische kennis vergen. In de meeste gevallen betreft dit functies in het onderwijs of onderzoek die voortkomen uit samenwerkingsverbanden van de HU en daarmee aan (semi-)publieke organisaties. De private detacheringen hebben betrekking op het vergaren van kennis door medewerkers die werkzaam zijn in het onderzoek. De medewerkers zijn verbonden aan het Lectoraat Digitaal Innoveren en Onderzoeken, en doen via deze detachering kennis op het gebied van Augmented Reality. Hiermee wordt bijgedragen aan het onderzoek hoe digitale innovaties kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een digitale leeromgeving die een oplossing kan bieden op domeinen waar sprake is van een lerarentekort. Daarmee draagt de detachering bij aan de publieke taak van de HU.

Voor externe detacheringen wordt te allen tijde een detacheringsovereenkomst opgesteld die door een directeur van het organisatieonderdeel waar de werknemer is aangesteld

moet worden goedgekeurd. Detacheringsovereenkomsten worden opgesteld in het personeels-administratiesysteem, daarbij wordt de integrale kostprijs bepaald aan de hand van actuele salarisgegevens. Detacheringsovereenkomsten worden in het proces altijd getoetst op compliance door de dienst Human Resource. Door de centrale registratie van de detacheringen kan periodiek de volledigheid van facturatie worden gecontroleerd.

De verbinding met de beroepspraktijk is van essentieel belang voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarom zijn er diverse medewerkers die naast hun dienstverband bij de HU ook een baan hebben in de beroepspraktijk. Medewerkers van de HU moeten nevenfuncties melden conform de HU integriteitscode. Indien er vacatiegeld wordt ontvangen als vergoeding voor een nevenfunctie die gerelateerd is aan de functie bij Hogeschool Utrecht dan komen deze baten ten gunste van Hogeschool Utrecht. Dit wordt niet aangemerkt als detachering en deze baten komen ten gunste van het publieke resultaat.

Bijdrage van I-Partnerschap
De omvang van de private baten bedraagt € 0,1 miljoen.

Dit betreft een bijdrage van I-Partnerschap, een organisatie die onderdeel is van het ministerie van Binnenlandse Zaken, ter financiering van een bijzonder lector voor het doen van (ontwerpgericht) onderzoek op het gebied informatiehuishouding, datagedreven diensten, en datadriven policy making. De onderzoeksactiviteiten zijn ondergebracht in een lectoraat, en dragen bij aan de wettelijke onderzoekstaak van hogescholen op het gebied van praktijkgericht onderzoek.

Overige werkzaamheden in opdracht van derden
Onder de overige werkzaamheden in opdracht van derden is in totaal voor € 0,2 miljoen aan inkomsten uit private baten opgenomen, onder de overige baten is nog eens € 0,1 miljoen aan baten uit private activiteiten opgenomen. Hieronder vallen geen activiteiten die individueel meer dan € 50 duizend per jaar aan baten opbrengen.

Voor de categorie activiteiten geldt net als voor de overige activiteiten dat ze worden uitgevoerd door organisatieonderdelen van de HU. Er is geen specifiek prijsbeleid opgesteld voor deze activiteiten. De prijsstelling loopt daarom in deze gevallen via de dienst Finance, Control & Analytics en worden. De directeur van het organisatieonderdeel dat de activiteit uitvoert, maakt de afweging of de betreffende activiteit aansluit bij de missie en visie van de HU.

Zaalverhuur en opbrengsten catering via Hogeschool Domstad Facilitair BV
De omvang van de bruto omzet uit zaalverhuur en catering, inclusief intercompany omzet, bedraagt € 4,3 miljoen. Deze activiteiten zijn ondergebracht in een aparte BV, Hogeschool Domstad Facilitair BV. Hogeschool Domstad Beheer BV is 100% aandeelhouder van deze BV. De Stichting Hogeschool Utrecht is 100% aandeelhouder van Hogeschool Domstad Beheer BV. Via de aandeelhoudersvergaderingen wordt er toezicht gehouden op de uitvoering van de activiteiten van deze BV's. De Stichting Hogeschool Utrecht is in 2010 na de fusie met Hogeschool Domstad aandeelhouder geworden. Sinds 2010 heeft er geen investering met publieke middelen plaatsgevonden in Hogeschool Domstad Facilitair BV of Hogeschool Domstad Beheer BV.

8.5 FACILITEITEN VOOR STUDENTEN

De HU wil studenten opleiden tot wereldburgers. We helpen onze studenten bij het verwerven van competenties die onmisbaar zijn in de huidige maatschappij en dus ook in een internationale context. We stimuleren hen internationale ervaring op te doen door in het buitenland te studeren of stage te lopen, maar hebben ook aandacht voor 'internationalisation at home': het integreren van internationale en interculturele aspecten in ons onderwijs. Voorts komen studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen, in aanmerking voor financiële steun.

8.5.1 HU-studenten in het buitenland

We zien dat het aantal studenten dat tijdelijk in het buitenland studeerde in 2023 weer iets is afgenomen ten opzichte van 2022. Vanaf 2023 hebben studenten echter ook de mogelijkheid gekregen om een korte periode in het buitenland te studeren in de vorm van een Blended Intensive Program. Wij verwachten dat het aantal studenten die voor deze optie kiest in de toekomst verder zal toenemen.

HU-studenten in het buitenland

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

Tabel 8-6 HU-studenten in het buitenland. (Bron: HU Administratie)

8.5.2 Internationalisation at home

Zoals ieder jaar zijn er in 2023 verschillende instituten geweest die een International Week hebben georganiseerd, met internationale thema's en buitenlandse gastsprekers. Ook heeft de HU verschillende Blended Intensive Programmes (BIPs) georganiseerd, waarbij een groep internationale studenten en docenten wordt ontvangen voor een korte periode (vaak een week).

In september 2023 heeft de HU voorafgaand aan de internationale EAIE-conferentie in Rotterdam 81 collega's uit 21 landen ontvangen. Tijdens de campus visit hebben we de partners een kijkje kunnen geven op het USP en een rondleiding door Utrecht gegeven.

8.5.3 Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal internationale studenten dat aan de HU een bachelor- of masteropleiding volgde, steeg licht; van 1.342 in 2022 naar 1.532 in 2023. Het aantal studenten dat als onderdeel van een exchangeprogramma een periode aan de HU studeerde, steeg van 445 studenten in 2022 naar 480 studenten in 2023. De HU verwelkomde in 2023 in totaal 98 verschillende nationaliteiten in het onderwijs. De meeste Europese studenten kwamen uit Duitsland, Spanje, Roemenië, Italië en België. De meeste non-Europese studenten kwamen uit Suriname, de Verenigde Staten, Iran, Zuid-Afrika en Oekraïne.

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

Tabel 8-7 Buitenlandse studenten aan de HU. (Bron: HU Administratie).

8.5.4 Financiële ondersteuning studenten

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

Inkomende mobiliteit

Een deel van het profileringsfonds van de HU wordt ingezet als kennisbeurs voor non-EU studenten. Aankomende eerstejaarsstudenten kunnen zich na hun toelating aanmelden voor het Holland Scholarship Inkomend. Deze beurs is in 2023 toegekend aan 15 eerstejaarsstudenten. Voor non-EU hogerejaarsstudenten is jaarlijks de HU Talent beurs beschikbaar vanuit het profileringsfonds. Deze beurs is in 2023 toegekend aan 46 studenten.

Uitgaande mobiliteit

HU-studenten die een periode gaan studeren in een land buiten de EU, konden in 2023 aanspraak maken op het NL Scholarship Programma. 55 studenten hebben deze HSP-beurs ontvangen. De HU neemt daarnaast deel aan het VSBfonds, bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten die na de afronding van hun opleiding aan de HU een vervolgopleiding in het buitenland gaan doen. In 2023 werd de VSB-beurs aan 5 HU-studenten toegekend. Als onderdeel van het inclusieprogramma van Erasmus+ hebben we in 2023 ook TopUp beurzen uitgereikt aan studenten met financiële of fysieke belemmeringen. In totaal hebben 6 studenten een TopUp inclusion beurs ontvangen.

Profileringsfonds

Het Profilering sfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen, in aanmerking komen voor financiële steun. Ook studerende topsporters, bestuurlijk actieve studenten en niet-EER studenten kunnen bij de HU een beroep doen op financiële steun.

Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds				
	Aantal studenten	**Totaal van de toekenningen**	**Gemiddelde hoogte van de toekenningen**	**Gemiddelde duur van de toekenningen**
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 72 Toewijzingen: 99	€ 177.918	€ 1.797	4,4 maanden
Bestuurders van studie- of studentverenigingen	Aanvragen: 191 Toewijzingen: 191	€ 157.213	€ 823	1,9 maanden
Overige categorieën gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 118 Toewijzingen: 76	€ 242.268	€ 3.188	eenmalig

Tabel 8-8 Profileringsfonds. (Bron: HU Administratie).

8.6 BELEID VOOR UITKERING NA ONTSLAG

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

8.7 TREASURYBELEID

De kaders en uitgangspunten voor het treasurybeleid van HU zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Het treasurybeleid van de HU is primair gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit van de HU en secundair op het zo kostenefficiënt mogelijk inrichten en uitvoeren van het middelenbeheer. In 2023 is het treasurystatuut aangepast zodat het treasurystatuut in lijn is met de statutenwijziging Stichting HU. Daarnaast is bijdragen aan de missie van de HU toegevoegd als één van de doelstellingen van het treasurybeleid. Het beleid en de regels zoals uitgezet in het statuut zijn gelijk gebleven.

Het statuut is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW van 6 juni 2016 (WJZ/800938). Met ingang van 2007 maakt de HU voor de publieke middelen gebruik van het 'Geïntegreerd Middelenbeheer' van het ministerie van Financiën ('Schatkistbankieren'). Uit de hiervoor afgesloten overeenkomst vloeit voort dat liquide middelen, voor zover betrekking hebbend op de publieke activiteiten, verplicht worden ondergebracht bij het ministerie van Financiën. Het aan private activiteiten toe te rekenen deel van de liquide middelen wordt bij een private bank aangehouden. In 2023 zijn de private middelen gestald op depositorekening om de rentebaten op deze middelen te optimaliseren. Een bedrag van € 16 miljoen is vastgezet in gelijke delen op 3 deposito's van 9 maanden waarvan er iedere 3 maanden één afloopt, om voldoende beschikbaarheid van de middelen te waarborgen.

