

The background of the cover is a photograph of three young women standing and talking on a paved plaza in front of a modern building with large glass windows. The building's facade reflects the sky and surrounding environment. One woman is wearing a red and white patterned dress and black boots, another is in a pink shirt and blue jeans, and the third is in a blue sleeveless top and flared jeans. In the background, a person is riding a bicycle, and other people are walking. A large red semi-transparent rectangle is overlaid on the upper part of the image, containing the title text.

JAARVERSLAG 2025 HOGESCHOOL UTRECHT

JAARVERSLAG 2025

HOGESCHOOL UTRECHT

INHOUD

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR	7	4. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	47
2025 IN CIJFERS	10	4.1 Algemeen	47
I. BESTUURSVERSLAG	15	4.1.1 Strategie en visie	47
1. HOGESCHOOL UTRECHT DOET	17	4.1.2 Onderzoek en thema's	49
1.1 Identiteit	17	4.2 Integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem	56
1.2 Ambities HU	17	4.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem	57
1.3 Visie HU	20	4.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden	59
1.4 'Samen voor de Toekomst', onze visie op onderwijs en onderzoek	20	4.2.3 Deelname aan aanvragen met kennispartners	60
1.4.1 Tussenruimte	22	4.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	61
1.4.2 Rijke leeromgevingen	23	4.3.1 Personele inzet	61
2. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN 'HU IN 2026'	27	4.4 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	62
2.1 Missiegedreven opgaven	27	4.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek	62
2.1.1 Regionale opgaven staan centraal in kennis- en innovatieagenda's	28	4.4.2 Doorwerking van onderzoek naar beroepspraktijk en onderwijs	62
2.1.2 Verbinding onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk	28	4.3.3 Professionalisering onderzoek	66
2.2 Studentsucces	29	4.4.4 Diversiteit en inclusie	67
2.2.1 Studenttevredenheid	31	4.4.5 Medezeggenschap onderzoek	69
2.2.2 Uitval	31	5. INTEGRALE VEILIGHEID	71
2.2.3 Ondersteuning welzijn studenten	32	5.1 Fysieke veiligheid	71
2.3 Leven Lang Ontwikkelen	33	5.1.1 ARBO RI&E	71
2.3.1 Klantcontact	34	5.1.2 Crisismanagement	72
2.3.2 Interne organisatie	34	5.2 Informatieveiligheid	72
2.3.3 LLO-Katalysator	35	5.2.1 Kennisveiligheid	72
2.3.4 Professional Doctorate	35	5.2.2 Informatiebeveiliging	73
2.3.5 Voorbeelden uit tekortsectoren	35	5.2.3 Bescherming persoonsgegevens	73
2.4 HU-Gemeenschap	37	5.2.4 Functionaris Gegevensbescherming	74
2.5 Digitalisering	39	5.3 Sociale veiligheid	75
2.5.1 Verantwoorde inzet van AI in onderwijs	40	5.4 Crisismanagement	75
2.5.2 Bevorderen van flexibele toetspraktijk	40	6. HU ALS WERGEVER	77
2.5.3 Immersive learning als experimenteeromgeving	41	6.1 Werkbeleving	77
2.5.4 Digitale toegankelijkheid en inclusie	41	6.2 Talentontwikkeling	77
2.5.5 Digitale autonomie en infrastructuur	41	6.2.1 Leiderschapsontwikkeling	77
2.5.6 Publieke dienstverlening in digitale transitie	41	6.2.2 Digitalisering	78
3. KWALITEITSAFSPRAKEN	43	6.2.3 LoopbaanHUb	78
3.1 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid (HUGS)	44	6.3 Nieuwe regeling ontwikkelen en beoordelen	79
3.2 Digitale Leeromgeving (DLO)	45	6.3.1 Competentiegids	80
		6.4 Aandacht voor de mens in een veranderde financiële context	80

6.5 Geïntensiveerd arbeidsvoorwaarden-overleg	80	9.1.4 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen	115
6.6 HR-kengetallen	81	9.1.5 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	118
7. DUURZAAMHEID	87	9.2 Continuïteitsparagraaf	119
7.1 Governance	87	9.2.1 Risicomanagement	119
7.1.1 Strategie en rapportage	87	9.2.2 Interne beheersing	120
7.1.2 Verankering en beleid	87	9.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's	121
7.1.3 Toegewezen middelen	89	9.2.4 Financiële onzekerheden	125
7.2 Verankering duurzaamheid in het onderwijs	90	9.3 Notitie helderheid	126
7.3 Verankering duurzaamheid in het onderzoek	91	9.4 Beleidsregel Investeren in private activiteiten met publieke middelen	128
7.4 Energieverbruik	92	9.5 Faciliteiten voor studenten	136
7.5 Sociale en fysieke gezondheid, Integriteitsschending	93	9.5.1 Internationale oriëntatie	136
7.5.1 Sociale veiligheid en welzijn	93	9.5.2 Financiële ondersteuning studenten	137
7.5.2 Fysieke veiligheid	94	9.6 Beleid voor uitkering na ontslag	139
7.5.3 Zakelijk gedrag, Bedrijfscultuur & Integriteit	95	9.7 Treasurybeleid	139
8. GOVERNANCE	97	II. JAARREKENING	141
8.1 Juridische vorm	97	III. OVERIGE GEGEVENS	210
8.2 Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo	98	CONTOLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	211
8.3 Raad van Toezicht	98	COLOFON	216
8.3.1 Visie op toezicht	98		
8.3.2 Ambitieplan 'HU in 2026'	98		
8.3.3 Kennisveiligheid	99		
8.3.4 Samenstelling Raad van Toezicht	99		
8.3.5 Bijeenkomsten Raad van Toezicht	103		
8.3.6 Bijeenkomsten van de commissies van de raad	105		
8.3.7 Professionalisering en zelfevaluatie	106		
8.3.8 Onafhankelijkheid	106		
8.3.9 Bezoldiging Raad van Toezicht	107		
8.4 College van Bestuur	107		
8.4.1 Professionalisering	107		
8.4.2 Nevenfuncties College van Bestuur	108		
8.4.3 Bezoldiging College van Bestuur	110		
9. FINANCIËN	113		
9.1 Toelichting op de Financiële positie en meerjarenontwikkeling	113		
9.1.1 Resultaat 2025	113		
9.1.2 Vergelijking met de begroting 2025	113		
9.1.3 Vergelijking met resultaat 2024	114		

“

We bouwen aan een hogeschool waar studenten zich gezien voelen, waar partners ervaren dat we bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven en waar medewerkers ruimte krijgen om initiatief te nemen en samen resultaten te bereiken.

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

2025 was een jaar waarin veel is bereikt. Studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers van de diensten werkten elke dag verder aan goed onderwijs, praktijkgericht onderzoek en oplossingen voor vraagstukken uit de samenleving. Daar mogen we trots op zijn.

De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek werd in 2025 ook formeel bevestigd. De positieve uitkomsten van zowel de ITK als de BKO-visitaties - de Instellingstoets Kwaliteitszorg en het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek - laten zien dat kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling en onderzoek stevig zijn verankerd in onze organisatie.

Achter zulke resultaten staan mensen. Teams die elkaar scherp houden, opleidingen die blijven verbeteren en collega's die zich blijven ontwikkelen. Die gezamenlijke inzet maakt dat Hogeschool Utrecht een sterke positie heeft in het hoger beroepsonderwijs en een gewaardeerde partner is in de regio.

Studentsucces en voorbereiding op de beroepspraktijk

Studentsucces blijft de kern van ons werk. In 2025 zagen we op meerdere punten vooruitgang. De uitval daalde met ongeveer één procentpunt. Voor ruim honderd studenten maakte dat het verschil tussen uitvallen of hun opleiding kunnen vervolgen.

Ook in de voorbereiding op de beroepspraktijk laten we sterke resultaten zien. HU-studenten (in de Nationale Studenten Enquête) en onze afgestudeerden (in de HBO-monitor) geven aan dat hun opleiding goed aansluit op de arbeidsmarkt. Dat sluit aan bij wat Hogeschool Utrecht wil zijn: een plek waar studenten zich ontwikkelen tot professionals die hun weg vinden in een snel veranderende samenleving.

Tegelijk weten we dat we er nog niet zijn. Thema's als toetsing, roostering en informatievoorziening blijven aandacht vragen. Daarom werken opleidingen, ondersteunende diensten en studenten samen aan verbeteringen in de hele studentreis, van start tot afstuderen. Initiatieven rondom onboarding en begeleiding helpen studenten sneller hun plek te vinden. Soms lijkt dat een kleine stap, maar voor individuele studenten kan dit het verschil maken tussen afhaken of doorgaan.

Studenten werken aan echte maatschappelijke vraagstukken

Onze hogeschool staat midden in de samenleving. Studenten werken tijdens hun opleiding aan vraagstukken in zorg, techniek, onderwijs, veiligheid en duurzaamheid. Samen met partners uit de regio zoeken zij naar oplossingen die er daadwerkelijk toe doen. Die samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk wordt steeds vanzelfsprekender. Zo groeit de rol van de HU als kennispartner in de regio en als plek waar studenten leren werken aan complexe maatschappelijke opgaven.

Ook binnen onze organisatie investeren we in een veilige en betrouwbare omgeving, fysiek, sociaal en digitaal. Denk aan versterking van cybersecurity en integrale veiligheid. Dat zijn investeringen die misschien niet altijd zichtbaar zijn, maar die dagelijks verschil maken voor iedereen die hier werkt en studeert.

De HU als oefenplek voor een samenleving in verandering

Maatschappelijke ontwikkelingen worden steeds vaker zichtbaar binnen onze hogeschool. Verschillen in opvattingen, spanningen en gevoelige thema's stoppen niet bij de campusdeur in Utrecht en Amersfoort. Als hogeschool willen we een plek zijn waar verschil mag bestaan en waar dialoog mogelijk blijft, ook wanneer onderwerpen gevoelig zijn. Daarom werken we aan wat we de tussenruimte noemen: de ruimte waarin mensen leren omgaan met spanning, dilemma's en verschillende perspectieven.

In 2025 zijn hierin belangrijke stappen gezet. De werkgroep tussenruimte ontwikkelde een samenhangend professionaliseringsaanbod voor studenten, medewerkers en leidinggevenden. In trainingen, bijeenkomsten en andere leervormen kunnen zij oefenen met dialoog, reflectie en professioneel handelen in complexe situaties.

Dit aanbod wordt begin 2026 beschikbaar. Daarmee versterken we de HU als gemeenschap waarin mensen leren omgaan met verschil en waarin ruimte blijft voor gesprek.

Een brede hogeschool met een toekomstbestendig portfolio

Om het gelijkwaardige karakter van het hbo in het ho-stelsel te benadrukken, is het noodzakelijk dat hogescholen hun masterportfolio uitbreiden en een derde cyclus hebben. Het is onze ambitie dat het ho-stelsel en dus ook de HU zich ontwikkelt tot een ruimte waarin een student zich vrij kan bewegen en kan studeren op de manier en plek die hem, haar of hen past, aansluitend bij de ontwikkelingen in samenleving en arbeidsmarkt. Met 'portfolio' bedoelen we hier nadrukkelijk ons volledige aanbod van onderwijs en onderzoek: degree en non-degree, bekostigd en onbekostigd, lectoraten en Professional Doctorate. De HU neemt deel aan landelijke afstemmingstafels om in gezamenlijkheid met andere instellingen te komen tot een doelmatig, dekkend collectief opleidingsaanbod binnen het bekostigde hbo.

Bij de samenstelling van ons portfolio kijken we verder dan alleen naar financiële parameters. Zo hebben wij een in Nederland unieke, maar ook relatief kostenintensieve opleiding tot Tolk Nederlandse Gebarentaal.

Het aanbod voor professionals die zich willen blijven ontwikkelen, groeit. Daarmee versterken we onze rol in leven lang ontwikkelen en bouwen we verder aan de verbinding met het werkveld.

Samen vooruit richting 2032

2025 was ook het jaar waarin we, samen met studenten en collega's, belangrijke stappen hebben gezet richting het nieuwe instellingsplan. In gesprekken binnen de hele organisatie hebben we verder aangescherpt waar Hogeschool Utrecht voor staat en waar we de komende jaren op willen focussen.

We bouwen aan een hogeschool waar studenten zich gezien voelen, waar partners ervaren dat we bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven en waar medewerkers ruimte krijgen om initiatief te nemen en samen resultaten te bereiken.

Deze resultaten zijn niet vanzelfsprekend. De wereld om ons heen verandert snel, maatschappelijke spanningen zijn voelbaar en de financiële druk op het hoger onderwijs blijft groot. Ook Hogeschool Utrecht moest in 2025 keuzes maken.



Dat vraagt veel van onze mensen. Het raakt teams, vraagt om aanpassing en brengt soms ook onzekerheid met zich mee. Juist in deze context laat onze gemeenschap haar kracht zien. Teams helpen elkaar bij veranderingen, leidinggevenden voeren moeilijke gesprekken en medewerkers blijven zoeken naar oplossingen.

We danken alle studenten, medewerkers en partners die hier dagelijks aan bijdragen, met vakmanschap, betrokkenheid en doorzettingsvermogen.

De HU staat stevig en blijft zich ontwikkelen. Samen bouwen we verder aan de volgende stap.

College van Bestuur

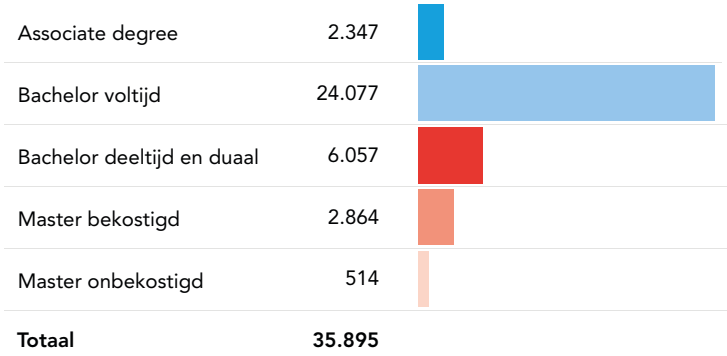
Wilma Scholte op Reimer (voorzitter)

Gerard van Assem

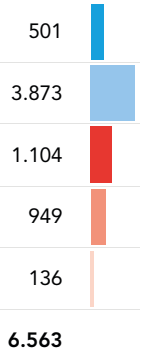
Eva Reuling

2025 IN CIJFERS

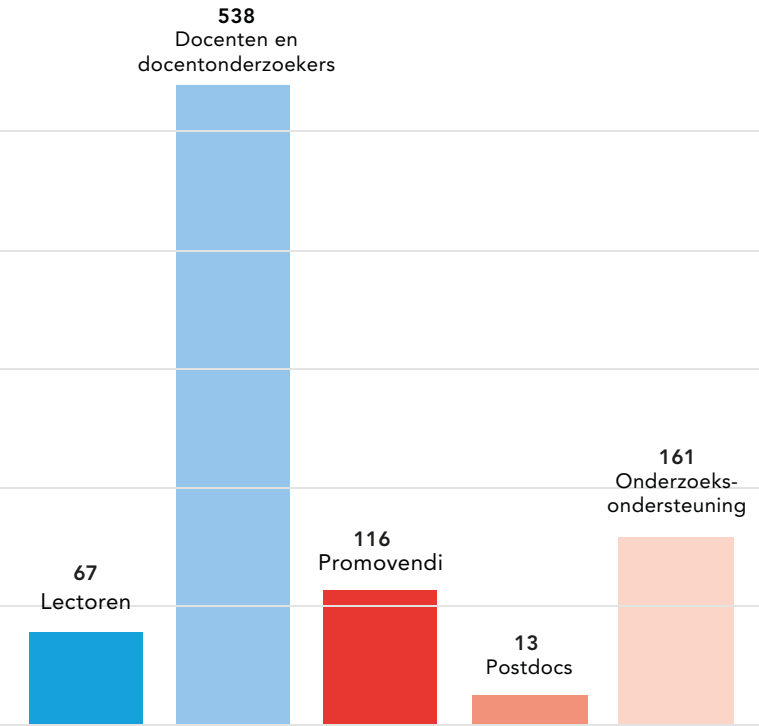
Aantal
ingeschreven studenten per opleidingsvorm



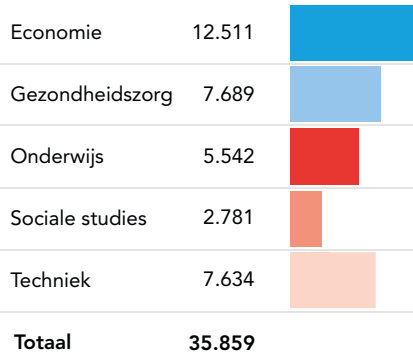
Aantal
gediplomeerden



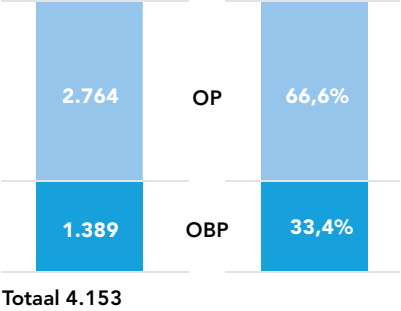
Aantal
personele inzet praktijkgericht onderzoek
Totaal 895 (367,2 FTE)



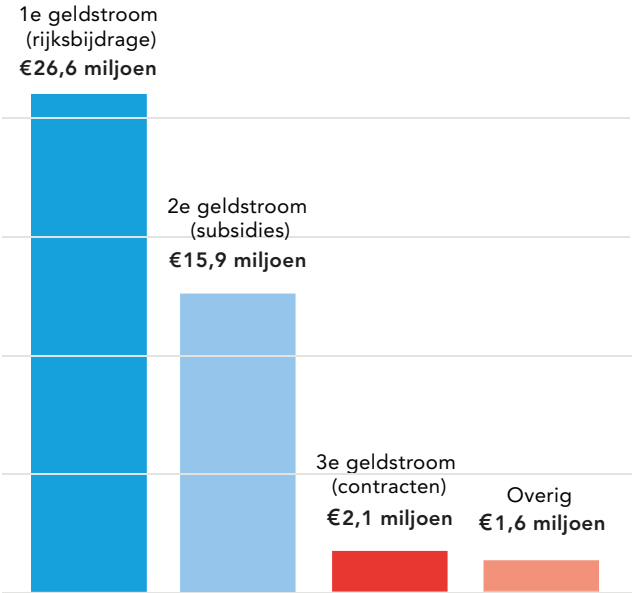
Aantal
ingeschreven studenten per sector



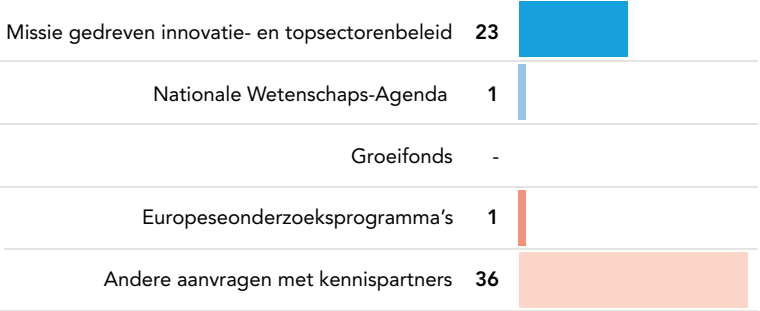
Aantal
personeelsleden



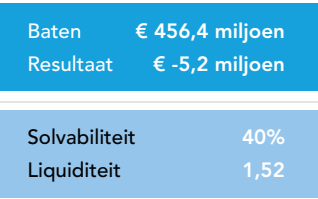
Middelen voor onderzoek
Totaal € 46,3 miljoen



Aantal
gehonoreerde onderzoeksaanvragen waarbij de HU
betrokken is als hoofdaanvrager



Financiën

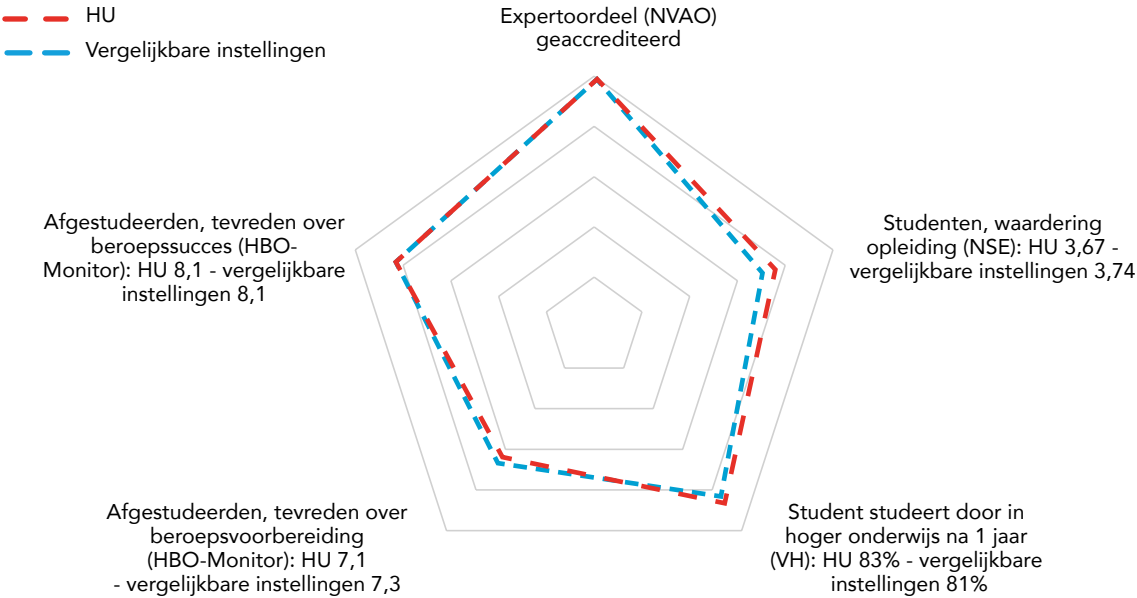


Aantal
gehonoreerde onderzoeksaanvragen waarbij de HU
betrokken is als mede-aanvrager



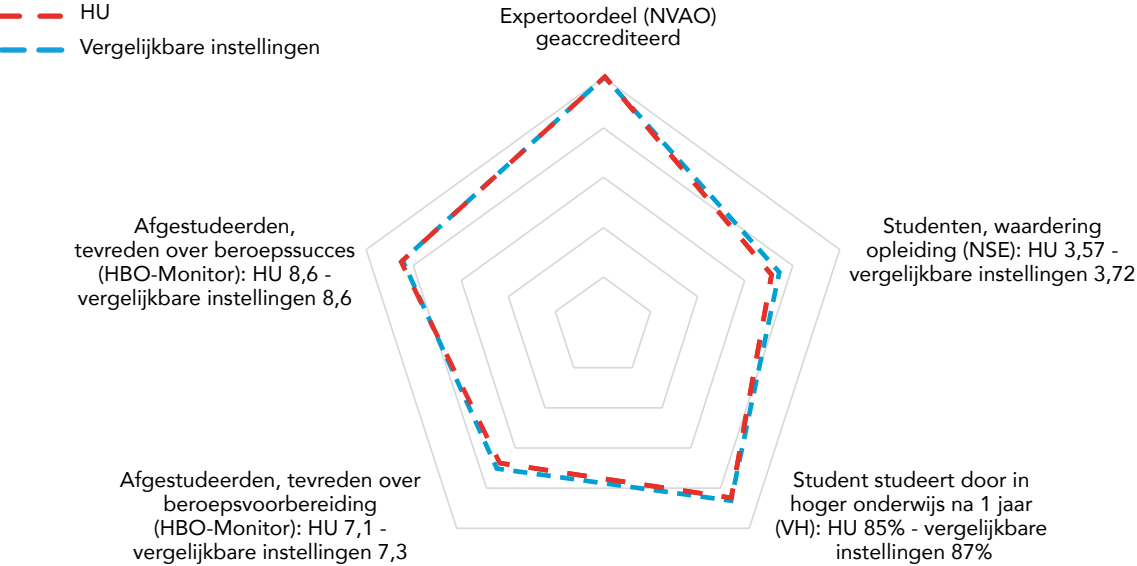
Associate degree (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



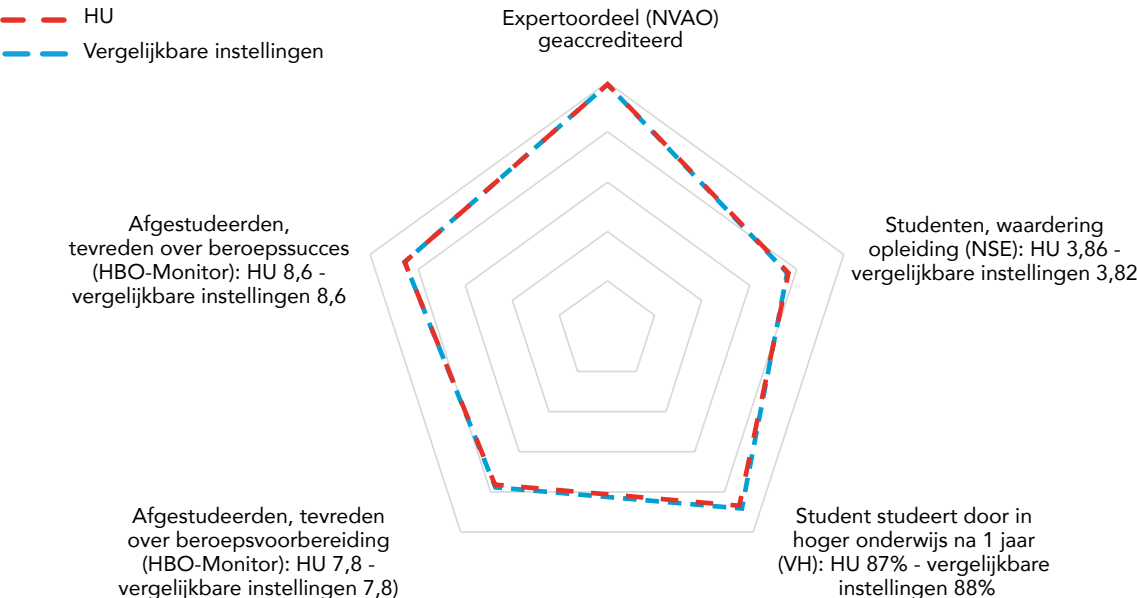
Bachelors (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Masters (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Toelichting

'Landelijk vergelijkbaar': de HU vergeleken met het Nederlandse hbo, met alleen vergelijkbare opleidingen (croho).

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

Studenten, beoordeling van de studie in het algemeen - bron: Nationale Studenten Enquête (NSE) 2026

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

Afgestudeerden, Voorbereiding op het werk & het beroeps-succes - bron: HBO-Monitor 2025

Associate degree: Afgestudeerden, arbeidsmarktsucces (HBO-Monitor):
HU: uurloon €18,59, werkloosheid 7,8%, carrièremogelijkheden 3,6;
vergelijkbare instellingen: uurloon €18,61, werkloosheid 6.2%, carrièremogelijkheden 3,6.

Bachelors: Afgestudeerden, arbeidsmarktsucces (HBO-Monitor):
HU: uurloon €21,83, werkloosheid 3,3%, carrièremogelijkheden 3,8;
vergelijkbare instellingen: uurloon €20,35, werkloosheid 3,7%, carrièremogelijkheden 3,8.

Masters: Afgestudeerden, arbeidsmarktsucces (HBO-Monitor):
HU: uurloon €31.73, werkloosheid 1,8%, carrièremogelijkheden 3,4;
vergelijkbare instellingen: uurloon €29,00, werkloosheid 2,7%, carrièremogelijkheden 3,4.



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

“

Elke dag zetten docenten,
onderzoekers, medewerkers
van de diensten en studenten
zich in voor studentsucces
en het oplossen van
maatschappelijke opgaven,
groot en klein.

1. HOGESCHOOL UTRECHT DOET

Hogeschool Utrecht is een actieve en diverse gemeenschap waarin we samen werken en leren aan oplossingen met impact. Het versterken van studentsucces en het oppakken van maatschappelijke vraagstukken zijn voor ons twee kanten van dezelfde medaille. Elke dag zetten docenten, onderzoekers, medewerkers van de diensten en studenten zich in voor studentsucces en het oplossen van maatschappelijke opgaven, groot en klein. Dit doen we samen met de beroepspraktijk, want onze overtuiging is: Samen leren, samen werken en samen onderzoeken geeft energie en leidt tot synergie.

2025 vormde de opmaat naar het volgende instellingsplan, dat in het najaar van 2026 wordt gelanceerd, en markeert daarmee tegelijk de afronding van het huidige plan. Maar 2025 was meer dan een jaar van terug- en vooruitkijken. In de volgende paragrafen beschrijven we wat de HU kenmerkt, wat we in 2025 hebben gedaan om invulling te geven aan onze missie en hoe we 2025 hebben benut om verder te bouwen aan een toekomstbestendige HU.

1.1 IDENTITEIT

De HU is een waardengemeenschap, gedreven door één gezamenlijke 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.

Deze gezamenlijke missie is gestoeld op drie kernwaarden:

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

Het met en naar elkaar uitspreken van deze kernwaarden vinden we belangrijk. Ze maken duidelijk waar wij als HU voor staan en wat we van elkaar verwachten binnen de HU-gemeenschap. Daarmee bieden ze ons het kompas om op te varen, om onze ambities te kunnen waarmaken en om samen te bouwen aan onze bloeiende hogeschool met een eigenzinnige visie.

1.2 AMBITIES HU

In ons ambitieplan 'HU in 2026' benoemen we vijf ambities waar we in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag verantwoording over afleggen. In 2024 is gekozen om twee van deze ambities een centralere positie te geven:

- Studentsucces
- Missiegedreven opgaven

Wij zien studentsucces als de brede ontwikkeling die studenten doormaken tijdens hun studie. Het is meer dan een diploma. Het betekent dat studenten uitgroeien tot wendbare professionals, die kunnen handelen in de complexiteit en dynamiek van hun beroepspraktijk en bijdragen aan het verbeteren ervan. Zij nemen zelfbewust en met veerkracht

verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en dragen samen met anderen bij aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving.

Voor het oppakken van maatschappelijke vraagstukken hebben we in 2025 gereflecteerd op wat onze expertisegebieden zijn. De vier expertisegebieden bieden een toekomstbestendig uitgangspunt. Om bij elk expertisegebied een duidelijk ankerpunt te hebben, is in 2025 voor elk expertisegebied een missie geformuleerd richting 2032. Deze missie biedt houvast voor het formuleren van kennis- en innovatieagenda's, die periodiek worden herzien.

De vier expertisegebieden zijn:



Onze huidige manier van leven is niet langer houdbaar. Daarom zet Hogeschool Utrecht zich in voor duurzame oplossingen die zowel mens als natuur ten goede komen.

We streven ernaar de zogenoemde 'ecologische handafdruk' van de regio te vergroten en daarmee actief bij te dragen aan duurzame transities op ecologisch, technologisch, sociaal en economisch vlak. We ontwikkelen (innovatieve) oplossingen die duurzaam gedrag en beleid stimuleren en nieuwe mogelijkheden creëren voor burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en

overheden. Daarmee dragen wij bij aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving. Onze studenten leiden we op tot professionals die met hun handelen en duurzame innovaties impact maken in hun eigen leef- en werkomgeving, regionaal en (inter)nationaal.

Door de kracht van verschillende disciplines te bundelen, werken we aan gedrags- en beleidsverandering, circulaire oplossingen en veerkrachtige gemeenschappen.



Te veel kinderen en jongeren groeien op in toenemende ongelijkheid. De HU zet zich in voor een open, rechtvaardige en duurzame samenleving waarin alle kinderen en jongeren met gelijke kansen op kunnen groeien en een stevige basis ontwikkelen om zelfbewust te kunnen participeren. We streven ernaar de zogenoemde 'ecologische handafdruk' van de regio te vergroten en daarmee actief bij te dragen aan duurzame transities op ecologisch, technologisch, sociaal en economisch vlak.

Daarom bouwen we aan inclusieve leef- en leeromgevingen waarin ontwikkeling, leren en welzijn centraal staan. Dit doen we in samenwerking met professionals uit diverse domeinen, zoals onderwijs, zorg, welzijn, techniek, cultuur, gezondheid, recht en beleidsontwikkeling - én met andere betrokkenen zoals ouders, medeopvoeders en de jeugdigen zelf. We versterken het leren, samenwerken en ontwikkelen van deze professionals en betrokkenen, en ook van de netwerken en organisaties waar zij deel van uitmaken. Ons praktijkgericht onderzoek en onderwijs dragen hieraan bij via kennisontwikkeling, productinnovatie, opleiding en professionalisering.



Er zijn forse welzijns- en gezondheidsverschillen in onze samenleving. Onze missie is dan ook: het verkleinen van de welzijns- en gezondheidsverschillen tussen mensen. Dat doen we met hen samen.

In de regio – en elders waar vergelijkbare vraagstukken spelen – nemen welzijnsverschillen toe, groeit de zorgvraag en wordt het tekort aan personeel nijpend. Deze uitdagingen vragen om innovatie en samenwerking over de grenzen van disciplines heen. We werken interprofessioneel en transdisciplinair, door

kennis en praktijk uit welzijn, zorg, pedagogiek, life sciences, techniek, recht, onderwijs en veiligheid samen te brengen. We versterken de grip van burgers op hun leven, bevorderen bestaanszekerheid, stimuleren gemeenschapszin en gezond gedrag, en dragen bij aan sociale en fysieke veiligheid. We stimuleren dat de juiste zorg en ondersteuning op het juiste moment, op de juiste plek en door de juiste professionals wordt gegeven – ondersteund door (technologische) innovaties en nieuwe werkwijzen.



Verdergaande digitalisering zet de arbeidsmarkt en samenleving onder druk. Daarom werkt de HU aan een digitale toekomst die open, rechtvaardig en duurzaam is.

We geloven dat digitale technologie een motor kan zijn voor positieve verandering, maar het stelt ons ook voor grote uitdagingen. Denk aan algoritmes die polarisatie versterken, AI die banen ingrijpend verandert, en vitale digitale systemen die kwetsbaar zijn in een instabiele wereld.

We zetten in op verantwoorde digitalisering, waarbij technologie bijdraagt aan de grote uitdagingen van deze tijd. We doen dat met oog voor verantwoorde en mensgerichte digitalisering, inclusie en vertrouwen. We helpen professionals digitale competenties te ontwikkelen en verantwoord om te gaan met technologie zoals AI, extended reality en robotica. Ook stimuleren we veilige en toegankelijke digitale innovaties. Zo bouwen we – binnen de HU, in de regio en daarbuiten – aan oplossingen met maatschappelijke meerwaarde.