Voor de financiering van de herhuisvesting heeft de HU in 2016 een lening onder Schatkistbankieren aangetrokken voor € 86 miljoen. Deze lening wordt momenteel op lineaire basis over 30 jaar afgelost. De eerste aflossing in 2019 heeft plaatsgevonden. De resterende schuld bedraagt ultimo 2023 nog € 71,7 miljoen. De rente op deze lening staat 30 jaar vast op 1,46%. Als zekerheid voor deze lening is het recht van hypotheek verstrekt op een aantal panden.

Gezien de huidige liquiditeitspositie en verwachte liquiditeitsontwikkeling op basis van de meerjarige begroting, is de verwachting dat de komende jaren geen herfinanciering nodig zal zijn. In aanvulling op de beschikbare liquide middelen heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening-courantkrediet) van € 29,5 miljoen.

In het treasury-statuut is voorzien in een treasury-commissie. Deze commissie heeft in 2023 4 keer vergaderd waarbij de monitoring van de liquiditeitspositie van de HU vast onderdeel van de agenda is. Verder worden in elk overleg verschillende andere ondewerpen behandeld afhankelijk van de behoefte op dat moment.

De HU hanteert een liquiditeit van 1,0 als norm voor de hoogte van de liquide middelen. Ultimo 2023 ligt de werkelijke liquiditeit op 1,61. Op basis van de meerjarenraming is de verwachting dat zonder bijsturing de liquiditeit stabiel zal blijven rond de 1,6. Dit biedt ruimte om extra eenmalige investeringen te doen die helpen bij het realiseren van de strategische doelstellingen van de HU. In 2024 zal een plan opgesteld worden voor eventuele aanwending van deze ruimte, daarbij ook rekening houdend met de minimale solvabiliteit van 0,3 uit het Treasurystatuut.

II. JAARREKENING

INHOUD

9. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2023 195

10. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2023 199

11. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA 200

12. GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT 207

13. TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS 212
13.1 Materiële vaste activa 212
13.2 Financiële vaste activa 213
13.3 Voorraad 214
13.4 Vorderingen 214
13.5 Liquide middelen 215
13.6 Groepsvermogen 216
13.7 Voorzieningen 216
13.8 Langlopende schulden 219
13.9 Kortlopende schulden 219
13.10 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen 221
13.11 Financiële instrumenten 222
13.12 Overzicht geoormerkte subsidies 223

14. TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN 224
14.1 Rijksbijdragen 224
14.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies 224
14.3 College-, cursus-, les- en examengelden 225
14.4 Baten werk in opdracht van derden 225
14.5 Overige baten 226
14.6 Personeelslasten 227
14.7 Afschrijvingen 234
14.8 Huisvestingslasten 235
14.9 Overige lasten 235
14.10 Accountantshonoraria 236
14.11 Financiële baten en lasten 236
14.12 Belastingen 237
14.13 Overzicht verbonden partijen 238
14.14 Gebeurtenissen na balansdatum 239

15. ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2023 240

16. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2023 242

17. TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING 243
17.1 Materiële vaste activa 243
17.2 Financiële vaste activa 244
17.3 Vorderingen 244
17.4 Liquide middelen 245
17.5 Eigen vermogen 246
17.6 Kortlopende schulden 248
17.7 Overige baten 249
17.8 Personeelslasten 249
17.9 Afschrijvingen 250
17.10 Huisvestingslasten 251
17.11 Overige lasten 251
17.12 Resultaat deelnemingen 252
17.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen 252

18. INSTELLINGSGEGEVENS 253

III. OVERIGE GEGEVENS 255

COLOFON 264

9. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2023

Geconsolideerde balans per 31 december 2023
(na resultaatbestemming)

bedragen x €1.000

ACTIVA	Par.	31 December 2023		31 December 2022	
Vaste activa					
Materiële vaste activa	13.1	183.658		193.350	
Financiële vaste activa	13.2	5.855		6.273	
			189.513		**199.623**
Vlottende activa					
Voorraden	13.3	23		28	
Vorderingen	13.4	21.294		16.236	
Liquide middelen	13.5	159.114		146.800	
			180.431		**163.064**
Totaal			**369.944**		**362.687**

PASSIVA	Par.	31 December 2023	31 December 2022
Eigen vermogen	13.6	161.489	153.942
Voorzieningen	13.7	27.600	27.158
Langlopende schulden	13.8	68.800	71.667
Kortlopende schulden	13.9	112.055	109.920
Totaal		**369.944**	**362.687**

Tabel 9-1 Geconsolideerde balans. (Bron: HU Administratie).

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

bedragen x €1.000

BATEN	**Par.**	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Rijksbijdragen	14.1	322.553	306.271	316.472
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	14.2	14.344	12.034	10.671
College-, cursus-, les-, en examengelden	14.3	72.206	72.044	48.501
Baten werk in opdracht van derden	14.4	22.589	20.932	22.897
Overige baten	14.5	10.287	7.316	7.411
Totaal baten		**441.979**	**418.597**	**405.952**
LASTEN				
Personeelslasten	14.6	354.188	336.582	317.085
Afschrijvingen	14.7	18.597	18.942	17.445
Huisvestingslasten	14.8	18.649	16.721	15.338
Overige lasten	14.9	47.029	42.866	38.665
Totaal lasten		**438.463**	**415.111**	**388.533**
Saldo baten en lasten		**3.516**	**3.486**	**17.419**
Financiële baten en lasten	14.11	4.240	1.067-	700-
Resultaat		7.756	2.419	16.719
Belastingen	14.12	209-	119-	192
Netto resultaat na belastingen		**7.547**	**2.300**	**16.911**

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

Het resultaat is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

bedragen x €1.000	**Par.**	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Algemene reserve		7.760	3.307	9.968
Bestemmingsreserve publiek		820	890-	5.218
Bestemmingsreserve privaat		1.033-	117-	1.725
Totaal eigen vermogen	**13.6**	**7.547**	**2.300**	**16.911**

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**		**Realisatie 2022**	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		3.516		17.419
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	18.597		17.445	
- Mutaties voorzieningen	442		1.834-	
		19.039		15.611
Veranderingen in werkkapitaal:				
- Mutatie voorraden	5		6-	
- Mutatie debiteuren	2.123-		362	
- Mutatie overige vorderingen	2.935-		943-	
- Mutatie crediteuren	3.520		526-	
- Mutatie overige schulden	1.385-		23.640	
		2.918-		22.527
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**19.637**		**55.557**
Ontvangen interest	5.360		468	
Betaalde interest	1.120-		1.168-	
Betaalde vennootschapsbelasting	209-		192	
		4.031		508-
Totaal uit operationele activiteiten		**23.668**		**55.049**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen in materiële vaste activa	8.905-		19.980-	
Mutatie financiële vaste activa	418		735-	
Totaal uit investeringsactiviteiten		**8.487-**		**20.715-**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende leningen	2.867-		2.866-	
Totaal uit financieringsactiviteiten		**2.867-**		**2.866-**
Mutatie geldmiddelen		**12.314**		**31.468**

Tabel 9-4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht. (Bron: HU Administratie).

Verloop van geldmiddelen		
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Realisatie 2022**
Geldmiddelen per 1 januari	146.800	115.332
Mutatie boekjaar	12.314	31.468
Geldmiddelen per 31 december	**159.114**	**146.800**

Tabel 9-5 Verloop van geldmiddelen. (Bron: HU Administratie)

10. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2023

Algemeen
De Stichting Hogeschool Utrecht (hierna te noemen HU) behoort tot de Hogeschool Utrecht-groep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de HU als de geconsolideerde maatschappijen van de stichting.

De activiteiten van de HU richten zich met name op hoger beroepsonderwijs, contractonderwijs, contractonderzoek en binnen de deelneming Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. op het beheren en exploiteren van onroerend goed.

Verslaggevingsperiode
Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

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

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

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

Continuïteit
Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

11. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

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

Een actief wordt in de balans verwerkt, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen - en dus niet van voordelen en risico's, waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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

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

Gebruik van schattingen
De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en

onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Consolidatiekring
De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de stichting en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan.

Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de stichting meer of minder invloed verschaffen.

De volgende deelnemingen zijn volledig meegeconsolideerd:
- Interval Services BV te Utrecht, 100%-deelneming (in liquidatie)
- Hogeschool Domstad Beheer BV te Utrecht 100%-deelneming
- Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV te Utrecht 100%-deelneming (indirect)

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

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

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

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

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen, indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

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

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

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

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Vorderingen
Vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingsverliezen worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Langlopende leningen
Leningen waarvan de stichting de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingsverliezen worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie gekochte leningen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

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

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

De terreinen, gebouwen, gebouwen in uitvoering, installaties, inventaris en apparatuur en vervoersmiddelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

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

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:
- Terreinen: 0%
- Gebouwen Casco: 2,50%
- Gebouwen Afbouw: 3,33% - 20%
- Installaties: 3,33% - 6,67%
- Inventaris en apparatuur: 10% - 33,33%
- Vervoermiddelen: 33,33%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Voorraden
Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is

gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten.

Vorderingen en effecten
De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd ‘Financiële instrumenten’.

Liquide middelen
Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen
Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen.

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

Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen (segmentatie). De algemene reserve wordt gerekend tot het publieke deel van het eigen vermogen.

Voorzieningen
Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:
- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien (en voor zover) noch de stichting noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen of te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de stichting nadelige gevolgen heeft.

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

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

Wachtgeld
De wachtgeldvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren wachtgelduitkeringen. De berekening is gebaseerd op een inschatting van het aantal medewerkers dat een uitkering ontvangt en van de duur van de wachtgelduitkering.

Jubileumuitkeringen
De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkansen en leeftijden.

Langdurig zieken
De voorziening langdurig zieken betreft het geschatte bedrag van de toekomstige uitkeringen in verband met langdurig ziek personeel. De berekening is gebaseerd op huidig langdurig zieke werknemers, bijbehorende loonkosten en een inschatting van de kans dat deze werknemers ziek uit dienst zullen gaan. Ook is een inschatting gemaakt van de transitievergoeding die werknemers ontvangen bij hun ontslag.