Onze ambities studentsucces en missiegedreven opgaven bieden ook richting 2032 houvast en vormen daarmee de pijlers voor het volgende instellingsplan. In 2025 is binnen de HU breed informatie opgehaald over wat nodig is om deze ambities in samenhang op te pakken. De conclusie is dat het belangrijk is om meer vanuit studentperspectief te organiseren en samen werk te maken van het resultaat.

1.3 VISIE HU

Voor ons is een hogeschool een gezamenlijke oefenpraktijk. Een oefenpraktijk waar studenten, medewerkers en beroepspraktijk samen werken aan en leren van maatschappelijke vraagstukken. Onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk worden zoveel mogelijk geïntegreerd. Samenwerken aan vraagstukken vraagt om een gezamenlijke houding die ruimte biedt om te kunnen leren. We noemen dit 'de tussenruimte'. In de volgende paragrafen beschrijven we onze visie op onderwijs en onderzoek (verder visie op O&O) en de tussenruimte. We laten zien hoe dit praktisch vorm krijgt en hoe we onszelf hierop in 2025 hebben ontwikkeld.

1.4 'SAMEN VOOR DE TOEKOMST', ONZE VISIE OP ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk hebben elkaar nodig. Onze visie is dat samen leren en werken aan maatschappelijke vraagstukken leidt tot innovatie en talentontwikkeling. Dit wordt geïllustreerd in onderstaand figuur uit onze visie op O&O '[Samen voor de Toekomst](#)'.



Figuur 1.1 Innovatie en talentontwikkeling in gemeenschappelijk speelveld

De visie bevat richtinggevende uitspraken en ontwerpdimensies waarmee we – in de looptijd tussen 2022 en 2030 - onze docenten en onderzoekers zowel gemeenschappelijke uitgangspunten als voldoende ruimte bieden voor het verder vormgeven van onderwijs en onderzoek. Op basis van onderzoek uit 2024 naar de toepassing van de HU-Visie op O&O zijn de ontwerpdimensies in 2025 geoperationaliseerd naar meer concrete handvatten. Het professionaliseringsaanbod is uitgebreid. En in 2025 hebben we één centrale plek ingericht voor beleid, kaders en ondersteuning.

Hiermee hebben we in 2025 een belangrijke basis gelegd voor wat we met het volgende instellingsplan willen bereiken: het versterken van studentsucces en oppakken van maatschappelijke vraagstukken.

Voorbeeld HUB lab

Binnen onze hogeschool beweegt onderwijs steeds sterker in samenhang met praktijkgericht onderzoek. De groei van het aantal open leermaterialen speelt hierin een rol. Doordat deze materialen - ontwikkeld door onderzoekers - zichtbaar en breed beschikbaar zijn, kunnen zowel het werkveld als huidige en toekomstige studenten er actief gebruik van maken. Dit vergroot niet alleen de impact van onze kennis, maar stimuleert ook nieuwe vormen van samenwerking en kennisdeling.

Een voorbeeld hiervan is de in 2025 opgezette [vakcommunity Leefstijl](#). In deze community werken de HU, HvA, UMC Utrecht en Alliantie Voeding in de Zorg intensief samen aan de ontwikkeling en verspreiding van leermaterialen voor zowel onderwijs als praktijk. Door expertise te bundelen, wordt de doorwerking van kennis versterkt en leveren we een directe bijdrage aan de professionalisering van (toekomstige) zorg- en welzijnsprofessionals.



1.4.1 Tussenruimte

Bijna alles wat er in de samenleving gebeurt, ervaren we ook in onze HU-gemeenschap, of het nu mooie of moeilijke gebeurtenissen zijn. 'Hier komt alles samen' is onze dagelijkse realiteit. Het omgaan met deze gebeurtenissen kan samengaan met sociale en culturele spanningen en polarisatie.

Soms kunnen we elkaar per ongeluk kwetsen met onze meningen. Dit is niet te vermijden: je mag in de HU-gemeenschap van mening verschillen, discussiëren en debatteren, met respect en fatsoen. Altijd de grondrechten respecterend, binnen de grenzen van de wet, passend binnen de democratische rechtstaat en bij de kernwaarden van de HU. Dit vraagt om kwaliteiten zoals moed tonen, verbinding zoeken, nieuwsgierig zijn en luisteren naar de ander.

We zetten ons in voor gelijke kansen en voor diversiteit en inclusie, wat betekent dat verschillende perspectieven, ervaringen en overtuigingen naast elkaar bestaan. Waarbij het niet uitmaakt wat je achtergrond, overtuiging, geloof, seksuele oriëntatie, gender, talent, eigenschap of fysieke, mentale, intellectuele of zintuiglijke mogelijkheid is. Samen de complexiteit van het leven ervaren, biedt een kans om verbinding te maken en te leren omgaan met de verschillende opvattingen en tradities in de samenleving.



De tussenruimte is ook een belangrijk onderdeel van de pedagogische en vormende opdracht van de HU als publieke kennisinstelling. We willen dat onze medewerkers en studenten ook leren omgaan met spanningsvolle situaties tijdens hun werk, beroepsopleiding, bij onderzoek en praktijkopdrachten. Wetenschappelijk en juridisch werk van gezaghebbende (inter)nationale instituten, evenals het werk van onze eigen kenniscentra, lectoren en onderzoekers, speelt een belangrijke rol in hoe wij als kennisinstelling kijken naar maatschappelijke ontwikkelingen. De [tussenruimte](#) is belangrijk omdat het ruimte biedt voor interactie, samenwerking en het delen van kennis en ervaringen. Dit draagt bij aan de persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling van iedereen die bij de HU betrokken is.

De kern van onze oproep aan iedereen is: vergeet niet dat achter elk standpunt, elke mening, elke visie en elke overtuiging een mens schuilgaat. Mensen met uiteenlopende levenservaringen, met dromen en ambities, met talenten en valkuilen, met humor en eigen karakters. In gesprekken proberen we ons in de ander te verplaatsen. Samen vormen we de brug als er een kloof dreigt te ontstaan. Dit is een groot goed dat we willen beschermen.

1.4.2 Rijke leeromgevingen

Een belangrijk onderdeel van de visie op onderwijs en onderzoek is de rijke leeromgeving. De samenleving vraagt om professionals die over de grenzen van het eigen vakgebied heen kunnen kijken en met andere disciplines kunnen samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken. In rijke leeromgevingen dragen studenten bij aan oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk – en leren ze samenwerkend te handelen. Hier werken onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk samen aan vraagstukken in de samenleving. In deze leeromgevingen worden zowel de kleine, monodisciplinaire vraagstukken gewaardeerd als de grote, complexe, multidisciplinaire vraagstukken.

Werken aan rijke leeromgevingen vraagt om goed portfoliomanagement en goed relatiebeheer. Bij onze keuzes hanteren we sinds 2025 vijf perspectieven op portfoliomanagementbeleid als integraal afwegingskader: kennis- en innovatieagenda's; arbeidsmarkt en samenleving; synergie tussen onderwijs en onderzoek; kwaliteit; bedrijfsvoering.

In 2025 hebben we onze netwerken verder uitgebreid. Zo hebben we met Ombion een internationaal, toonaangevend [centrum opgezet voor proefdiervrije, biomedische translatie](#). Door samen te werken in netwerken, leergemeenschappen en rijke leeromgevingen is de hogeschool verweven met de beroepspraktijk, innoveert de HU-gemeenschap die praktijk met kennis en talent en worden studenten opgeleid tot innovatieve professionals. Nu en in de toekomst.

Enkele andere voorbeelden van rijke leeromgevingen in 2025:

Poetslessen op het taalcentrum

Vanuit de opleiding mondzorgkunde voeren studenten kortlopende opdrachten met maatschappelijke impact uit. Via oproepen in een digitaal systeem kunnen studenten zich inschrijven voor opdrachten die zij leuk vinden. Zo is er de oproep van het Taalcentrum: Het Taalcentrum is een plek waar kinderen van 4 t/m 12 jaar spelenderwijs de Nederlandse taal leren. Tijdens de lessen wordt gewerkt met verschillende thema's, waaronder gezondheid en verzorging. In het kader van de themawEEK 'Hatsjoe' over het lichaam en gezond/ziek zijn, wil het taalcentrum mondzorglessen organiseren, waarin studenten Mondzorgkunde kinderen op een leuke en begrijpelijke manier leren over tandenpoetsen, tandpasta, voeding en tandartsbezoek. De kinderen oefenen het poetsen onder begeleiding en krijgen tips voor een gezonde mond.

Robotwolk

De HU onderzoekt hoe sociale robots kunnen helpen binnen angsttherapieën, bijvoorbeeld therapieën bij angst voor spinnen of autorijden. De eerste concrete casus is een robot (in de vorm van een wolk) die mensen begeleidt bij angst voor onweer. Waar therapie normaal bestaat uit wekelijkse sessies, biedt deze robot juist ondersteuning tussen de sessies door, op momenten dat er geen expert aanwezig is.

Interdisciplinaire sales-ondersteuning voor studentenbedrijven

Binnen het jaar-2 vak Mijn Bedrijf van Ondernemerschap & Retail Management (ORM) krijgen studenten die een eigen bedrijf opzetten, gerichte sales-ondersteuning van tweedejaars Commerciële Economie (CE)-studenten. In kleine projectteams analyseren CE-studenten de markt, scherpen zij het verkoopplan aan en oefenen zij verkoopgesprekken met de ORM-ondernemers. Deze samenwerking leidt tot een direct toepasbare commerciële sales-strategie en geeft studenten een eerste realistische ervaring met multidisciplinair werken. Het concept is eenvoudig opschaalbaar en kan in de toekomst worden verbreed met expertise vanuit andere domeinen, zoals finance, HR en werkveldhubs.

'Onder de radar'-project

In 2025 hebben voltijds bedrijfskundestudenten vanuit de cursus Adviseren met Impact het 'Onder de radar'-project gedaan. Zij onderzochten hoe cliënten, die nu niet langskomen bij de voedselbank maar hier wel recht op hebben, beter benaderd en betrokken kunnen worden. Uitkomst van dit onderzoek is een vernieuwde manier van communiceren, waarbij rekening gehouden wordt met de voorkeur van deze doelgroep. Dit is gevat in een aangepast business model waarbij gekeken is naar de propositie van de voedselbank, de partners waarmee wordt samengewerkt, de processen en hoe deze worden uitgevoerd. Dit is gevat in een business case voor de voedselbank.



Betrekken jonge mensen bij windenergieprojecten in provincie Utrecht

In de minor Marketing & Sustainable Behaviour bogen studenten zich in opdracht van de EnergieStudent en Tivo Amsterdam over de vraag hoe ze jonge mensen kunnen betrekken bij windenergieprojecten in de regio Utrecht. Studenten ontwikkelden concrete strategieën om duurzame energieparticipatie te vergroten, een speerpunt binnen de regionale energietransitie. Door samen te werken - met onder andere EnergieStudent, Energie van Utrecht en de Rabobank - draagt het project bij aan praktijkgerichte oplossingen en versterking van de samenwerking met regionale partners.

“

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'

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

In de volgende paragrafen laten we zien hoe ver we in 2025 zijn gekomen met het realiseren van onze ambities en doelen. Dat doen we aan de hand van projecten, cijfers 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 het oppakken van (maatschappelijke) vraagstukken laten we ons leiden door ons profiel en onze expertises, vastgelegd in onze HU-expertisegebieden. Van buiten naar binnen kijken, dat is wat wij doen met missiegedreven opgaven: welke vragen leven er in de regio? Hoe kan de HU met innovatie en talentontwikkeling en vanuit onze expertisegebieden bijdragen aan oplossingen?

Resultaatindicator Missiegedreven opgaven

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.

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.

In de afgelopen jaren is het inverdienvermogen van de HU fors toegenomen, doordat de 2e geldstroom nog sterker groeide dan de 1e geldstroom - van 48% in 2020 tot een piek van 86% in 2023. Daarna daalde het inverdienvermogen weer licht tot 74% in 2025: de 1e geldstroom groeit nog steeds door, maar de 2e geldstroom neemt inmiddels iets af.

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

In 2023 stelde de HU een brede kennis- en innovatieagenda op om regionale samenwerking te versterken en expertise te ontwikkelen. In 2025 droegen onder andere de volgende projecten hieraan bij:

- **Wonen Welzijn Zorg Ouderen 2040**

Het driejarig programma, in 2025 afgerond, had als doel de verbinding tussen wonen, welzijn en zorg te versterken. Dit gebeurde door beleidsafstemming, het documenteren en analyseren van inspirerende initiatieven en het stimuleren van zowel kennis- als systeemontwikkeling.

- **Kennisagenda Acute Zorg voor Psychisch Ontregelde Mensen**

Deze kennisagenda is de eerste kennisagenda die acute zorg voor psychisch ontregelde mensen adresseert. Bij het samenstellen van de agenda is een participatieve aanpak gebruikt, waarin patiënten en professionals gelijkwaardig meedenken, meebeslissen en meewerken. De agenda is via ZonMw landelijk beschikbaar gesteld en gebruikt als basis voor een recente subsidieoproep van ZonMw. Via een peer-reviewed tijdschrift is de agenda ook internationaal verspreid.

- **Smart Communities Skills Development in Europa**

In samenwerking met 22 andere Europese organisaties richten wij ons op de vraag welke vaardigheden van professionals nodig zijn om de transitie door te kunnen maken naar groenere en meer digitale smart communities. Het doel is om professionals op te leiden die de stad van de toekomst kunnen helpen creëren. Zo ontwikkelen we een skills framework, bieden we een flexibele leerprogramma's aan en werken we aan brede erkenning van trainingen door de ontwikkeling van microcredentials, trainingscertificaten en een breder certificeringsschema.

2.1.2 Verbinding onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk

De kracht van de HU ligt in het verbinden van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en partnerschappen. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van zulke projecten.

- **AI-leerlijn voor journalistiekstudenten**

Verslaggeving rond AI is nog weleens zwart-wit en ook het debat rond AI kan meer nuance gebruiken. Daarvoor zijn meer AI-geletterde journalisten nodig. De HU ontwikkelde een AI-leerlijn om het algoritmebewustzijn prominent onderdeel te laten zijn binnen de journalistieke opleiding. Studenten worden zich bewust van de mogelijkheden, risico's en werking van AI, leren kritische vragen stellen en ontdekken hoe je AI kunt inzetten voor journalistieke doeleinden. Onderdeel van de AI-leerlijn zijn twee AI-onderwijsspellen, opgezet samen met studenten, docenten, onderzoekers, journalisten en AI-experts. In een van de twee spellen moeten journalistiekstudenten met AI-onderzoekstools een moordzaak oplossen. Spelenderwijs leren ze op die manier AI op verantwoorde manier in te zetten voor onderzoeksdoeleinden.

- **ETHOS**

De ETHOS-tellingen (European Typology of Homelessness and Housing Exclusion) beogen inzicht te bieden in de aantallen en profielkenmerken van dak- en thuisloze mensen in verschillende Nederlandse regio's. Met deze tellingen willen de HU en Kansfonds mensen in beeld brengen die in bestaande cijfers niet of onvoldoende voorkomen, zoals kinderen,

vijfenzestigplussers, vrouwen en ongedocumenteerde mensen. Hiermee dragen we bij aan de doelstelling uit het Nationaal Actieplan Dakloosheid 2023-2030. Beleidsmakers kunnen met de resultaten van de tellingen aan de slag om dakloosheid te voorkomen en op te lossen. In 2023 voerden we de ETHOS-telling voor het eerst uit in twee Nederlandse regio's. In 2024 deden we dit opnieuw in zes andere regio's. Aan de derde ronde van de telling, die plaatsvond in 2025, hebben negen regio's deelgenomen, waaronder de twee G4-steden Amsterdam en Den Haag. In 2026 zullen elf nieuwe regio's deelnemen aan een ETHOS-telling, waaronder de andere twee G4-steden Utrecht en Rotterdam. Hogeschool Utrecht en Kansfonds hebben als ambitie om de tellingen voort te zetten en zo betrouwbare, vergelijkbare cijfers over dak- en thuisloosheid in heel Nederland te verkrijgen.

2.2 STUDENTSUCCES

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



Resultaatindicatoren Studentsucces
Ons strategische doel voor Studentsucces 2026: De HU biedt een leeromgeving en begeleiding die gericht is op zelfregie en een optimale ontwikkeling tot een proactief professional, persoon en wereldburger.
Studenttevredenheid begeleiding <i>Indicator:</i> Tevredenheid studenten over begeleiding door studieadviseurs, coaches, mentoren, tutores. De tevredenheid van studenten over studiebegeleiding - door studieadviseurs, coaches, mentoren en tutores - zit na coronatijd sinds 2022 in de lift. Dat geldt niet alleen voor de HU, maar voor het hele hbo. Afgezet tegen vergelijkbare hogescholen is de HU op dit aspect een goede middenmoter.
Studenttevredenheid opleiding <i>Indicator:</i> Algemene tevredenheid studenten over hun opleiding. Onze studenten zijn in het algemeen tevreden over hun opleiding. Bij de meeste hogescholen is die tevredenheid na de coronaperiode sterk toegenomen, maar bij de HU nam die in 2023 en 2024 juist licht af. In 2025 stijgt de tevredenheid van HU-studenten alsnog, maar andere hogescholen laten zien dat het nog beter kan.
Studenttevredenheid post-initieel <i>Indicator:</i> Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU. Bij het post-initieel onderwijs neemt de tevredenheid in 2025 toe bij zowel onze deeltijd en duale bachelors, onze masters als onze Associate degree (Ad)-studenten. Voor de Ad-studenten is dit het derde jaar op rij dat de tevredenheid stijgt, maar hier was ook nog een inhaalslag te maken ten opzichte van andere hogescholen. Het algemene beeld bij post-initiële studenten is vergelijkbaar met wat we al eerder constateerden: de tevredenheid is goed, maar we zien ook dat het nog beter kan.
Studenten behouden voor het hoger onderwijs <i>Indicator:</i> Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar. Het percentage studenten dat behouden blijft voor het hoger onderwijs ondervond de afgelopen jaren een sterke invloed van de coronapandemie. Ten tijde van de pandemie daalde de uitval onder eerstejaars sterk, onder andere door versoepelende maatregelen (bijvoorbeeld in het bindend studieadvies) en doordat er voor studenten minder alternatieven buiten het onderwijs bestonden. Na afloop van de coronaperiode nam de uitval in 2022 en 2023 duidelijk toe, waarna vanaf cohort 2024 weer herstel optrad. In de bachelors en Ad's van de HU ligt het percentage behouden studenten inmiddels weer ongeveer op het niveau van vóór corona; in de masters worden nu zelfs méér studenten behouden. Vergeleken met de landelijke trend blijft het percentage HU-studenten dat voor het hoger onderwijs wordt behouden in de masters licht achter. In de bachelors blijft dit percentage aan de HU duidelijker en structureler achter, maar in 2025 loopt de HU die achterstand wel enigszins in. In de Ad's volgde de HU de afgelopen jaren heel nauw de landelijke trend, maar weet de HU in 2025 juist meer eerstejaars voor het hoger onderwijs te behouden dan het landelijk gemiddelde.

2.2.1 Studenttevredenheid

In ons werken aan studentsucces leggen we, naast de aandacht voor talentontwikkeling en de belangrijke rol van onze afgestudeerden op de arbeidsmarkt, ook steeds meer nadruk op tevredenheid en welzijn van onze studenten tijdens hun studie. Die tevredenheid volgen we vanaf de start van studenten (met de 100-Dagen Monitor) tot na hun afstuderen (met de HBO-monitor). In alle studie jaren is de Nationale Studenten Enquête (NSE) een belangrijke graadmeter. Die vertelt ons dat de tevredenheid van onze studenten absoluut gezien weliswaar goed is, maar vergeleken met andere hogescholen en ons eigen streven achterloopt. Onze studenten zijn positief over de voorbereiding op de beroepspraktijk, wat een belangrijk element is in onze ambitie studentsucces. Maar op inhoud en opzet van het onderwijs, toetsing en studeerbaarheid moet nog winst te behalen zijn. Niet voor niets is studentsucces daarom ook de basis onder ons nieuwe instellingsplan, HU in 2032.

In het jaar 2025 hebben we gericht ingezet op het verhogen van de studenttevredenheid, gemeten in de NSE. Opleidingen hebben op basis van de eigen context en NSE-cijfers verbeteracties opgesteld en opgenomen in hun jaarplannen. Veel opleidingen hebben zich ingespannen voor het verbeteren van de informatievoorziening vanuit de opleiding, het optimaliseren van het toetsingsproces of het versterken van de pedagogisch-didactische vaardigheden bij docenten. Ook de diensten hebben verbeteracties ingezet rondom de volgende thema's: roostering, toetsing, informatievoorziening en de intuïtieve leeromgeving. We houden onze studenten via nieuwsbrieven, sociale media en posters op de hoogte over de uitkomsten van de NSE, de vervolgcacties en de opbrengsten.

2.2.2 Uitval

Het voorkomen en verlagen van ongewenste uitval is nog steeds een aandachtspunt in het realiseren van onze ambitie studentsucces. In 2025 hebben we vervolg gegeven aan een aantal van de kansrijke interventies die naar voren kwamen uit eerdere analyses. Daarin richtten we ons met name op onze eerstejaars studenten in de voltijd bacheloropleidingen, waar de uitval aan de HU op dit moment hoger is dan bij andere hogescholen.

Zo optimaliseerden we de studiekeuzecheck en matching op basis van ervaringen van studiekeizers en collega's. Deze verbeteringen stimuleren studiekeizers om nóg meer bewust en inhoudelijk stil te staan bij hun studiekeuze. Zo dragen we bij aan een betere aansluiting tussen student en opleiding. Daarnaast is er vervolg gegeven aan de campagne "Check, zit je op je plek", gericht op het ondersteunen van studenten die twijfelen over hun studiekeuze. Ook proberen we tijdig studenten met een verhoogd risico op uitval in beeld te krijgen, voordat zij de opleiding of hogeschool verlaten. Hiermee neemt de HU actief verantwoordelijkheid in het tijdig signaleren en begeleiden van potentiële switchers.

Opleidingen deelden onderling best practices en steeds meer opleidingen hebben het afgelopen jaar ingezet op het bevorderen van studentaanwezigheid als onderdeel van een brede aanpak op het verminderen van de uitval.

De eerste 100 dagen zijn van groot belang voor het voorkomen van uitval. Opleidingen benutten dan ook de 'handreiking 100 dagen', als onderdeel van hun aanpak op uitvalpreventie. De handreiking ondersteunt opleidingen bij het beter aansluiten op de behoeften van de studenten en het versterken van sociale en academische binding.

Daarnaast hebben we een uitvaldashboard ontwikkeld, waarmee opleidingen snel en eenduidig inzicht kunnen krijgen in de uitval per periode en hoe de uitval zich verhoudt tot het hele instituut en de HU. Ook kunnen opleidingen in het dashboard volgen waar de uitvallende studenten heengaan. Deze informatie benutten we voor het optimaliseren van de voorlichting aan studiekeizers.

2.2.3 Ondersteuning welzijn studenten

Het welzijn van studenten bleef in 2025 een belangrijk thema. Beleid rondom studentenwelzijn en begeleiding (vastgesteld in 2023) kreeg concrete invulling via onder andere het Student Support Centre (SSC) en deskundigheidsbevordering van begeleiders. Er waren campagnes als 'How are you really?' en een jaarlijkse Welzijnsdag, om bewustwording en openheid over studentwelzijn te stimuleren.

Ter bevordering van gelijke kansen en een inclusieve leeromgeving organiseert de HU elk jaar diverse activiteiten rond dagen als Internationale Vrouwendag, de Iftar, Utrecht Canal Pride, het Lichtfeest (Diwali, Kerst, Chanoeka, Loi Krathong), Neurodiversity Pride Day en Coming Out Day. Daarnaast ondersteunt de HU verschillende inclusieve communities, waaronder CariMix, de Gender Sexuality Alliance (GSA) en Medewerkers+.



In 2025 richtte het Netwerk Diversiteit en Inclusie zich op de concretisering van de [Tussenruimte](#) binnen de HU. Dit gebeurde door dialoogbijeenkomsten te organiseren rond thema's die binnen de community leven, zoals de conflicten in het Midden-Oosten, discriminatie en racisme in de maatschappij en de herdenking van het slavernijverleden. Hiermee geven we handen en voeten aan de Tussenruimte en leggen we de basis voor een cultuur van dialoog, met praktische handvatten voor studenten en medewerkers.

Ook organiseerden we samen met de partners van het Netwerk U-Accessibility (voorheen USP Inclusief) gezamenlijk evenementen, zoals Diversity Day en informatiebijeenkomsten over intersectionaliteit, neurodivergentie en eenzaamheid. Ook organiseerden we in samenwerking met instituten en lectoraten het Symposium Inclusief Onderwijs en het congres Kantel je Perspectief. En we realiseerden in 2025 de HU Inclusieve Jaarkalender: een overzicht van culturele feestdagen, betekenisvolle momenten en nationale vieringen. Deze kalender helpt bij het zorgvuldig plannen van toetsmomenten en andere belangrijke activiteiten.

Eind juli 2025 ronden vijf opleidingsinstituten hun deelname af aan de pilot 'aanpak stagediscriminatie'. Zij ontwikkelden aanpak en werkwijzen voor steun en hulp aan stagiairs die (vermoeden dat zij) stagediscriminatie ervaren. Per september 2025 zijn deze werkwijzen in gebruik genomen. De best practices uit de pilot zijn nu beschikbaar voor de overige opleidingsinstituten, zodat we HU-breed passende en adequate steun kunnen ontwikkelen aan stagiairs die met stagediscriminatie te maken hebben.

2.3 LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) vormt een structureel onderdeel van de maatschappelijke opdracht van onze hogeschool. De context waarbinnen dit plaatsvindt, is de afgelopen jaren echter wezenlijk veranderd. Structurele krapte op de arbeidsmarkt, versnellende maatschappelijke transitie en een afnemende instroom van voltijd-bachelorstudenten vergroten de noodzaak om werkenden gericht te ondersteunen bij reskilling en upskilling. Daarmee verschuift de focus van incidenteel aanbod naar een strategische verantwoordelijkheid: het duurzaam faciliteren van de doorstroom en inzetbaarheid van professionals. Als hogeschool spelen wij hier actief op in, met als doel de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken en de beschikbaarheid van gekwalificeerd talent te borgen.

In 2025 omvatte ons LLO-portfolio 366 programma's en cursussen, waarvan 91 deeltijdopleidingen - goed voor 8.695 ingeschreven studenten en cursisten. Met 29 masteropleidingen en ruim 3.000 studenten is de HU de grootste hbo-aanbieder van masteropleidingen in het land. Daarnaast namen jaarlijks meer dan 4.500 cursisten deel aan kortlopende opleidingen en certificeringstrajecten, variërend van enkele weken tot meer dan een jaar. Hiermee levert dit aanbod een concrete bijdrage aan arbeidsmarktrelevantie, regionale samenwerking en de continue actualisatie van onze opleidingen. Tegelijkertijd constateren we dat verdere professionalisering nodig is op het gebied van organisatie, ondersteuning en profilering - om responsiever te worden, versnippering tegen te gaan en het potentieel van dit onderwijs beter te benutten.

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.

Instroom en marktaandeel post-initieel

Indicator: De instroom en het marktaandeel van de HU post-initieel in onze bachelor, master en Ad-opleidingen.

In tegenstelling tot de totale instroom van de HU, is de instroom van post-initiële studenten – dat wil zeggen onze masters, Associate degrees (Ad's) en deeltijd/duale bachelors – in 2025 gegroeid. Dat geldt voor alle drie typen opleidingen. Voor de masters en Ad's is dat een voortzetting van een langjarige positieve trend die langzaam maar gestaag doorzet. Voor de bachelors is het een omslag, want in de drie voorgaande jaren nam hier de instroom van deeltijd en duaal nog af.

Wat betreft de deeltijd/duale bachelors en de masters is de HU overtuigend marktleider, met in beide typen een grote afstand tot de nummers twee. Die positie in marktaandeel wordt in 2025 verstevigd ((bachelor voltijd/ duaal 12,1%, master 23,7%). Ook in de Ad's groeit het marktaandeel licht, (van 2,8 naar 2,9%).

Instroom en marktaandeel mbo-vooropleiding

Indicator: De instroom en het marktaandeel van de HU in de bachelor en Ad onder studenten met een mbo-vooropleiding.

Kijken we specifiek naar de instroom van mbo'ers (voltijd, deeltijd en duaal; in bachelor en Ad) dan herstelt die na een terugloop van drie jaren weer licht in 2025. Het marktaandeel van de HU wat betreft de mbo-instroom ligt al vijf jaar stabiel rond de 8%.

2.3.1 Klantcontact

In 2025 lag de focus op het optimaliseren van de klantcontactstrategie voor B2B en B2C, om op deze manier nog meer werkveldpartners en professionals aan de HU te kunnen verbinden in het kader van leven lang ontwikkelen (LLO). Vanuit het thema Business Journey is er HU-breed geïnvesteerd in de implementatie van een CRM-systeem (Salesforce) om een integraal klantbeeld te creëren. Inmiddels werken al vijftien instituten, de bestuursdienst, de regiegroepen en twee kenniscentra met Salesforce voor het managen van hun werkveldrelaties; de rest volgt in de komende jaren. Daarnaast is er een pilot voor leadopvolging gestart met meerdere instituten, om de professionals in hun studiekeuzeproces nog beter te kunnen begeleiden richting een inschrijving bij de HU.

2.3.2 Interne organisatie

Een Leven Lang Ontwikkelen, persoonlijke leerroutes en samenwerking met het beroepenveld, zijn centrale begrippen in de HU-visie op onderwijs en onderzoek. Dat betekent onder meer regie nemen over het eigen leerproces, meerdere instroommomenten, leerwegaafhankelijk toetsen op heldere leeruitkomsten en het loskoppelen van leeractiviteiten en toetsing. Om deze flexibilisering handen en voeten te geven, innoveert de HU haar onderwijs doorlopend. Zo is de Onderwijs en Examenregeling (OER) voor het onbekostigde onderwijs geüpdatet, evenals het proces en de handleiding voor het uitvaardigen van certificaten en

waardepapieren. Het project Optimalisatie Processen Ondersteuning Onbekostigd Onderwijs is succesvol uitgevoerd en er hebben informatiesessies voor het opschalen van onderwijs voor professionals plaatsgevonden. Begin 2026 is een traject gestart om de governance en werkwijze verder te professionaliseren en de koers voor de komende jaren te bepalen.

2.3.3 LLO-Katalysator

De HU, Universiteit Utrecht en ROC Midden-Nederland werken al langere tijd samen aan LLO in de regio. Na toekenning van middelen uit het Nationaal Groeifonds (LLO-Katalysator) vormden zij een consortium voor twee subsidieaanvragen: één gericht op LLO-oplossingen voor de energie- en grondstoffentransitie en één op het versterken van de eigen organisatie en medewerkers. In het transitieprogramma werkt het consortium samen met regionale partners en werkgevers aan maatwerkoplossingen voor ten minste tien organisaties; de eerste projecten lopen met Bloemendal Bouw, Stedin en Van Dorp. Deze richten zich op vraaggericht werken, co-creatie en het versterken van transitievaardigheden. In een open transitielab wordt kennis ontwikkeld over effectieve vraagarticulatie en worden interventies getest op impact, met brede kennisdeling en opschaalbaarheid naar andere tekortsectoren. Parallel hieraan is een gezamenlijk professionaliseringslab ingericht om medewerkers van de drie instellingen beter toe te rusten voor vraaggestuurd LLO, inclusief nieuwe instellingsoverstijgende functies, persoonlijk advies via maakjestap.nl en accountmanagement voor werkgeversvragen.

2.3.4 Professional Doctorate

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

- Techniek & Digitalisering: 4 posities bij de HU van de landelijke 26;
- Gezondheid & Welzijn: 3 posities bij de HU van de landelijke 31;
- Energie & Duurzaamheid: 4 posities bij de HU van de landelijke 24;
- Onderwijs - Leren & Professionaliseren: 4 posities bij de HU van de landelijke 21.

Eind 2025 staat de teller van het aantal gestarte trajecten op 9 van de in totaal 15 posities. Een aantal andere kandidaten staat in de startblokken. Het doel is om eind 2026 alle posities vervuld te hebben.

2.3.5 Voorbeelden uit tekortsectoren

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

- De HU leidt zorgprofessionals op in samenwerking met zorginstellingen. Dit omvat trajecten voor mbo-verpleegkundigen die versneld een hbo-diploma kunnen behalen, zij-instromers via het Fast Switch-programma en specialisaties in zorginnovatiecentra. Ook zijn er geaccrediteerde bij- en nascholingen voor BIG-registratie en post-mastercursussen, zoals 'Leiderschap bij complexe veranderingen in zorg en welzijn'. Via de Health Hub Utrecht werkt de HU samen met meer dan veertig zorg- en kennisinstellingen om gezondheidsverschillen te verkleinen en competenties van zorgprofessionals te versterken.



- Dit jaar is de post-hbo-cursus ‘supervisor- en assessortraining binnen de proefdierkunde’ verzorgd als onderdeel van het LLO-aanbod. De vijfdaagse training biedt professionals in dierexperimenteel onderzoek de competenties om op een transparante en betrouwbare manier collega’s te beoordelen en te certificeren als bekwaam voor zelfstandig proefdierwerk, conform wettelijke eisen rond dierproeven. Na succesvolle afronding mogen deelnemers vaststellen of medewerkers zelfstandig handelingen mogen uitvoeren, wat bijdraagt aan kwaliteit, professionalisering en wettelijke compliance in het veld.
- Afgelopen jaar is de derde groep statushouders met een buitenlandse onderwijsbevoegdheid gestart met het bijscholingsprogramma statushouders voor de klas, bedoeld om hun kwalificaties te valideren en hen voor te bereiden op lesgeven binnen het Nederlandse onderwijs. Het Leer-werktraject omvat intensieve NT2-taallessen, pedagogiek, vakdidactiek, kennismaking met het Nederlandse onderwijssysteem en stages op middelbare scholen in Midden-Nederland. Het traject draagt zo bij aan een betere integratie van statushouders en aan innovatieve oplossingen voor het lerarentekort.

2.4 HU-GEMEENSCHAP

Met onze ambitie HU-gemeenschap streven we naar een gemeenschap waarin medewerkers en studenten zich thuis en gekend voelen. We bieden een plek waarin ruimte is voor talent en ontmoeting, waar we samen leren en samen werken. Diversiteit vinden we een groot goed. Het brengt ons nieuwe ideeën, boeiende discussies, verrassende perspectieven en onverwachte oplossingen. Als de HU-gemeenschap goed voelt, kijken onze afgestudeerden eerder met een tevreden gevoel terug op hun studie en zijn medewerkers tevredener in hun werk. Daarmee biedt de HU-gemeenschap de basis voor onderwijs- en onderzoekskwaliteit, zodat we gezamenlijk impact kunnen maken.

Resultaatindicatoren HU-gemeenschap

Onze 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.

Tevredenheid afgestudeerden

Indicator: De tevredenheid van afgestudeerden over hun opleiding.

Tijdens de coronaperiode en in de nasleep daarvan was de tevredenheid van afgestudeerden over hun opleiding zowel bij de HU als elders in het hbo duidelijk afgenomen. In 2024 zette een duidelijk herstel in en kwam de tevredenheid weer vrijwel op het peil van vóór de pandemie. De tevredenheid van HU-afgestudeerden over hun opleiding is goed – 58% in meetjaar 2025 - maar ligt wel structureel enkele procenten onder het landelijke gemiddelde. Bovendien nam de tevredenheid bij HU-afgestudeerden in 2025 weer licht af, waar die landelijk constant is gebleven.

Tevredenheid medewerkers

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

Onze medewerkers waarderen het werken aan de HU met het rapportcijfer 7,5. In de afgelopen jaren scoorde de HU telkens gelijk of hoger dan het gemiddelde in een benchmark van tien hogescholen, die aan hetzelfde tevredenheidsonderzoek deelnemen.

Om de HU-gemeenschap te versterken, stimuleren we initiatief van onderop. Dit doen we vanuit het programma ‘HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid’ (HUGS). Dit programma is gebaseerd op wensen van met name studenten. Het programma financiert plannen van studenten, koppelt hen aan de juiste mensen en helpt hen bij de uitvoering. Hiermee wordt de gemeenschapsvorming binnen de HU versterkt. Binnen dit programma lopen meerdere activiteiten, die zich onder meer richten op: studentenwelzijn, diversiteit en inclusie, studiebegeleiding, honoursonderwijs, cultuur en debat.

Naast het stimuleren van initiatieven van onderop zijn er terugkerende evenementen en activiteiten waarmee de HU het gemeenschapsgevoel bevordert. Hieronder een beschrijving van de belangrijkste terugkerende evenementen en activiteiten.



Ontwikkeldagen

Elk voorjaar organiseert de HU tijdens een onderwijsluwe week de ontwikkeldagen. Dit is een week vol trainingen, inspiratiesessies, workshops en coachings waar alle medewerkers zich voor kunnen inschrijven. Het feestelijk aangeklede programma is zo opgezet dat het een brede groep van medewerkers aantrekt. Met professionele en persoonlijke ontwikkeling als aangrijppunt bevorderen we ook de professionele ontmoeting en bouwen we aan de HU-gemeenschap.

Jaaropening

Eind augustus vindt de jaaropening van Hogeschool Utrecht plaats. Ook dit evenement heeft een sterke verbindende functie voor medewerkers, studenten, oud-medewerkers en het werkveld. In 2025, het jaar waarin de HU 30 jaar bestond, keek de hogeschool samen met genodigden terug op meer dan 100 jaar hbo in Utrecht.

Dag van de Duurzaamheid

De Dag van de Duurzaamheid vindt jaarlijks in het najaar plaats als onderdeel van de Utrecht Science Week. Op deze dag wisselen studenten, medewerkers en partners kennis uit, leggen we contacten en doen we nieuwe ideeën en inspiratie op. Het thema dat dit jaar centraal stond, was: verbondenheid met de natuur. Er waren diverse keynotes, ook over rechten voor de natuur. Daarnaast kon studenten, medewerkers en externe partners de Green Market met duurzame initiatieven bezoeken en stonden er verschillende workshops op het programma.

Docent van het jaar en Onderzoeksteam van het jaar

Daphne van der Heiden werd door een deskundige HU-jury verkozen tot [HU-docent van het jaar 2025](#). Als dramadocent en vanuit haar ervaringsdeskundigheid leert Daphne studenten Social Work om een verhaal te vertellen met zoveel mogelijk overtuigingskracht – en dus met maximale impact.

Op de Onderzoeksmarkt kwamen zo’n 200 mensen samen om het praktijkgerichte onderzoek van de HU te ervaren. De markt sloot af met de bekendmaking van het Onderzoeksteam van het Jaar 2025. [Die titel ging naar CARE](#), het team dat kritische AI-geletterdheid bevordert.

Klachtenafhandeling

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

2.5 DIGITALISERING

We investeren in digitale ontwikkelingen en hebben daarbij voortdurend aandacht voor mens en cultuur. We proberen de digitale ontwikkelingen bij te benen en te vertalen naar ons onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Zo onderzoeken we wat de vele ontwikkelingen op dit gebied betekenen voor de beroepspraktijk en hoe professionals met deze ontwikkelingen kunnen omgaan in hun 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 in en implementatie van Artificial Intelligence- en data-innovaties. Dit leidt ertoe dat van de HU uitdagende en complexe werkvormen worden gevraagd die voordien vooral werden toegepast in de ICT-industrie, zoals permanent bèta en agile.

Resultaatindicator 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 samenwerkingen de partner in de regio voor digitale transities (specifiek spoor digitalisering).

Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT

Indicator: Tevredenheid eerstejaars studenten over effectief gebruik van digitale leermiddelen door hun docenten.

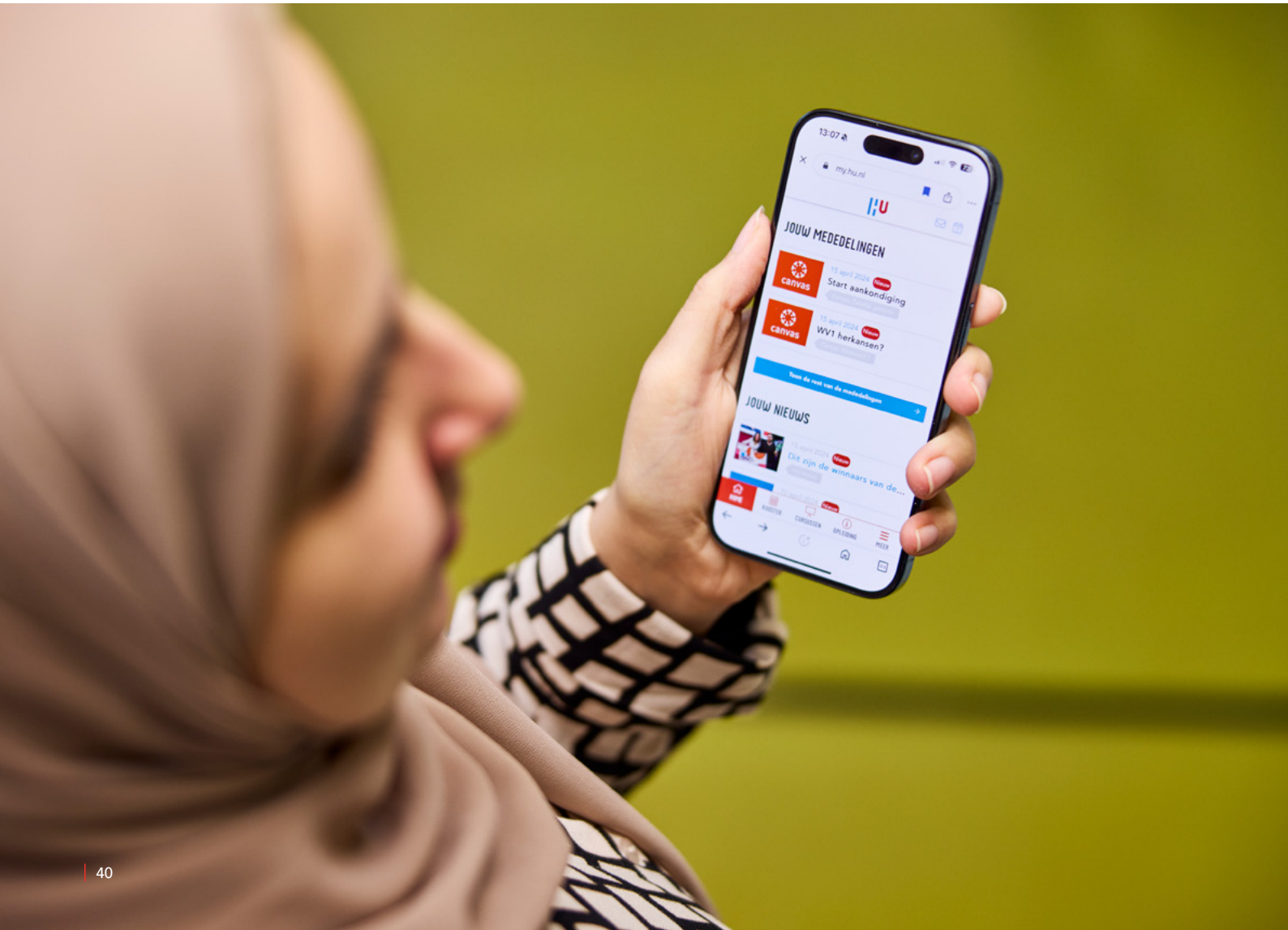
Eerstejaars studenten - zowel bij de HU als elders - beoordelen hun docenten de afgelopen jaren steeds minder goed wat betreft het effectief gebruik van digitale leermiddelen. Daarmee is het oordeel zeker niet negatief (3,6 op een 5-puntsschaal onder bachelors voltijd & duaal en Ad; 3,7 bij de masters en deeltijd bachelors), maar de tendens is dat wel. Wat opvalt, is dat die trend bij de HU al eerder is ingezet dan bij andere hogescholen, namelijk in 2021, waardoor de HU sindsdien structureel lager wordt beoordeeld op dit aspect.

2.5.1 Verantwoorde inzet van AI in onderwijs

In 2025 lag de nadruk bij kunstmatige intelligentie op experimenteren en valideren. Ondersteund vanuit onder andere het AI4HU-netwerk en het AI-proeflokaal verkennen studenten en docenten hoe AI kan functioneren als hulpmiddel: bijvoorbeeld als virtuele onderwijsassistent of AI-tutor. Dit onderzoekende proces helpt de HU om scherp te krijgen waar AI daadwerkelijk onderwijskundige meerwaarde heeft en onder welke voorwaarden verantwoorde inzet mogelijk is. Deze inzichten vormen de basis voor stapsgewijze opschaling in ons toekomstgericht onderwijs.

2.5.2 Bevorderen van flexibele toetspraktijk

Met digitale middelen bieden we een springplank voor de realisatie van de visie van de HU. Binnen de toetspraktijk is in 2025 een volgende stap gezet in flexibilisering. Opleidingen implementeren vormen van flexibel toetsen, zodat studenten meer regie krijgen over hun leerproces. E-portfolio's ondersteunen het samenhangend vastleggen van ontwikkeling, reflectie en bewijsmateriaal. Deze aanpak schaal op waar zij onderwijskundig effectief is en gedragen wordt door opleidingen. Met actieve betrokkenheid van kwaliteitszorg en examencommissies.



2.5.3 Immersive learning als experimenteeromgeving

Op het gebied van immersive learning heeft de HU onderzoek gedaan naar de didactische waarde en inzetbaarheid van VR en andere immersieve technologieën. De immersive room fungeert daarin als experimentele, hybride leeromgeving. Waarin studenten, docenten en onderzoekers nieuwe onderwijsvormen verkennen en evalueren. Denk aan interprofessioneel samenwerken, sociaal leren en gesimuleerde leeromgevingen voor situaties die in de praktijk moeilijk of onveilig te realiseren zijn.

2.5.4 Digitale toegankelijkheid en inclusie

Digitale toegankelijkheid is in 2025 nadrukkelijk gepositioneerd als basisvoorwaarde voor goed onderwijs. In samenwerking met studenten is onderzocht hoe digitale leeromgevingen inclusiever kunnen worden ingericht. Met lectoraten is de huidige stand van digitale toegankelijkheid in kaart gebracht, en onderzocht wat de impact van technologie is op studenten met ondersteuningsbehoeften. De opbrengsten vormen een concrete agenda voor gerichte verbeteringen en structurele borging. Daarbij kijken we naar hoe technologie drempels kan wegnemen in plaats van creëren.

2.5.5 Digitale autonomie en infrastructuur

In 2025 is gewerkt aan meer samenhang en een passende digitale architectuur, waar mogelijk aansluitend en voorbereidend op SURF, sectorale standaarden en digitale sectorvoorzieningen. De brede adoptie van HU Research Drive en de Research Cloud is hier een aansprekend, praktisch voorbeeld van. Dit veilig en onder eigen regie organiseren van data en kennis past bovendien in de beweging naar meer digitale autonomie.

2.5.6 Publieke dienstverlening in digitale transitie

Digitalisering is niet meer weg te denken uit de beroepspraktijk van publieke organisaties. Om de transformatie te versnellen en te ondersteunen, is een groeimodel ontwikkeld voor persoonlijke dienstverlening in digitale context. Die is samengevat in een toolkit, waarmee organisaties in heldere stappen de (mis)match kunnen bepalen tussen huidige klantbeleving en klantervaring (digitaal of niet), en waarmee zij een portfolio aan interventies kunnen ontwikkelen om deze 'gaps' op te lossen.

“

Vijf jaar lang hebben onze instituten hun bestedingskeuzes gemaakt binnen de lijnen van het HU-plan.

3. KWALITEITSAFSPRAKEN

In het landelijke programma Kwaliteitsafspraken ontvingen hogescholen en universiteiten van 2019 tot en met 2024 extra middelen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Vijf jaar lang hebben onze instituten hun bestedingskeuzes gemaakt binnen de lijnen van het HU-plan, wat onder meer heeft geleid tot een aanzienlijke versterking van onze student-docentratio.

Docenten, onderzoekers en ondersteunende teams behaalden mooie resultaten in onze prioriteiten HU Gemeenschap en Studentbetrokkenheid (HUGS) en Digitale Leeromgeving (DLO). In het voorgaande jaarverslag hebben we, samen met de Hogeschoolraad, uitgebreid gereflecteerd op en ons verantwoord voor de besteding van de beschikbare middelen. Inmiddels heeft de NVAO ook positief over onze verantwoording geadviseerd aan de minister.

Aan het einde van 2024 had onze hogeschool nagenoeg alle voornemens in de Kwaliteitsafspraken gerealiseerd. Van het totale, geactualiseerde budget resteerde nog een kleine drie procent, bestemd voor de twee centrale activiteiten HUGS en DLO. Dit resterende budget, groot € 3 miljoen, hebben we in 2025 alsnog besteed in lijn met onze oorspronkelijke voornemens in de Kwaliteitsafspraken. In dit hoofdstuk verantwoorden we deze laatste besteding.



In Tabel 3.1 geven we weer welke bedragen resteerden in 2025 en hoe die zijn besteed. We maken daarbij net als voorgaande jaren onderscheid tussen enerzijds de landelijke sectorthema's in de Kwaliteitsafspraken en anderzijds de eigen HU-prioriteiten HUGS en DLO. Voor een overzicht van alle sectorthema's en HU-prioriteiten in de volledige periode Kwaliteitsafspraken verwijzen we naar het [HU Jaarverslag 2024](#).

Landelijke sectorthema's KA	HU-prioriteiten		2025
Meer en betere begeleiding studenten	HUGS	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	771 771
Studiesucces	HUGS	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	771 771
Onderwijsdifferentiatie	HUGS	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	0 0
	DLO	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	583 655
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	DLO	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	905 833
Totalen HU-prioriteiten	HUGS	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	1.542 1.542
	DLO	Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	1.488 1488
HU Kwaliteitsafspraken totaal		Prognose 2025 (restant KA) Realisatie	3.030 3.030

Tabel 3.1 Overzicht per sectorthema en per HU-prioriteit van de resterende en de bestede bedragen in 2025 uit de HU Kwaliteitsafspraken (bedragen x € 1.000)

3.1 HU GEMEENSCHAPSVORMING EN STUDENTBETROKKENHEID (HUGS)

Een belangrijk deel van het budget is ingezet voor het thema ‘Sense of Belonging’. Instituten hebben hiervoor een extra bijdrage ontvangen. Met deze impuls hebben teams binnen de instituten mooie stappen gezet op het gebied van binding en studentenwelzijn. Het vervolg richt zich op het verder versterken van verbondenheid binnen de instituten. Daarnaast is de afronding van het project De eerste 100 Dagen gefinancierd, wat onder andere heeft geresulteerd in een adviesrapport. Verder zijn er extra middelen beschikbaar gesteld voor het thema diversiteit en inclusie, wat onder andere is ingezet voor het tegengaan van stagediscriminatie en voor ondersteuning van studenten uit het Caribisch gebied.



3.2 DIGITALE LEEROMGEVING (DLO)

In 2025 heeft de HU de resterende middelen van de DLO-kwaliteitsafspraken benut om zowel een extra innovatieslag te kunnen slaan als om zorg te dragen voor opschaling en structurele borging van de geleerde lessen. Kapstok hierbij waren de innovatiethema's: AI in leren en studentbegeleiding, Flexibele toetspraktijk en Hybride leeromgevingen (passend bij de sectordoelen). Zo is het afgelopen jaar extra ingezet op gepersonaliseerd leren en passende onderwijsfaciliteiten.

Tegelijkertijd is ingezet op structurele borging van een community of practice van ICT-onderwijskundig adviseurs. Daarin krijgen kennisdeling, professionalisering en doorontwikkeling op een toekomstbestendige onderwijspraktijk een vast karakter.

“

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

4. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

4.1 ALGEMEEN

4.1.1 Strategie en visie

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk. Dankzij dit 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. Onderzoek is erop gericht om samen met de partners in het onderwijs en de beroepspraktijk nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten te ontwikkelen en bestaande te verbeteren. We boeken met ons onderzoek steeds meer voortgang bij de innovatie van de beroepspraktijk.

Ons onderzoek draagt bij aan alle ambities uit ons ambitieplan 'HU in 2026': missiegedreven opgaven, leven lang ontwikkelen, studentsucces, HU-gemeenschap en digitalisering. In 2026 zal het instellingsplan 'HU in 2032: De kracht van verbinding' vastgesteld worden. De focus zal hierin blijven liggen op missiegedreven opgaven en studentsucces.

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

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

We laten onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk steeds meer samenkomen in één gemeenschappelijk speelveld, zoals in een leergemeenschap of een rijke leeromgeving. Alleen dan kunnen innovatie en talent echt tot bloei komen.



Figuur 4.1 Innovatie en talentontwikkeling in gemeenschappelijk speelveld

4.1.1.2 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.

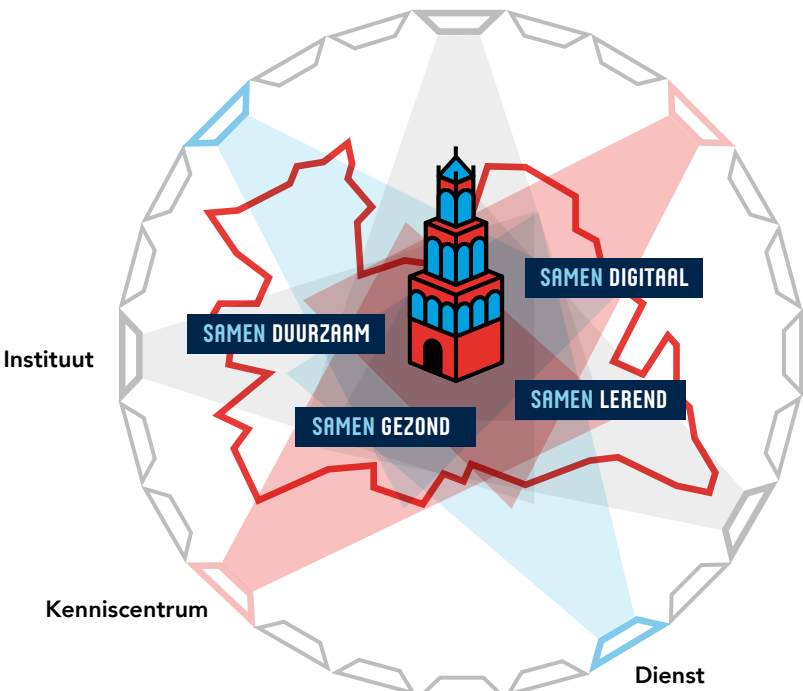
Met [Samen Lerend](#) dragen we – in nauwe relatie met beroepspraktijk en onderzoek en vanuit een interprofessioneel perspectief – bij aan inclusief en duurzaam onderwijs. We willen bereiken dat kinderen, leerlingen, jongeren, studenten en professionals (zelf) kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven.

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.

Alle onderwijsinstituten, kenniscentra en diensten dragen samen, dwars door de organisatie heen, bij aan het HU-profiel wat betreft de missiegedreven opgaven van de vier expertisegebieden. De HU levert hiermee een bijdrage aan kennis en impact op grote maatschappelijke (transitie)opgaven op regionaal, nationaal en internationaal niveau. We werken als onderzoek én onderwijs samen met kennis- en innovatiepartners aan deze vier expertisegebieden. Om hier vorm en inhoud aan te geven, is voor elk expertisegebied een kennis- en innovatieagenda (KIA) ontwikkeld met inhoudelijke doelstellingen. Hierbij zijn kernthema's geformuleerd waarop we verdere focus en massa willen creëren (zie hiervoor de HU-site via de vier

'samen'-links hierboven). 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. HU-brede procesregisseurs per expertisegebied hebben hier het voortouw in.



Figuur 4.2 Bijdrage kenniscentra aan de vier expertisegebieden ('samens')

4.1.2 Onderzoek en thema's

4.1.2.1 Lectoraten

Eind 2025 kende de HU 42 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.

4.1.2.2 Bijdrage aan kennisontwikkeling uit de strategische onderzoeksagenda Vereniging Hogescholen

Gezondheid en Welzijn – Samen Gezond

Vanuit het expertisegebied Samen Gezond dragen veel onderzoekers en opleidingen van de HU bij aan het verkleinen van gezondheidsverschillen en het verbeteren van gezondheid en welzijn van bewoners. Verstaanbaarheid is van groot belang voor de participatie van NT2 (Nederlands als tweede taal)-leerders. Het project Verstaan NT2 wil de kennis van docenten,

vrijwilligers en logopedisten bundelen en samen met hen en de NT2-leerders in co-creatie tools ontwikkelen om de verstaanbaarheid beter te kunnen aanpakken en efficiënter te kunnen samenwerken.

[Next Steps voor Nieuwkomers](#) is een door Interreg Vlaanderen-Nederland gefinancierd project dat Vlaamse en Nederlandse hogescholen en werkgevers samenbrengt om de competenties van hoogopgeleide nieuwkomers beter te valoriseren. Via praktijkgerichte, verkorte opleidingstrajecten worden zij gekwalificeerd voor knelpuntberoepen zoals verpleegkundige en sociaal werker. In het project zullen instrumenten ontwikkeld worden die nieuwkomers helpen om duurzaam aan de slag te gaan op hun kwalificatieniveau, en die werkgevers ondersteunen in het creëren van een inclusieve werkomgeving. Dit omvat onder meer taalondersteuning, interculturele training en een duaal leertraject, waarbij deelnemers leren én werken. Deze instrumenten zullen tijdens en na afloop van het project gedeeld worden zodat ook andere actoren in de grensregio Vlaanderen-Nederland en daarbuiten deze effectief kunnen inzetten.

In het project [Gezond Verder](#) wordt gewerkt aan het ondersteunen van gedragsbehoud bij mensen die een tweejarige Gecombineerde Leefstijl Interventie (GLI) hebben gevolgd. In Gezond Verder wordt kennis ontwikkeld voor de betrokken beroepsgroepen én voor de gedragswetenschappen, waar nog relatief weinig bekend is over gedragsbehoud. Een belangrijk element in dit onderzoeksproject is een cohort van oud-GLI-deelnemers die worden gevolgd na afloop van de GLI. Voor de werving werkten we nauw samen met onze consortiumpartners, onze klankbordgroep in het bijzonder. De klankbordgroep bestaat uit oud-GLI-deelnemers (de einddoelgroep) die gevraagd en ongevraagd adviseren.

Onderwijs- en talentontwikkeling – Samen Lerend

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

We zetten steeds meer digitale middelen in, met mooie resultaten. Tegelijkertijd merken we als maatschappij op allerlei manieren ook de risico's. Met oog op die risico's heeft de HU het programma [CARE](#). Doel van dit programma is om studenten, docenten en professionals te ondersteunen bij het ontwikkelen van kritische AI-geletterdheid en digitale informatievaardigheden. Daarmee dragen we bij aan kansengelijkheid, verantwoord AI-gebruik en het versterken van diep leren in onderwijs en beroepspraktijk.

[All4Talent](#), gestart in 2025, is een SPRONG-traject, gefinancierd door Regieorgaan SIA. Doel is het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt, met name voor mensen met een ondersteuningsbehoefte. All4Talent doet dit door kennis, tools en samenwerkingsvormen te ontwikkelen. Hierin staan langdurige samenwerkingsverbanden tussen de betrokken hogescholen, praktijkpartners en (inter)nationale kennispartners centraal. Samenwerkingsverbanden die de gezamenlijke kennis bundelen en de impact van praktijkgericht onderzoek helpen vergroten. Enkele resultaten zijn: het opzetten van een kennisplatform dat complexe opgaven op het gebied van de inrichting van inclusieve arbeidsmarktregio's kan oppakken; het ontwikkelen van een toolbox die arbeidsmarktprofessionals en beleidsmakers nieuwe handelingsperspectieven biedt voor de inrichting van een meer inclusieve arbeidsmarkt; en het aanstellen van



promovendi die in een goed ingerichte begeleidingsstructuur onderzoek kunnen doen en bijdragen leveren aan het Programma All4Talent en aan het onderwijs.

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

De HU kent vele onderzoeksprojecten op het thema Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio.

Prangende maatschappelijke vraagstukken zijn onder andere; de toename van nieuwkomerskinderen, een groeiend tekort van docenten en handelingsverlegenheid bij zittende leraren. Met het project [‘Meertalige onderwijsassistenten als bruggenbouwers in nieuwkomers onderwijs’](#) wordt ingezet op onbenut potentieel van zowel volwassen nieuwkomers als nieuwkomerskinderen. Er wordt geëxperimenteerd met onderwijspraktijken waarin volwassen nieuwkomers met een onderwijsbevoegdheid uit het land van herkomst in de rol van meertalig onderwijsassistent ondersteuning bieden aan nieuwkomerskinderen met gebruikmaking van de taal/talen die zij delen. Met als doel het versterken van de instroom en structurele inbedding van onderwijsprofessionals in het voortgezet onderwijs in Overvecht, Utrecht. In 2025 is een [HU story](#) gemaakt over de samenwerking met de MOA's en ISK Ithaka, Gemeente Utrecht en Hogeschool Utrecht.

[Wonen Eerst](#). Zo heet de nieuwe aanpak van dakloosheid die Nederland in 2022 in een Nationaal Actieplan vastlegde. Deze systeemaanpak, gebaseerd op de beginselen van Housing First, heeft als doel het duurzaam beëindigen van dakloosheid. In het project Passende Huisvesting, dat gestart is in 2025, wordt samen met verschillende kennispartners onderzocht op welke manier de transitie van opvang naar Wonen Eerst vorm krijgt in

Nederland. We richten ons op initiatieven die passende huisvesting voorzien voor diverse groepen met als beoogd resultaat kennisontwikkeling, handelingskaders en blijvende, structurele samenwerkingsbanden om ook op langer termijn huisvestingsgerichte initiatieven te realiseren.

Het consortium [GeLUK](#) is een samenwerkingsverband bestaande uit zes publiek private samenwerkingen (PPS'en) uit de regio Utrecht. Samen zorgen zij voor een verbinding tussen het bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek. Het doel van GeLUK is om de transitie naar een gezonde en duurzame leefomgeving in de regio Utrecht te versnellen. Dit doen we door te stimuleren dat het normaal wordt voor mensen, bedrijven en onderwijsinstellingen om continu te leren en innoveren. En door het versnellen van de toepassing van duurzaamheidsinnovaties in de praktijk. Dit vraagt om de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden van (toekomstige) medewerkers en om innovatiekracht van bedrijven. GeLUK biedt opleiding(s-modules) aan medewerkers van bedrijven, docenten en studenten. Ook bieden we bedrijven de mogelijkheid om via Living Labs innovaties te testen in de praktijk.

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

Het consortium [Digital4Sustainability](#), met 29 partners in 13 EU-landen, helpt professionals en organisaties hun weg te vinden in een snel veranderend landschap waarin digitale technologie en duurzaamheid samen komen. Daarom werkt de HU aan het ontwikkelen van een duurzame & digitale vaardigheden strategie en het ontwikkelen van innovatieve trainingsprogramma's.

De bouwsector is verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van het grondstoffenverbruik en de afvalproductie in Europa, waardoor er een dringende behoefte is aan oplossingen die deze impact kunnen verminderen. Digitale productpaspoorten (DPP) bevatten essentiële productinformatie over productie, gebruik en hergebruik van bouwmaterialen en zijn daarmee essentieel voor transparantie van de samenstelling en de traceerbaarheid. De HU richt zich met het project '[Digitaal TEMPO in de bouw](#)' op het vergroten van de adoptie en het opschalen van DPP's in de bouwsector, met als doel het verbeteren van de duurzaamheid en circulariteit van bouwmaterialen.

De HU werkt aan sleuteltechnologieën in allerlei sectoren. Bijvoorbeeld in de zorg. Zo wordt er in het project [BamBam](#) een smartsuit ontwikkeld om het beweeggedrag van baby's vast te leggen, in samenwerking met kinderfysiotherapeuten, experts en ouders. Het doel is een prototypesysteem en een conceptdashboard te ontwikkelen die kinderfysiotherapeuten ondersteunen bij hun klinisch redeneren. Het systeem moet valide en betrouwbare metingen leveren.

Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar – Samen Duurzaam

De HU besteedt veel aandacht aan een leefbare en duurzame leefomgeving. Zo is het Nationaal Groeifonds (NGF) programma [Toekomstbestendige leefomgeving](#) gericht op de transitie van de bouwindustrie naar een circulaire. De HU onderzoekt binnen dit programma hoe processen en informatie-uitwisseling ingericht kunnen worden om de bouwindustrie circulaire te krijgen. Daarnaast werken we aan het biobased en circulair maken van industriële renovatie van hoogbouw in de regio Utrecht.

De deeleconomie heeft milieuvoordelen en is sociaaleconomisch gunstig, maar initiatieven zijn vaak kleinschalig. Het *Digital Kiosk* project heeft als doel om de toepassing en gebruik van innovatieve deelstations te evalueren, om uiteindelijk te weten te komen hoe deelstations worden ervaren door gebruikers, het publiek, investeerders en lokale gemeenten. Deze kennis kan de ontwikkeling van de deeleconomie ondersteunen.

Duurzaam transport en intelligente logistiek – Samen Duurzaam

Ook aan het thema '*Duurzaam transport en intelligente logistiek*' levert de HU een bijdrage. Het duurzaam en toegankelijker maken van mobiliteit is van cruciaal belang voor zowel de gezondheid als de kwaliteit van leven van burgers. In het project [ShareDiMoBiHUB](#) wordt de toegankelijkheid van mobiliteitshubs met gedeelde vervoersmiddelen verbeterd. Er wordt hierin samengewerkt met zeven partnersteden uit vier verschillende landen.

In 2050 streven we naar een 100% circulaire economie. Maar wat betekent dat voor organisaties? In het project *Measuring Circular Capability Maturity* ontwikkelt de HU een meetinstrument om circulaire prestaties inzichtelijk en vergelijkbaar te maken. Met een langdurig onderzoek balanceren we continu tussen wetenschappelijke grondigheid en praktische toepasbaarheid, om organisaties gericht te ondersteunen op hun circulaire reis. Het meetinstrument helpt organisaties te begrijpen waar ze staan, zichzelf te vergelijken met anderen en te verbeteren. Ook verzamelen we over langere tijd gegevens om trends in circulariteit te volgen. Zo dragen we bij aan stap voor stap op weg naar een circulaire toekomst.

Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening – Samen Duurzaam

Op het thema duurzame landbouw, water en voedselvoorziening zet de HU met het onderzoek rondom water mooie stappen. Bijvoorbeeld met het project [Mem4Chem](#) (membranes for chemical process innovation). In dit project worden drie verschillende 'use cases' uitgewerkt, waarin de mogelijkheden van membraanfiltratie worden verkend voor drie verschillende industriële processen: het zuiveren van proceswater, het concentreren van voedingssupplementen en voor hydrogeneringsreacties. Deze casussen kunnen vervolgens als voorbeeld dienen voor andere industrieën, die ook een efficiëntere procesvoering met een kleinere footprint nastreven.

Ook op het gebied van duurzame landbouw zijn we actief, bijvoorbeeld in het project [Boerenbedrijfsovername - Bedrijfsovername in balans](#). Een goed verlopende bedrijfsopvolging is noodzakelijk voor de toekomst en vitaliteit van de agrarische sector. Door ruimte te maken voor de nieuwe generatie boeren en tuinders, met hun nieuwe inzichten en mogelijkheden voor een duurzame en toekomstbestendig bedrijf, dragen wij bij aan de antwoorden op de maatschappelijke vraagstukken die verbonden zijn aan het agrarische bedrijf. Met dit project werken we aan een toolbox met gevalideerde aanpakken, instrumentaria en methodieken die bij een juiste inzet en begeleiding leiden tot een duurzame bedrijfsovername in de agrarische sector.

Energietransitie en duurzaamheid – Samen Duurzaam

In ons onderzoek naar de energietransitie hebben we zowel aandacht voor de technische kant als voor de sociale kant. Zonder goed ontwikkelde vaardigheden van mensen, hebben zelfs de beste infrastructuur en subsidies onvoldoende effect.

Met [SOCORE](#) willen we een omgeving creëren waarin innovatieleiders sociale en ondernemende competenties kunnen ontwikkelen die cruciaal zijn voor het slagen van innovaties. We



investeren in vaardigheden en menselijk kapitaal, zodat de kloof tussen onderzoek, bedrijfsleven en organisaties verkleind wordt. Samen met zeven Europese partners dragen we bij aan duurzame economische, sociale en ecologische innovatie.

Het project [duurzame en sociale lokale energiesystemen](#) heeft tot doel het ontwerp en de exploitatie van lokale energiesystemen te verbeteren voor buurten met een hoge zelfvoorziening en een hoge betrokkenheid van alle betrokken belanghebbenden. De HU volgt hierbij een integrale aanpak door zowel technische als sociale aspecten mee te nemen.