Duurzame inzetbaarheid
De voorziening duurzame inzetbaarheid uren wordt getroffen voor personeel dat hier recht op heeft en waarvan een schriftelijke afspraak bestaat. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). De voorziening is gebaseerd op alle spaardoelen.

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

Gerechtelijke geschillen
Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de instelling in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld en omvat tevens de proceskosten.

Langlopende schulden
De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

Kortlopende schulden
De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

12. 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
het jaar gebracht waarop de toekenning betrekking heeft conform de laatst ontvangen opgave van het ministerie van OCW, met uitzondering van de niet-normatieve rijksbijdragen NPO-middelen. Deze worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt.

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

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

College-, cursus-, les- en examengelden
De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Baten werk in opdracht van derden
De baten uit opdrachten van derden, waaronder contractonderwijs, contractonderzoek en overige, worden opgenomen in de baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen, en worden toegerekend aan de periode waarin de inspanningen zijn geleverd, zover passend binnen de voorwaarden van de betreffende opdrachten.

Baten uit hoofde van verleende diensten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

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

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

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

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

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

Pensioenen
De pensioenregeling van de stichting is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) en is te karakteriseren als een zogenoemde toegezegde pensioenregeling. De hoogte van de pensioenuitkering is afhankelijk van leeftijd, salaris en aantal dienstjaren. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. De toegezegde pensioenregeling bij het ABP is in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2023 is 110,5%. De dekkingsgraad geeft aan of het ABP voldoende geld heeft om alle pensioenen in de toekomst te betalen. In geval van een tekort bij het ABP heeft de HU geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies.

Ontslagvergoedingen
Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de

kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Leasing
aan de eigendom verbonden zijn, geheel niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

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

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

Belastingen
Enkel de deelnemingen zijn belastingplichtig. De HU zelf is vrijgesteld onder de onderwijsvrijstelling. De opgenomen vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar. Daarbij wordt rekening gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening en worden fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren afgetrokken.

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen - in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt - of betrekking hebben op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen. Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekening-mogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening of compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de stichting op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

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

Kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

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

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

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

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

Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 12
Grondslagen voor bepaling van het resultaat

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

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum
Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum, worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

13. TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS

13.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa

bedragen x €1.000	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoer-middelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2023	11.397	234.576	4.985	55.519	58.431	32	364.940
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen t/m 2023	-	107.664-	-	24.612-	39.285-	29-	171.590-
Boekwaarde 1 januari 2023	**11.397**	**126.912**	**4.985**	**30.907**	**19.146**	**3**	**193.350**
In gebruik genomen activa	-	4.974	4.985-	11	-	-	-
Investeringen	-	2.503	271	50	6.053	28	8.905
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	2.969-	-	-	7.465-	-	10.434-
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	2.969	-	-	7.465	-	10.434
Afschrijvingen	-	8.675-	-	3.868-	6.050-	4-	18.597-
Mutaties gedurende het boekjaar	**-**	**1.198-**	**4.714-**	**3.807-**	**3**	**24**	**9.692-**
Aanschafwaarde 31 december 2023	11.397	239.084	271	55.580	57.019	60	363.411
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen t/m 2023	-	113.370-	-	28.480-	37.870-	33-	179.753-
Boekwaarde 31 december 2023	**11.397**	**125.714**	**271**	**27.100**	**19.149**	**27**	**183.658**

Tabel 13-1 Materiële vaste activa. (Bron: HU Administratie).

De investeringen in gebouwen bestaan voornamelijk uit grote functionele aanpassingen doorgevoerd op de Bolognalaan 101. De werkzaamheden aan de Bolognalaan betreffen rennovatiewerkzaamheden. De desinvesteringen in gebouwen betreffen voornamelijk volledig afgeschreven verbouwingskosten in panden waar nieuwe verbouwing hebben plaatsgevonden in 2023.

In de inventaris en apparatuur is aan laptops, servers & hardware in 2023 € 3,2 miljoen geïnvesteerd en aan audiovisuele apparatuur € 0,8 miljoen. De overige investeringen in inventaris en apparatuur betreffen activa benodigd voor de verzorging van de verschillende opleidingen. De desinvesteringen in inventaris en apparatuur betreffen volledig afgeschreven inventaris en apparatuur waarvan gedurende 2023 is vastgesteld dat deze niet meer in gebruik zijn.

De vervoermiddelen betreffen elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht en per eind 2019 geheel zijn afgeschreven. In 2023 zijn transportfietsen en E-bikes aangeschaft.

Jaarlijks vindt er een kritische beoordeling plaats van de aanwezige activa. Dit heeft in 2023 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van ruim € 10,4 miljoen. Deze activa waren in het geheel afgeschreven.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2023 € 226,3 miljoen (in 2022 € 225,0 miljoen). De verzekerde waarde bedraagt € 520,2 miljoen (in 2022 € 455,7 miljoen). De getaxeerde marktwaarde bedraagt € 224,1 miljoen (in 2022: € 224,1 miljoen). Er hebben in 2023 geen nieuwe taxaties van de marktwaarde plaatsgevonden.

De volgende gebouwen en terreinen van de HU dienen als zekerheid voor hypothecaire geldleningen (het afgegeven recht van hypotheek bedraagt in totaal € 111,8 miljoen):

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

13.2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa

bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2023	Investeringen en verstrekte leningen	Des-investeringen, aflossingen en vrijval	Vooruit-betaalde kosten (langlopend)	Stand per 31-12-2023
Vooruitbetaalde erfpacht	4.656	-	154-	-	4.502
Vorderingen (langlopend)	100	-	100-	-	-
Overige financiele vaste activa	1.517	-	-	164-	1.353
Totaal financiële vaste activa	**6.273**	**-**	**254-**	**164-**	**5.855**

Tabel 13-2 Financiële vaste activa. (Bron: HU Administratie).

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 4,5 miljoen (2022: € 4,7 miljoen) waarvan de beschikbaarheid berust op een beperkt genotsrecht zoals erfpacht- en opstalrecht. De erfpachtrechten zijn afgekocht voor diverse terreinen voor perioades van 30 tot 68,5 jaar. Het kortlopende deel hiervan is € 154.000. De HU is een langlopend huurcontract aangegaan met de UU voor de huur van 150 parkeerplaatsen met een resterende looptijd van 9,5 jaar per einde van het boekjaar. Deze huur is gedeeltelijk vooruitbetaald voor een bedrag van € 889.000. Het kortlopende gedeelte van de vooruitbetaalde huur is gepresenteerd onder de (kortlopende) vorderingen.

13.3 VOORRAAD

Voorraad		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Gebruiksgoederen	23	28
Totaal voorraden	**23**	**28**

Tabel 13-3 Voorraad. (Bron: HU Administratie).

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

13.4 VORDERINGEN

Vorderingen		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Debiteuren	7.546	5.423
Omzetbelasting	1	221
Overige vorderingen	13.674	10.343
Overlopende activa	73	249
Totaal vorderingen & overlopende activa	**21.294**	**16.236**

Tabel 13-4 Vorderingen & overlopende activa. (Bron: HU Administratie).

Ten opzichte van 2022 zijn de vorderingen gestegen dit komt voornamelijk door de toename in debiteuren van € 2,1 miljoen en overige vorderingen van € 3,3 miljoen. Het debiteurensaldo is afhankelijk van het moment van factureren. Per eind december is er meer gefactureerd dan het voorgaande jaar. De toename in overige vorderingen heeft betrekking op de toename in subsidies die nog te ontvangen zijn. Het restant betreft voornamelijk nog de te ontvangen interest.

In de omzetbelasting is een vordering opgenomen van € 1.000 met betrekking tot de het vierde kwartaal 2023.

Debiteuren		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Debiteuren	6.073	3.525
Studenten	2.973	3.287
Voorziening wegens oninbaarheid	1.500-	1.389-
Totaal debiteuren	**7.546**	**5.423**

Tabel 13-5 Debiteuren. (Bron: HU Administratie).

Overige vorderingen		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Transitievergoedingen	190	290
Vooruitbetaalde kosten	4.724	4.494
Nog te ontvangen subsidies	6.970	4.814
Te activeren posten	-	73
Te ontvangen interest	1.744	524
Overige vorderingen	46	148
Totaal overige vorderingen	**13.674**	**10.343**

Tabel 13-6 Overige vorderingen. (Bron: HU Administratie).

De te ontvangen interest betreft de rente op liquide middelen voor het vierde kwartaal 2023, welke begin 2024 is ontvangen.

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

13.5 LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	159.113	146.799
Totaal liquide middelen	**159.114**	**146.800**

Tabel 13-7 Liquide middelen. (Bron: HU Administratie).

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht toegelicht. Onder de liquide middelen zijn ultimo 2023 voor € 16,0 miljoen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

13.6 GROEPSVERMOGEN

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

13.7 VOORZIENINGEN

De voorzieningen bestaan uit:

Voorzieningen

bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2023	Toevoegingen	Onttrekkingen	Vrijval	Oprenting en verandering discontovoet	Stand per 31-12-2023
Personeelsvoorzieningen						
- Wachtgeld	5.269	1.144	1.839-	112-	104-	4.358
- Jubileumuitkeringen	2.137	15	238-	54-	378	2.238
- Langdurig zieken	1.006	827	758-	-	-	1.075
- Duurzame inzetbaarheid	3.184	-	1.416-	-	-	1.768
- Werktijdvermindering senioren	15.222	4.626	2.283-	-	596	18.161
Totaal personeelsvoorzieningen	**26.818**	**6.612**	**6.534-**	**166-**	**870**	**27.600**
Gerechtelijke geschillen	340	-	239-	101-	-	-
Totaal voorzieningen	**27.158**	**6.612**	**6.773-**	**267-**	**870**	**27.600**

Voorzieningen (vervolg)

bedragen x €1.000	Stand per 31-12-2023	korter dan één jaar	langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	langer dan vijf jaar
Personeelsvoorzieningen				
- Wachtgeld	4.358	1.497	2.680	181
- Jubileumuitkeringen	2.238	65	709	1.464
- Langdurig zieken	1.075	974	101	-
- Duurzame inzetbaarheid	1.768	-	1.768	-
- Werktijdvermindering senioren	18.161	2.713	15.448	-
Totaal personeelsvoorzieningen	**27.600**	**5.249**	**20.706**	**1.645**
Gerechtelijke geschillen	-	-	-	-
Totaal voorzieningen	**27.600**	**5.249**	**20.706**	**1.645**

Tabel 13-8 Voorzieningen. (Bron: HU Administratie).