Kunst en de creatieve industrie – Samen Gezond

Door producten en diensten inclusief te ontwerpen, kunnen ontwerpers een belangrijke bijdrage leveren aan een inclusievere samenleving, waarin iedereen op eigen wijze kan participeren. In [AID](#) (Active Inclusive Design) gaan negen mkb-ontwerpbureaus die rijke maar uiteenlopende ervaring hebben met inclusief ontwerpen op zoek naar antwoorden op de vraag hoe hun vermogen voor inclusief ontwerpen kan worden versterkt. De kennis die hierbij wordt ontwikkeld, kan toegepast worden bij het ontwikkelen van zowel digitale als niet-digitale producten en diensten. Het project AID wil hiermee een bijdrage leveren aan een inclusievere maatschappij.

[De 11 Stemmen van Srebrenica](#), een indringend multimediaal project waarin de verhalen van Bosnisch-Nederlandse overlevenden van de genocide centraal staan, laat zien hoe kunst en onderzoek elkaar kunnen versterken. Met ‘De 11 stemmen van Srebrenica’ vertaalt

HU-onderzoeker Alma Mustafić - samen met journalist Marjolein Koster en een aantal kunstenaars - haar onderzoek naar de genocide van Srebrenica naar krachtige kunstvormen. De tentoonstelling, die eerder te zien was bij FOTODOK en Nationaal Monument Kamp Vught, kwam in december 2025 naar Hogeschool Utrecht. Het nodigt bezoekers uit om stil te staan bij de blijvende impact van de genocide - dertig jaar later - en om te luisteren naar de stemmen die niet vergeten mogen worden.

Ondernemen – Samen Gezond, Samen Digitaal en Samen Duurzaam

Veel studenten hebben niet in de gaten dat zij lijden onder financiële stress of zoeken vanuit schaamte geen hulp. Het doel van het project [‘Mentale en financiële gezondheid in tijden van verandering’](#) is om te voorkomen dat geldzorgen leiden tot studieproblemen bij studenten. Met de te ontwikkelen tool kunnen studenten hun financiële stressniveau en mentale gezondheid bepalen en ontdekken of zij er op een effectieve manier mee omgaan. Studenten ontvangen direct advies, met daarin zowel effectieve korte- als langetermijnstrategieën om met hun financiële situatie om te gaan. Indien nodig worden ze verwezen naar (laagdrempelige) hulp.

Het mkb is in toenemende mate slachtoffer van cyberaanvallen en datalekken. Door de relatief beperkte middelen en expertise is het voor het mkb doorgaans lastiger om zich tegen deze aanvallen en lekken te weren. Met het project [Vergroten digitale weerbaarheid in het mkb](#) helpt de HU mkb’ers om hun organisatie en medewerkers weerbaarder te maken tegen cyberdreigingen, door middel van gerichte interventies. Zo willen we het Nederlandse mkb aanzetten tot weerbaarder gedrag op het gebied van cyberveiligheid.

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.

Digitaal gedrag in het privéleven van mensen heeft invloed op de digitale veiligheid van de organisaties waarin zij werken. Die digitale veiligheid vergt veilige systemen, maar vraagt ook om bewustwording en aanpassing van gedrag. Voor een organisatie als Defensie is dat extra uitdagend. Het project [Gedragsverandering voor digitale veiligheid](#) richt zich specifiek op reservisten, die naast hun werk voor Defensie nog een andere baan hebben. Defensie kan het digitale gedrag van reservisten in hun privéleven én hun andere baan niet zomaar reguleren. Wat wel kan, is reservisten stimuleren om uit zichzelf hun digitale gedrag aan te passen. De opbrengsten van dit project zijn breder toepasbaar, in allerlei organisaties in het veiligheidsveld waar het digitale gedrag van medewerkers en vrijwilligers in hun andere betrekking of de privésfeer een risico vormen voor de organisatie. Het project levert tevens kennis op waarmee het onderwijs kan worden verstevigd in bijvoorbeeld Veiligheidskunde, Digital Security en Recht.

In het [HU-Veiligheidslab](#) komen experts van binnen en buiten de HU samen om kennis te delen over belangrijke veiligheidsvraagstukken zoals ongelijkheid, online criminaliteit en privacy. Ze werken onder andere aan projecten over zorgvuldig omgaan met data op stage, het verantwoord inzetten van AI, omgaan met onbegrepen gedrag en het creëren van veilige, duurzame labs. Samen ontwikkelen we nieuwe producten die de kwaliteit van onderzoek en onderwijs rondom veiligheid verbeteren. Hierdoor gaan toekomstige professionals met meer veiligheidsbewustzijn de praktijk in. Zo heeft de samenwerking een grotere impact op maatschappelijke vraagstukken.

Het HU-Veiligheidslab bestaat uit vier kenniswerkplaatsen: Kenniswerkplaats Zorg & Veiligheid; Kenniswerkplaats Zorgvuldig Data Delen; Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat en Kenniswerkplaats Fysieke Veiligheid in een Duurzame Samenleving. Elke Kenniswerkplaats beoogt mensen samen te brengen rond relevante en actuele veiligheids-thema's. Dit samenwerken versterkt ons onderwijs, onderzoek en de (HU-)praktijk. Door het visitatiepanel, dat eind 2024 het HU onderzoek beoordeelde en in 2025 hierover rapporteerde, werden de kenniswerkplaatsen een state-of-the-art voorbeeld genoemd van doorwer-king naar de beroepspraktijk, onderwijs en de samenleving.

Toerisme en gastvrijheid

De HU is niet actief op het thema Toerisme en gastvrijheid.

4.1.2.3 Inkomsten

Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2025 (bedragen x € 1.000)		
Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek over 2025		Gerealiseerde inkomsten
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	26.581
2	Inkomsten onderzoek 2e geldstroom	20.450
3	Inkomsten onderzoek 3e geldstroom	2.838
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	932
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		50.801

Tabel 4.1 Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2025 (Bron: HU Administratie)

4.2 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, kennis-partners 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 commit-teren we ons aan regionale en (inter)nationale programma's en agenda's waarin maatschap-pelijke vraagstukken centraal staan. We verwachten van onze studenten en medewerkers dat ze gericht zijn op samenwerking. De behoeften en problemen van praktijk en samen-leving 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 disci-plines in de praktijk 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 hiervan onderzoeksvoor-beelden uit 2025.

4.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

De HU kent veel vormen van samenwerking waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk verbonden zijn. Hieronder een aantal voorbeelden van duurzame samenwerking (zie ook [Kenniscentra, Labs en Centres of Expertise](#)).

Centre of Expertise Smart Sustainable Cities

Het [Centre of Expertise Smart Sustainable Cities](#) is een platform waar organisaties, lokale en regionale overheden en kennisinstituten samenwerken aan de verwezenlijking van een duurzame, slimme en gezonde stad van morgen. Professionals, onderzoekers, docenten en studenten met verschillende expertises werken hier samen aan toepasbare kennis en oplossingen met meerwaarde voor zowel de praktijk, het onderwijs als het onderzoek. Het CoE heeft de ambitie om maximale impact te bereiken in gezonde en duurzame stedelijke ontwikkeling. Dit doet het CoE langs de programmalijnen gezonde leefomgeving, ener-gie-neutrale en circulaire gebieden, duurzaam onderwijs en slimme mobiliteit, allemaal vanuit een transitieaanpak.

Ombion

Geen proefdieren, maar slimme computers die precies voorspellen hoe een medicijn werkt in het menselijk lichaam. Samen met andere partners heeft de HU in 2025 [Ombion-CPBT geopend](#): het centrum voor proefdiervrije biomedische translatie. In het centrum werken wetenschappers, artsen, overheid en bedrijven samen aan nieuwe manieren om behande-lingen en medicijnen te testen. Bijvoorbeeld met organen-op-een-chip: menselijke organen, of delen ervan, die worden nagebootst op een chip, waardoor onderzoek naar ziekten en medicijnontwikkeling efficiënter en diervriendelijker kan verlopen. Hogeschool Utrecht helpt om deze technologieën in de praktijk te brengen, draagt bij aan de kennis over diervrije celkweek, stelt haar kennis op het gebied van data science en kunstmatige intelligentie ter beschikking en ontwikkelt onderwijs voor professionals die met de nieuwe technieken willen werken.

IncluZie

De onderzoeksgroep [IncluZie](#), een samenwerking van vijf lectoraten van vier hogescholen (Haagse hogeschool, Hogeschool Leiden, Hogeschool Utrecht, Windesheim Almere en penvoerder Windesheim Zwolle), werkt aan kennis die bijdraagt aan het inclusief en gezond opgroeien in een complexe samenleving. Het doel is om meer jeugdigen gezond en in welbevinden te kunnen laten opgroeien door de focus te leggen op de context rond jeugdigen en gezinnen. IncluZie richt zich op de doorontwikkeling naar een krachtige SPRONG-groep (SIA) op het gebied van inclusief en gezond opgroeien en opvoeden. De onderzoeksgroep wil verder professionaliseren, toekomstige professionals in onderzoek en praktijk opleiden en zo impact hebben op het maatschappelijke debat over opgroeien en opvoeden in de complexe samenleving.

Raait

Artificiële Intelligentie heeft als sleuteltechnologie een grote impact op alle sectoren, ons privéleven en de maatschappij als geheel. Met het SPRONG-project [RAAIT](#) werkt de HU aan verantwoorde AI-toepassingen in de brede praktijk, samen met de hogescholen van Rotterdam en Amsterdam. De onderzoeksgroep vormt het centrum voor responsible applied AI in Nederland en richt zich op het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van AI-tools



met oog voor ethische en juridische gevolgen voor de gebruiker. Tools die de gebruiker helpen en beschermen. Dat doen we niet alleen, maar in co-creatie met diverse bedrijven en organisaties.

Onderzoek dat werkt

In werkplaatsen van '[Onderzoek dat werkt](#)' gaan leerkrachten, schoolleiders en onderzoekers op basis van een praktijkvraag uit de school aan de slag met nieuwe ideeën, kennis en oplossingen door middel van praktijkgericht onderzoek. Het doel van de werkplaatsen is tweeledig: 1) het versterken van het evidence-informed (leren) werken van leerkrachten, en 2) het ontsluiten en ontwikkelen van een kennisbasis op regionaal niveau voor leerkrachten, scholen en besturen. Het onderzoek moet inzicht bieden in hoe we de werkplaatsen kunnen verduurzamen, zodat scholen blijvend kunnen inspelen op actuele, uitdagende onderwijsvraagstukken. Zo dragen we bij aan onderwijskwaliteit in de regio.

BEP27

Birds Eye Perspective ([BEP27](#)) is een langlopend onderzoeksproject over het publieke debat en social media. Met een sterk consortium, met onder andere met meerdere ministeries, grote gemeenten en instanties als Staatsbosbeheer, Prorail, Politie en Rijkswaterstaat is een leeromgeving ontwikkeld die communicatieprofessionals van overheden in staat stelt om hun online activiteiten verder te professionaliseren. Een exemplarisch project waar digitalisering en digitale cultuur in het publieke debat centraal staan, waar communicatieprofessionals geholpen worden in het opmerken van issuevorming en hierop acteren.

Dwars door domeinen

In samenwerking met Divosa en diverse partnerhogescholen wordt in het project [Dwars door Domeinen](#) onderzocht hoe samenwerking binnen gemeenten en tussen gemeenten en

ketenpartners kan worden verbeterd. Doel: de dienstverlening aan kwetsbare inwoners optimaliseren. In twaalf gemeenten richten we lerende praktijken in. Hierin komen professionals, managers, beleidsmakers en bestuurders bij elkaar om gezamenlijk bouwstenen te ontwikkelen voor duurzame, laagdrempelige, integrale dienstverlening aan kwetsbare inwoner. Met betrokkenen in het werkveld werken we aan het oplossen van knelpunten bij domeinoverstijgende dienstverlening aan deze inwoners.

4.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden

Rocies

Een veilige sportomgeving voor talentvolle, jeugdige (top)sporters is niet vanzelfsprekend. Op basis van het [ROCIES](#)-model en met behulp van een serious game, brengen we in twee living labs in kaart wat de gangbare dynamieken en sociale structuren binnen de (e) topsport zijn. Dit doen we met verschillende stakeholders op micro-, meso- en macroniveau. Vervolgens gaan we gezamenlijk over deze inzichten in gesprek en bedenken we oplossingsrichtingen om toe te werken naar een sociaal veilige en prettige topsportcultuur.

ConnectEM

[ConnectEM](#) is een toolbox die zorgprofessionals ondersteunt in de acute zorg voor psychisch onregelde patiënten. De toolbox bevat een video met ervaringsverhalen, een triage-instrument, praktische regulatiestrategieën en een implementatiespel dat het gebruik in de praktijk stimuleert. Doel is om stigma en agressie-incidenten te verminderen, ligduur en heropnames te verkorten, en de bejegening door én het zelfvertrouwen van zorgverleners te versterken. Hierdoor wordt uiteindelijk de kwaliteit van zorg op ambulance en SEH verbeterd, worden onbedoelde schade en onnodige kosten voorkomen en ontvangen patiënten passende zorg. ConnectEM en de opgedane kennis en expertise worden waar passend geïntegreerd in HU-onderwijs en in trainingen en scholingsprogramma's binnen zorginstellingen, zowel regionaal als nationaal.

Leerpracht Overvecht

[Leerpracht Overvecht](#) is een samenwerkingsverband tussen de Marnix Academie, Hogeschool Utrecht, Brede School Overvecht en Universiteit Utrecht met als doel (toekomstige) onderwijsprofessionals goed op te leiden en te professionaliseren voor het lesgeven in grootstedelijke context. Gezamenlijk pakken we de uitdagingen aan in het onderwijs van Overvecht en streven we naar kwaliteitsverbetering. We richten ons specifiek op het opleiden en professionaliseren van (toekomstige) leraren op het gebied van diversiteit, zodat zij enthousiast en goed voorbereid zijn op het lesgeven in een grootstedelijke en diverse context.

Weekend van de wetenschap

Op zondag 5 oktober 2025 deed de HU mee aan het landelijke [Weekend van de Wetenschap](#) – en met groot succes. Zo'n zeshonderd kinderen, ouders en grootouders kwamen naar de campus om zelf te ervaren wat praktijkgericht onderzoek bij de HU inhoudt, van het bouwen van een 'koekjesalarm' tot het onderzoeken van wormen onder de microscoop. De HU wil met haar deelname aan dit evenement kinderen en hun ouders laten kennismaken met de wereld van praktijkgericht onderzoek - op een laagdrempelige, interactieve manier. Dat doel werd ruimschoots behaald. Vanuit alle vier de kenniscentra wisten onderzoekers hun expertise over te brengen op deze specifieke doelgroep.



4.2.3 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)	32	24
Nationale Wetenschaps- Agenda	1	3
Groeifonds	-	-
Europese onderzoeksprogramma's (onder andere Horizon, Interreg)	3	1
Andere aanvragen met kennispartners (alles wat niet boven genoemd is)	60	32

Tabel 4.2 Deelname aan aanvragen met kennispartners (Bron: HU Administratie).

4.3 KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

4.3.1 Personele inzet

Personele inzet		
Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte
Lectoren	67	42,1
Onderzoekers en docent-onderzoekers	538	190,3
Promovendi	116	62,8
Postdocs	13	4,1
Onderzoeksondersteuning	161	67,9
Totaal onderzoekspersoneel	895	367,2
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 89%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 11%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,66	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	19,00	

Tabel 4.3 Personele inzet praktijkgericht onderzoek (Bron: HU Administratie).

Professional Doctorate

De HU neemt deel aan de pilot van de Professional Doctorate (PD) in vier van de zeven domeinen. Hiermee draagt onze hogeschool bij aan het opleiden van hoogwaardige professionals voor de transities op het gebied van energie, klimaat, zorg en vergrijzing.

- Techniek & Digitalisering: 4 posities bij de HU van de landelijke 26;
- Gezondheid & Welzijn: 3 posities bij de HU van de landelijke 31;
- Energie & Duurzaamheid: 4 posities bij de HU van de landelijke 24;
- Onderwijs - Leren & Professionaliseren: 4 posities bij de HU van de landelijke 21.

In 2023 zijn de eerste kandidaten geworven. In 2024 zijn conform planning de eerste vier HU-kandidaten van start gegaan, gelijkelijk verdeeld over de vier HU-domeinen. Zo lopen er PD-trajecten over ethiek en publieke waarden bij digitalisering, het doorontwikkelen van vangnetwerken ter vermindering van sociaal isolement en over het vergroten van de eigen regie en zelfredzaamheid van mensen thuis. Eind 2025 staat de teller van het aantal gestarte trajecten op 9 van de in totaal 15 posities.

Publicaties

Voor een overzicht van publicaties van medewerkers van de HU verwijzen we naar de website [Publicaties](#).

4.4 KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

4.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De evaluaties in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voert de HU uit op het niveau van de kenniscentra en HU-breed. In november 2024 is het HU-onderzoek door een panel van acht externe, onafhankelijke panelleden beoordeeld aan de hand van de vier standaarden uit het BKO van de Vereniging Hogescholen. Hun opdracht was zowel de vier kenniscentra (Kenniscentrum Digital Business & Media, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven, Kenniscentrum Leren en Innoveren, Kenniscentrum Sociale Innovatie) als de HU overkoepelend te beoordelen. Het was een bewuste keuze om het totaal aan onderzoek op hetzelfde moment te laten visiteren, omdat we het belangrijk vinden het onderzoek in samenhang te visiteren. We hebben ook heel bewust de Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs (ITK) parallel laten lopen aan de BKO. Daardoor kunnen we nu de aanbevelingen in gezamenlijkheid oppakken.

Een conclusie van het panel was dat de HU maatschappelijke opgaven centraal zet in haar doelen en missie en met deze werkwijzen systemische impact in de regio bewerkstelligt. Het panel ziet commitment op de maatschappelijke vraagstukken, in de kennis- en innovatieagenda's (KIA's) en in het bewerkstelligen van systemische impact. De aanpak verbindt en geeft ruimte om dingen te doen waar mensen in geloven, waar de praktijk behoefte aan heeft en waarin studenten een rijke leeromgeving treffen.

Het panel ziet dat het in het DNA van de HU zit om samen met externe stakeholders nieuwe wegen en manieren te ontdekken om praktijkgerichte vragen te adresseren en te onderzoeken. Het contact met de Utrechtse regio is de kracht van de KIA's en de 'Samen'-expertisegebieden.

Het panel ziet bij de HU een sterke intrinsieke kwaliteitscultuur. Ook de individuele lectoraten kennen een kwaliteitscyclus, waarin bij de start van een lectoraat de onderzoeksvraag wordt uitgewerkt in een zogenoemd structuurrapport. Dit rapport wordt door het College van Bestuur vastgesteld. Het is iedere zes jaar mogelijk het lectoraat te continueren, via een continueringsnota waarin voortgang en eventuele koerswijzigingen zijn beschreven. Deze continuering wordt vastgesteld door de directeur van het kenniscentrum. In 2025 zijn 8 lectoraten gecontinueerd. Er zijn 2 nieuwe lectoraten van start gegaan. Het lectoraat 'Klinische Besluitvorming in de Beweegzorg' is 1 januari 2015 van start gegaan met lector Henri Kiers. Het lectoraat 'Sociale Cohesie en de Democratische Rechtsstaat' is 1 april 2025 van start gegaan met lector Willeke Slingerland.

4.4.2 Doorwerking van onderzoek naar beroepspraktijk en 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 laten zien dat ons praktijkgericht onderzoek wordt gewaardeerd.

Verrijkingsscan leeromgevingen in het hoger beroepsonderwijs

We willen instituten helpen om in beeld te brengen wat zij al in huis hebben en op welke grensgebieden zij hun leeromgevingen kunnen verrijken: de grens tussen school en werk, tussen onderwijs en onderzoek, tussen verschillende disciplines of beroepen, tussen verschillende opleidingstypen of leerjaren, tussen onderwijs en maatschappij, tussen studenten en burgers/cliënten, tussen personen van verschillende culturen en tussen initiatieven voor initieel onderwijs en een Leven Lang Ontwikkelen. Samen met ons interne Teaching en Learning Network hebben we een verrijkingsscan ontwikkeld: een praktische tool die gebruikt kan worden om inzicht te krijgen in de manieren waarop een leeromgeving al verrijkt is én nog verder verrijkt kan worden.

GEZOND&WEL

De domeinen van zorg en welzijn staan onder druk. Professionals moeten steeds meer doen in minder tijd. Het is van belang zorg en welzijn toegankelijk te houden voor burgers en ervoor te zorgen dat de gezondheidsverschillen kleiner worden. Een monodisciplinaire aanpak is op termijn niet genoeg om gezondheidswinst te behalen. Daarom kiezen we voor een integrale benadering van zorg en welzijn. Met het programma [HU GEZOND&WEL](#) brengen we met onze partners in de beroepspraktijk deze interprofessionele samenwerking van zorg en welzijn op gang. Gezondheid gaat niet alleen over een gezond lichaam, maar ook over zingeving en een sociaal netwerk. Wij gaan daarom uit van een holistische

kijk op de mens, dus niet alleen als burgers met een zorgvraag. We kijken verder dan de klacht, vanuit een brede visie op gezondheid en welzijn. Inzetten op preventie is nodig om de kwaliteit van (samen)leven op langere termijn te borgen: zorgen dat mensen langer in goede gezondheid leven. Dat begint met een benadering dicht bij de mensen: in de wijken, in verpleeghuizen en ziekenhuizen. We richten ons op de hele (sociale) leefomgeving, waarin mensen elkaar ontmoeten en worden uitgenodigd tot gezond gedrag. Daar kunnen we samen met partners werken aan bewustwording van gezond gedrag en het verkleinen van gezondheidsverschillen.

Tot hier en niet verder!

In (forensische) zorginstellingen komen regelmatig onveilige situaties voor patiënten en medewerkers voor, bijvoorbeeld bij agressie. Als medewerkers de situatie niet zelf kunnen oplossen, bellen ze de politie. De samenwerking met politie verloopt in deze situaties soms moeizaam. Samen met vijf zorginstellingen en de politie in Midden-Nederland onderzoeken we in '[Tot hier en niet verder!](#)' hoe dit beter kan. Aan de hand van casussen kijken we met patiënten, zorgmedewerkers en politiemensen naar wat goed en minder goed gaat in onveilige situaties. Vervolgens bedenken we samen oplossingen om de samenwerking te verbeteren. Daarna voeren we die oplossingen in, volgen we de voortgang en stellen zo nodig bij.

Docenten Ontwikkelkaart

Docent zijn aan de HU is veelzijdig en altijd in beweging. Docenten combineren onderwijs geven met taken zoals het begeleiden van studenten, het ontwikkelen en organiseren van onderwijs en samenwerken met interne en externe partners. In zo'n dynamisch vak is het logisch dat docenten blijven groeien – als professional én als teamlid. De Ontwikkelkaart voor HU-docenten helpt om die groei bewust vorm te geven. Of docenten nu net starten of al jaren ervaring hebben, de ontwikkelkaart biedt inspiratie, inzicht en handvatten om met collega's in gesprek te gaan over wat goed onderwijs vraagt – van docenten zelf én van hun team. De ontwikkelkaart biedt docenten overzicht en helpt om bewuste keuzes te maken in hun werk en ontwikkeling.

Verantwoorde AI voor de brandweer en hulpdiensten

Hulpdiensten werken in complexe, dynamische en onvoorspelbare omgevingen. De integratie van steeds geavanceerdere sensoren en kunstmatige intelligentie beïnvloedt de werkprocessen en besluitvorming van hulpdiensten en leidt tot nieuwe uitdagingen op het gebied van optimale en verantwoorde mens-AI samenwerking. In het project [Ondersteuning van verantwoorde mens-AI samenwerking voor eerste hulpverleners](#) onderzoekt en bepaalt de HU de requirements voor collaboratieve (mens-AI) besluitvorming en ontwikkelt een bijhorend raamwerk voor samenwerking om de opbouw van gedeeld situatiebewustzijn en teamprestatie tijdens incidentbeheersing in complexe en dynamische situaties te bevorderen.

SMART: Een AI-ondersteunde zelfmanagementaanpak

In dit [project](#) wordt stapsgewijs, met input van eindgebruikers, experts en literatuur, een slimme (AI-ondersteunde) zelfmanagement-app ontwikkeld. Expertise op gebied van gezondheidszorg, gedragsverandering, technologie en artificiële intelligentie worden gecombineerd om samen met mensen met artrose en stakeholders een AI-ondersteunde aanpak te ontwikkelen die in een bestaande gezondheidsapp wordt gebouwd voor mensen met heup- en knieartrose.

De prijs van delinquentie

De schuldenproblematiek onder delinquenten is groot, complex en diepgeworteld. Deze problematiek vraagt dan ook om een interdisciplinaire aanpak vanuit zowel het justitiële als het sociale domein. Hiervoor is inzicht nodig in de rol van de verschillende betrokken organisaties in de aanpak van schulden onder delinquenten (denk aan rechtspraak, OM, gevangeniswezen, reclassering, forensische (verslavings)zorg, schuldhulpverlening en gemeentelijke nazorg) en ook in de werkzame elementen in de samenwerking en de wijze waarop deze kunnen worden versterkt. Doel van '[De prijs van delinquentie](#)' is concrete handvatten op te leveren ter versterking van de samenwerking in het justitiële en sociale domein rondom delinquenten met schulden.

Droomrobot

In het project [Droomrobot](#) wordt een ondersteunende sociale robot ontwikkeld die met 'geleide fantasie' (medische hypnosetechnieken) angst en pijn vermindert bij kinderen tijdens medische procedures. Het doel is om een gebruiksvriendelijke tool te ontwikkelen voor kinderen (en hun ouders) én zorgprofessionals, die past in het zorgproces. De robot wordt ontwikkeld in co-creatie met zorgprofessionals, ouders en kinderen, aangevuld met social-robotics-ontwerp & iteratief testen (design science/ HRI). De HU werkt hierin samen met meerdere ziekenhuizen en andere partners.

Communicatie Richtlijnen Over Waarde van Duurzaamheid

Met dit [project](#) richt de HU zich op het ondersteunen van communicatieprofessionals in het verhogen van de waardeperceptie van duurzame voeding bij consumenten. Dat doen we door het ontwerpen van communicatiestrategieën die nauw aansluiten bij de motieven en weerstanden van de consument, en die de meerwaarde van duurzame voeding centraal stelt. In nauwe samenwerking met experts uit de praktijk ontwikkelen we een digitale handleiding voor communicatieprofessionals, om daarmee een beweging in gang te zetten die duurzamere voedingskeuzes gemakkelijker maakt voor de consument.

Samen Spelen

Samen spelen is essentieel voor de ontwikkeling van alle kinderen. Ook is buiten spelen de belangrijkste bijdrager aan een fysiek actieve leefstijl. Helaas spelen kinderen met beperkingen weinig buiten en spelen kinderen met en zonder beperking weinig samen. In het project [Samen Spelen](#) willen we samen (inclusief) buiten spelen verbeteren. Middels participatief actie-onderzoek ontwerpen kindertherapeuten, kinderen (met en zonder beperking), ouders en andere stakeholders samen met onderzoekers en ontwerpers twee toolkits. Eén toolkit is gericht op de fysieke omgeving en één toolkit richt zich op de sociale omgeving. Traditionele en systematische onderzoeksmethoden uit de zorg, zoals observatie en activiteitenmonitoring en creatieve, generatieve onderzoeks- en ontwerpmethoden uit de ontwerpwereld worden continu complementair ingezet.

GEZOND Bezig

In dit programma kunnen volwassenen uit de regio Utrecht die gezonder willen leven op een laagdrempelige manier werken aan hun persoonlijke leefstijlvraag. Deelnemers krijgen inzicht in hun eigen leefstijl en de factoren die daarop van invloed zijn, formuleren kleine, haalbare doelen en zetten gericht stappen richting een gewenste positieve gedragsverandering. Het traject bestaat uit groepsbijeenkomsten met experts. Daarnaast ontvangen deelnemers wekelijks persoonlijke coaching van twee bachelorstudenten uit verschillende opleidingen. [GEZOND Bezig](#) draagt voor studenten bij aan een innovatieve, rijke, interprofessionele

leeromgeving waarin onderwijs en praktijk op een natuurlijke manier samenkomen. Middels onderzoek wordt het traject geëvalueerd.

Kenniswerkplaats Samen Omgaan met Onbegrip (SOMO)

Elk jaar groeit het aantal meldingen van schrijnende situaties rondom onbegrepen gedrag. Het blijkt moeilijk om in die situaties de juiste hulp te bieden. In de regionale kenniswerkplaats Samen Omgaan met Onbegrip ([SOMO](#)) gaan Hogeschool Utrecht, de GGD regio Utrecht en het Trimbos-instituut samen met ervaringsdeskundigen op zoek naar antwoorden op vragen rondom onbegrepen gedrag.

4.3.3 Professionalisering onderzoek

In 2025 is verder geïnvesteerd in de ontwikkeling van praktijkgerichte onderzoekers en lectoren binnen de HU. Voor nieuwe praktijkgerichte onderzoekers is een gerichte leergang beschikbaar waarin zij hun rol verkennen, kennismaken met de eisen die onderzoek aan de HU stelt en inzicht krijgen in het beschikbare ondersteuningsaanbod. Daarnaast biedt TLN een prepromotietraject aan waarin onderzoekers worden begeleid bij het schrijven van een subsidieaanvraag voor een PhD-traject. Binnen het HU Promovendi Netwerk (HUP) delen promovendi kennis via lunchbijeenkomsten en workshops.

Voor senior onderzoekers, hogeschoolhoofddocenten en associate lectoren is een leergang ontwikkeld die hen ondersteunt in het versterken van hun leidende rol in praktijkgericht onderzoek. Lectors kunnen deelnemen aan een specifieke leergang op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Intervisie maakt een integraal onderdeel uit van beide programma's. Binnen de kenniscentra namen medewerkers deel aan diverse activiteiten, zoals schrijftrainingen, schrijfdagen en professionaliseringstrajecten op het gebied van projectmanagement. Alle medewerkers zijn in 2025 actief gestimuleerd om gebruik te maken van het beschikbare ontwikkelingsaanbod.

Binnen de HU beschikt iedere organisatie-eenheid over een Strategische Personeelsontwikkeling (SPO), waarin ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie worden vertaald naar gewenste bewegingen in het personeelsbestand. Dit geldt ook voor de Kenniscentra, waar de SPO regelmatig wordt geactualiseerd. Daarnaast voeren de directeurs jaarlijks normvinding uit ten aanzien van de ontwikkeling van hogeschoolhoofddocenten en lectoren.

In 2025 lag binnen de kenniscentra een duidelijk accent op de financiële uitdagingen waarmee de HU werd geconfronteerd en het waarborgen van de samenwerking met het onderwijs. Het onderzoek naar de positie van de hogeschoolhoofddocent, met speciale aandacht voor de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, speelde hierin een belangrijke rol.

Naast deze strategische thema's was er aandacht voor het welzijn van medewerkers, de evenwichtige opbouw van lectoraten, teamontwikkeling, werkbeleving en sociale veiligheid. Talentontwikkeling en professionalisering bleven daarbij belangrijke speerpunten. Hierbij is onder meer gebruikgemaakt van de Ontwikkelkaart voor praktijkgerichte onderzoekers (zie boven), het professionaliseringsaanbod van TLN en Team TMA-trajecten (Talenten Motivatie Analyse).

4.4.4 Diversiteit en inclusie

Diversiteit gaat over ons allemaal. Onze samenleving bestaat uit mensen en groepen die op allerlei manieren verschillen van elkaar. Verschillen tussen culturen, verschillen in gender, in seksuele geaardheid, in etnische, culturele, sociaaleconomische en migratie achtergrond, in fysieke en verstandelijke mogelijkheden en in leeftijd, taal, levensbeschouwing en nationaliteit. We vinden diversiteit belangrijk en werken eraan een afspiegeling te zijn van de maatschappij waar we deel van uitmaken. We werken aan (de toegankelijkheid van) onze gemeenschap en waarderen verschillen. Dit komt ook tot uiting in de [visie Diversiteit en Inclusie](#) die in juni 2022 door het College van Bestuur is vastgesteld. De visie beschrijft waar diversiteit en inclusie over gaan, en ook het ongemak en niet-weten waar je in het streven naar inclusiviteit mee te maken kunt hebben. We willen hierover met elkaar in gesprek blijven en we gaan conflicten niet uit de weg. Zo verkennen we met elkaar op een veilige wijze de moedige [tussenruimte](#). De HU onderschrijft de speerpunten die genoemd zijn in het position paper van de Vereniging Hogescholen '[Samen werken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit](#)' uit 2022. Deze vormen ook de basis voor ons handelen met betrekking tot diversiteit en inclusie binnen HU.



Enkele voorbeelden van bijdragen aan diversiteit en inclusie vanuit onderzoek in 2025 zijn:

Binnen de [Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat](#) hebben docenten, studenten en medewerkers van de ondersteunende diensten gewerkt aan het versterken van een veilig leer- en werkklimaat en het stimuleren van een cultuur van dialoog. Er zijn een verkenningdocument en bewustwordingscampagne gelanceerd, er is een actief netwerk van studenten en medewerkers opgebouwd en er zijn concrete producten ontwikkeld, zoals een praatplaat. Daarnaast volgden docenten workshops die hun handelingsperspectief versterken en droegen nieuwsbrieven bij aan meer bewustzijn en toepassing in de praktijk. Het lectoraat Normatieve Professionalisering publiceerde over dit thema het artikel '[De school als pedagogische tussenruimte](#)', waarmee de pedagogische betekenis van de tussenruimte verder is geduid en versterkt binnen de HU.

Binnen het project [DLO Inclusief Onderwijs](#) hebben betrokken teams gewerkt aan de ontwikkeling van een e-learning tool rond inclusie in het onderwijs voor het bouwen aan een leeromgeving die werkt voor iedereen.



Het Lectoraat Duurzame Gemeenschappen heeft onderzoek gedaan naar de rol van beeldtaal en beeldvorming - waaronder herkenning, stereotypering en (on)bewuste aannames - in relationele inclusie en uitsluiting, met als doel praktische handvatten te ontwikkelen voor meer inclusieve beeldtaal binnen de HU.

Onderzoekers binnen de lectoraten Werken in Onderwijs en Meertaligheid in het Onderwijs hebben samengewerkt aan de ontwikkeling van de [hbo-inclusietool](#) om hogescholen te ondersteunen bij het versterken van hun D&I-beleid, in opdracht van Zestor. Met deze tool krijgen hogescholen inzicht in hun beleid én in de ervaringen van medewerkers, zodat gerichte stappen gezet kunnen worden naar een inclusievere organisatie.

4.4.5 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. De Kenniscentraraad speelt een belangrijke rol als gesprekspartner van de directeurs van de kenniscentra en fungeert als spreekbuis van onderzoekers en onderzoeksondersteuners. De raad vormt een goede afspiegeling van deze populatie, zowel horizontaal (verschillende kenniscentra) als verticaal (verschillende rollen).

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 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 2025 is er naast de jaarlijks terugkerende werkzaamheden, extra aandacht besteed aan het Meerjarenplan dat door de vier kenniscentra is ingediend. Ook is extra aandacht besteed aan een werkdrukplan, met daarin beschreven interventies om de werkdruk binnen de kenniscentra inzichtelijk te maken en waar mogelijk te verlagen. Ook is in 2025 een nieuw lectoratenbeleid vastgesteld, waarbij de raad geadviseerd heeft.

“

In overeenstemming met onze integriteitscode, willen we het morele bewustzijn bij medewerkers en studenten stimuleren, de morele competentie versterken en een open cultuur bevorderen.

5. INTEGRALE VEILIGHEID

In aansluiting bij het landelijk platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs onderscheidt de HU drie veiligheidsdomeinen: Fysieke veiligheid, Informatieveiligheid en Sociale veiligheid. Integrale veiligheid betekent bij de HU dat we vraagstukken op het gebied van veiligheid in samenhang aanpakken en dat voor alle domeinen van integrale veiligheid dezelfde uitgangspunten gelden. De governance op het gebied van Integrale Veiligheid kent in de HU drie niveaus. Het College van Bestuur formuleert visie en strategische doelstellingen op het gebied van integrale veiligheid. Het Tactisch Veiligheidsoverleg krijgt vanuit het college doelstellingen en richtlijnen en zet dit om in tactische en operationele plannen en werkzaamheden. Het beleid dat op strategische en tactisch niveau is uitgezet wordt op operationeel niveau uitgevoerd door medewerkers binnen onze instituten, kenniscentra en diensten.

Het Tactisch Veiligheidsoverleg heeft voor 2025 de risicoanalyses van de afzonderlijke veiligheidsdomeinen en de jaarplannen in samenhang beoordeeld en ingestemd. Tweemaal per jaar wordt over de realisatie van de jaarplannen gerapporteerd aan het College van Bestuur.

5.1 FYSIEKE VEILIGHEID

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

Het toegangsbeleid is geëvalueerd en wordt opgevolgd met een verkenning van een avondsluiting van een deel van de gebouwen om de fysieke en sociale veiligheid te ondersteunen. De eerdere aanscherping van de huisregels biedt meer mogelijkheden ongewenste bezoekers te weigeren. Er is een handelingskader voor facility medewerkers opgesteld met een daaraan gekoppelde escalatieladder. Deze groep wordt jaarlijks getraind op basis van dit kader. Informatie om thuis een gezonde en veilige werkplek in te richten is geactualiseerd en de vindbaarheid voor medewerkers is positief beoordeeld.

Op elke locatie is een locatiecoördinator (LC) gestart, die ook de rol van Hoofd BHV vervult. De laatste ontruimingsoefeningen laten zien dat er door ervaring groei is geboekt in de uitvoering van deze rol. Tevens zijn er table-top oefeningen georganiseerd, waarbij een calamiteit wordt nagebootst. De LC's hebben hiervoor een training gevolgd. De integraliteit van de BHV-organisatie is bevorderd door een gezamenlijk jaarplan op te stellen voor alle locaties. Dit maakt overdracht van werkzaamheden eenvoudiger en zorgt voor duidelijkheid.

5.1.1 ARBO RI&E

Door de afdeling Arbo & Milieu zijn alle deel-Risico Inventarisaties en Evaluaties (RI&E's) uitgevoerd en afgerond. De wettelijk verplichte toetsing van deze RI&E's van de instituten, kenniscentra en diensten en de overkoepelende, beleidsmatige RI&E is in overeenstemming met de Arbowet uitgevoerd door een externe toetser. Er is gestart met het monitoren van de uitvoering van de plannen van aanpak als uitkomst van de RI&E's.



5.1.2 Crisismanagement

Ook in 2025 zijn nieuwe directeuren en leden van het College van Bestuur meegenomen in hun rol bij een calamiteit of crisis. Er wordt samenwerking gezocht binnen het Utrecht Science Park (USP) bij het doen van gezamenlijke crisisoefeningen. Zo heeft de HU samen met de veiligheidsorganisatie van de Universiteit Utrecht een scenario geoefend. Ook neemt de HU deel aan de pilot voor de inzet van een USP-gebied coördinator die bij gedeelde calamiteiten de verbindende schakel is tussen alle hulpdiensten.

5.2 INFORMATIEVEILIGHEID

5.2.1 Kennisveiligheid

Bij kennisveiligheid gaat het vooral om het voorkomen van ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie. Kennisveiligheid richt zich ook op heimelijke beïnvloeding van onderwijs en onderzoek door andere staten. In 2022 is de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gepubliceerd door de overheid. De adviezen uit deze leidraad hebben in 2022 geleid tot sectorale afspraken in het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. De HU heeft zich hieraan gecommitteerd. Binnen de HU is in het College van Bestuur een portefeuillehouder kennisveiligheid aangewezen en is een Adviesteam Kennisveiligheid ingesteld.

In 2025 is meer ervaring opgedaan met instrumenten om kennisveiligheid verder in de processen van de hogeschool te borgen. Voorbeelden hiervan zijn het afwegingsinstrument Strategische Samenwerkingen en de Nationale Quicksan Inkoop en Aanbestedingen. Het adviesteam kennisveiligheid wordt gevonden voor advies onder andere met betrekking tot reizen naar landen met een hoog risicoprofiel. Voor advisering bij de werving van personeel is de hogeschool nog in afwachting van het landelijk screeningsinstrument van het ministerie OCW. E-learnings met betrekking tot dit onderwerp bevorderen in de tussentijd het risicobewustzijn bij leidinggevendenden, onderzoekers en HR-medewerkers. Ook bij de lectoren en de afdeling Juridische Zaken hebben kennisbijeenkomsten plaatsgevonden om samen te professionaliseren op dit onderwerp.

Met de kenniscentra zijn de risicovolle samenwerkingen doorgesproken. In augustus 2025 heeft het ministerie OCW middels een vervolgmeting de stand van implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid 2022 onderzocht. De HU heeft hieraan deelgenomen. Dit heeft geen opvallende zaken of zorgelijkheden opgeleverd. De HU volgt de landelijke hbo-ontwikkeling.

5.2.2 Informatiebeveiliging

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

De HU heeft de externe audit op basis van het SURF-normenkader voor informatiebeveiliging in 2025 opnieuw laten afnemen. Hoewel deze audit nog niet is afgerond en het eindrapport dus nog niet beschikbaar is, laat de voorlopige terugkoppeling een groei zien in het volwassenheidsniveau op het gebied van informatiebeveiliging.

In 2025 zijn grote stappen gezet in de realisatie van de geplande verbeteringen als de implementatie van de GRC-tooling, beheer infrastructuur en de implementatie van informatieveiligheid risicomangement. Daarnaast is voor de HU een Security operations team opgezet, waardoor we beter in staat zijn beveiligingsincidenten waar te nemen en op te lossen.

Ook is in 2025 door de HU deelgenomen aan de OZON oefening, die bedoeld is om de procedures voor het behandelen van een cybercrisisituatie te oefenen.

Het Informatiebeveiliging & Privacy Office van de HU houdt zich bezig met Incident-afhandeling, de uitvoer van business impact analyses en het analyseren van onder andere applicatieaanvragen. Ook tot de taken behoren de beoordeling van toeleveranciers op securitymaatregelen en het opstellen en verbeteren van bestaande en nieuw benodigde richtlijnen, procedures en werkinstructies.

Op 29 april 2026 is de leverancier van de digitale leeromgeving Canvas gehackt. De HU maakt gebruik van deze omgeving voor haar onderwijs. Bij deze inbraak zijn persoonsgegevens van studenten, oud-studenten, docenten, medewerkers en oud-medewerkers bij onderwijsinstellingen wereldwijd buitgemaakt. Naast de beveiligingsmaatregelen die door de leverancier genomen zijn, heeft de HU uit voorzorg Canvas, en alle systemen die in verbinding staan met Canvas, tijdelijk losgekoppeld. Op basis van de informatie die door verschillende professionele partijen met de HU is gedeeld, is na enkele dagen de omgeving weer in gebruik genomen. Dankzij grote inspanning en flexibiliteit van medewerkers heeft het onderwijs in deze periode doorgang gevonden. Voor een beperkt aantal onderwijsprocessen is tijdelijk een alternatieve werkwijze gevonden. Er is aangifte gedaan van dit incident. En er is een melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Gebruikers zijn geïnformeerd over de privacy-impact op basis van de beschikbare informatie.

5.2.3 Bescherming persoonsgegevens

Het landelijk delen van best practices en het gezamenlijk duiden van nieuwe casuïstiek door de privacy-coördinatoren in het hoger onderwijs verrijkt onze interne adviesfunctie. Ook in 2025 is dit voortgezet. De privacy-organisatie is nauw betrokken bij de governance-vraagstukken op het gebied van AI binnen de hogeschool en bij het selecteren van een methodiek

tot risicobeoordeling. In 2026 moet duidelijk worden hoe de expertise van de privacy-organisatie wordt ingezet in het nog te vormen AI-complianceteam.

De HU heeft zich gecommitteerd aan het SURF normenkader Privacy. Met name op het gebied van verantwoording is de aansluiting van de organisatie-eenheden versterkt. Met de implementatie van de GRC tooling in 2025 biedt het verwerkingsregister onder andere beter inzicht in de dekking van privacyovereenkomsten, de opvolging van DPIA's en de realisatie van maatregelen. Elk organisatieonderdeel kan zelf de bevindingen monitoren uit self-assessments, onderzoeken van de Functionaris Gegevensbescherming en de realisatie van alle geplande activiteiten. Hiermee is de volwassenheid in risicomanagement sterk toegenomen. Er is een intensieve awareness campagne uitgevoerd, online en fysiek op alle locaties van de hogeschool. Met de realisatie van een cyclische jaarkalender professionalisering is de training van de privacy-organisatie structureel geborgd.

In navolging van het besluit om alle medewerkers een e-learning Privacy en Security te laten volgen, zijn de benodigde competenties vastgesteld en is een marktverkenning gedaan van partijen die deze e-learning privacy kunnen ontwikkelen. Deze e-learning gaan de HU in oktober 2026 aanbieden.

5.2.4 Functionaris Gegevensbescherming

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft een Jaarplan FG 2025 opgesteld. In dit jaarplan komen de toezichthoudende activiteiten van de FG 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 adviseert de FG over risico-inschatting en rechtmatigheid. Risicovolle verwerkingen worden getoetst met een Data Protection Impact Assessment (DPIA). De FG ziet toe op de kwaliteit van deze beoordeling door de organisatie. De FG heeft in 2025 actief deelgenomen aan de kennisdeling en normvindende dialoog over privacybescherming met andere onderwijsinstellingen.

De FG heeft de opvolging van verbetermaatregelen en adviezen naar aanleiding van datalekken en assessments die zich in 2025 hebben voorgedaan gemonitord. Zo is er meer aandacht voor privacyrisico's bij het inzetten van AI merkbaar en wordt projectmatig gewerkt aan de opschoning van papieren archieven. De integratie van recent doorleefde casuïstiek verhoogt aantoonbaar de attentiewaarde van de awareness-campagne over informatieveiligheid.

Het merendeel van de datalekmeldingen die bij de privacy-organisatie werden gedaan, betreffen het onbedoeld verzenden van informatie aan verkeerde ontvangers en te ruime autorisaties op documenten. Er is met passende maatregelen opvolging gegeven aan de incidenten. De doorvertaling van decentrale casuïstiek naar een instellingsbrede opvolging is nog een ontwikkelpunt. Waar passend bij de wettelijke meldplicht zijn datalekmeldingen ook bij de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan en zijn de betrokkenen geïnformeerd. De hogeschool hanteert hierbij een hoge meldingsbereidheid.

5.3 SOCIALE VEILIGHEID

Het domein Sociale veiligheid bestaat uit de volgende subdomeinen: integriteit, zorgwend 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.

In samenwerking met ons netwerk Diversiteit & Inclusie organiseerden we in 2025 bijeenkomsten waarin we gezamenlijk stilstonden bij gebeurtenissen in de wereld en de impact daarvan op onze gemeenschap. We realiseren ons dat mondiale ontwikkelingen direct of indirect effect hebben op zowel onze studenten als onze medewerkers en dat de perspectieven op deze thema's uiteen kunnen lopen. Met deze bijeenkomsten creëren we een open en respectvolle dialoog, waarin ruimte is voor verschillende perspectieven en waarin we bewust werken aan een veilige tussenruimte voor iedereen.

In 2025 is naast de bestaande ombudsfunctionaris voor medewerkers ook een ombudsfunctionaris voor studenten benoemd. Deze is er voor situaties waarbij een student nét tussen wal en schip valt; zich onvoldoende gehoord voelt; de indruk heeft dat de uitvoering van de procedures onredelijk is verlopen; meent dat de toegankelijkheid van de voorziening onvoldoende is en samen niet tot een passende oplossing wordt gekomen. De ombudsfunctionaris voor studenten is er ook voor als een student advies zoekt op het gebied van sociale veiligheid, situaties van ongewenst gedrag, misstanden of integriteitsschendingen.

Begin 2025 is een nieuw opgericht integraal team Sociale Veiligheid gestart. Zowel de afdeling HR als de afdeling OO&S zijn in dit team vertegenwoordigd. In 2025 is een verkenning gestart om tot een adviesnotitie te komen waarin vervolgens actielijnen zijn benoemd die bijdragen aan een sociaal veilig leer- en werkklimaat. De actielijnen richten zich op de drie elementen die van invloed zijn op een sociaal veilige werk- en leeromgeving: organisatie-structuur, omgangscultuur en ondersteunend systeem.

5.4 CRISISMANAGEMENT

Ook in 2025 zijn nieuwe directeuren en leden van het College van Bestuur meegenomen in hun rol bij een calamiteit of crisis. Er wordt samenwerking gezocht binnen het Utrecht Science Park (USP) bij het doen van gezamenlijke crisisoefeningen. Zo heeft de HU samen met de veiligheidsorganisatie van de Universiteit Utrecht een scenario geoefend. Ook neemt de HU deel aan de pilot voor de inzet van een USP-gebied coördinator die bij gedeelde calamiteiten de verbindende schakel is tussen alle hulpdiensten.

“

De inzet lag op
werkbeleving, leiderschap,
digitale vaardigheden,
loopbaanontwikkeling en
zorgvuldige begeleiding van
organisatieverandering.

6. HU ALS WERGEVER

We werken samen aan onze ambities. 2025 was voor Human Capital een jaar waarin de HU tegelijk investeerde in ontwikkeling én zorgvuldig moest omgaan met een veranderde financiële werkelijkheid. De inzet lag op werkbeleving, leiderschap, digitale vaardigheden, loopbaanontwikkeling en zorgvuldige begeleiding van organisatieverandering.

6.1 WERKBELEVING

Jaarlijks meten we de werkbeleving van onze medewerkers met de HU Thermometer, het werkbelevingsonderzoek van de HU. We maken net als vorig jaar gebruik van een gevalideerde hbo-vragenlijst. We kunnen daardoor onze resultaten vergelijken met de vorige jaren en met andere deelnemende hogescholen. Thema's van het werkbelevingsonderzoek zijn onder andere bevlogenheid, betrokkenheid, sociale veiligheid, werkdruk, inclusief werkklimaat en tevredenheid met de HU als werkgever. Ook staan we in het werkbelevingsonderzoek stil bij het thema teamontwikkeling.

Over het algemeen waren de resultaten vergelijkbaar met die van 2024, en met die van de beschikbare hbo-benchmark. Zo waarden responderende medewerkers het werken bij de HU met het cijfer 7,5, wordt 84% geïnspireerd door het werk en voelt 78% zich thuis binnen de HU.

6.2 TALENTONTWIKKELING

Binnen de HU is veel aandacht voor talentontwikkeling. Hieronder volgen een paar in het oog springende, centraal georganiseerde professionaliseringsactiviteiten uit 2025.

6.2.1 Leiderschapsontwikkeling

In 2025 is breed ingezet op leiderschapsontwikkeling bij de HU. Het ontwikkeltraject voor directeuren en het College van Bestuur vond dit jaar plaats met een duidelijke focus op impactgericht werken, samenwerking en eigenaarschap. Dit traject was gericht op het versterken van de gezamenlijke sturingskracht op strategische thema's. Opnieuw vonden vier leidinggevendendagen plaats waarin alle leidinggevendenden samenkwamen, dit jaar met het thema 'leiderschap in verandering'.

Leidinggevendenden van de HU staan onder toenemende druk door verschillende ontwikkelingen. Daarom zijn de bestaande leergangen voor leiderschapsontwikkeling voortgezet. De leergangen richten zich op verschillende doelgroepen: startende leidinggevendenden (0–3 jaar), docenten met een leidende rol in docententeams, en senior praktijkgerichte onderzoekers en lectoren. In 2025 is er gestart met terugkomdagen voor oud-deelnemers van de leergangen, om blijvende ontwikkeling en netwerkvorming te stimuleren.

Daarnaast zijn er leiderschapsmodules aangeboden over leidinggeven aan teams, effectief werken en gespreksvoering. Ook is ingezet op het vergroten van de bekendheid en het gebruik van leiderschapscoaching.

6.2.2 Digitalisering

Digitalisering en AI spelen een steeds grotere rol in het werkveld waarvoor de HU professionals opleidt. Digitale technologieën zijn niet meer weg te denken uit de beroepspraktijk en vergen transformatievaardigheden van (toekomstige) professionals. Dit alles vraagt om competentieontwikkeling van medewerkers, zodat zij duurzaam inzetbaar blijven in de HU en hun waarde behouden voor de arbeidsmarkt als geheel. De HU investeert daarom gericht in professionalisering van medewerkers op het gebied van digitalisering (digitale transformatievaardigheden) en AI.

Digital Academy

In 2025 is, na de start in 2024, verder gebouwd aan de Digital Academy als centraal punt voor digitale professionalisering. De Digital Academy biedt (online) leeraanbod op individueel en teamniveau, gericht op thema's zoals AI, ethiek, ICT, data, innovatie en digitale didactiek. Daarnaast is er doelgroepgericht leeraanbod, zoals AI voor onderzoekers. Samenwerking met (interne) stakeholders is essentieel om de actualiteit, kwaliteit en aansluiting op de beroepspraktijk te borgen. Dit vraagt ook komend jaar coördinatie en afstemming met alle betrokken stakeholders, om de Digital Academy verder te versterken en door te ontwikkelen.

E-learning AI-geletterdheid

De HU heeft een elearning Algeletterdheid ontwikkeld en opgenomen in de Digital Academy. Een eerste stap richting brede Algeletterdheid in de HU, maar verdere stappen zijn nodig om Algeletterdheid structureel te verankeren in het werk van alle medewerkers.

HU Ontwikkeldagen: Digitalisering & AI

De HU Ontwikkeldagen stonden in 2025 volledig in het teken van digitalisering en AI. Ruim 1.200 medewerkers namen deel aan keynotes, trainingen en 1-op-1-sessies. De deelnemers waardeerden het programma met een gemiddelde beoordeling van 8,0. Dit evenement van drie dagen brengt professionele en persoonlijke ontwikkeling extra onder de aandacht van onze medewerkers.

Digitale transitie in managementplannen

In het format van de managementplannen is een nieuw onderdeel toegevoegd: digitale transformatie. Elk managementteam brengt de impact van digitalisering op het eigen onderwijs, onderzoek of dienstverlening in kaart, analyseert de gewenste ontwikkeling en besteedt 30% van de professionaliseringsuren aan digitale ontwikkeling. Hiermee wordt digitale professionalisering structureel onderdeel van de strategie binnen de HU. De uitvoering van deze plannen vindt plaats in 2026.

6.2.3 LoopbaanHUB

Tijdens het jaarlijkse ontwikkelgesprek bespreken leidinggevenden en medewerkers de ontwikkelwensen, ambities en mogelijke loopbaanstappen. Om medewerkers en leidinggevenden hierbij beter te ondersteunen, is in 2025 de 'LoopbaanHUB' opgezet, als centrale voorziening voor loopbaanontwikkeling. De LoopbaanHUB bundelt bestaande en nieuwe initiatieven en maakt ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling beter vindbaar en toegankelijk.

Medewerkers kunnen via de LoopbaanHUB onder andere gebruikmaken van externe loopbaancoaching, loopbaantrainingen, Talent Motivatie Analyse (TMA)- gesprekken of een

gesprek met een HR-collega over loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast is in 2025 twee keer een LoopbaanHUB Live georganiseerd: een loopbaanmarkt waar medewerkers terecht konden voor inspiratie, informatie en persoonlijk advies over hun loopbaan en de mogelijkheden bij de HU.

6.3 NIEUWE REGELING ONTWIKKELEN EN BEOORDELEN

In 2025 heeft de HU een nieuwe regeling 'ontwikkelen en beoordelen' geïmplementeerd. In deze regeling staat hoe we bij de HU omgaan met gesprekken over de ontwikkeling en het functioneren van medewerkers. Met deze regeling zorgen we voor duidelijke afspraken hierover en een helder beoordelingssysteem.

In deze regeling hebben we de oude werkwijze van drie vaste gesprekken per jaar losgelaten voor een meer flexibele opzet. Aan dit ontwikkelgesprek hebben we een aantal afspraken gekoppeld, zoals gelijkwaardigheid tussen medewerker en leidinggevende, te bespreken thema's en ontwikkelgesprekken bij (interne) detacheringen. Ook een vorm van teamontwikkelgesprekken is mogelijk. In de regeling zijn alle afspraken met betrekking tot de beoordeling, inclusief de mogelijkheid tot bezwaar, uitgewerkt. Naast de regeling zijn er allerlei hulpmiddelen voor medewerkers, teams en leidinggevendenden beschikbaar voor het vormgeven en voeren van ontwikkelgesprekken.



6.3.1 Competentiegids

In 2025 is een HU-brede competentiegids in gebruik genomen. Deze gids beschrijft de competenties die relevant zijn voor het functioneren en ontwikkelen van medewerkers in de organisatie. De competenties zijn geclusterd rondom drie domeinen: persoonlijk leiderschap (zelf), samenwerking (anderen en teams) en organisatieresultaat (organisatie). De competentiegids biedt een gemeenschappelijke taal voor ontwikkeling en vormt een belangrijke bouwsteen voor talent- en competentie management van de HU.

6.4 AANDACHT VOOR DE MENS IN EEN VERANDERDE FINANCIËLE CONTEXT

In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op thema's die raken aan de HU als gemeenschap en als werkgever: diversiteit en inclusie, duurzame reiskostenregeling, flexibele arbeid, arbeidsmarkttoelage en DAM-gelden. Allereerst staan we stil bij de aandacht voor de veranderde financiële situatie waarmee ook de HU te maken heeft, en de hiervoor ingezette HR-gerelateerde acties.

In de eerste helft van 2025 werd duidelijk dat de HU moet bezuinigen. Dit was nodig door de combinatie van dalende studentenaantallen, bezuinigingen vanuit de overheid en stijgende kosten. Om de financiële situatie het hoofd te bieden, hebben we op gestructureerde wijze verschillende HR-gerelateerde acties ondernomen. HR-medewerkers hebben directies en leidinggevenden ondersteund bij het zorgvuldig vormgeven van veranderingen, met aandacht voor personele gevolgen, mobiliteit, inzetbaarheid en begeleiding van medewerkers. Daarbij is steeds gezocht naar een balans tussen de noodzakelijke financiële opgave en zorgvuldigheid richting medewerkers.

Zo is er via de LoopbaanHUB (zie hierboven) focus op loopbaanmogelijkheden en het vergroten van de interne en externe mobiliteit. Ook is de vrijwillige Regeling Vervroegd Uittreden aangeboden aan collega's die uiterlijk op 31 december 2028 hun AOW-gerechtigde leeftijd bereiken. Tot slot is binnen enkele organisatieonderdelen op beperkte schaal de mogelijkheid geboden voor individueel vrijwillig vertrek.

6.5 GEÏNTENSIVEERD ARBEIDSVOORWAARDENOVERLEG

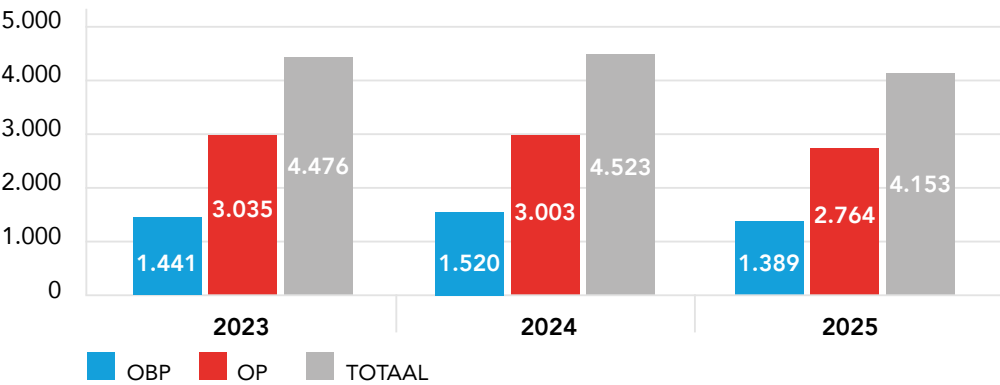
In 2025 is het overleg met de vakorganisaties in het arbeidsvoorwaardenoverleg geïntensiveerd. Er is een nieuw sociaal statuut overeengekomen met een looptijd van twee jaar. De leden van de vakorganisaties hebben met het nieuwe sociaal statuut ingestemd.

Het gesprek over de actuele ontwikkelingen, als onderdeel van het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen de HU en de vakorganisaties, is in 2025 vaker gevoerd. Op deze wijze is uitvoering gegeven aan een afspraak in het nieuwe sociaal statuut om in een vroeg stadium in gesprek te gaan over de organisatieontwikkelingen in de HU, ook voordat formeel sprake is van een reorganisatie.

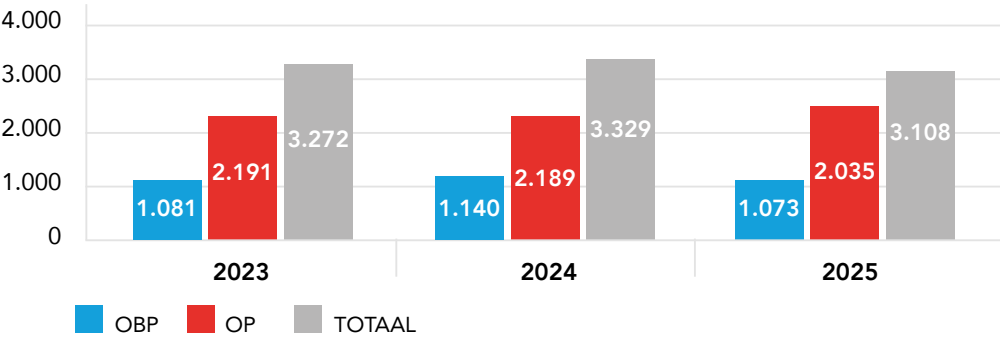
6.6 HR-KENGETALLEN

In deze laatste paragraaf volgen enkele relevante HR-kengetallen¹ over onze medewerkerspopulatie. De peildatum is 31 december 2023/2024/2025.

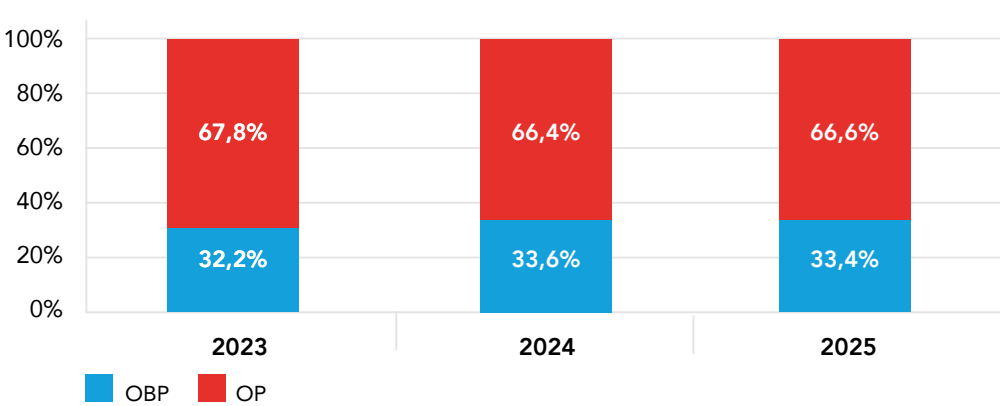
Medewerkers in loondienst
Aantal medewerkers (headcount)



Aantal FTE

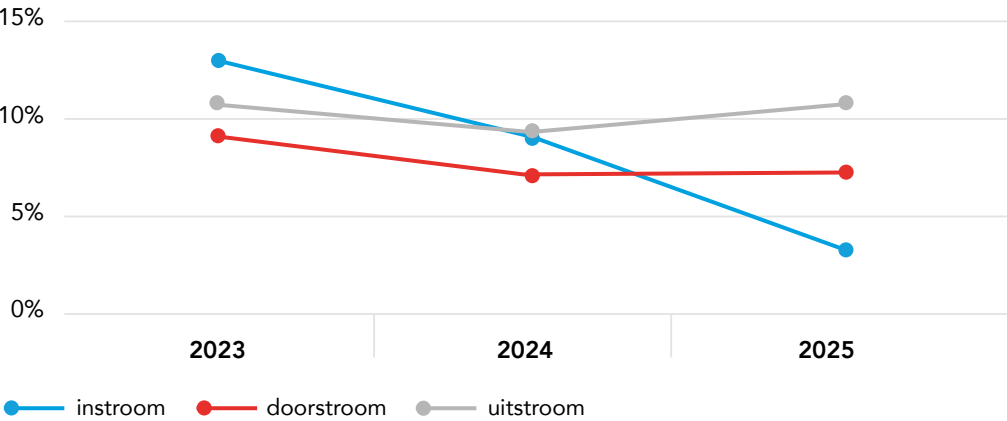


OP/OBP ratio

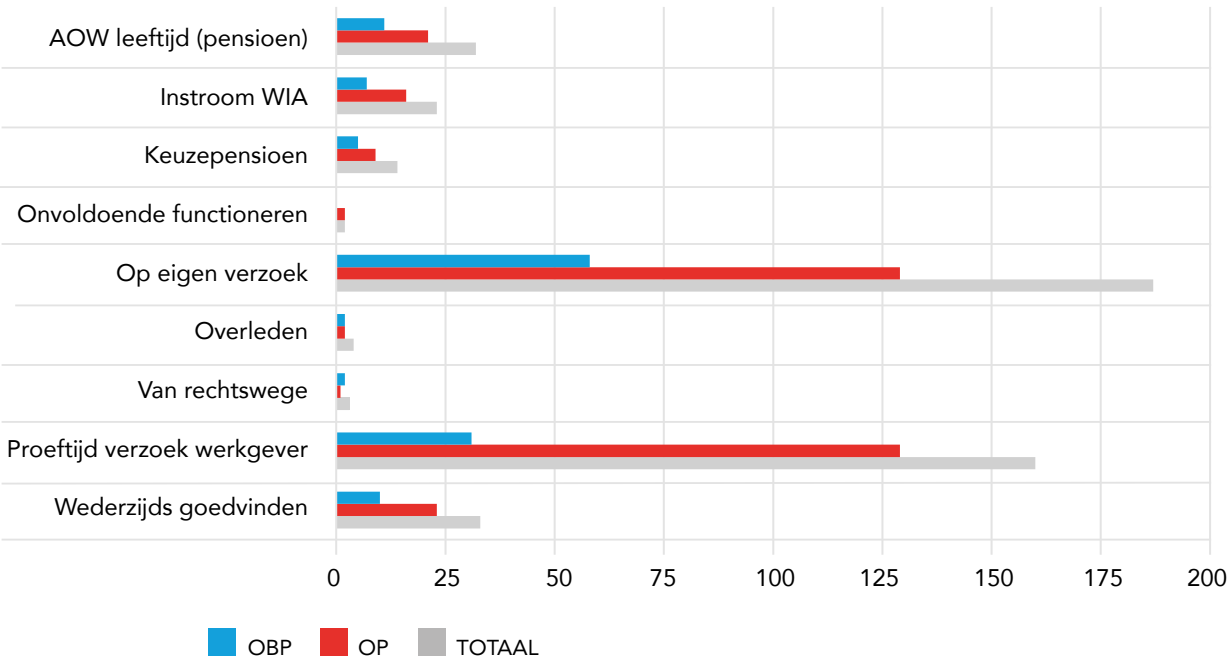


¹ Alle gegevens zijn afkomstig uit de HU-administratie, met uitzondering van de verzuimgegevens voor branche hbo: hiervoor is Zestor de bron.