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

De personeelslasten nemen toe door de overeengekomen CAO waarin een salarisverhoging van gemiddeld 10% is afgesproken. . De disconteringsvoet is afgenomen en bedraagt 2,27%, gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties, gecorrigeerd voor inflatie (2022: 2,82%). De inflatiecorrectie is toegenomen waardoor het effect van de overige twee componenten wordt gecompenseerd en de mutatie per saldo beperkt is.

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

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

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

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

Duurzame inzetbaarheid (DI)
Op basis van de cao HBO hebben medewerkers die in de afgelopen 5 jaar minimaal 3 jaar in het hbo hebben gewerkt op jaarbasis 45 DI uren. Medewerkers die binnen 10 jaar voor hun AOW-leeftijd zitten krijgen 90 DI uren op jaarbasis. Volgens de huidige cao is het sinds 1 september 2020 niet meer mogelijk om DI-uren te sparen. Wel bestaat de mogelijkheid om de uren die voor deze datum zijn gespaard tot en met 31 december 2025 nog te besteden aan DI-gerelateerde doelen. Er worden afspraken gemaakt over de inzet van het spaarsaldo.

Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). De voorziening is stabiel ten opzichte van voorgaand jaar. Enerzijds lopen de gespaarde saldi terug door gebruik van de uren, anderzijds is er sprake van een stijging doordat dit jaar alle spaarsaldi meegenomen worden in de voorziening als gevolg van de mogelijkheid tot uitbetaling van alle uren. De voorziening wordt bepaald op basis van de uitstaande saldi op balansdatum. Omdat de inzet van DI uren decentraal wordt geregistreerd, kan er geen goede splitsing tussen onttrekkingen en dotaties verstrekt worden.

Werktijdvermindering senioren
Op basis van de huidige cao zijn met medewerkers spaarafspraken gemaakt die samenhangen met de regeling werktijdvermindering senioren. Spaarafspraken die mogelijk leiden tot verlof of tot uitbetaling resulteren in een voorziening. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage) rekening houdend met de relevante schattingselementen zoals het inschatten van de medewerkers die aan alle criteria voldoen, maar nog niet hebben aangegeven gebruik te willen maken van de regeling werktijdvermindering senioren.

Voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten is de volledige verplichting voor de komende vijf jaren opgenomen. Voor de toekomstige deelnemers aan deze regeling is een schatting gemaakt van het aantal op basis van historisch informatie van deelnemers aan deze regeling en vergelijkbare vervallen regelingen in het verleden. Hiervoor is ook de volledige verplichting voor de komende vijf jaren opgenomen.

13.8 LANGLOPENDE SCHULDEN

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

Langlopende schulden bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2023	Ontvangen leningen	Aflossingen 2023	Stand per 31-12-2023
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	74.533	-	2.866-	71.667
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)	2.866	-	-	2.867
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	**71.667**	**-**	**2.866-**	**68.800**

Langlopende schulden (vervolg) bedragen x €1.000	Stand per 31-12-2023	korter dan één jaar	langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	langer dan vijf jaar
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	71.667	2.867	11.464	57.336
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	**71.667**	**2.867**	**11.464**	**57.336**

Tabel 13-9 Langlopende schulden. (Bron: HU Administratie).

De langlopende schuld bij het Ministerie van Financiën bedroeg initieel € 86,0 miljoen en is in 2019 afgesloten in verband met het vastgoed op de HU-Campus van het Utrecht Science Park. Deze lening wordt in 30 jaar lineair afgelost. Het rentepercentage bedraagt 1,46% en staat voor 30 jaar vast. De geplande aflossing voor 2024 van € 2,9 miljoen is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

13.9 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden bestaan uit:

Kortlopende schulden bedragen x €1.000	31-12-2023	31-12-2022
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.866
Crediteuren	9.791	6.271
Schulden inzake pensioenen	4.325	4.209
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	15.296	13.446
Vennootschapsbelasting	32	-
Omzetbelasting	549	511
Overige kortlopende schulden	163	130
Overlopende passiva	79.032	82.487
Totaal kortlopende schulden	**112.055**	**109.920**

Tabel 13-10 Kortlopende schulden. (Bron: HU Administratie).

Op totaalniveau is er een toename van kortlopende schulden. De toename in personeel gerelateerde kortlopende schulden komt door de cao-verhoging en een toename in fte. De schulden inzake pensioenen en de loonheffing en premies sociale verzekeringen betreffen de af te dragen loonheffing en premies van de salarisuitbetaling van de maand december.

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

Kortlopende schulden (overlopende passiva)		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Vooruitontvangen collegegeld	29.610	27.407
Vooruitontvangen cursusgelden	5.156	6.677
Vooruitontvangen niet-normatieve rijksbijdrage	1.625	10.386
Vooruitontvangen subsidies OCW	287	231
Vakantiegeld en -dagen	18.035	15.781
Vaststellingsovereenkomsten	254	420
Vooruitontvangen subsidies	14.139	14.502
Inhuur personeel OP/OBP	881	2.794
Vooruitontvangen bedragen	37	608
Huisvesting	3.626	296
Studentzaken	7	334
Te betalen interest	519	544
Verbonden partijen	3	-
Overige overlopende passiva	4.853	2.507
Totaal overlopende passiva	**79.032**	**82.487**

Tabel 13-11 Overlopende passiva. (Bron: HU Administratie).

De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld dat betrekking heeft op 2023.

De vooruit ontvangen niet-normatieve rijksbijdrage is gedaald omdat er in 2022 een deel van de steun in verband met de impact van de corona crisis vooruit ontvangen was. Dit bedrag is gebruikt gedurende 2023.

De vakantiegelden en -dagen zijn toegenomen als gevolg van meer personeel en hogere daglonen als gevolg van de stijging van de lonen volgens de nieuwe CAO.

De vooruit ontvangen subsidies ten opzichte van voorgaand jaar zijn stabiel. Enerzijds is het aantal projectsubsidies toegenomen ten opzichte van eerdere jaren, anderzijds heeft een inhaalslag plaatsgevonden in de administratieve afhandeling van afgeronde projecten.

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

13.10 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen			
Activa			
bedragen x €1.000	**Looptijd < 1 jaar**	**Looptijd 1 - 5 jaar**	**Looptijd > 5 jaar**
Verhuurovereenkomsten	3.815	7.519	1.926

Tabel 13-12 Verhuurovereenkomsten. (Bron: HU Administratie).

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen			
Garanties			
bedragen x €1.000	**Looptijd < 1 jaar**	**Looptijd 1 - 5 jaar**	**Looptijd > 5 jaar**
Verstrekte garantie	-	-	136

Tabel 13-13 Garanties. (Bron: HU Administratie).

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen			
Meerjarige financiële verplichtingen			
bedragen x €1.000	**Looptijd < 1 jaar**	**Looptijd 1 - 5 jaar**	**Looptijd > 5 jaar**
IT Licenties	7.743	10.848	-
Schoonmaak en glasbewassing	4.752	1.363	-
Onderhoudscontract	605	2.420	3.025
Huurovereenkomsten	210	73	-
Technisch beheer	1.271	5.082	3.812

Tabel 13-14 Meerjarige financiële verplichtingen. (Bron: HU Administratie).

De belangrijkste operationele-leaseobjecten betreffen:

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

Schoonmaak en glasbewassing en onderhoudscontracten
De HU heeft met een aantal partijen onderhoudscontracten afgesloten voor facilitaire zaken voor meerdere jaren. Deze verplichtingen worden verantwoord in de lasten wanneer de prestaties zijn geleverd.

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM)
Op grond van de cao-hbo is er jaarlijks een budget van 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen beschikbaar voor decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen. De invulling van deze middelen geschiedt in afstemming met de vakbonden. Over de invulling in de jaren 2020 en 2021 bestond een verschil van inzicht tussen de Hogeschool Utrecht en de vakbonden. Naar aanleiding hiervan is afgesproken dat de Hogeschool Utrecht in toekomstige jaren eenmalig een bedrag van € 1,8 miljoen extra besteedt aan decentrale arbeidsvoorwaarden middelen. In 2022 en 2023 is hiervan cumulatief € 0,6 miljoen besteed, de overige € 1,2 miljoen moet nog besteed worden.

13.11 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Kredietrisico
De HU loopt beperkt kredietrisico op de vorderingen op studenten en overige onderwijsinstellingen (totaal € 9,0 miljoen). De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de HU vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. Voor langdurige verhuurcontracten wordt het kredietrisico afgedekt middels bankgaranties.

Renterisico
De HU loopt renterisico over renteherzieningen van bestaande leningen en over nieuw te financieren bedragen. De huidige rentedragende schulden (totaal € 71,7 miljoen) hebben een vaste rente van 1,46%, waarbij het renterisico niet is afgedekt middels afgeleide rente-instrumenten. Het renterisico over toekomstige investeringskasstromen wordt beheerst door rekening te houden met het tijdstip en het volume van de investeringskasstromen en de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt.

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

Liquiditeitsrisico
Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen wordt de liquiditeitspositie gemonitord. Er wordt op toegezien dat er voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte beschikbaar blijft.

Reële waarde
De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

13.12 OVERZICHT GEOORMERKTE SUBSIDIES

Overzicht geoormerkte subsidies			
G1: Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt	**Toewijzing**		**De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond**
Omschrijving	**Kenmerk**	**Datum**	**Status**
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21020	16-11-2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22013	03-05-2022	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS23015	20-04-2023	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS23043	20-04-2023	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22015	03-05-2022	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22029	03-5-2022	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS23004	20-04-2023	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS229008	08-11-2022	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS229002	19-01-2023	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS229026	08-11-2022	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22011	03-05-2022	Nee
Lerarenbeurs	1278671-1	22-08-2022	Ja
Lerarenbeurs	1279814-1	20-09-2022	Ja
Lerarenbeurs	1281789-1	20-10-2022	Ja
Lerarenbeurs	1285817-1	22-11-2022	Ja
Lerarenbeurs	1350235-1	17-07-2023	Nee
Lerarenbeurs	1381987-1	15-11-2023	Nee

Tabel 13-15 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn worden uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt. (Bron: HU Administratie).