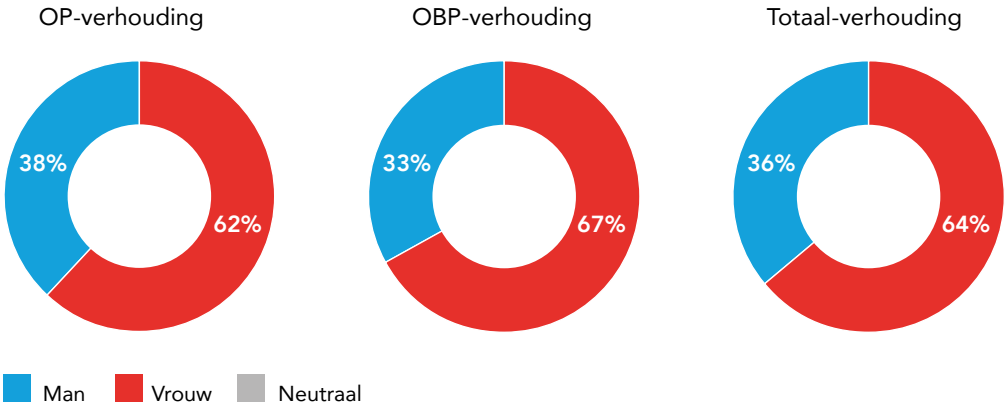
Instream, doorstroom, uitstroom



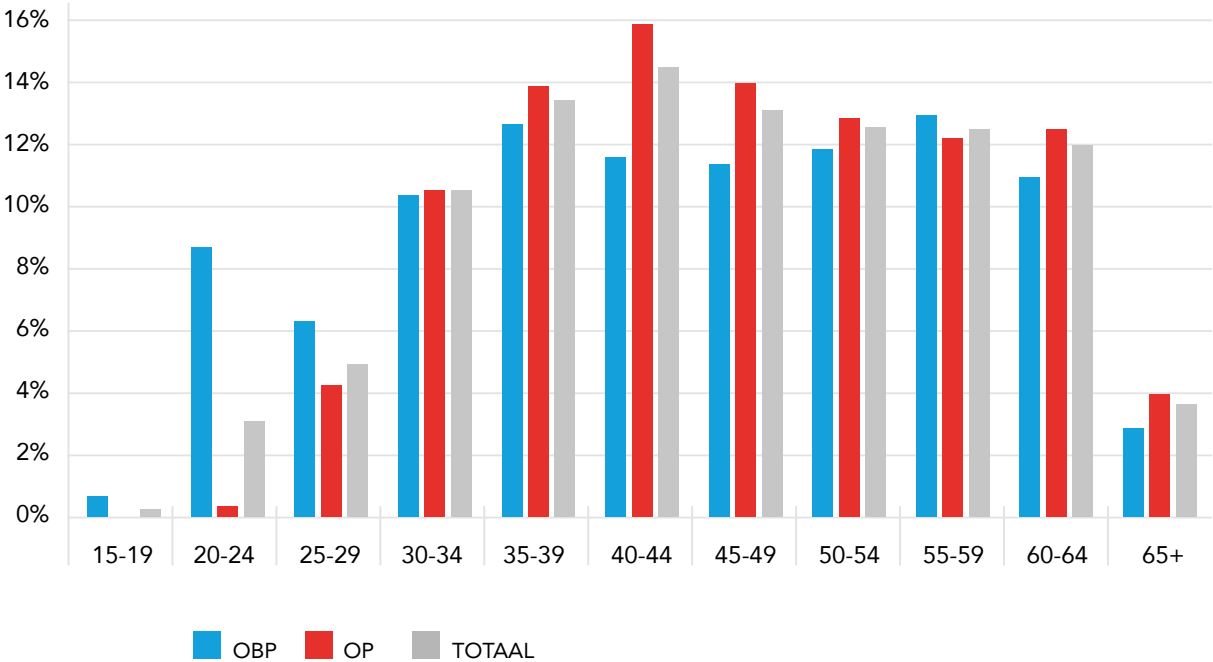
Redenen voor uitstroom



Verhouding man/vrouw/anders²

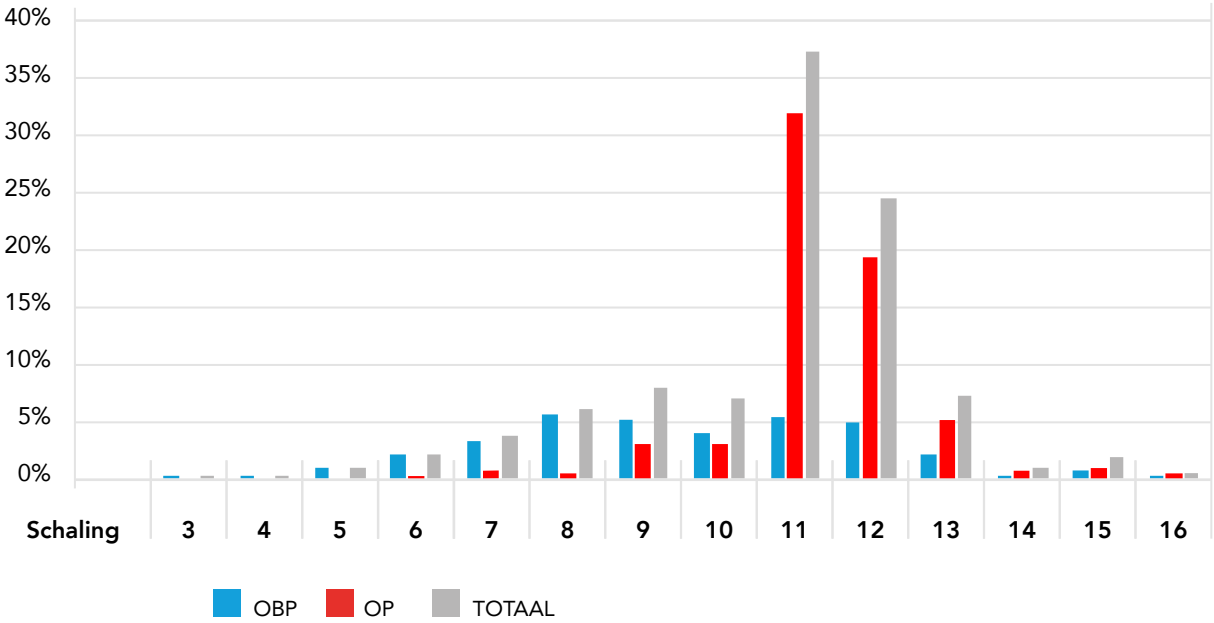


Leeftijdverhouding

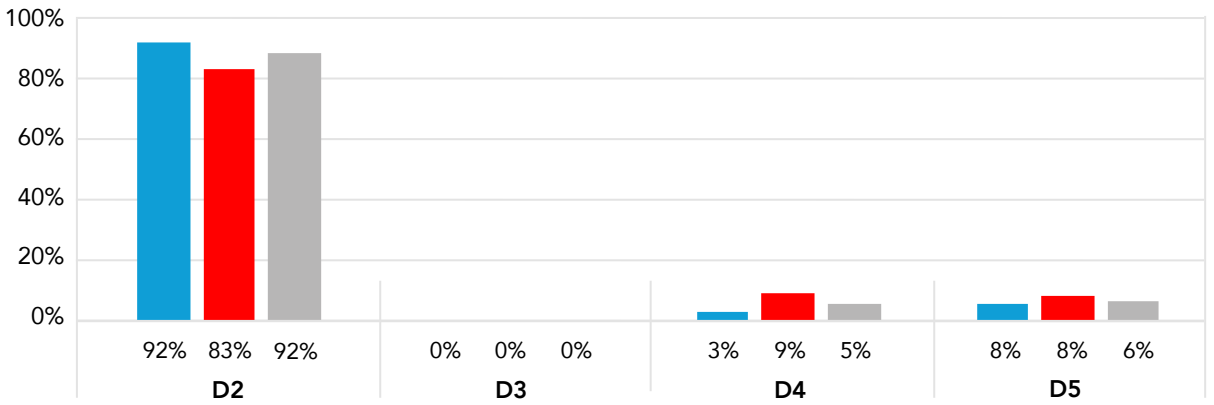


² Er zijn in 2025 drie medewerkers als 'anders' geregistreerd (in figuur 'Neutraal'), afgerond is dit 0% van de populatie, waardoor deze percentages niet zichtbaar zijn in de figuur.

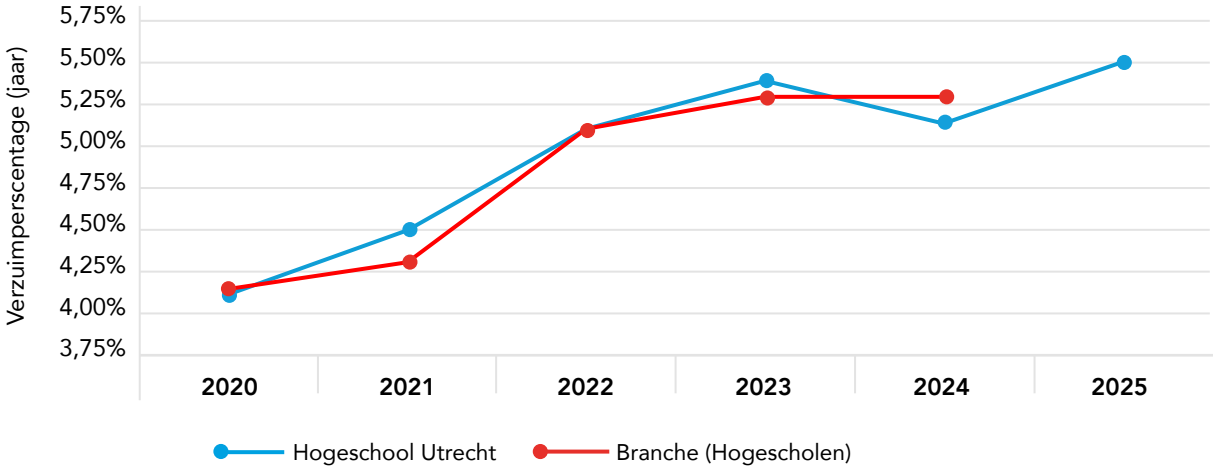
Verdeling over de functieschalen



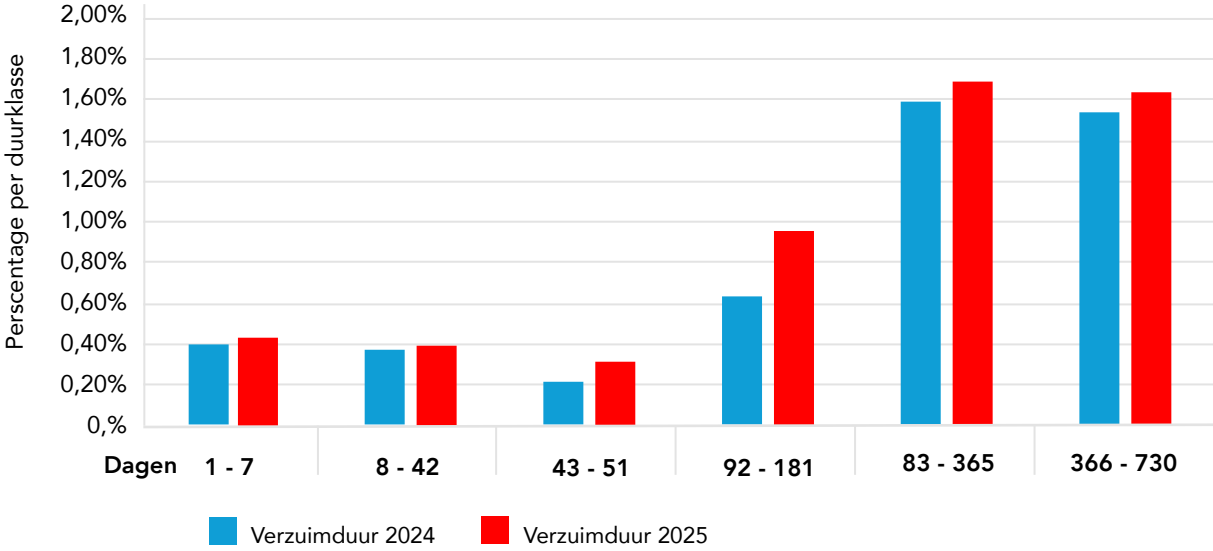
Contractsoorten



Verzuim
Verzuimcijfers HU vs. Branche (Hogescholen)



Opbouw verzuimpercentage in duur



Resultaten jaarlijkse beoordelingen			
Beoordeling	2024-2025	2023-2024	2022-2023
Uitstekend	4,7%	5,8%	4,9%
Goed	94,8%	93,9%	94,8%
Onvoldoende	0,4%	0,4%	0,2%
Niet te beoordelen	0,0%	0,0%	0,1%

“

Met een integrale visie levert de HU een bijdrage aan het in balans brengen van economische, sociale en ecologische duurzaamheidsdoelstellingen.

7. DUURZAAMHEID

7.1 GOVERNANCE

7.1.1 Strategie en rapportage

Duurzaamheid is onderdeel van de kernwaarden van de HU. Duurzaamheid is verwerkt in de dagelijkse activiteiten van medewerkers en studenten, waardoor het niet altijd expliciet zichtbaar is. De HU vindt het daarom belangrijk om transparant en systematisch te rapporteren over de duurzaamheid in het jaarverslag. Met ingang van het boekjaar 2025 rapporteert de HU conform de *Handreiking vrijwillige duurzaamheidsverantwoording Onderwijs- & Kennisinstellingen* opgesteld door het Programma Samen Verantwoorden werkgroep Duurzaamheid (hierna: Handreiking).

De Handreiking ondersteunt onderwijs- en kennisinstellingen bij het transparant en consistent verantwoorden over duurzaamheid en werkt met een gefaseerd groeimodel bestaande uit drie opeenvolgende fasen. Dit model biedt ruimte voor stapsgewijze ontwikkeling en verdere professionalisering van duurzaamheidsverslaggeving. In het jaarverslag 2025 geeft de HU hier invulling aan door te rapporteren volgens Duurzaamheid fase 1.

In lijn met fase 1 rapporteert de HU in het jaarverslag over de verankering van duurzaamheid in de primaire activiteiten onderwijs en onderzoek, het energieverbruik en de sociale en fysieke gezondheid van studenten en medewerkers. Op deze manier wordt zichtbaar hoe medewerkers en studenten werken aan duurzaamheid binnen de kernactiviteiten van de HU en wordt de basis gelegd voor verdere ontwikkeling richting een impactgerichte duurzaamheidsverantwoording.

7.1.2 Verankering en beleid

Duurzaamheid is impliciet onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus van de HU. HU-brede doelstellingen worden op specifieke onderdelen geformuleerd in het planning- en controlkader en vervolgens uitgewerkt in managementplannen van individuele organisatieonderdelen, die rapporteren vervolgens over de voortgang in periodieke rapportages richting het College van Bestuur. HU-brede rapportages worden vervolgens besproken in de Raad van Toezicht (of commissies van de Raad van Toezicht). In 2025 zijn op die manier uiteenlopende onderwerpen in de Raad van Toezicht besproken, zoals de verduurzaming van de huisvesting en het vernieuwde integriteitsbeleid, onder andere gericht op versterking van de sociale veiligheid van medewerkers en studenten.

Sinds 2022 beschikt de HU over de integrale visie Samen voor de Toekomst, die richting geeft aan het profiel van zowel ons onderzoek als ons onderwijs. Binnen deze visie zet de HU sterk in op de ontwikkeling van een regionale infrastructuur waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk nauw met elkaar samenwerken. De HU heeft de agenda van de Sustainable Development Goals op internationaal niveau, via het landelijke missiegedreven innovatiebeleid, de verschillende regionale agenda's (ecologisch, economisch en sociaal) en het regio-profiel vertaald naar een HU-Brede Kennis en Innovatie Agenda (KIA): Samen Gezond, Samen Duurzaam, Samen Digitaal, Samen Lerend. Met deze integrale visie, het portfoliomanagementbeleid en de Kennis- en Innovatieagenda (KIA) werkt de HU-gemeenschap van medewerkers, studenten en partners aan maatschappelijke opgaven die spelen in de regio Utrecht.



Daarmee levert de HU een bijdrage aan het in balans brengen van economische, sociale en ecologische duurzaamheidsdoelstellingen.

Naast de KIA kent de HU een Green Office, het student-gedreven duurzaamheidsplatform van Hogeschool Utrecht en HU Duurzaam Doen, het verbindende medewerkersplatform dat streeft naar meer draagvlak voor duurzaamheid.

Het beleid op energieverbruik richt zich met name op het verminderen van het energieverbruik van de HU-panden. Het doel is om op termijn te voldoen aan de zogenaamde "Paris-proof"-norm, opgesteld door de Dutch Green Building Council. Deze norm betekent dat er gemiddeld maximaal 70 kwh/m² energie verbruikt mag worden. Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen zijn ingrijpende aanpassingen in verschillende panden noodzakelijk. Dit gebeurt in nauwe samenhang met noodzakelijk meerjarig groot onderhoud aan de panden en functionele verbetertrajecten. Investerings moeten passen binnen de financiële kaders van de HU en afgewogen worden tegen de impact die deze investeringen mogelijk hebben op het primaire proces. Het hele traject voor aanpassingen van de panden is ondergebracht in het Programma Strategisch Vastgoed met een aparte stuurgroep die rechtstreeks rapporteert aan het College van Bestuur. Het College van Bestuur rapporteert periodiek aan de Raad van Toezicht over de voortgang van het programma.

Sociale en fysieke veiligheid voor medewerkers en studenten zijn onderdeel van het integrale veiligheidsbeleid van de HU. Een verdere toelichting hierop is opgenomen in hoofdstuk 7.5 van het jaarverslag.

7.1.3 Toegewezen middelen

Doordat duurzaamheid onderdeel is van de kernwaarden van de HU en het daarmee is verankerd in zowel primaire als ondersteunende processen, is veel van de ingezette middelen niet expliciet aan te wijzen. Voor een aantal onderdelen van het duurzaamheidsbeleid zijn wel specifiek extra middelen toegekend.

De regiegroep Samen Duurzaam werkte in 2025 met een budget van € 0,7 miljoen voor het stimuleren van de uitvoering van de kennis- en innovatieagenda. Daarnaast was er op projectbasis geld uit projectsubsidies beschikbaar.

Green Office richt zich primair op studenten, Duurzaam Doen vooral op medewerkers, beide groepen werken nauw samen en hebben zo een breed bereik binnen de HU. HU Duurzaam Doen organiseert jaarlijks de Dag van de Duurzaamheid, zorgt voor verantwoording over duurzaamheid van de HU in de vorm van een jaaroverzicht en de deelname aan de SustainaBul duurzame ranking. Beide teams werken aan communityvorming, de zichtbaarheid van duurzaamheid, aan het vergroten van het draagvlak voor de duurzame transitie van de hogeschool. Dit uit zich in de organisatie van Green Talks, duurzame lessen, campagnes, filmvertoningen, plandelsessies en het maandelijkse Repair Café. In de levendige online community van ruim 400 leden wordt veel kennis en nieuws uitgewisseld. De fysieke activiteiten en de online community versterken elkaar. In 2025 werken de Green Office en HU Duurzaam Doen met een totaalbudget van €0,6 miljoen (6 fte + € 20.000 out of pocket). In voorjaar 2026 zullen Green Office en HU Duurzaam Doen samen verder gaan als Green Office HU 2.0.

Docenten en teams werken verder aan de verankering van duurzaamheid in het onderwijs in een programma Transitie Duurzaam Onderwijs (TDO; zie verder par. 6.2). In 2025 is voor het TDO-programma een totaalbudget van € 0,5 miljoen (3,7 fte + € 54.000 out of pocket).

Het Programma Strategisch Vastgoed is eind 2025 gestart. In 2025 waren er 1,6 fte werkzaam voor dit programma. In 2026 bedraagt het budget € 28 miljoen, exclusief personele inzet. Dit budget betreft niet alleen de verduurzaming van de panden, maar ook het groot onderhoud en kleine huisvestingsprojecten. Omdat de uit te voeren werkzaamheden in elkaar overlopen is het specifieke budget voor verduurzaming niet los te koppelen.

Sociale en fysieke veiligheid voor medewerkers en studenten maken binnen alle organisatieonderdelen onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden. Hiervoor is geen afzonderlijk geoormerkt budget beschikbaar. Voor de ontwikkeling, implementatie en ondersteuning van HU-breed beleid op dit terrein zijn binnen de ondersteunende diensten HR en Bedrijfsvoering middelen beschikbaar. In 2025 betreft dit 5,6 fte beschikbaar.

Ook voor het beleid op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit (DEI) voor medewerkers en studenten wordt HU-breed beleid ontwikkeld en ondersteund door de betrokken ondersteunende diensten. Hiervoor is in 2025 3,8 fte beschikbaar.

In 2025 wordt het integriteitsbeleid van de HU ondersteund door een externe integriteitscommissie, waarvoor een budget van € 0,1 miljoen is gereserveerd. Daarnaast is binnen de ondersteunende Diensten 1,4 fte beschikbaar gesteld om de uitvoering en verdere ontwikkeling van het integriteitsbeleid te faciliteren.

7.2 VERANKERING DUURZAAMHEID IN HET ONDERWIJS

In 2025 is een start gemaakt met het HU-brede strategische programma Transitie Duurzaam Onderwijs (TDO), dat tot en met 2028 doorloopt. Hoofddoel van TDO is om studenten en professionals op te leiden tot change agents voor duurzaamheid. Teams binnen de onderwijsinstellingen van de HU werken via een ontwikkelgerichte aanpak aan de volgende TDO-subdoelen:

- 95% van alle opleidingen binnen ieder instituut hebben SDG's in het onderwijs, waarvan minimaal 50% op niveau 3 en niveau A/B van duurzaam onderwijs (zie integraal raamwerk hieronder);
- Studenten waarderen hun opleiding hoger door integratie van SDG's in curricula.
- Score in Sustainabul overall komt op minimaal 90% van de maximale score.
- Score in Sustainabul voor onderwijs komt op minimaal 95% van de maximale score.
- Partners en werkveld erkennen de HU als topinstelling voor SDG's.

Aan de hand van een meerjarige beleidscyclus wordt de ontwikkeling richting bovenstaande TDO-doelen met behulp van een monitoring-raamwerk gevolgd; we hanteren daarbij een Plan Do Check Act (PDCA) aanpak.

Het monitoring-raamwerk is gebaseerd op twee elkaar aanvullende onderdelen:

- Het niveau van duurzaam onderwijs, door Sterling wordt een onderscheid gemaakt van drie niveaus van duurzaam onderwijs (2024);
- Het SHElabel van Hobéon (2020). Dit is een beoordelings- en certificeringskader dat meet in welke mate opleidingen duurzame ontwikkeling en de SDG's structureel integreren in visie, curriculum en kwaliteitszorg.

De drie niveaus van duurzaam onderwijs, zoals voorgesteld door Sterling (2004):

- niveau 1: representeert onderwijs over duurzaamheid, oftewel het verhogen van bewustzijn over duurzaamheid zonder huidige werkwijzen ter discussie te stellen (onderwijs over duurzaamheid);
- niveau 2: is gericht op het bereiken van integrale duurzame ontwikkeling in samenwerking met het beroepenveld (onderwijs voor duurzaamheid);
- niveau 3: is gericht op de transformatieve ontwikkeling van studenten en de onderwijsinstelling in relatie tot de (regionale en mondiale) gemeenschap (duurzaam onderwijs).

De zes niveaus van duurzaam onderwijs zoals gehanteerd in het SHE label (ook gebruikt voor de HU zelfscan): Niveau F (nog niet van toepassing); niveau E (incidenteel); niveau D (deels aan de orde); niveau C (systematisch); niveau B (systematisch en partnergericht); en niveau A (impactvol, voorbeeldrol).

Resultaten 2025

Per eind 2025 zijn de onderwijsinstellingen gevraagd om hun opleidingen volgens het hierboven genoemde integraal raamwerk in te delen, waarbij (waar mogelijk) de bij TDO aangesloten hogeschoolhoofddocenten op gebied van duurzaam onderwijs adviseerden. Op opleidingsniveau werden de volgende scores gegeven:

- Van de 96 opleidingen bevinden zich er 7 op niveau 3 (holistisch, transformatieve ontwikkeling); 49 op niveau 2 (onderwijs voor duurzaamheid); 35 op niveau 1 (onderwijs over duurzaamheid); 5 opleidingen hebben 'onbekend' opgegeven.
- Van de in totaal 96 opleidingen bevinden zich er 4 op niveau A; 2 op niveau B; 23 op niveau C; 26 op niveau D; 15 op niveau E; 1 op niveau F; 25 opleidingen hebben 'onbekend' opgegeven.

Gemiddeld gezien delen de meeste instituten zich dus in op onderwijsniveau 2 en HU zelfscanniveau C-D. De meeste onderwijsinstellingen hebben dus een goede start gemaakt met activiteiten op het gebied van duurzaam onderwijs om richting bovengenoemde doelen te ontwikkelen. Ook de score van de HU op de Sustainabul is in 2025 gestegen; van een vijftiende plaats in 2024 naar een gedeelde negende plaats (en zesde van alle hogescholen). Ten aanzien van de andere subdoelen (onder andere studentenwaardering van de opleiding door integratie van SDG's in curricula) wordt vanaf 2026 informatie verzameld.

7.3 VERANKERING DUURZAAMHEID IN HET ONDERZOEK

Hogeschool Utrecht heeft een onderscheidend, relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en -programma waarin de grote maatschappelijke opgaven van deze tijd leidend zijn.

Sinds 2022 heeft HU een integrale visie 'Samen voor de toekomst', die richting geeft aan het profiel van ons onderzoek én onderwijs. HU zet daarbij in op het bouwen van een regionale infrastructuur, in 'de driehoek' van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.



Met de integrale visie en de KIA werkt HU in onderzoek en onderwijs aan maatschappelijke opgaven die in de regio Utrecht spelen en levert HU haar bijdrage om economische, sociale en ecologische duurzaamheidsdoelstellingen in balans te brengen.

Sinds 2025 wordt voor alle nieuwe onderzoeksvragen vastgelegd hoe deze zich tot de SDG's verhouden, waarmee de SDG's systematisch worden geïntegreerd in het onderzoeksportfolio. Per eind 2025 is echter nog geen integrale analyse beschikbaar van de wijze waarop duurzaamheid structureel is verankerd in het onderzoek. Ook is nog niet onderzocht hoe duurzaamheid is verweven in de valorisatieactiviteiten.

In 2026 voert HU, op basis van de Whole School Approach, een inhoudelijke analyse uit naar de mate waarin duurzaamheid is verweven in het onderzoek binnen de lectoraten. Deze analyse biedt de basis voor verdere kwaliteitsverbetering, transparantie en beleidsontwikkeling op het gebied van duurzaam onderzoek en valorisatie.

7.4 ENERGIEVERBRUIK

Het energieverbruiksbeleid van de HU richt zich primair op het terugdringen van het energiegebruik in de HUgebouwen. De ambitie is om op termijn te voldoen aan de Parisproof norm van de Dutch Green Building Council. Deze norm stelt dat onderwijsgebouwen gemiddeld maximaal 70 kWh per m² aan energie mogen verbruiken. Een belangrijk onderdeel voor het verduurzamen van ons vastgoed is de aansluiting op de collectieve WKO (Warmte Koude Opslag) van het USP (Utrecht Science Park) waarvoor de eerste plannen zijn getekend. In 2026 wordt gestart met de aanleg van de collectieve WKO en in 2027 wordt het eerst HU gebouw aangesloten. Hiermee realiseren we de reductie van ons energieverbruik. Daarnaast kan door efficiënter ruimtegebruik in onze gebouwen en slimme openingstijden structurele energiereductie worden gerealiseerd.

Energieverbruik 2025

In 2025 bedroeg het totale energieverbruik van Hogeschool Utrecht 12,9 miljoen kilowattuur (kWh), bestaande uit 8,7 miljoen kWh elektriciteit en 4,2 miljoen kWh warmte. Het HU-gasverbruik (m3) in 2025 bedroeg 37.901 m3.

In 2025 bedroeg het gemiddelde energieverbruik van de HUpanden 86 kWh per m², waarmee de HU nog niet voldoet aan de Parisproof standaard. Alleen het gebouw Heidelberglaan 15 voldoet momenteel aan het Paris Proofniveau voor onderwijsgebouwen. Dit onderstreept de opgave om de overige gebouwen verder te verduurzamen.

Energieopwekking 2025

De totale hoeveelheid duurzame energie die Hogeschool Utrecht heeft opgewekt bedroeg 350.000 kWh. Dat is ca. 2,7% van het totaal. De HU heeft de afgelopen jaren ingeschreven op SDE+ subsidie (Stimulering Duurzame Energieproductie en Klimaattransitie) en diverse projecten toegewezen gekregen en tot uitvoer gebracht. Dit heeft bijgedragen tot 0,5% van de totale energieopwekking.

7.5 SOCIALE EN FYSIEKE GEZONDHEID, INTEGRITEITSSCHENDING

7.5.1 Sociale veiligheid en welzijn

De HU vindt een veilige werk- en studeeromgeving voor de hele HU-gemeenschap, bestaande uit alle studenten en medewerkers belangrijk. De HU heeft een integriteitscode en verschillende regelingen beschikbaar waarin is omschreven welke waarden en normen er binnen de HU gelden en hoe we met elkaar omgaan. De verschillende vastgestelde documenten zijn:

- Regeling melding bij een vermoeden van integriteitsschending;
- Regeling melding bij een vermoeden van een misstand;
- Regeling ongewenst gedrag;
- Reglement vertrouwenspersonen;
- Reglement ombudsfunctionaris;
- Integriteitscode.

Studentwelzijn en sociale veiligheid

De meeste studenten geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE, 2025) aan dat ze zich veilig voelen om zichzelf te zijn op de HU. Echter, van 13.205 HU-studenten die enquête ingevuld hebben, melden 574 studenten zich helemaal niet of betrekkelijk weinig veilig te voelen om zichzelf te mogen zijn als HU student; 1163 studenten geven aan zich niet of nauwelijks thuis te voelen op de instelling waar ze studeren (4,34% en 8,82%, respectievelijk, NSE, 2025). Dit percentage wijkt niet veel af van de eerdere metingen sinds 2021. (Jaarverslag vertrouwenspersonen 2024-2025 HU, 2026, p. 9)

Medewerker welzijn en sociale veiligheid

Sociale veiligheid maakt als thema onderdeel uit van de HU Thermometer 2025. De HU scoort op sociale veiligheid positief in vergelijking met de hbo-benchmark. Het overgrote merendeel van de respondenten geeft aan zichzelf te durven zijn op het werk (86%) en voor zichzelf op te durven komen (84%). Ten opzichte van 2024 is er sprake van een lichte daling in score van dit thema. In vergelijking met de hbo-benchmark geven opnieuw relatief gezien minder HU-medewerkers aan dat zij de afgelopen twaalf maanden in de werksituatie te maken hebben gehad met ongewenst gedrag dat tegen hen gericht was. Dit geldt voor alle categorieën ongewenst gedrag. Hoewel het percentage medewerkers relatief laag is, geven meerdere medewerkers aan in het afgelopen jaar te maken te hebben gehad met een vorm van ongewenst gedrag, en dan het vaakste met roddelen en verbale agressie. Iedere ervaring is er in dit geval één teveel. Mede daarom vinden we het belangrijk om binnen de HU veel aandacht te blijven houden voor sociale veiligheid.

Sociale veiligheid heeft binnen de HU de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Zo hebben we een nieuw integriteitslandschap neergezet, met herziene integriteitscode en regelingen op het gebied van integriteit, ongewenst gedrag en misstanden, een externe integriteitscommissie, een handreiking voor leidinggevendenden en een communicatiecampagne (2024). In 2025 was er aandacht voor het implementeren van dit integriteitslandschap. Zo is er onder andere een stuurgroep sociale veiligheid in het leven geroepen, die dit thema monitort. In 2025 is, mede op verzoek van de HSR, de Ombudsfunctionaris medewerkers nu ook voor studenten beschikbaar en is het reglement Ombudsfunctionaris daarom aangepast.



7.5.2 Fysieke veiligheid

De HU is vooral gevestigd op het Utrecht Science Park in Utrecht, waar zes moderne onderwijs en onderzoeksgebouwen een compacte, goed bereikbare campus vormen met diverse voorzieningen. Daarnaast heeft de HU ook een locatie in Amersfoort aan De Nieuwe Poort. De HU wil een veilige fysieke leer en werkomgeving bieden door veiligheidsbewustzijn en vaardigheden te versterken en risico's op ongevallen en andere nietopzettelijke incidenten te beperken. Dit gebeurt door structurele aandacht voor fysieke veiligheidsrisico's, passende preventieve maatregelen en een cultuur waarin medewerkers en studenten veilig kunnen werken en studeren.

Ondanks de inspanningen van de HU om een veilige fysieke leer en werkomgeving te waarborgen, doen zich jaarlijks enkele ongevallen of incidenten voor. In 2025 zijn alle gemelde ongevallen en incidenten zorgvuldig geregistreerd en geanalyseerd. In de onderstaande tabel zijn de ongevallen of incidenten verdeeld naar achtergrond. In 2025 zijn 93 meldingen gedaan van ongevallen of incidenten. Dat zijn er minder dan vorig jaar. De daling schrijven wij toe door een groeiende aandacht voor veilig werken in de laboratoria. Bij 37 van deze meldingen is inzet van bedrijfshulpverlening nodig geweest. Er hebben zich 4 ongevallen voorgedaan, waarvan 1 ongeval heeft geleid tot een letselschadeclaim die nu in behandeling is bij onze verzekeraar. De slachtoffers van de overige 3 ongevallen herstellen naar verwachting weer volledig. De genoemde incidenten waren niet melding plichtig voor de arbeidsinspectie omdat de ongevallen niet in relatie stonden met de dagelijkse werkzaamheden.

Ongevallen of incidenten in 2025	
Ongeval (met letsel > 3 dagen verzuim)	4
Licht ongeval (licht letsel of < 3 dagen verzuim)	33
Onveilige handeling (met gevaar voor betrokkene/omgeving)	9
Onveilige situatie (door omgevingsfactoren)	8
Incident (bijv. proces/voorschrift niet gevolgd)	11
Persoonsgebonden c.q. medische oorzaak	28
Totaal	93

Tabel 7.1 Aantal ongevallen of incidenten in 2025 (Bron: HU Administratie)

Ter waarborging van de veiligheid van medewerkers en studenten wordt enkele keren per jaar extra beveiliging ingezet. In 2025 gebeurde dit bij zeven casussen waarbij gesprekken tussen studenten en medewerkers (zoals docenten, instituten of examencommissies) als potentieel risicovol werden ingeschat. Binnen deze casussen vonden meerdere gesprekken plaats waarbij aanwezigheid van beveiliging of facilitair personeel gewenst was. Daarnaast is in 2025 bij vijf evenementen met een licht tot verhoogd risicoprofiel extra beveiligings- of facilitair personeel ingezet om een veilig verloop te ondersteunen. Ondanks deze maatregelen waren er in 2025 op verschillende HUlocaties in totaal acht geweldsincidenten geregistreerd. Alle incidenten betroffen bedreigingen; er hebben zich geen gevallen van fysiek geweld voorgedaan.

7.5.3 Zakelijk gedrag, Bedrijfscultuur & Integriteit

De HU heeft haar besturing afgestemd op de 'Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo' (versie 2023), zie verder hoofdstuk 7.2 van het jaarverslag.

De wetenschappelijke integriteit is gewaarborgd via het instellingsbeleid, dat aansluit bij de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit.

De HU hanteert een gefaseerde aanpak voor signalen van ongewenst gedrag, integriteits-schendingen en misstanden. Medewerkers (en studenten) worden gestimuleerd om kwesties eerst onderling te bespreken, eventueel met ondersteuning van vertrouwenspersonen of de ombudsfunctionaris. Wanneer dit geen oplossing biedt, kan een melding of klacht intern worden onderzocht door leidinggevende of directeur. Indien een interne route niet mogelijk is of geen verbetering oplevert, kan de melding worden voorgelegd aan de onafhankelijke externe integriteitscommissie, die sinds 1 november 2024 operationeel is. Deze commissie bestaat uit drie externe experts en wordt ondersteund door Berenschot. Zij werken volledig onafhankelijk en volgens de vastgestelde HU regelingen en procedures. In 2025 zijn er 9 meldingen geweest bij de externe integriteitscommissie, waarvan er 5 in behandeling zijn genomen.

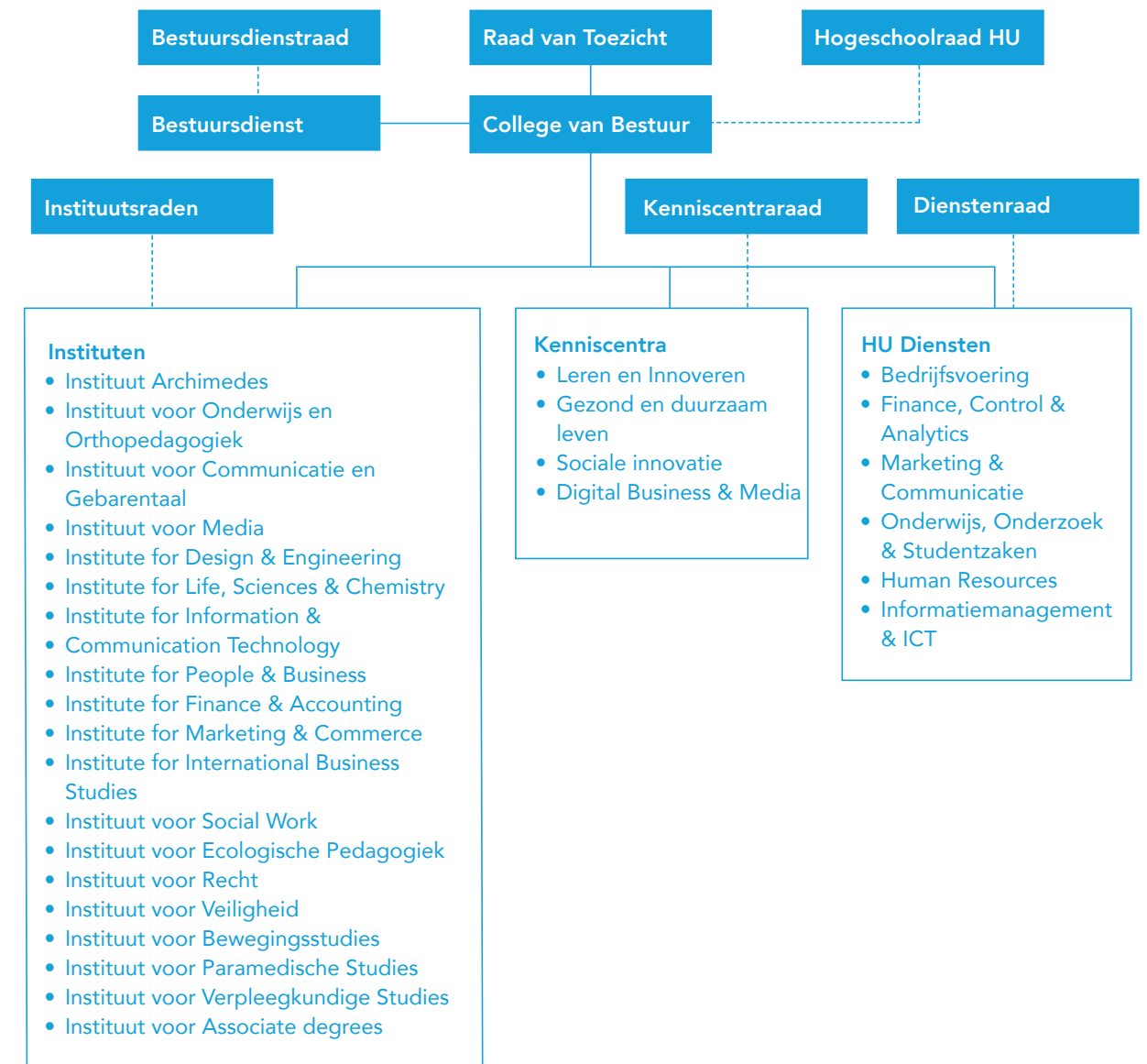
“

Ontwikkelingen in
samenleving, arbeidsmarkt
en hoger onderwijs volgden
elkaar in hoog tempo
op en stelden nieuwe
eisen aan de organisatie,
het onderwijs en de
ondersteuning daarvan.

8. GOVERNANCE

8.1 JURIDISCHE VORM

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



Figuur 8.1 Organogram Hogeschool Utrecht (Bron: HU Administratie).

De Stichting Hogeschool Utrecht houdt aandelen van Hogeschool Domstad Beheer B.V., een holding. Hogeschool Domstad Beheer BV houdt 100% van de aandelen in Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. dat zich toelegt op het verhuren van ruimtes.

8.2 BRANCHECODE GOED BESTUUR EN TOEZICHT IN HET HBO

De HU heeft haar besturing afgestemd op de 'Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo' (versie 2023). De Branchecode vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van bestuur en toezicht, en is samen met andere wettelijk verplichte en in de Branchecode benoemde regelingen en gedragscodes te vinden [op de website van de HU](#). De HU voldoet aan alle principes die in de Branchecode zijn opgenomen. De visie op besturen en leidinggeven waarmee het College van Bestuur werkt en de visie op toezicht van de Raad van Toezicht sluiten naadloos aan bij de manier van werken die de Branchecode voorschrijft.

8.3 RAAD VAN TOEZICHT

De context waarin de HU opereerde, bleef ook in 2025 volop in beweging. Ontwikkelingen in samenleving, arbeidsmarkt en hoger onderwijs volgden elkaar in hoog tempo op en stelden nieuwe eisen aan de organisatie, het onderwijs en de ondersteuning daarvan. Tegelijkertijd werd in 2025 steeds duidelijker dat de hogeschool de komende jaren te maken krijgt met een financieel minder gunstige uitgangspositie, onder invloed van teruglopende studenten-aantallen, stijgende kosten en landelijke bezuinigingen op het hoger onderwijs.

De Raad van Toezicht voerde in 2025 intensieve gesprekken met het College van Bestuur over de wijze waarop de hogeschool zich in deze veranderende context ontwikkelde en hoe financiële houdbaarheid, kwaliteit en toekomstbestendigheid daarbij met elkaar in balans konden blijven.

Via werkbezoeken en gesprekken met medewerkers, studenten en medezeggenschap ervoer de Raad dat binnen de organisatie met betrokkenheid en inzet werd gewerkt aan de opgaven waarvoor de HU zich gesteld zag.

8.3.1 Visie op toezicht

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

Toezichthouden is dynamisch en context-gebonden. Wij zien onze visie op toezicht als kompas voor het eigen leren. Om de HU, een gemeenschap die continu verandert, goed te kunnen doorgronden, vinden wij het van belang in contact te zijn met de HU-gemeenschap van studenten, medewerkers en omgeving. Vanuit een integrale scope stellen wij zoveel mogelijk open vragen, houden scherp en vragen door om beter te begrijpen. Wij vervullen zo een stimulerende, vragende en openende functie in de interactie met het bestuur en medezeggenschap. De Raad hanteert de in 2023 hernieuwde branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo.

8.3.2 Ambitieplan 'HU in 2026'

De Raad van Toezicht heeft in 2025 meerdere malen met het College van Bestuur gesproken over de voortgang van het ambitieplan 'HU in 2026'. De Raad herkent het beeld van een hogeschool waarin op diverse onderdelen voortgang zichtbaar is, onder meer in de versterking van de kwaliteitscultuur, de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek,



leiderschapsontwikkeling en de verdere professionalisering van sturing en portfoliomanagement. Tegelijkertijd constateert de Raad dat een aantal hardnekkige vraagstukken — waaronder studentuitval, studenttevredenheid, onderwijslogistiek en executiekracht — nog onvoldoende verbetering laten zien. De Raad onderschrijft de analyse van het College van Bestuur dat blijvende aandacht nodig is voor de vertaalslag van strategische ambities naar concrete uitvoering in de organisatie. Daarbij acht de raad het van belang dat de HU ook in een periode van financiële druk koersvast blijft ten aanzien van haar maatschappelijke opdracht en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

8.3.3 Kennisveiligheid

De Raad van Toezicht heeft de jaarrapportage kennisveiligheid besproken met het College van Bestuur. Voor de Raad gaat kennisveiligheid niet alleen over digitale veiligheid en het beschermen van kennis, maar ook over heimelijke beïnvloeding, geopolitieke ontwikkelingen en de vraag hoe open je als kennisinstelling kunt en moet blijven. De Raad vindt het belangrijk dat de HU hier alert op blijft, zonder dat dit ten koste gaat van open debat, samenwerking en academische vrijheid. Tegelijkertijd constateert de Raad dat deze ontwikkelingen ook iets vragen van de kennis en deskundigheid van de Raad van Toezicht zelf. Daarom wil de Raad zich ook de komende periode verder blijven verdiepen in dit onderwerp.

8.3.4 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat ultimo 2025 uit negen leden. De actuele samenstelling van de Raad en commissies is beschikbaar [op de website van de HU](#). Per 24 oktober trad mevrouw drs. Fabienne Hendricks uit de raad (einde tweede termijn). Per 1 november werden mevrouw drs. Marjolein Jansen en, op voordracht van de Hogeschoolraad, de heer Monaïm Benrida benoemd.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is gebaseerd op een [algemeen profiel](#) dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht beschikt over een breed maatschappelijk netwerk en de individuele leden zijn actief (geweest) in zowel het bedrijfsleven als in maatschappelijke sectoren. De leden van de raad opereren vrij en onafhankelijk.

Jaarlijks oordeelt de Raad van Toezicht of zich een potentiële belangenverstrengeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat daarvan in 2025 geen sprake is geweest.

Raad van toezicht

Mevr. mr. W.K. (Willemien) Bischof	
Eerste benoeming op 01-03-2023	Voorzitter RvT
Tweede zittingstermijn n.t.b.	Lid Selectie- en Remuneratiecommissie
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Advocaat/Partner, Van Doorne	n.v.t.

Dhr. A.E. (Monaïm) Benrida	
Eerste benoeming op 01-11-2025	Lid RvT
Tweede zittingstermijn n.t.b.	Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Directeur, Nationaal Programma Arnhem-Oost	Eigenaar, MON Bureau
	Bestuurslid, ABN AMRO Foundation
	Lid Raad van Toezicht, Centrum voor Innovatie van Opleidingen (CINOP)
	Lid Raad van Toezicht, Verwey-Jonker Instituut
	Lid Raad van Toezicht, Bibliotheek Biblorura
	Lid Raad van Toezicht, Stichting St. Josephscholen

Mevr. ir. A. (Annemarie) van den Berg MBA	
Eerste benoeming op 15-01-2018	Lid RvT
Tweede zittingstermijn tot 15-01-2026	Lid Auditcommissie
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Eigenaar, Personal Leadership Coaching	Lid Raad van Toezicht, Ronald McDonald Kinderfonds
	Lid Raad van Toezicht, Diagnostic Living Lab (iDx)

Dhr. prof. dr. H. (Ed) Brinksma	
Eerste benoeming op 01-01-2018	Lid RvT
Tweede zittingstermijn tot 01-01-2026	Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek
Voormalige hoofdfunctie	Nevenfuncties
Voorzitter College van Bestuur, Erasmus Universiteit	Professor Emeritus, Universiteit Twente
	Lid Hochschulrat, Ruhr-Universität Bochum (RUB)
	Member of the Global Navigation Board, The University of Tokyo
	Member Advisory Board, Erasmus Centre for Data Analytics
	Peer leader Experts Accreditation Panel, Agency of Accreditation and Quality (AAQ)
	Voorzitter NWO assessment committee Large Scale, NWO, Permanente Commissie voor Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur
	Voorzitter Raad van Toezicht, Nederlandse Omroep Stichting (NOS)

Mevr. drs. M.H.T. (Marjolein) Jansen	
Eerste benoeming op 01-11-2025	Lid RvT
Tweede zittingstermijn n.t.b.	Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie
Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Directeur-generaal Ruimtelijke Ordening, Min. van Buitenlandse Zaken en Koninkrijkszaken	Lid Raad van Toezicht, Stichting Erfgoedhavens Rotterdam
	Member Supervisory Board, The Hague Security Delta
	Lid Raad van Toezicht, Hout- en Meubileringscollege
	Vicevoorzitter bestuur, Sail Amsterdam

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

Mevr. B.M. (Bianca) de Jong-Muhren MSc, RA	
Eerste benoeming op 01-07-2024	Lid RvT
Tweede zittingstermijn n.t.b.	lid Auditcommissie
(Voormalige) hoofdfunctie	Nevenfuncties
Chief Financial and Operating Officer, Gilde Equity Management (tot 06-2025)	Vicevoorzitter Raad van Toezicht, Het Laar Tilburg
Voorzitter bestuur, Nederlandse Beroepsorganisatie van Lid Auditcommissie	Lid Expertpanel Topsport, NOC-NSF
Accountants (NBA) (lid vanaf 06-2025, voorzitter vanaf 12-2025)	Penningmeester Koning Willem I Stichting
	DGA, Elecorn Holding BV
	Vennoot, Elecorn V.O.F.
	Secretaris/penningmeester stichting Raad voor de Jaarverslaggeving

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

Dhr. prof. dr. M.J.M. (Marc) Vermeulen	
Eerste benoeming op 01-09-2019	Lid RvT
Tweede zittingstermijn tot 01-09-2027	Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek
Voormalige hoofdfunctie	Nevenfuncties
Hoogleraar strategie voor non-profit organisaties, TIAS School for Business and Society/Tilburg University	DGA, V-square BV
	Bestuursvoorzitter, Zuidelijke Rekenkamer
	Lid Algemeen Bestuur, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
	Voorzitter Raad van Toezicht, Nieuwe Eindhovense Opvang Stichting (Neos)
	Voorzitter Raad van Toezicht, Hub Noord-Brabant
	Lid, Schakel- en Adviesraad voor jeugd (SAR)
	Lid, Commissie Sectorplan Social Sciences and, Humanities
	Voorzitter bestuur, Stichting Katholiek Onderwijs Saba (SkoSaba)
	Lid Raad van Toezicht, Fonds voor Cultuurparticipatie

Tabel 8.1 Samenstelling Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht 2025 (Bron: HU Administratie).

8.3.5 Bijeenkomsten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2025 vijf keer in een formele vergadering bijeengewees en in één themasessie waarin de strategische verkenning richting het nieuwe instellingsplan centraal stond. Deze vergaderingen werden bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders besloten. In 2025 stonden - naast de onderwerpen die voorbereid zijn door de commissies van de Raad van Toezicht - onder meer de volgende onderwerpen op de agenda:

- De financiële ontwikkeling van de hogeschool en de daarmee samenhangende ombuigingsopgave;
- De kwaliteit van onderwijs en onderzoek, waaronder studentsucces, studenttevredenheid, de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de visitatie van het praktijkgericht onderzoek (BKO);
- De voortgang van het ambitieplan ‘HU in 2026’ en de voorbereiding van het Instellingsplan HU2032;

- Strategische keuzes ten aanzien van portfolio, organisatieontwikkeling en uitvoeringskracht;
- Leiderschap, organisatiecultuur en sociale veiligheid;
- Digitalisering, AI, informatiebeveiliging en onderwijslogistiek;
- Vastgoedontwikkeling, verduurzaming en investeringsvraagstukken;
- Landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de HU.

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag over 2025, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2025.

Overige bijeenkomsten Raad van Toezicht

In lijn met zijn visie op proactief toezichthouden ontvangt de Raad van Toezicht niet uitsluitend informatie tijdens formele vergaderingen, maar ook via werkbezoeken, thematische bijeenkomsten en informele ontmoetingen binnen de organisatie. In 2025 bracht de Raad werkbezoeken aan vijf organisatieonderdelen van de HU, namen leden deel aan bijeenkomsten zoals de Jaaropening en de Dag van de Examencommissies, en vonden gesprekken plaats met de Hogeschoolraad over inhoudelijke thema's, waaronder studentsucces. Daarnaast werden regelmatig directeurs en inhoudelijke experts uitgenodigd om in vergaderingen hun ervaringen en inzichten te delen met de raad. De Raad van Toezicht hecht grote waarde aan deze ontmoetingen, omdat zij bijdragen aan een breed en genuanceerd beeld van de ontwikkelingen binnen de hogeschool.



8.3.6 Bijeenkomsten van de commissies van de raad

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

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2025 vijf keer regulier bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2025 waren:

- De jaarrekening 2024, het accountantsverslag van KPMG en de kwaliteit van de financiële verantwoording;
- De financiële ontwikkeling van de hogeschool, waaronder de begroting 2026, de meerjarenraming en de voortgang van de financiële ombuigingen;
- Treasury, risicomanagement, interne beheersing en financiële ratio's;
- Het Programma Strategisch Vastgoed, waaronder verduurzaming, investeringen, liquiditeitsontwikkeling en governance;
- Informatiebeveiliging, cybersecurity, NIS2 en digitale weerbaarheid;
- De inrichting en invulling van de Interne Auditfunctie (IAF) en de opvolging van auditbevindingen;
- Relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waaronder publiek-private activiteiten en duurzaamheidsverantwoording;
- Het controleplan 2025 en de relatie met de externe accountant.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2025 vier keer bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2025 waren:

- De kwaliteit van onderwijs en onderzoek, waaronder de opvolging van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de visitatie van het praktijkgericht onderzoek (BKO), studentsucces en studenttevredenheid (NSE);
- De voorbereiding van het Instellingsplan HU2032;
- Toetsbeleid en de impact van AI op onderwijs en toetsing;
- Portfoliomanagement, onderwijs voor professionals (OVP) en landelijke ontwikkelingen rond portfolioafstemming;
- De verdere ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek, lectoratenbeleid en de Professional Doctorate;
- Kennisveiligheid en internationale samenwerking in een veranderende geopolitieke context;
- De relatie tussen kwaliteitscultuur, organisatieontwikkeling en executiekracht binnen de HU.

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie kwam in 2025 voor regulier overleg vier keer bijeen. Ook waren er de jaarlijkse gesprekken in het kader van de functionerings- en beoordelingscyclus van de leden van het College van Bestuur. In het '[Remuneratierapport 2025](#)' doet de commissie verslag van de wijze waarop het remuneratiebeleid in het afgelopen jaar in praktijk is gebracht.

8.3.7 Professionalisering en zelfevaluatie

De Raad van Toezicht beschouwt zich als een lerend team waar ieder bereid is om opvattingen te toetsen aan die van anderen en open te staan voor feedback; een team met een diverse samenstelling, waarvan de leden elkaars kwaliteiten optimaal benutten. Dat vraagt dat de raad investeert in zijn ontwikkeling. Daar hoort ook een jaarlijkse zelfevaluatie bij. De Raad van Toezicht heeft begin 2026 onder externe begeleiding stilgestaan bij het eigen functioneren. De bijeenkomst stond in het teken van de bespreking van een thema uit de evaluatie van het voorgaande jaar, namelijk de kwaliteit van het gesprek binnen de raad en in de dialoog met het College van Bestuur. Daarbij is gebruikgemaakt van feedback van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad.

De evaluatie heeft geleid tot een aantal onderwerpen die binnen de raad nader zijn besproken. Zo is stilgestaan bij de verwachtingen richting het College van Bestuur, zowel ten aanzien van resultaten als van handelen, en bij de wijze waarop hierover gedurende het jaar gezamenlijk wordt gereflecteerd. Ook is gesproken over de rolverdeling en de afstemming tussen de commissies van de raad, in het bijzonder in het samenspel tussen de toezichthoudende rol, de adviesrol en de werkgeversrol. Verder is stilgestaan bij de betrokkenheid van alle leden bij de dialoog, met als uitgangspunt dat verschillende perspectieven binnen de raad tot hun recht komen.

Met het College van Bestuur is afgesproken de onderlinge dialoog op structurele basis te voeren, onder meer door regelmatig dilemma's te bespreken, stil te staan bij rollen en verantwoordelijkheden en periodiek te reflecteren op het functioneren van de samenwerking.

Meerdere leden van de raad hebben in 2025 deelgenomen aan kennisdelingsbijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH). Thema's waren onder andere 'zelfregie in de sector' en 'AI en toezichthouden'. Eén lid heeft deelgenomen aan interview met andere toezichthouders van hogescholen.

8.3.8 Onafhankelijkheid

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

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

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er in 2025 geen sprake is geweest van (potentiële) belangenverstrengeling. Om schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, zijn bij de aanvaarding van lidmaatschap afspraken gemaakt met een aantal leden. Willemien Bischoff, partner bij Van Doorne, voert geen werkzaamheden als advocaat uit voor de HU. Ook worden aanvullende afspraken gemaakt als zij strategische samenwerkingspartners van de HU begeleidt. De integriteitscode van de NVAO waarborgt de schijn van belangenverstrengeling voor Marc Vermeulen, lid van het algemeen bestuur. Verder is hij gebonden aan specifieke geheimhouding met betrekking tot de stellingname van de HU over het

accreditatiestelsel onderwijs in Nederland, voor zover deze stellingname niet openbaar is. Met Bianca de Jong – Muhren, voorzitter bestuur Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, is afgesproken dat zij zich onthoudt van deelname aan de besluitvorming over de accountantsopdracht en bij ingrijpende besluiten die direct raken aan de opleiding Accountancy.

8.3.9 Bezoldiging Raad van Toezicht

Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht verwijzen we naar het '[Remuneratierapport 2025](#)'.

8.4 COLLEGE VAN BESTUUR

In 2025 bestond het College van Bestuur uit een voorzitter en twee leden:

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

8.4.1 Professionalisering

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

Het College van Bestuur heeft ook in 2025 intensief ingezet op momenten van kennisdeling en reflectie. De jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, kennismaking met nieuwe medewerkers en bijeenkomsten met het directeurenteam zijn daar voorbeelden van. Informeel leren van elkaar staat ook centraal in de periodieke bijeenkomsten met bestuurders van andere hogescholen. In maandelijkse teamdagen wordt gewerkt aan het verbeteren van de effectiviteit. Het streven is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen; een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief nemen en leren stimuleert. De in 2024 gestarte teamcoaching is in 2025 voortgezet. De gezamenlijke reis naar Turku (Finland) droeg eveneens bij aan de onderlinge samenwerking. Gerard van Assem nam deel aan het INSEAD Alumni Forum 'Lead with Integrity, Shape the Future Now!'. Eva Reuling volgde de leergang 'Samen besturen' (Vereniging Hogescholen) en de training 'Spreken zonder stress'. Wilma Scholte op Reimer en Eva Reuling nemen deel aan interview onder leiding van Turner.

8.4.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2025	
Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht, Canisius Wilhelmina Ziekenhuis Nijmegen	Vicevoorzitter; voorzitter Remuneratie-commissie; voorzitter Commissie Kwaliteit en veiligheid
Wetenschappelijk Adviesraad, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN)	Lid
Commissie Toezichtvisie 3.0, Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ)	Lid
Universiteit Amsterdam / UMC Amsterdam*	Bijzonder hoogleraar Complexe Zorg, in het bijzonder hartpatiënten
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Internationalisering, Vereniging Hogescholen	Lid
Bestuurlijke werkgroep Valorisatie, Vereniging Hogescholen	Lid
Bestuur, Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL)	Lid
Bestuur, KIC HBO Gezond & Zorg	Lid
Stuurgroep, CARPE Consortium	Lid
Bestuurlijk Overleg, Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven	Lid
Economic Board Utrecht (EBU)	Lid
Stuurgroep, Utrecht Talent Alliantie	Voorzitter
Raad van Toezicht, Utrecht Science Park	Lid
Executive board, European University for Academic Continuing Education (EU.ACE)	Voorzitter
Supervisory Board, Ombion Centre for Animal-Free Biomedical Translation (CPBT; Nationaal Groeifonds)	Lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Bestuur**, aandeelhouder**
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	Aandeelhouder**
Interval Services B.V. (in liquidatie)	Vereffenaar**, aandeelhouder**

Overige werkzaamheden uit hoofde van functie	
Nederlands Studenten Orkest	Lid comité van aanbeveling
Almanakredactie Utrechtsche Vrouwelijke Studentenvereniging / Nieuwe Vereniging van Vrouwelijke Studenten (UVSV/NVVSU)	Lid comité van aanbeveling
Vidius Studentenunie	Lid comité van aanbeveling
Commissie tot Redactie van de Utrechtse Studenten Almanak (CRUSA)	Lid comité van aanbeveling
Bevrijdingsfestival Utrecht	Lid comité van aanbeveling
* De bijzondere leerstoel wordt bekostigd door de Stichting Hogeschool Utrecht. ** Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.	

Tabel 8.2 Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer 2025 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties dhr. drs. G.B. van Assem in 2025	
Op persoonlijke titel	
Raad van Commissarissen, Stichting Mooiland	Vicevoorzitter
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Mens & Organisatie, Vereniging Hogescholen	Lid
Bestuur, Vereniging Samenwerkings-verband Uithofbeheer (VSU)	Lid, penningmeester
Ledenraad, SURF	Lid
Bestuurlijk Overleg, CoE KennisDC Logistiek	Lid
Bestuurlijk Overleg, Beter Bereikbaar Utrecht Oost	Lid
Bestuurlijk Overleg, Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT)	Lid
Regionaal Bestuurlijk Overleg Utrecht Science Park	Lid
Bestuur, Circulair Utrecht	Lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Bestuur*, aandeelhouder*
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	Aandeelhouder*
Interval Services B.V. (in liquidatie)	Vereffenaar*, aandeelhouder*
* Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.	

Tabel 8.3 Nevenfuncties dhr. drs. G.B. van Assem 2025 (Bron: HU Administratie).

Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling in 2025	
Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht, Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland (SKOR)	Vicevoorzitter
Uit hoofde functie	
Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen	Lid
Bestuurscommissie Leraren en Onderwijsontwikkeling, Vereniging Hogescholen	Lid
Bestuurlijke werkgroep Governance Achterstallig Onderwijs, Vereniging Hogescholen	Lid
Stuurgroep FastSwitch, Vereniging Hogescholen	Lid
Raad van Toezicht, Stichting Utrecht Tech Community	Lid
Adviescommissie HBO, VSBfonds Beurzenprogramma	Lid
Executive board, European University for Academic Continuing Education (EU.ACE)	Lid
Samenwerkingsverband Beroepsonderwijs Utrecht (BOU)	Voorzitter
Stuurgroep Maak Je Stap	Lid
Stuurgroep CARPE Consortium	Lid
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Bestuur*, aandeelhouder*
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	Aandeelhouder*
Interval Services B.V. (in liquidatie)	Vereffenaar*, aandeelhouder*
* Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.	

Tabel 8.4 Nevenfuncties mevr. drs. E. Reuling 2025 (Bron: HU Administratie).

8.4.3 Bezoldiging College van Bestuur

Voor de bezoldiging van het College van Bestuur verwijzen we naar het ‘[Remuneratierapport 2025](#)’.



“

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

9. FINANCIËN

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

9.1 TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN MEERJARENONTWIKKELING

9.1.1 Resultaat 2025

Verkorte staat van baten en lasten 2025			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Totaal baten	456.376	453.702	448.310
Totaal lasten	465.556	475.015	469.828
	9.180-	21.313-	21.518-
Financiële baten en lasten	2.957	2.551	6.333
	6.223-	18.762-	15.185-
Resultaat deelnemingen	1.065	825	917
Netto resultaat	5.158-	17.937-	14.268-

Tabel 9.1 Verkorte staat van baten en lasten 2025 (Bron: HU Administratie).

De HU heeft over 2025 een netto resultaat gerealiseerd van € 5,2 miljoen negatief. Dit is € 12,8 miljoen hoger dan de begroting over 2025, waarin rekening was gehouden met een negatief resultaat van € 17,9 miljoen, en € 9,1 miljoen hoger dan de realisatie over 2024. Van het negatieve resultaat is € 2,0 miljoen onttrokken uit de algemene reserve en € 3,2 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserves. In de hierna volgende paragrafen is een uitgebreide toelichting op de grootste verschillen in de realisatie tussen begroting en vorig jaar opgenomen.

9.1.2 Vergelijking met de begroting 2025

De totale baten zijn € 2,7 miljoen hoger dan begroot. De ontvangen rijksbijdrage is € 1,4 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door hogere loon- en prijscompensatie dan begroot. De college-, cursus-, les-, en examengelden zijn € 0,7 miljoen lager dan begroot door een lager gemiddeld aantal studenten over 2025. De baten werk in opdracht van derden zijn € 1,8 miljoen hoger als gevolg van hogere baten uit Kies Op Maat (KOM) minoren, direct gerelateerd aan het aantal studenten vanuit andere instellingen dat een minor volgt bij de HU. De gerealiseerde inkomsten uit overige overheidsbijdragen en -subsidies, en de overige baten zijn € 0,2 miljoen hoger dan begroot en liggen daarmee in lijn met de begroting.

De totale lasten zijn € 9,5 miljoen lager dan begroot. De personele lasten zijn € 3,6 miljoen lager dan begroot. De belangrijkste oorzaak hiervan is een lagere gemiddelde bezetting over 2025 als gevolg van de daling in studentenaantallen en aangekondigde bezuinigingen voor de periode 2026-2028, waarop in 2025 is voorgesorteerd. Tegenover de lagere bezetting staat een hogere gemiddelde last per fte als gevolg van de cao-stijging en niet begrote eenmalige kosten voor vervroegde pensioen- en individuele vrijwillige vertrekregelingen. De afschrijvingen zijn € 0,6 miljoen lager dan begroot door een vertraging in de investeringen in netwerkvoorzieningen. De huisvestingslasten zijn € 0,7 miljoen lager dan begroot als gevolg van een herziene berekening van gemeentelijke heffingen en lagere energielasten dan begroot. De overige lasten zijn € 4,5 miljoen lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een lagere inzet van ICT-middelen in relatie tot de daling van het aantal fte en een lagere inzet van externe advies- en ondersteuningstrajecten.

9.1.3 Vergelijking met resultaat 2024

De baten zijn in 2025 in vergelijking met 2024 € 8,1 miljoen toegenomen. De rijksbijdrage is met € 6,5 miljoen afgenomen door een daling van het aantal studenten en daarmee de bekostigde inschrijvingen, en de daling van het macrobudget waardoor ook het bedrag per student lager is geworden. Daarnaast is er in 2024 nog € 1,6 miljoen aan niet normatieve rijksbijdrage verantwoord uit de resterende middelen van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Hierdoor valt de rijksbijdrage in 2025 lager uit dan in het voorgaande jaar.

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn in 2025 toegenomen met € 2,9 miljoen ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt veroorzaakt door de groei van het aantal subsidieprojecten en een toename van de omvang van de activiteiten binnen lopende projecten. De opbrengsten uit college-, cursus-, les- en examengelden zijn in 2025 met € 8,9 miljoen toegenomen. Hoewel het gemiddeld aantal collegegeld betalende studenten met circa 1,4% is afgenomen, heeft de indexering van de collegegeldtarieven en het stopzetten van de regeling voor het verlaagd wettelijk collegegeld vanaf studiejaar 2024-2025 geleid tot hogere totale baten. De baten uit werk in opdracht van derden zijn met € 2,0 miljoen toegenomen. Binnen deze post is een duidelijke verschuiving zichtbaar. De inkomsten uit contractonderwijs zijn gedaald als gevolg van het stoppen van een onbekostigde masteropleiding en een teruglopende vraag. Daartegenover staat een duidelijke stijging van de inkomsten uit contractonderzoek, mede doordat structurele extra middelen voor praktijkgericht onderzoek via de rijksbijdrage ook externe onderzoeksinkomsten stimuleren. Daarnaast vielen de overige baten uit werk in opdracht van derden hoger uit, onder andere door hogere inkomsten uit Kies-op-Maat-minoren. De overige baten zijn € 0,8 miljoen gestegen ten opzichte van 2024 wat voornamelijk komt door een stijging van de baten uit externe detachering van personeel. Dit wordt deels veroorzaakt door hogere salarislasten en deels door een toename van het aantal detacheringen als gevolg van de druk op de formatie.

De totale lasten zijn ten opzichte van 2024 met € 4,3 miljoen afgenomen. De personele lasten zijn met € 6,2 miljoen toegenomen, maar laten een gemengd beeld zien. De lonen en salarissen zijn met € 13,8 miljoen gestegen, ondanks een daling van het gemiddeld aantal fte met circa 120 (3,5%). Deze stijging wordt veroorzaakt door de nieuwe cao-hbo, waarin een gemiddelde salarisverhoging van circa 4% is overeengekomen, hogere sociale lasten en een eenmalige uitkering in december 2025. Daarnaast zijn in 2025 incidentele kosten gemaakt voor individuele vrijwillige vertrekregelingen en vervroegde pensioenuittredingen in het kader van toekomstige bezuinigingen. Tegenover deze stijging staan lagere personele lasten voor de inhuur van personeel niet in loondienst, welke is afgenomen met € 7,4 miljoen als



gevolg van bezuinigingen en het verder beperken van de inzet van extern personeel in het licht van de wet DBA. De overige personele lasten zijn met een daling van € 0,2 miljoen in lijn met vorig jaar.

De afschrijvingslasten zijn in 2025 afgenomen met € 0,8 miljoen ten opzichte van 2024. Dit is voornamelijk het gevolg van volledig afgeschreven activa en een lager investeringsniveau dan in het voorgaande jaar. De huisvestingslasten zijn eveneens gedaald met € 0,8 miljoen ten opzichte van 2024. Deze daling wordt met name verklaard door lagere huisvestingsheffingen als gevolg van een herziene berekening van gemeentelijke heffingen. De overige lasten zijn met € 8,8 miljoen gedaald ten opzichte van 2024. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn een eenmalige kostenpost in 2024 met betrekking tot langdurige overnames (€ 1,7 miljoen), een lagere inzet van ICT-middelen als gevolg van de daling van het aantal fte en lagere uitgaven aan externe advies- en ondersteuningstrajecten.

9.1.4 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen

De bezuinigingen op het hoger beroepsonderwijs in de OCW-begroting en de structureel dalende studentenaantallen in de sector hebben geleid tot aanvullende bezuinigingen, oplopend tot structureel € 19 miljoen per jaar in 2028. Deze maatregel is nodig om ook op de langere termijn structurele baten en lasten met elkaar in evenwicht te houden en daarmee financieel toekomstbestendig te zijn. Onderstaande overzichten zijn ontleend aan de begroting en meerjarenraming zoals die eind 2025 zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht en waarop de Hogeschaalraad instemming heeft gegeven.