Gedurende het jaar 2023 zijn er geen G2 subsidies verstrekt.

14. TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

14.1 RIJKSBIJDRAGEN

Rijksbijdragen bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Normatieve rijksbijdrage	313.417	306.271	305.561
Niet normatieve rijksbijdrage	8.761	-	10.290
Geoormerkte OCW subsidies	375	-	621
Totaal rijksbijdragen	**322.553**	**306.271**	**316.472**

Tabel 14-1 Rijksbijdragen. (Bron: HU Administratie).

De normatieve rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW. Het afgelopen jaar is er voor € 322,6 miljoen aan lump sum rijksbijdragen verantwoord. Het normatieve deel is verantwoord in het jaar van ontvangst. Het niet normatieve deel wordt verantwoord op basis van werkelijke bestedingen van de ontvangen middelen. De niet bestede middelen staan onder de kortlopende schulden op de balans.

De financiering voor 2023 is voor een belangrijk deel gebaseerd op de studentenaantallen van twee jaar terug (t-2). De toename in de Rijksbijdrage ten opzichte van vorig jaar is voornamelijk het gevolg van loon- en prijsindexatie.

De niet normatieve rijksbijdragen (de NPO gelden) wordt verantwoord op basis van realisatie. Het afgelopen jaar is geen niet normatieve rijksbijdrage ontvangen (2022: € 12,7 miljoen). Gedurende 2023 is € 8,8 miljoen (2022: € 10,3 miljoen) besteed en in de baten verantwoord. De nog niet bestede bedragen ter hoogte van € 1,6 miljoen zijn opgenomen als vooruit ontvangen subsidies OCW en worden in 2024 besteed aan de bestemde doelen.

De geoormerkte OCW-subsidies zijn toegelicht in paragraaf 13.12 Overzicht geoormerkte subsidies.

14.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

Overige overheidsbijdragen en -subsidies bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Overige overheidsbijdragen en subsidies	14.344	12.034	10.671
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	**14.344**	**12.034**	**10.671**

Tabel 14-2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies. (Bron: HU Administratie).

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn hoger dan begroot door de groei van het aantal subsidieprojecten en de afronding van veel lopende projecten in 2023 waarbij de subsidie op het einde van deze projecten vrij viel.

14.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

College-, cursus-, les- en examengelden bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Voltijd en duaal	55.724	55.608	37.507
Deeltijd	16.482	16.436	10.994
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	**72.206**	**72.044**	**48.501**

Tabel 14-3 College-, cursus-, les- en examengelden. (Bron: HU Administratie).

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2023. De collegegeld opbrengsten zijn € 23,7 miljoen hoger dan in 2022. Dit is het gevolg van de gestopte verleende korting op het wettelijke en instellingscollegegeld over het collegejaar 2021/2022 voor alle studenten en 2022/2023 voor startende studenten. De korting werd gecompenseerd via de NPO-middelen in de Rijksbijdrage.

14.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Baten werk in opdracht van derden bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Contractonderwijs	14.378	13.446	14.470
Contractonderzoek	1.055	2.337	1.277
Overige	7.156	5.149	7.150
Totaal baten in opdracht van derden	**22.589**	**20.932**	**22.897**

Tabel 14-4 Baten werk in opdracht van derden. (Bron: HU Administratie).

De baten werk in opdracht van derden vallen € 1,7 miljoen hoger dan de begroting. Dit wordt veroorzaakt door € 0,9 miljoen hogere baten uit contractonderwijs door een hogere vraag dan verwacht, met name in het educatieve domein. Daarnaast zijn de overige baten € 2,0 miljoen hoger dan begroot. Dit zijn voornamelijk de baten uit bijdragen betaald door studenten van andere hogescholen die een klein deel van hun opleiding aan de HU hebben gevolgd. Deze baten worden doorgaans conservatief begroot, omdat er verschillen per jaar in deze inkomsten kunnen zitten, maar komen dit jaar hoger uit dan begroot. Dit lijkt op basis van eerdere jaren een structurele ontwikkeling.

De inkomsten uit contractonderzoek zijn lager dan verwacht, de geambieerde groei op dit gebied is nog niet volledig gerealiseerd. Dit is deels gecompenseerd door hogere inkomsten uit subsidies voor onderzoek. De begroting voor contractonderzoek is niet verder onderverdeeld in nationale overheden, overige niet naar winst strevende organisaties en bedrijven + particulieren.

Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Nationale overheden	212	2.337	303
Overige niet naar winst strevende organisaties	783	-	747
Bedrijven + particulieren	60	-	227
Totaal baten contractonderzoek	**1.055**	**2.337**	**1.277**

Tabel 14-5 Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek. (Bron: HU Administratie).

14.5 OVERIGE BATEN

Overige baten			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Verhuur	4.461	4.812	3.159
Detachering personeel	1.128	946	932
Studenten	803	932	790
Catering	2.735	-	990
Overig	1.160	626	1.540
Totaal overige baten	**10.287**	**7.316**	**7.411**

Tabel 14-6 Overige baten. (Bron: HU Administratie).

De baten uit verhuur betreffen voor bijna € 1,0 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum aan Koningsbergerstraat en voor ruim € 1,0 miljoen uit verhuur van een deel van het pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. Het pand aan de Bolognalaan in Utrecht is in 2023 net zoals in 2022 gedeeltelijk verhuurd aan de Universiteit Utrecht voor € 0,9 miljoen.

Detachering personeel is stabiel ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is in lijn met de begroting.

De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. activiteiten.

14.6 PERSONEELSLASTEN

Personeelslasten			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Lonen en salarissen	240.833	302.838	214.577
Sociale lasten	33.945	-	29.491
Pensioenpremies	35.292	-	35.619
Lonen en salarissen	**310.070**	**302.838**	**279.687**
Mutatie personele voorzieningen	7.758	-	5.220
Personeel niet in loondienst	24.111	19.947	23.121
Overige	14.573	13.797	10.752
Overige personele lasten	**46.442**	**33.744**	**39.093**
Uitkeringen	2.324-	-	1.695-
Totaal personeelslasten	**354.188**	**336.582**	**317.085**

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

De totale personele lasten stijgen met € 37,1 miljoen, met name door een groei in het aantal fte en een stijging van het gemiddelde loon per 1 juli 2023 als gevolg van de afspraken in de CAO-HBO De stijging in het aantal fte is lager dan begroot, dit is voornamelijk het gevolg van de krappe arbeidsmarkt waardoor niet alle nieuwe vacatures tijdig vervuld kunnen worden.

Aan de personele voorzieningen is € 2,5 miljoen meer gedoteerd dan in 2022. In het verloopoverzicht van de voorzieningen wordt de mutatie verklaard per voorziening.

Het personeel niet in loondienst is in 2023 toegenomen met € 1,0 miljoen ten opzichte van vorig jaar, dit is vooral het gevolg van de krappe arbeidsmarkt waardoor meer werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door tijdelijk ingehuurd personeel.

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Personeelslasten (overige)			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Deskundigheidsbevordering	4.515	3.909	3.427
Vergoeding woon-werk verkeer	2.301	-	1.830
Overige	7.757	9.888	5.495
Totaal overige personele lasten (overige)	**14.573**	**13.797**	**10.752**

Tabel 14-8 Overige als onderdeel van overige personele lasten. (Bron: HU Administratie).

De post overige zoals opgenomen in de overige personele lasten is € 0,8 miljoen hoger dan begroot en toegenomen met € 3,8 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De belangrijkste oorzaak voor de stijging is de afkoop van het inlooprisico op gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid van medewerkers. De vergoeding woon- werkverkeer is niet separaat begroot.

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

Gemiddeld aantal fte's	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
OP	2.212	2.246	2.104
OBP	1.090	1.073	1.012
Totaal OP + OBP	**3.302**	**3.319**	**3.116**

Tabel 14-9 Gemiddelde aantal fte's. (Bron: HU Administratie).

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

Wet Normering Topinkomens

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

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2023 € 223.000. De bezoldiging bestaat uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. De door de werkgever verschuldigde sociale verzekeringspremies vallen buiten het maximum. De ontslagvergoeding is voor topfunctionarissen met ingang van 2013 gemaximeerd op € 75.000.

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

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

De bezoldiging voor de (gewezen) topfunctionarissen bedroeg in 2023 als volgt:

Jaarverslag 2023
Hogeschool Utrecht

Hoofdstuk 14
Toelichting staat van baten en lasten

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bezoldiging College van Bestuur bedragen x € 1	Dhr. J. Bogerd MBA	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. T. Zweed	Mevr. drs. E. Reuling
Gegevens 2023					
Functiegegevens					
Functie	Voorzitter CvB	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/08	01/09 - 31/12	01/01 - 31/08	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband (als≈deeltijdfactor in fte')	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.004	66.987	133.425	200.421	54.677
Beloningen belastbaar op termijn	15.046	7.549	15.036	22.578	7.483
Subtotaal	155.050	74.536	148.461	222.999	62.160
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	148.463	74.537	148.463	223.000	74.537
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	**155.050**	**74.536**	**148.461**	**222.999**	**62.160**
Bedrag van de overschrijding	6.587	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Een toegestane optische overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)

bedragen x € 1	Dhr. J. Bogerd MBA	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. T. Zweed	Mevr. drs. E. Reuling
Gegevens 2022					
Functiegegevens					
Functie	Voorzitter CvB	n.v.t.	Lid CvB	Lid CvB	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	n.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0	n.v.t.	1,0	1,0	n.v.t.
Dienstbetrekking?	ja	n.v.t.	ja	ja	n.v.t.
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.644	n.v.t.	175.102	191.681	n.v.t.
Beloningen belastbaar op termijn	24.354	n.v.t.	23.348	24.318	n.v.t.
Subtotaal	215.998	n.v.t.	198.450	215.999	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	n.v.t.	216.000	216.000	n.v.t.
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	**215.998**	**n.v.t.**	**198.450**	**215.999**	**n.v.t.**

Tabel 14-10 Bezoldiging College van Bestuur. (Bron: HU Administratie).

De toegestane overschrijding van de bezoldiging van J. Bogerd MBA betreft uitbetaling van vakantiegeld dat betrekking had op het boekjaar 2022

.

Einde dienstverband gedurende het jaar

bedragen x € 1	Mevr. T. Zweed
Functiegegevens	
Functie	Lid CvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Jaar waarin het dienstverband is beëinding	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijke maximum	75.000
Totale bezoldiging	**75.000**
Waarvan betaald in 2023	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Tabel 14-11 Uitkering wegens beëindiging dienstverband. (Bron: HU Administratie).

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bezoldiging Raad van Toezicht					
bedragen x € 1	**Dhr. prof. dr. A.P.W.P. van Montfort**	**Mevr. mr. W.K. Bischot**	**Mevr. mr. W.K. Bischot**	**Mevr. ir. A. van den Berg MBA**	**Dhr. prof. dr. H. Brinksma**
Gegevens 2023					
Functiegegevens					
Functie	Voorzitter RvT	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/07	01/08 - 31/12	01/03 - 31/07	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Total bezoldiging	10.554	7.538	5.496	13.190	13.190
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.428	14.022	9.348	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	10.554	7.538	5.496	13.190	13.190
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting iop de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2022					
Functiegegevens					
Functie	Voorzitter RvT	n.v.t.	n.v.t.	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	17.582	n.v.t.	n.v.t.	12.818	12.818
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	n.v.t.	n.v.t.	21.600	21.600

Bezoldiging Raad van Toezicht					
bedragen x € 1	**Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc**	**Mevr. drs. A. Leftink**	**Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE**	**Dhr. mr. H.J. Rutten**	**Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen**
Gegevens 2023					
Functiegegevens					
Functie	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Total bezoldiging	13.190	13.190	13.190	13.190	13.190
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	13.190	13.190	13.190	13.190	13.190
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting iop de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2022					
Functiegegevens					
Functie	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/08 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	12.818	5.341	12.818	12.818	12.818
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	9.054	21.600	21.600	21.600

Tabel 14-12 Bezoldiging Raad van Toezicht. (Bron: HU Administratie).

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er ook geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur
Hogeschool Utrecht sluit aan bij de sectorregeling 'Declaraties en bestuurskosten CvB-leden bekostigde Nederlandse hogescholen' die op 20 juni 2019 is aangeboden aan de minister van OCW.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2023 weergegeven per individueel lid van het College van Bestuur van de HU:

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur						
bedragen x € 1	**Dhr. J. Bogerd MBA**	**Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer**	**Mevr. T. Zweed**	**Mevr. drs. E. Reuling**	**CvB Algemeen**	**Totaal**
Representatie	-	-	-	-	40	**40**
Reis- en verblijfkosten binnenland	423	-	-	-	-	**423**
Reis- en verblijfkosten buitenland	342	5.637	1.177	1.198	-	**8.354**
Overige onkosten	5.277	44.787	9.171	10.406	-	**69.641**
Totaal	**6.042**	**50.424**	**10.348**	**11.604**	**40**	**78.458**

Tabel 14-13 Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur. (Bron: HU Administratie).

De overige onkosten van W.J.M Scholte op Reimer betreffen voornamelijk de begeleiding van leiderschapsovergang.

14.7 AFSCHRIJVINGEN

Afschrijvingen			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Afschrijvingen materiële vaste activa	18.597	18.942	17.445
Totaal afschrijvingen	**18.597**	**18.942**	**17.445**

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

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn ten opzichte van vorig jaar gestegen als gevolg van de investeringen in de verbouwing van twee panden in 2022 die over 2023 voor het eerst voor een volledig jaar zijn afgeschreven.

14.8 HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Huur	1.751	822	1.852
Heffingen	1.975	1.600	1.566
Kosten klein onderhoud	4.029	2.500	3.426
Energie en water	4.000	6.440	2.462
Schoonmaakkosten	4.589	4.040	4.294
Bewakingskosten	531	-	479
Verzekeringen	468	525	391
Overige	1.306	794	868
Totaal huisvestingslasten	**18.649**	**16.721**	**15.338**

Tabel 14-15 Huisvestingslasten. (Bron: HU Administratie).

De huisvestingslasten nemen met name toe door een toename van de energieprijzen.

14.9 OVERIGE LASTEN

Overige lasten			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
ICT	15.222	16.115	13.246
Administratie en beheer	10.286	7.908	9.265
Inventaris en apparatuur	1.798	957	1.288
Dotatie overige voorzieningen	90	-	882-
Advieskosten	6.809	5.855	4.577
Reis- en verblijfkosten	1.650	1.257	1.155
Leer- en hulpmiddelen	3.105	3.534	2.979
Studentenvoorzieningen	7.982	6.695	7.537
Overige	87	545	500-
Totaal overige lasten	**47.029**	**42.866**	**38.665**

Tabel 14-16 Overige lasten. (Bron: HU Administratie).

De overige lasten zijn € 8,4 miljoen hoger dan in 2022 en € 4,2 miljoen ten opzichte van begroting. De stijging ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door onderbesteding in 2022, groei van het aantal FTE en inflatie. De hogere kosten ten opzichte van de begroting hebben betrekking op kosten voor de vervanging van het wifi-netwerk.

14.10 ACCOUNTANTSHONORARIA

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

Accountantshonoraria bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Realisatie 2022**
Controle van de jaarrekening	280	267
Andere controlewerkzaamheden	14	13
Fiscale advisering	13	12
Andere niet-controlediensten	5	5
Totaal accountantshonorarie	**312**	**297**

Tabel 14-17 Accountantshonoraria. (Bron: HU Administratie).

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in art. 1 lid 1 Wet Toezicht Accountantsorganisaties. De honoraria hebben betrekking op het boekjaar 2023 ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2022 zijn verricht.

De niet-controlediensten bestaan uit adviezen op het gebied van systeem en organisatie inrichting.

14.11 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Financiële baten en lasten bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Financiële baten	5.360	-	468
Financiële lasten	1.120	1.067	1.168
Saldo financiële baten en lasten	**4.240**	**1.067-**	**700-**

Tabel 14-18 Financiële baten en lasten. (Bron: HU Administratie).

De financiële baten bestaan uit de ontvangen rente op de uitstaande liquide middelen en de effecten van het berekenen van de contante waarde van de voorzieningen. Door de stijgende rente is deze hoger dan begroot en gestegen ten opzichte van voorgaand jaar toen de rente een groot deel van het jaar lager was dan gemiddeld in 2023.

De financiële lasten zijn de rentekosten gerelateerd aan de langlopende schulden van de HU. In 2023 zijn de rentelasten afgenomen doordat het gemiddeld uitstaande leningssaldo over 2023 lager was dan in 2022.

14.12 BELASTINGEN

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

14.13 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partijen bedragen x €1.000	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31-12-2023	Exploitatie saldo 2023
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	-	9-
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	2.951	862
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	1.004	823

Verbonden partijen (vervolg) bedragen x €1.000		Omzet 2023	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Interval Services BV		-	Nee	Ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV		-	Nee	Ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV		4.255	Nee	Ja	100%

	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
Amstelring	Stichting	Amsterdam	4
De Meerwaarde	Stichting	Barneveld	4
Economic Board Utrecht (EBU)	Stichting	Utrecht	4
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4
Innovatieplatvorm Fysiotherapie	Stichting	Lelystrad	4
Landelijk Overleg Communicatie Opleidingen (LOCO)	Vereniging	Amersfoort	4
Mediafonds Provincie Utrecht	Stichting	Utrecht	4
Nationaal Regieorgaan Onderwijs	Stichting	Dan Haag	4
Stichting Alumni Master Advanced Nursing Practice	Stichting	Utrecht	4
Stichting Cloud IT Academy (CITA)	Stichting	Amsterdam	4
Stichting DAS	Stichting	Den Haag	4
Stichting Design Science Research Group	Stichting	Leiderdorp	4
Stichting Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten	Stichting	Amsterdam	
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	4

	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
Stichting RIDDS	Stichting	Stoutenberg	4
Stichting Toekomstbeeld der techniek	Stichting	Den Haag	4
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	ZBO	Den Haag	4
USS Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4
Vereniging Kring van hoofdredacteuren van hbo- en universitaire uitgaven	Vereniging	Utrecht	4
Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle aan den IJssel	4
Vereniging van Eigenaars van het gebouw De Bisschoppen-Zuid aan de Cambridgelaan te Utrecht, De Uithof	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging voor Hogescholen	Vereniging	Utrecht	4
Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR)	Vereniging	Leiden	4
VvE P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	3

*) Code activiteiten
1 = Contractonderwijs
2 = Contractonderzoek
3 = Onroerende zaken
4 = Overig

Tabel 14-19 Verbonden partijen. (Bron: HU Administratie).

De HU heeft geen hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor de uit rechtshandelingen van bovengenoemde rechtspersonen voortvloeiende schulden.

De bezoldiging van de bestuurders en leden van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in paragraaf 14.6 Personeelslasten.

Er hebben geen transacties van betekenis met verbonden partijen onder niet normale markt-voorwaarden plaatsgevonden.

14.14 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

15. ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2023

Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Enkelvoudige balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)					
bedragen x €1.000	**Par.**	**31 December 2023**		**31 December 2022**	
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	17.1	182.730		192.380	
Financiële vaste activa	17.2	8.806		10.103	
			191.536		202.483
Vlottende activa					
Vorderingen	17.3	20.952		15.689	
Liquide middelen	17.4	157.236		144.081	
			178.188		159.770
Totaal			**369.724**		**362.253**
		31 December 2023		**31 December 2022**	
PASSIVA					
Eigen vermogen	17.5				
Algemene reserve		130.908		123.148	
Bestemmingsreserve publiek		13.596		12.776	
Bestemmingsreserve privaat		16.985		18.018	
			161.489		**153.942**
Voorzieningen			27.600		27.158
Langlopende schulden			68.800		71.667
Kortlopende schulden	17.6		111.835		109.486
Totaal			**369.724**		**362.253**

Tabel 15-1 Enkelvoudige balans. (Bron: HU Administratie).

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023				
bedragen x €1.000	**Par.**	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
BATEN				
Rijksbijdragen		322.553	306.271	316.472
Overige overheidsbijdragen en -subsidies		14.344	12.034	10.671
College-, cursus-, les-, en examengelden		72.206	72.044	48.501
Baten werk in opdracht van derden		22.589	20.932	22.897
Overige baten	17.7	6.033	5.104	5.519
Totaal baten		**437.725**	**416.385**	**404.060**
LASTEN				
Personeelslasten	17.8	353.289	335.717	316.566
Afschrijvingen	17.9	18.279	18.650	17.185
Huisvestingslasten	17.10	16.778	16.481	13.464
Overige lasten	17.11	46.924	42.561	39.196
Totaal lasten		**435.270**	**413.409**	**386.411**
Saldo baten en lasten		**2.455**	**2.976**	**17.649**
Financiële baten en lasten		4.238	1.067-	687-
Resultaat		**6.693**	**1.909**	**16.962**
Resultaat deelnemingen	17.12	854	391	51-
Netto resultaat na belastingen		**7.547**	**2.300**	**16.911**

Tabel 15-2 Enkelvoudige staat van baten en lasten. (Bron: HU Administratie).

16. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2023

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2023 van de instelling. De financiële gegevens van de instelling zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de instelling verwerkt. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatsbepaling
De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen
In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen
Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de stichting en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

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

Financiële instrumenten
In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

17. 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.

17.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa

bedragen x €1.000	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoer-middelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2023	11.397	234.104	4.985	55.397	56.577	16	362.476
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2022	-	107.375-	-	24.531-	38.176-	14-	170.096-
Boekwaarde 1 januari 2023	**11.397**	**126.729**	**4.985**	**30.866**	**18.401**	**2**	**192.380**
Overhevelingen in 2023 in gebruik genomen activa	-	4.974	4.985-	11	-	-	-
Investeringen	-	2.419	271	22	5.889	28	8.629
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	2.969-	-	-	7.467-	-	10.436-
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	2.969	-	-	7.467	-	10.436
Afschrijvingen	-	8.611-	-	3.851-	5.814-	3-	18.279-
Mutaties gedurende het boekjaar	**-**	**1.218-**	**4.714-**	**3.818-**	**75**	**25**	**9.650-**
Aanschafwaarde 31 december 2023	11.397	238.528	271	55.430	54.999	44	360.669
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2023	-	113.017-	-	28.382-	36.523-	17-	177.939-
Boekwaarde 31 december 2023	**11.397**	**125.511**	**271**	**27.048**	**18.476**	**27**	**182.730**

Tabel 17-1 Materiële vaste activa. (Bron: HU Administratie).

Voor een nadere toelichting op het verloopoverzicht wordt verwezen naar paragraaf 13.1 van de geconsolideerde jaarrekening.

17.2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2023	Des-investeringen, aflossingen en vrijval	Resultaat deelnemingen	Vooruit-betaalde kosten (langlopend)	Stand per 31-12-2023
Deelnemingen	3.830	1.733-	854	-	2.951
Vooruitbetaalde erfpacht	4.656	154-	-	-	4.502
Vorderingen (langlopend)	100	100-	-	-	-
Overige financiele vaste activa	1.517	-	-	164-	1.353
Totaal financiële vaste activa	**10.103**	**1.987-**	**854**	**164-**	**8.806**

Onder de post deelnemingen zijn de volgende deelnemingen verantwoord:

Naam	Vestigingsplaats	Deelnemingspercentage
Interval Services B.V.	Utrecht	100%
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Utrecht	100%

Tabel 17-2 Financiële vaste activa. (Bron: HU Administratie).

Per 1 januari 2020 is de WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans) in werking getreden. Deze wet heeft grote invloed op de wijze waarop medewerkers ingezet kunnen worden en raakt sterk de positie van Interval Services B.V. in relatie tot de HU. De HU heeft besloten tot beëindiging van het contract met Interval Services BV per 31 december 2020. Per 1 juli 2021 is Interval Services B.V. in liquidatie en gedurende 2023 is de bankrekening van Interval Services B.V. opgeheven. Het resterende saldo is overgemaakt naar de HU. Interval Services B.V. is daarom niet meer opgenomen in de consolidatie.

17.3 VORDERINGEN

Vorderingen bedragen x €1.000	31-12-2023	31-12-2022
Debiteuren	7.352	5.026
Overige vorderingen	13.560	10.414
Overlopende activa	40	249
Totaal vorderingen & overlopende activa	**20.952**	**15.689**

Tabel 17-3 Vorderingen. (Bron: HU Administratie).

De debiteuren bestaan uit:

Vorderingen (Debiteuren) bedragen x €1.000	31-12-2023	31-12-2022
Debiteuren	5.879	3.128
Studenten	2.973	3.287
Voorziening wegens oninbaarheid	1.500-	1.389-
Totaal debiteuren	**7.352**	**5.026**

Tabel 17-4 Debiteuren. (Bron: HU Administratie).

De overige vorderingen bestaan uit:

Vorderingen (Overige vorderingen) bedragen x €1.000	31-12-2023	31-12-2022
Transitievergoedingen	190	290
Vooruitbetaalde kosten	4.724	4.494
Nog te ontvangen subsidies	6.970	4.814
Te activeren posten	-	73
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	280
Te ontvangen interest	1.630	424
Overige vorderingen	46	37
Totaal overige vorderingen	**13.560**	**10.412**

Tabel 17-5 Overige vorderingen. (Bron: HU Administratie).

17.4 LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bedragen x €1.000	31-12-2023	31-12-2022
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	157.235	144.080
Totaal liquide middelen	**157.236**	**144.081**

Tabel 17-6 Liquide middelen. (Bron: HU Administratie).

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2023 voor € 16,0 miljoen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

17.5 EIGEN VERMOGEN

Het resultaat van € 7,5 miljoen positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Eigen vermogen		
Verwerking resultaat in eigen vermogen		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Algemene reserve	7.760	9.968
Bestemmingsreserves publiek	820	5.218
Bestemmingsreserves privaat	1.033-	1.725
Totaal eigen vermogen	**7.547**	**16.911**

Tabel 17-7 Eigen vermogen. (Bron: HU Administratie).

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

Eigen Vermogen (verloop)					
bedragen x €1.000	**Stand per 1-1-2022**	**Resultaat 2022**	**Eindstand per 31-12-2022**	**Resultaat 2023**	**Eindstand per 31-12-2023**
Algemene reserve publiek	113.180	9.968	123.148	7.760	130.908
Bestemmingsreserves publiek					
Ontwerp & Ontwikkeling	2.021	41	2.062	276	2.338
Kwaliteitsafspraken	1.200	4.314	5.514	1.203	6.717
Overige	4.337	863	5.200	659-	4.541
	7.558	**5.218**	**12.776**	**820**	**13.596**
Bestemmingsreserves privaat					
Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs	12.411	1.777	14.188	155-	14.033
Interval Services BV	1.710	30	1.740	1.740-	-
Hogeschool Domstad Beheer BV	2.172	82-	2.090	862	2.952
	16.293	**1.725**	**18.018**	**1.033-**	**16.985**
Totaal	**137.031**	**16.911**	**153.942**	**7.547**	**161.489**

Tabel 17-8 Eigen vermogen (mutaties 2022 en 2023). (Bron: HU Administratie).

Hieronder is aangegeven voor welk doel de bestemmingsreserves zijn gevormd.

Bestemmingsreserves publiek

Ontwerp & Ontwikkeling
De middelen Ontwerp & Ontwikkeling worden ingezet ten behoeve van onderzoek. Binnen HU wordt onderzoek vormgegeven in de verschillende kenniscentra en met behulp van lectoren ondersteund door een kenniskring. Conform het vastgestelde beleid worden er jaarlijks middelen aan de kenniscentra en lectoraten toegekend. Besteding van de middelen vindt niet altijd in het jaar van toekenning plaats. De niet bestede middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve en het jaar daarna alsnog ingezet, indien de projecten nog niet zijn uitgevoerd of afgerond.

De bestemmingsreserve Ontwerp & Ontwikkeling bevat ook middelen ten behoeve van de promotievouchers. Een reservering voor promotievouchers die gevormd is door de onderbesteding in de afgelopen jaren is vervallen en toegevoegd aan de algemene reserve, omdat hier geen specifiek bestedingsdoel voor is. De besteding van de promotievouchers verloopt via de reguliere exploitatie.

Kwaliteitsafspraken
De middelen voor de kwaliteitsafspraken worden deels ingezet voor de programma's HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid en voor de ontwikkeling van de digitale leeromgeving. De bestedingen op deze programma's lopen achter op schema doordat de programma's in het begin meer tijd nodig hadden op goed opgestart te worden. Inmiddels liggen de programma's op koers en wordt gewerkt aan het inlopen van de onderbesteding. Zie voor een uitgebreide toelichting het hoofdstuk Kwaliteitsafspraken in het jaarverslag.

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

Bestemmingsreserves privaat

Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs
Voor de ontwikkeling van privaat onderwijs (in het verlengde van de kernactiviteit onderwijs) houdt de HU een private reserve aan. Aan deze reserve worden eventuele dividend uitkeringen van deelnemingen toegevoegd. De reserve dient ook ter dekking van eventuele risico's voortvloeiend uit private activiteiten.

Interval Services B.V.
Interval Services B.V. is een 100% dochterstichting van de HU. De bestemmingsreserve betreft het via de nettovermogenswaarde verwerkte vermogen van Interval Services B.V.

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

17.6 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

Kortlopende schulden		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.866
Crediteuren	9.803	6.303
Schulden inzake pensioenen	4.325	4.205
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	15.247	13.409
Omzetbelasting	495	511
Overig kortlopende schulden	121	109
Overlopende passiva	78.977	82.083
Totaal kortlopende schulden	**111.835**	**109.486**

Tabel 17-9 Kortlopende schulden. (Bron: HU Administratie).

De overlopende passiva bestaan uit:

Kortlopende schulden (Overlopende passiva)		
bedragen x €1.000	**31-12-2023**	**31-12-2022**
Vooruitontvangen collegegeld	29.610	27.407
Vooruitontvangen cursusgelden	5.156	6.677
Vooruitontvangen niet-normatieve rijksbijdrage	1.912	10.617
Vakantiegeld en -dagen	18.008	15.759
Vaststellingsovereenkomsten	254	420
Vooruitontvangen subsidies	14.139	14.464
Inhuur personeel OP/OBP	881	2.794
Vooruitontvangen bedragen	37	608
Huisvesting	3.626	296
Studentzaken	7	334
Te betalen interest	519	544
Overige overlopende passiva	4.828	2.163
Totaal overlopende passiva	**78.977**	**82.083**

Tabel 17-10 Overlopende passiva. (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de kortlopende schulden wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

17.7 OVERIGE BATEN

Overige baten			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Verhuur	3.022	2.600	2.271
Detachering personeel	1.128	946	932
Studenten	803	932	790
Overig	1.080	626	1.526
Totaal overige baten	**6.033**	**5.104**	**5.519**

Tabel 17-11 Overige baten. (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de overige baten wordt verwezen naar de toelichting op de overige baten in de geconsolideerde jaarrekening.

17.8 PERSONEELSLASTEN

Personeelslasten			
bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Lonen en salarissen	240.327	301.973	214.064
Sociale lasten	33.826	-	29.393
Pensioenpremies	35.248	-	35.622
Lonen en salarissen	**309.401**	**301.973**	**279.079**
Mutatie personele voorzieningen	7.758	-	5.220
Personeel niet in loondienst	23.988	19.947	23.193
Overige	14.466	13.797	10.769
Overige personele lasten	**46.212**	**33.744**	**39.182**
Uitkeringen	2.324-	-	1.695-
Totaal personeelslasten	**353.289**	**335.717**	**316.566**

Tabel 17-12 Personeelslasten. (Bron: HU Administratie).

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Personeelslasten (overige personele lasten) bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Deskundigheidsbevordering	4.515	3.909	3.427
Vergoeding woon-werk verkeer	2.301	-	1.830
Overige	7.650	9.888	5.512
Totaal	**14.466**	**13.797**	**10.769**

Tabel 17-13 Overige als onderdeel van overige personele lasten. (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de personeelslasten wordt verwezen naar de toelichting op de personeelslasten in de geconsolideerde jaarrekening.

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

Gemiddeld aantal fte's Gemiddeld aantal fte's	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
OP	2.212	2.246	2.104
OBP	1.070	1.058	997
Totaal OP + OBP	**3.282**	**3.304**	**3.101**

Tabel 17-14 Gemiddeld aantal fte's. (Bron: HU Administratie).

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

17.9 AFSCHRIJVINGEN

Afschrijvingen bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Afschrijvingen materiële vaste activa	18.279	18.650	17.185
Totaal afschrijvingen	**18.279**	**18.650**	**17.185**

Tabel 17-15 Afschrijvingen. (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de afschrijvingen wordt verwezen naar de toelichting op de afschrijvingen in de geconsolideerde jaarrekening.

17.10 HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
Huur	952	822	725
Heffingen	1.975	1.600	1.566
Kosten klein onderhoud	4.029	2.500	3.426
Energie en water	4.000	6.440	2.462
Schoonmaakkosten	4.335	3.800	4.021
Bewakingskosten	531	-	479
Verzekeringen	469	525	391
Overige	487	794	394
Totaal huisvestingslasten	**16.778**	**16.481**	**13.464**

Tabel 17-16 Huisvestingslasten. (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de huisvestingslasten wordt verwezen naar de toelichting op de huisvestingslasten in de geconsolideerde jaarrekening.

17.11 OVERIGE LASTEN

Overige lasten bedragen x €1.000	**Realisatie 2023**	**Begroting 2023**	**Realisatie 2022**
ICT	15.222	16.095	13.246
Administratie en beheer	10.284	7.661	9.263
Inventaris en apparatuur	1.798	947	1.288
Dotatie overige voorzieningen	90	-	882-
Advieskosten	6.809	5.830	4.609
Reis- en verblijfkosten	1.652	1.257	1.156
Leer- en hulpmiddelen	3.105	3.534	2.979
Studentenvoorzieningen	7.982	6.695	7.537
Overige	18-	542	-
Totaal overige lasten	**46.924**	**42.561**	**39.196**

Tabel 17-17 Overige lasten. (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de overige lasten wordt verwezen naar de toelichting op de overige lasten in de geconsolideerde jaarrekening.

17.12 RESULTAAT DEELNEMINGEN

Resultaat deelnemingen bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2023	779	391	
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2022	83		284-
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2021			202
Interval Services B.V. 2023	8-		
Interval Services B.V. 2022			31
Totaal resultaat deelnemingen	**854**	**391**	**51-**

Tabel 17-18 Resultaat deelnemingen. (Bron: HU Administratie).

Naar aanleiding van aanpassingen in de enkelvoudige jaarrekeningen van de deelneming na het vaststellen van de geconsolideerde jaarrekening van de stichting zijn kleine consolidatieverschillen ontstaan in 2022. Deze zijn in 2023 verwerkt via het resultaat deelneming.

17.13 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Voor de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen verwijzen wij naar paragraaf 13.10 van de geconsolideerde jaarrekening.

18. INSTELLINGSGEGEVENS

Stichting Hogeschool Utrecht
Padualaan 99
Postbus 573
3500 AN Utrecht

Telefoon: 088 481 81 81
Website: www.hu.nl
KVK-nummer: 30140523
RSIN: 802172337
Instellingscode: 25DW

College van Bestuur
Mevr. prof. W.J.M. Scholte op Reimer PhD (voorzitter)
Dhr. drs. G.B. van Assem
Mevr. drs. E. Reuling

Raad van Toezicht
Mevr. mr. W.K. Bischot (voorzitter)
Mevr. ir. A. van den Berg MBA
Dhr. prof. dr. H. Brinksma
Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc
Mevr. drs. A. Lettink
Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE
Dhr. mr. H.J. Rutten
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Contactpersoon: Derk Haaksma, directeur dienst Finance, Control & Analytics
E-mail: derk.haaksma@hu.nl

Informatie
Voor meer informatie over Hogeschool Utrecht kunt u terecht op onze internetsite www.hu.nl of neem contact op met onze woordvoerder.

Woordvoerder: Seger Pijnenburg
Telefoon: 06 3410 3400
E-mail: seger.pijnenburg@hu.nl

III. OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

Bestemming van het resultaat
In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.

De bestemming van het resultaat wordt nader toegelicht bij het eigen vermogen van de enkelvoudige jaarrekening (paragraaf 17.5).

KPMG

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Utrecht

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Hogeschool Utrecht (of hierna 'de stichting') te Utrecht (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

— geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Utrecht per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;

— zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;

2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; en

3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Utrecht zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In paragraaf 8.2.1 Risicomanagement van het bestuursverslag beschrijft het college van bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

2862048 24X00193594DHG

KPMG Accountants N.V., een naamloze vennootschap ingeschreven in het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in Stichting Hogeschool Utrecht en haar organisatieomgeving en het risicomanagement van Stichting Hogeschool Utrecht met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de integriteitscode, de regeling bij vermoeden van een misstand (klokkenluidersregeling), de klachtenregeling en de procedures van Stichting Hogeschool Utrecht om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het college van bestuur en de raad van toezicht en bij andere relevante functionarissen zoals de directeur Finance, Control & Analytics, de interne auditor en de bedrijfsjurist en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten (zoals de Inspectie van het Onderwijs) en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder analyse van transacties met debetcards in relatie tot contante geldopnames.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

— (Europese) aanbestedingswetgeving;

— de Wet normering topinkomens (WNT);

— de privacywetgeving, zoals de Algemene verordening Gegevensbescherming (in verband met het verwerken van persoonsgegevens).

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien Stichting Hogeschool Utrecht een (semi-)publieke taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW, de baten werk in opdracht van derden op de toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen, de collegegelden op basis van inschrijvingen via Studielink en het Register onderwijsdeelnemers geregistreerde student-gegevens.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is voor onze controle en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van de interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

— Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken, zoals bijvoorbeeld schattingen gerelateerd aan de personele voorzieningen.

Controleaanpak:

— Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.

— Wij hebben een evaluatie uitgevoerd om te identificeren of sprake is van journaalposten met een hoger risico. De uitkomst van deze evaluatie is dat wij geen journaalposten met een hoger risico hebben geïdentificeerd.

— Wij hebben significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het college van bestuur en de raad van toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het college van bestuur en de raad van toezicht hebben hun continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het college van bestuur en de raad van toezicht te beoordelen omvatten onder andere:

— overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het college van bestuur en de raad van toezicht alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;

— analyse van de financiële positie per einde boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;

— inspectie van de financieringsovereenkomst en kredietfaciliteit op voorwaarden die tot significante continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;

— analyse van de door het ministerie van OCW gestelde eisen en signaleringswaarden, waaronder signaleringswaarde voor bovenmatig eigen vermogen, liquiditeit, solvabiliteit en absolute omvang liquide middelen;

— evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van het college van bestuur en de raad van toezicht, zoals weergegeven in continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienst-betrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

— met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

— alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

— het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;

— het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

— het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;

— het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in Stichting Hogeschool Utrecht en haar organisatieomgeving en het risicomanagement van Stichting Hogeschool Utrecht met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de integriteitscode, de regeling bij vermoeden van een misstand (klokkenluidersregeling), de klachtenregeling en de procedures van Stichting Hogeschool Utrecht om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het college van bestuur en de raad van toezicht en bij andere relevante functionarissen zoals de directeur Finance, Control & Analytics, de interne auditor en de bedrijfsjurist en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten (zoals de Inspectie van het Onderwijs) en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder analyse van transacties met debetcards in relatie tot contante geldopnames.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

— (Europese) aanbestedingswetgeving;

— de Wet normering topinkomens (WNT);

— de privacywetgeving, zoals de Algemene verordening Gegevensbescherming (in verband met het verwerken van persoonsgegevens).

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien Stichting Hogeschool Utrecht een (semi-)publieke taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW, de baten werk in opdracht van derden op de toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen, de collegegelden op basis van inschrijvingen via Studielink en het Register onderwijsdeelnemers geregistreerde student-gegevens.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is voor onze controle en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van de interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

— Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken, zoals bijvoorbeeld schattingen gerelateerd aan de personele voorzieningen.

Controleaanpak:

— Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.

— het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

— het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en

— het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 11 juni 2024

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

COLOFON

Inlichtingen
bert.scheepers@hu.nl

Fotografie
HU Beeldbank

Vormgeving
RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht

Datum
Mei 2024

Versie
Vastgesteld College van Bestuur
6 mei 2024

Goedkeuring Raad van Toezicht
29 mei 2024

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2024

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan.

HIER KOMT ALLES SAMEN

HU_JV_0624_rk