Staat van baten en lasten						
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029	MJR 2030
BATEN						
Rijksbijdragen OCW	316.675	323.376	317.969	321.428	327.450	331.467
Overige overheidsbijdragen en subsidies	20.450	24.597	24.597	24.253	23.810	24.191
College-,cursus- en/of examengelden	88.095	89.011	91.172	92.308	93.542	95.119
Baten werk in opdracht van derden	24.498	24.121	24.450	25.229	25.537	25.776
Overige baten	6.658	6.470	6.600	6.731	6.865	7.003
Totaal baten	456.376	467.575	464.788	469.949	477.204	483.556
LASTEN						
Personeelslasten	389.545	397.895	387.829	386.741	390.691	396.983
Afschrijvingen	17.129	17.378	17.744	17.462	17.610	17.912
Huisvestingslasten	14.935	15.988	16.008	16.327	16.653	16.984
Overige lasten	43.947	47.661	47.243	47.063	47.653	48.412
Totaal lasten	465.556	478.922	468.824	467.593	472.607	480.291
Saldo baten en lasten	9.180-	11.347-	4.036-	2.356	4.597	3.265
Saldo financiële bedrijfsvoering	2.957	558	597	640	186	227
Totaal resultaat (voor belasting)	6.223-	10.789-	3.439-	2.996	4.783	3.492
Resultaat deelneming	1.065	920	920	920	920	920
Totaal resultaat	5.158-	9.869-	2.519-	3.916	5.703	4.412

Tabel 9.2 Staat van baten en lasten (Bron: HU Administratie).

Hogeschool Utrecht rekent continue meerdere scenario's door. Hierin worden (snelle) negatieve ontwikkelingen rondom studentaantallen en politieke ontwikkelingen berekend. Het meest reëel geachte scenario op het moment van opstellen van de begroting wordt opgenomen in de begroting van Hogeschool Utrecht. Meerjarig zijn de baten en lasten aangepast aan verwachting voor de studentaantallen, de begroting van OCW, de uitwerking van de nieuwe cao-hbo, de bijbehorende loon- en prijscompensatie en de eerder genoemde bezuinigingsopgave voor de HU. De beschikbare middelen zullen de komende

jaren verder teruglopen wat vraagt om een bijsturing in de besteding van de middelen ten opzichte van eerdere jaren. Het realiseren van de bezuinigingsopgave gaat gepaard met een verdere reductie van de personeelsbezetting. Met name in 2026 en 2027 zijn hier eenmalige lasten aan gekoppeld vanwege verschillende vormen van vertrekregelingen. Daarom is het verwachte resultaat in 2026 en 2027 nog negatief. Gezien de huidige solide financiële positie van Hogeschool Utrecht zal dit niet tot financiële problemen leiden. Daarnaast blijven de waardes binnen de eigen interne normen en de signaleringswaarden van OCW. Vanaf 2028 is er een positief financieel resultaat begroot. Dit positieve financiële resultaat vormt een buffer voor het opvangen van eventueel nieuwe onvoorziene schokken, passend bij de onzekere (geo)politieke situatie van het moment.

Balans						
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029	MJR 2030
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	162.694	180.854	183.375	177.456	175.017	165.435
Financiële vaste activa	7.639	7.312	6.985	6.658	6.331	6.004
	170.333	188.166	190.360	184.114	181.348	171.439
Vlottende activa						
Vorderingen	36.723	37.156	37.598	38.051	38.511	38.979
Liquide middelen	146.242	118.944	114.025	123.652	131.790	145.984
	182.965	156.100	151.623	161.703	170.301	184.963
Totaal activa	353.298	344.266	341.983	345.817	351.649	356.402
PASSIVA						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	118.311	109.710	108.409	113.015	119.504	123.916
Bestemmingsreserve	23.752	22.484	21.266	20.576	19.790	19.790
	142.063	132.194	129.675	133.591	139.294	143.706
Voorzieningen	27.431	28.661	29.240	29.449	29.819	30.349
Langlopende schulden	63.067	60.200	57.333	54.467	51.600	48.733
Kortlopende schulden	120.737	123.211	125.735	128.310	130.936	133.614
Totaal passiva	353.298	344.266	341.983	345.817	351.649	356.402

Tabel 9.3 Balans (Bron: HU Administratie).

De materiële vaste activa bestaan met name uit investeringen in de campusontwikkeling en ICT. Eind 2025 is besloten tot aanvullende investeringen voor verduurzaming en noodzakelijk groot meerjarig onderhoud, ondergebracht in het Programma Strategisch Vastgoed, waardoor de materiële vaste activa tot en met 2027 toenemen. In het verleden is de keuze gemaakt om de huisvesting in eigendom te nemen, waarbij de ondergrond in langdurige erfpacht van de Universiteit Utrecht is verworven. De HU heeft voor de financiering van de (her)huisvesting in 2016 een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken, die vanaf 2019 wordt afgelost. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's. De liquide middelen lopen in 2026 af als gevolg van de investeringen in materiele vaste activa, maar zullen daarna weer oplopen doordat 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 hanteert daarom een minimum voor de liquiditeit van 1,0 en voor de solvabiliteit een minimum van 30%.

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

Kengetallen HU						
	Realisatie 2025	Begroting 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029	MJR 2030
Solvabiliteit	40%	38%	38%	39%	40%	40%
Solvabiliteit 2	48%	47%	46%	47%	48%	49%
Liquiditeit	1,52	1,27	1,21	1,26	1,30	1,38
Ratio eigen vermogen	0,57	0,48	0,46	0,47	0,49	0,51

Tabel 9.4 Kengetallen HU (Bron: HU Administratie).

Gehanteerde definities en normering:

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

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

9.1.5 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU dat het aantal studenten verder zal afnemen. De ontwikkeling van de studentenaantallen is naar beneden bijgesteld ten opzichte van de begroting van vorig jaar op basis van de neerwaartse bijstelling van het landelijk aantal studenten in de referentieraming van het Ministerie van OCW. Met name het aantal bachelor voltijdstudenten zal naar verwachting de komende jaren afnemen. Het aantal bachelor

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

Doordat de inkomsten uit de rijksbijdragen afnemen als gevolg van de landelijk daling van het aantal studenten en de bezuinigingen op het hoger onderwijs, zal ook het aantal fte de komende jaren teruglopen. In 2026 en 2027 is er een daling van het aantal fte's voorzien door bijsturing in de besteding van de middelen ten opzichte van eerdere jaren. Hierbij is vooralsnog geen sprake van gedwongen ontslagen, maar worden wel diverse HR-interventies ingezet om mobiliteit van personeel te stimuleren.

Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten						
	Realisatie 2025	Begroting 2026	MJR 2027	MJR 2028	MJR 2029	MJR 2030
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)						
	35.854	35.617	35.325	35.032	34.864	34.811
Personele bezetting in fte (ultimo verslagjaar)						
Bestuur	3	3	3	3	3	3
Personeel primair proces/ docerend personeel	2.050	2.021	1.939	1.915	1.883	1.873
Ondersteunend personeel/ overige medewerkers	1.064	1.066	1.003	1.001	997	995
Totaal	3.117	3.090	2.945	2.919	2.883	2.871

Tabel 9.5 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten (Bron: HU Administratie).

9.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

9.2.1 Risicomanagement

Risicomanagement is voor ons geen doel op zich. Het uitgangspunt is dat risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelstellingen en het waarborgen van de continuïteit van de organisatie.

Ons uitgangspunt bij risicomanagement is het creëren van inzicht en overzicht op alle niveaus en het toevoegen van waarde bij het maken van strategische keuzes, rekening houdend met



de (financiële) randvoorwaarden en wet- en regelgeving. Wij maken hierbij onderscheid tussen risicomanagement met conformance-motief (voldoen aan wet- en regelgeving en waarborgen continuïteit) en risicomanagement met performance-motief (waarde creërend). Voor zowel risicomanagement vanuit conformance-motief als vanuit performance motief, geldt dat risicomanagement geen zelfstandig proces is, maar is geïntegreerd in bestaande managementcycli. Risicomanagement is zowel gericht op interne als op externe factoren. Onze buitenwereld is immers continu in beweging.

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. Dit vraagt om het continu afwegen van verschillende belangen en consequenties bij het alloceren van onze middelen en het bepalen waar we onze inzet op richten. Hierbij zoeken we doorlopend naar de juiste balans tussen het werken aan innovatie en het bewaken van de kritische bedrijfsprocessen. Dit alles werkt door in de identificatie van de risico's in onze organisatie.

9.2.2 Interne beheersing

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

In de P&C-cyclus is invulling gegeven aan risicomanagement op zowel strategisch als op tactisch niveau. Startpunt van de jaarlijkse P&C-cyclus is het planning en control kader (P&C kader). Dit kader geeft aan welke stappen de organisatie wil zetten in de komende plan-ningsperiode, gebaseerd op het geldende instellingsplan. 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 instellingsplan en hoe zij zorgen dat zij ondertussen operatio-neel succesvol blijven.

Periodiek wordt de doelrealisatie van de instituten, kenniscentra en diensten verantwoord via Integrated Reports. Deze rapportages worden periodiek, maar minstens tweemaal per jaar, besproken tussen het College van Bestuur en de individuele directies. Op basis van deze rapportages worden eveneens HU-brede integrale rapportages opgesteld. Hierin rappor-teren we onder andere over de voortgang op afgesproken acties uit het jaarplan, ontwik-keling van kengetallen op het gebied van personeel, studenten, financiën en kwaliteit. Ook risicomanagement is een onderdeel van deze rapportages. De herijkte strategische perfor-mance 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 indi-catie 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 finan-ciële 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 (wat is het aandeel van de reserves ten opzichte van het balanstotaal). Voor de current ratio hanteert de HU een minimum van 1 en de solvabiliteit moet minimaal 0,3 zijn. Dit ligt boven de normen die de Onderwijsinspectie hanteert als signaleringswaarden.

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 verantwoor-delijk voor de realisatie van de doelstellingen. De tweede lijn wordt gevormd door een aantal diensten en specifieke functionarissen, zoals de corporate registrar en de functionaris gege-vensbescherming. Zij stellen HU-breed beleid op, vervullen een adviesrol en ondersteunen bij het in het monitoren van risico's. De derde lijn wordt ingevuld door een separate Interne 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). In 2025 was de Interne Audit Functie vacant en zijn geen onderzoeken uitgevoerd. Met ingang van 1 februari 2026 is deze rol weer ingevuld. Tegelijkertijd wordt onderzocht hoe en met welke omvang de Interne Audit Functie in de toekomst het meest effectief ingevuld kan worden, in het licht van de snel veranderende buitenwereld.

9.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's

Door goed onderwijs en onderzoek, in nauwe verbinding met elkaar, werken we aan de ontwikkeling van talent en dragen we bij aan het helpen oplossen van maatschappelijke vraagstukken, in het groot en in het klein. Oorlog en geopolitieke spanningen nemen toe, de samenleving digitaliseert in hoog tempo en vraagstukken rond energie, water, klimaat en leefbaarheid worden steeds urgenter. Dat maakt de missie van de HU relevanter, maar ook complexer en uitdagender. De belangrijkste strategische risico's zijn in deze paragraaf toegelicht.

Bezuinigingen vragen om duidelijke keuzes en zetten druk op ambities

Als gevolg van bezuinigingen vanuit de overheid, stijgende kosten en dalende studenten-aantallen zou de HU op termijn geen sluitende exploitatie realiseren. Daarom is al in 2024 besloten om de jaarlijkse kosten structureel met € 23 miljoen terug te brengen en aanvullend is in 2025 besloten om de jaarlijkse kosten structureel met nog eens € 19 miljoen terug te brengen. De totale reductie van jaarlijkse kosten komt daarmee op € 42 miljoen. Dit gebeurt stapsgewijs in de periode 2025-2028.

In 2025 zijn al belangrijke stappen gezet, maar nog niet voldoende om op termijn binnen de financiële kaders te opereren. Dit betekent dat in 2026 nog belangrijke keuzes gemaakt en uitgevoerd moeten worden om met minder middelen het werk uit te voeren en daarbij oog te houden voor kwaliteit van onderwijs en onderzoek, welzijn van studenten en medewerkers, het behoud van personeel en het vrijmaken van middelen om te investeren in de realisatie van toekomstige ambities. Dit vraagt om zorgvuldige afwegingen in het slim en efficiënt organiseren van het werk, meer aandacht voor interne mobiliteit, met name via de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en het verbreden van de portfolio door inzet op masters, Associate degrees en onderwijs voor professionals.

In het regeerakkoord van het op 23 februari 2026 geïnstalleerde minderheidskabinet is meer geld uitgetrokken voor onderwijs. Het beleid van het kabinet en de precieze gevolgen hiervan voor de HU zijn op dit moment nog onbekend. Op basis hiervan en de verwachting van verder dalende studentenaantallen is de in 2025 geformuleerde bezuinigingsopdracht niet aangepast.

Kleine opleidingen niet meer kostendekkend

Door de dalende studentenaantallen en de bezuinigingen is er groeiende aandacht voor de mate waarin individuele opleidingen kostendekkend zijn. Hieruit blijkt dat verschillende - met name kleine - opleidingen, zoals kleine lerarenopleidingen, niet meer kostendekkend aangeboden kunnen worden. De financiële ruimte om deze verliezen te compenseren wordt beperkter. De relevantie van dergelijke opleiding in het licht van tekorten op de arbeidsmarkt is echter hoog. Daarom brengt zowel het continueren als het stoppen van deze opleidingen risico's met zich mee. Ondanks de financiële krapte kiest de HU er vooralsnog voor om deze opleidingen te continueren. Een meer structurele oplossing zal op landelijk niveau gevonden moeten worden.

Digitale en technologische ontwikkelingen vragen om snelle aanpassingen

De voortdurende digitale en technologische ontwikkelingen, zoals AI, hebben grote invloed. Invloed op de inhoud van beroepen waar we toe opleiden, invloed op hoe we kunnen en willen bijdragen aan kleine en grote maatschappelijke vraagstukken, invloed op de inhoud van deze vraagstukken en invloed op de manier waarop we ons eigen werk kunnen doen. Dit levert zowel kansen als bedreigingen op.

Om de kansen te kunnen benutten, is het belangrijk dat huidige en nieuwe medewerkers beschikken over voldoende technische en digitale vaardigheden, dat curricula tijdig worden aangepast aan het veranderende beroepenveld en dat technologische ontwikkelingen verantwoord worden ingezet in de uitvoering van primaire en ondersteunende processen. Tegelijkertijd vraagt verantwoord gebruik van technologische middelen, zoals AI, om een duidelijke visie, toepasbare kaders en goed zicht op nieuwe wet- en regelgeving. In 2026 is een HU-breed programma gestart om professionele ontwikkeling, de beschikbaarheid van heldere beleidskaders en van faciliteiten te versnellen. Er zijn structureel middelen vrijge-maakt voor doorontwikkeling hiervan.

Blijvende aandacht nodig voor welzijn en het sociale klimaat

Geopolitieke spanningen nemen toe, vraagstukken rondom energie, water, klimaat en leef-baarheid worden urgenter. Ook het maatschappelijke gesprek verandert. Verschillen worden uitvergroot, discussies verhard en de ruimte voor nuance lijkt kleiner te worden. Dat heeft impact op het welzijn van studenten en medewerkers in de HU-gemeenschap. Welzijn van studenten draagt direct bij aan studentsucces en welzijn van medewerkers is een belangrijke randvoorwaarde om ambities te realiseren. De HU maakt daarom bewust de keuze om voor verbinding te kiezen en een open, duurzame en rechtvaardige samenleving na te streven. 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 aanspreken van elkaar, het voeren van gesprekken, maar ook om de toon, houding en benadering die we hierbij hanteren. Bij het ontwikkelen van het onderwijs en onderzoek conform onze visie op onderwijs en onderzoek is het van belang hier bewust van te zijn en aandacht te hebben voor de vaardigheden die hiervoor nodig zijn bij zowel studenten als medewerkers.



Toenemende veiligheidsdreigingen

De hiervoor genoemde maatschappelijke ontwikkelingen hebben impact op alle vormen van veiligheid binnen de HU. De dreiging van cyberaanvallen gericht op zowel kennis, data als vormen van fraude neemt sterk toe. Ook de middelen om deze aanvallen uit te voeren, worden beter en daarmee risicovoller. Door polarisatie neemt de dreiging van fysieke incidenten toe en staat de sociale veiligheid van studenten en medewerkers onder druk. Veiligheid is een cruciale basisvoorwaarde voor het realiseren van de HU-strategie en vereist daarom veel aandacht. De verantwoordelijkheid voor genoemde veiligheidsvormen zijn belegd in de eerste lijn, maar worden ook via een integraal veiligheidsoverleg in samenhang met elkaar geanalyseerd en beheerst. Om de toenemende dreigingen voldoende te pareren, worden vanaf 2026 hiervoor structureel extra middelen vrijgemaakt. Voor risicobeheersing op het gebied van integrale veiligheid verwijzen we naar hoofdstuk 5 van dit jaarverslag.

Strategische ambities vragen om andere manier van werken

Om de ambities uit het nieuwe instellingsplan 2032 te kunnen realiseren, is het belangrijk dat de HU zich nog meer organiseert vanuit een studentperspectief. Daarvoor willen we de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk beter faciliteren, als ook het werken in verrijkte leeromgevingen. Dit vraagt om extra uitvoeringskracht van de hele organisatie, met duidelijke resultaatafspraken en mandaten dicht bij de teams en



professionals die het werk doen. Daarnaast vraagt de groei van het praktijkgericht onderzoek om een versterkte ondersteuningsstructuur in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Daarom vindt in 2026 een evaluatie plaats van de huidige organisatie-inrichting, de sturingsmechanismen en de cultuur, om te beoordelen in hoeverre er aanpassingen nodig zijn om de ambities uit het instellingsplan 2032 optimaal te ondersteunen.

9.2.4 Financiële onzekerheden

Studentaantallen en bekostiging

De studentenpopulatie van de HU is zowel in aantal als in samenstelling aan onzekerheden onderhevig, zoals demografische ontwikkelingen, populariteit van beroepen en opleidingen en van de HU zelf, gecombineerd met politieke ontwikkelingen rondom de instroom van internationale studenten. Hoewel de demografische ontwikkelingen redelijk goed te voorspellen zijn en er ingespeeld wordt op een teruglopende landelijk instroom van studenten in het hbo, is de voorspelbaarheid van het aantal studenten dat voor de HU kiest moeilijker in te schatten. De financiële onzekerheid is daarom moeilijk te kwantificeren. Daarom worden jaarlijks verschillende scenario's opgesteld om de financiële weerbaarheid van de HU bij afnemende studentaantallen te onderzoeken. Hieruit blijkt in het theoretische scenario van een plotselinge en significante daling in studentenaantallen de financiële positie van de HU solide genoeg is om dit op te vangen. 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. Vanuit maatschappelijk perspectief ziet de HU een groot belang om te werken aan een evenwichtig portfolio dat ondersteunend is aan een Leven Lang Ontwikkelen. Ook vanuit financieel perspectief is de ontwikkeling van een breder portfolio dat minder afhankelijk is van bachelor voltijdstudenten een risico-beheersende maatregel.

Overheidsbeleid

Onzekerheid over de toekomstige bekostiging brengt ook onzekerheid in de meerjarenbegroting van de HU met zich mee. In het coalitieakkoord wordt gesproken over een mogelijke aanpassing van de bekostigingssystematiek. De gevolgen hiervan voor de bekostiging van de HU zijn onzeker. Daarnaast betekent het aantreden van een minderheidskabinet dat er meer onzekerheid is over de precieze invulling van de begroting voor hoger onderwijs.

Macro-economische gevolgen van geopolitieke ontwikkelingen

Als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen is de kans op grote schokken in inflatiecijfers, rentestanden en beschikbaarheid van goederen en diensten toegenomen. Mede in het licht van de grote vastgoedopgave die de komende jaren door de HU wordt opgepakt, kan de beschikbaarheid van goederen, diensten en de energieprijzen van grote invloed zijn op de financiën van de HU. Ook ontwikkelingen in de rijksbegroting zijn door geopolitieke omstandigheden onzekerder dan in het verleden. De voortdurende onzekerheid op deze gebieden, leidt ook tot onzekerheid over de meerjarenbegroting van de HU.

In de meerjarenbegroting doet de HU geen voorspelling over de toekomstige inflatie, maar wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de loon- en prijscompensatie in de rijksbijdrage gelijke tred volgt met de werkelijke inflatie. Ook op toekomstige wijzigingen in de begroting van OCW wordt niet gespeculeerd. De HU werkt wel aan financiële weerbaarheid door ruimte in de begroting te laten voor tegenvallers, een sluitende begroting voor rentebaten en resultaat deelneming na te streven en een conservatieve inschatting te maken van de

ontwikkeling van andere baten dan de rijksbijdrage, ondanks de inzet op verbreding van de inkomstenstromen. Daarnaast geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit en liquiditeit van de HU ruimte om onverwachte financiële klappen op te vangen en is de continuïteit van activiteiten gewaarborgd.

9.3 NOTITIE HELDERHEID

In de notitie ‘Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs’ van 29 augustus 2003 en de aanvullende notitie uit 2004 heeft het Ministerie van OCW helderheid verschaft over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels voor de tellingen van de bekostigingsparameters per 1 oktober. Hogescholen leggen in het jaarverslag verantwoording af over tien thema’s. Onderstaand volgt een uiteenzetting van de thema’s, specifiek voor de situatie bij Hogeschool Utrecht.

Thema 1: Uitbesteding van (delen van het) bekostigde onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie

De HU heeft onderdelen van drie bekostigde opleidingen uitbesteed aan derden. Hierbij gaat het om (delen van) minoren, en werd in alle gevallen voldaan aan de in de ‘Notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs’ gestelde voorwaarden.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

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

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Door de HU zijn met diverse scholen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten, op basis van wederzijdse uitwisseling. Binnen Europa vindt deze uitwisseling plaats op basis van Erasmus-overeenkomsten, in het kader van het Erasmus+ programma van de EU. Dit programma stimuleert door middel van subsidies Europese samenwerking, uitwisseling en stage. Het is bedoeld om de Europese activiteiten van hoger onderwijsinstellingen te ondersteunen en mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. De toegekende gelden worden door de hogeschool uitgezet als beurzen voor studenten, docenten en staf, ten behoeve van mobiliteit en ingezet voor activiteiten die deze mobiliteit en internationale samenwerking ondersteunen. Daarnaast werkt de HU buiten de EU met bilaterale overeenkomsten ten behoeve van studentuitwisseling met non-EU onderwijsinstellingen. Binnen het totale uitwisselingsprogramma hebben in 2025 1.954 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 911 HU-studenten naar het buitenland geweest. Zie paragraaf 9.5 voor meer over het HU-beleid ten aanzien van internationalisering.



Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU betaalde in 2025 het collegegeld voor 6 medewerkers die een opleiding volgen bij de HU. Dit betreft opleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, of opleidingen 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.

9.4 BELEIDSREGEL INVESTEREN IN PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

Op 9 april 2025 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025' (hierna: beleidsregel) gepubliceerd. Deze beleidsregel vervangt de beleidsregel uit 2021. Met ingang van verslagjaar 2023 rapporteert Hogeschool Utrecht over haar private activiteiten in lijn met deze beleidsregel. De beleidsregel komt in plaats van de verantwoording op thema 2 uit de Notitie Helderheid. Conform de beleidsregel publiceert iedere hoger onderwijs instelling een overzicht van de private activiteiten die (deels) met publieke middelen zijn gefinancierd. Private activiteiten zijn in de beleidsregel gedefinieerd als 'alle activiteiten die onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag worden uitgevoerd en die niet tot de wettelijke taak kunnen worden gerekend'. Aan de hand van de beleidsregel en aanvullende aanwijzingen van de beleidsregel vanuit het Ministerie van OCW, is het overzicht met daarin de private activiteiten per soort activiteit toegelicht. Hierbij zijn twee interpretaties gehanteerd:

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



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

Alle activiteiten van Hogeschool Utrecht worden uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van Hogeschool Utrecht en onder gezag van het bestuur van de Stichting, met uitzondering van de verhuur van zalen in het pand aan de Koningsbergerstraat. Deze activiteiten zijn ondergebracht in een aparte entiteit waarvan Hogeschool Utrecht 100% aandeelhouder is.

Binnen de organisatiestructuur van Hogeschool Utrecht vinden private activiteiten plaats waar dat qua inhoud en expertise logisch is. Publieke en private activiteiten worden niet door gescheiden onderdelen uitgevoerd. De activiteiten worden overwegend uitgevoerd in eigen beheer door personeel van Hogeschool Utrecht (in loondienst en niet in loondienst).

De directeur van een organisatieonderdeel (instituut, kenniscentrum of dienst) heeft de bevoegdheid om een nieuwe private activiteit te ontwikkelen en op te starten binnen de HU-brede kaders die door het College van Bestuur worden vastgesteld. HU-brede kaders zijn er op het gebied van:

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

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

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

De omvang van de geïnvesteerde publieke middelen is gelijk gesteld aan de integrale kostprijs van 2025. Omdat veel middelen zowel voor publieke als private activiteiten worden ingezet, inclusief personeel, is voor deze ruime interpretatie gekozen. De financiële resultaten uit private activiteiten zijn vanwege de berekening van een risico-opslag bovenop de integrale kostprijs doorgaans positief.

Investeren in private activiteiten met publieke middelen				Investeren in private activiteiten met publieke middelen (vervolg)		
Soort private activiteit Bedragen x € 1.000	Omvang van de baten in 2025	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2025	Totale kosten	Beschrijving van het risicobeleid en beheer aanvullend op de algemene interne beheersing van Hogeschool Utrecht	Beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheids- toebedeling	Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.
Onbekostigde masteropleidingen Hogeschool Utrecht heeft in 2025 3 masteropleidingen aangeboden die niet bekostigd worden, maar wel geaccrediteerd zijn en dus opgenomen zijn in het Centraal Register opleidingen Hoger Onderwijs. Dit zijn de opleidingen Master Fysiotherapie, Master of Engineering en de Master of Informatics.	3.504	3.175	3.175	Binnen Hogeschool Utrecht geldt de beheersmaatregel dat instituten elk jaar de begroting voor goedkeuring moeten voorleggen aan het college van bestuur. In deze begroting worden de private activiteiten expliciet benoemd, inclusief het resultaat uit private activiteiten. In het begrotingskader is opgenomen dat private activiteiten moeten worden uitgevoerd tegen een integrale kostprijs en dat er een rendement inclusief risico-opslag behaald dient te worden van minimaal 10%. De dienst Finance, Control en Analytics controleert de begrotingen op het voldoen aan de voorwaarden. Ten behoeve van een integrale kostprijsberekening hanteert Hogeschool Utrecht een kostprijscalculatiemodel.	De masteropleidingen worden georganiseerd binnen individuele instituten en onder verantwoordelijkheid van de directeur van het instituut. Het cursusgeld voor deze masters wordt vastgesteld in lijn met het prijsbeleid van Hogeschool Utrecht. De tarieven komen tot stand door een combinatie van kostprijsberekening en marktverkenning. Hierbij geldt dat een marktconforme prijs gehanteerd wordt met als ondergrens de integrale kostprijs inclusief risico-opslag. De directeur Finance, Control & Analytics keurt jaarlijks de hoogte van de tarieven van onbekostigde masteropleidingen goed.	Met de onbekostigde masteropleidingen stimuleren en ondersteunen we studenten bij hun individuele ontwikkeling in de context van de beroepspraktijk, en helpen we hen bij het verwerven van competenties die in huidige samenleving onmisbaar zijn. Deze post-initiële opleidingen dragen niet alleen bij aan de ontwikkeling van individuen, maar voorzien ook in de behoefte vanuit de beroepspraktijk en dragen zo bij aan de (kennis) samenleving.

Investeren in private activiteiten met publieke middelen				Investeren in private activiteiten met publieke middelen (vervolg)		
Soort private activiteit Bedragen x € 1.000	Omvang van de baten in 2025	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2025	Totale kosten	Beschrijving van het risicobeleid en beheer aanvullend op de algemene interne beheersing van Hogeschool Utrecht	Beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheids- toebedeling	Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.
Contractonderwijs Opleidingen in de sector onderwijs, waaronder opleidingen voor zij-instroom in het onderwijs, en post-hbo-opleidingen met specialisatie in de verpleegkunde vormen de grootste bronnen van inkomsten binnen deze categorie.	10.356	10.660	10.660	Voor contractonderwijs gelden dezelfde aanvullende risico- en beheersmaatregelen als voor de onbekostigde masters. Voorwaarden waaraan het contractonderwijs moet voldoen zijn opgenomen in een beleidsnotitie voor privaat onderwijs van Hogeschool Utrecht. In 2025 zijn de totale kosten hoger dan de baten. De omzet van het contractonderwijs staat onder druk door lagere deelname (de omzet is in 2025 circa 4% afgenomen ondanks stijgende prijzen), waardoor niet alle vaste lasten terugverdiend zijn. Door instituten is er daarom ook extra geïnvesteerd in het assortiment om beter aan te sluiten op de vraag vanuit het beroepenveld.	Het contractonderwijs wordt georganiseerd en uitgevoerd binnen individuele instituten onder verantwoordelijkheid van de directeur van het instituut. De prijsstelling van het onderwijs komt tot stand via het kostprijscalculatiemodel, waarbij rekening wordt gehouden met een opslag voor overheadkosten en risico-opslag van 10%. Als vanwege bedrijfseconomische en/of markt overwegingen voor een lagere risico-opslag gekozen wordt, dan dient hiervoor een aparte goedkeuring door de directeur Finance, Control & Analytics gegeven te worden. Een prijsstelling lager dan de integrale kostprijs is niet toegestaan.	Alle vormen van contractonderwijs liggen in het verlengde van bekostigde opleidingen en zijn daarmee gericht op aansluiting op vervolgopleidingen en/of de arbeidsmarkt.
Contractonderzoek	2.350	1.123	1.123	Voor contractonderzoek gelden dezelfde aanvullende risico- en beheersmaatregelen als voor het contractonderwijs. Omdat contractonderzoek vaak wordt uitgevoerd in een samenwerkingsverband wordt juridische zaken betrokken om de risico's van de samenwerking in te schatten en de samenwerkingsovereenkomst te toetsen.	Contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen de kenniscentra van Hogeschool Utrecht onder verantwoordelijkheid van een lector. Toetsing van offertes voor contractonderzoek vindt plaats binnen de dienst Finance, Control & Analytics en Juridische Zaken.	Praktijkgericht onderzoek dat (mede) uitgevoerd wordt door Hogeschool Utrecht moet passen binnen de kennis- en innovatieagenda van Hogeschool Utrecht en dus binnen één van de vier expertisegebieden van Hogeschool Utrecht. Daarmee liggen ze in lijn met de publieke taak van Hogeschool Utrecht.

Investeren in private activiteiten met publieke middelen				Investeren in private activiteiten met publieke middelen (vervolg)		
Soort private activiteit Bedragen x € 1.000	Omvang van de baten in 2025	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2025	Totale kosten	Beschrijving van het risicobeleid en beheer aanvullend op de algemene interne beheersing van Hogeschool Utrecht	Beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheids- toebedeling	Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.
Verhuur onroerende zaken	1.112	910	910	Voor alle verhuur wordt een verhuurovereenkomst opgesteld vanuit de dienst bedrijfsvoering in overleg met Juridische Zaken en Finance, Control & Analytics, waar nodig ondersteund door externe specialisten op het gebied van verhuur van onroerende zaken.	De verhuur van onroerende zaken valt onder de verantwoordelijkheid van de dienst bedrijfsvoering en het college van bestuur. De tarieven voor verhuur worden elk jaar getoetst op kostendekkendheid en marktconformiteit.	De verhuur van onroerende zaken bij Hogeschool Utrecht is geheel gericht op het voorkomen van (tijdelijke) leegstand.
Externe detacheringen	1.822	1.822	1.822	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. Vanwege de aard van de activiteiten wordt geen risico-opslag berekend. Detacheringsovereenkomsten worden in het proces altijd getoetst op compliance door de dienst Human Resource. Via de centrale registratie van de detacheringen wordt periodiek de volledigheid van facturatie gecontroleerd.	De private detachering betreft de inzet van een medewerker bij een onderzoeksbureau. De medewerker heeft hier eerst een afstudeeronderzoek voor een masteropleiding gedaan. Daarop volgend heeft de medewerker nog bijgedragen aan een vervolg onderzoek. Dit heeft de medewerker verdere verdieping van het onderzoek opgeleverd, wat tevens in het verlengde ligt van de werkzaamheden bij Hogeschool Utrecht.	Externe detacheringen vinden alleen plaats voor specifieke opdrachten die specialistische kennis vergen. De verbinding met de beroepspraktijk is van essentieel belang voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarom zijn er diverse medewerkers die naast hun dienstverband bij Hogeschool Utrecht ook een baan hebben in de beroepspraktijk. Medewerkers van Hogeschool Utrecht moeten nevenfuncties melden conform Hogeschool Utrecht integriteitscode.
Totaal	19.144	17.690	17.690			

Tabel 9.6 Investeren in private activiteiten met publieke middelen (Bron: HU Administratie).

Resultaat deelneming Hogeschool Domstad Beheer BV

De omvang van de private baten bedraagt € 1,1 miljoen.

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

9.5 FACILITEITEN VOOR STUDENTEN

9.5.1 Internationale oriëntatie

De HU leidt studenten op tot actieve en betrokken global professionals, die de maatschappij en beroepscontext kunnen plaatsen in internationaal perspectief. Tijdens hun studie ontwikkelen studenten, begeleid door docenten, competenties die hierbij onmisbaar zijn. Om een internationale oriëntatie te bevorderen, ondersteunen opleidingen en docenten studenten bij het opdoen van internationale en interculturele ervaring, via ervaringen over de grens en via het integreren van internationale en interculturele aspecten in ons onderwijs 'at home'. Tot 2025 werden in onderstaande cijfers voor studie alleen studenten meegeteld die minimaal een semester in het buitenland verbleven. Gezien de enorme toename van deelname aan korte programma's in het buitenland (Blended Intensive Programmes) zullen vanaf 2025 ook deze cijfers meegenomen worden in de totaalcijfers. Naast de 429 studenten die een minor in het buitenland hebben gevolgd, zijn er in 2025 ook 143 studenten via een Blended Intensive Programme naar 16 verschillende partnerinstellingen gegaan.

9.5.1.1 HU-studenten in het buitenland

HU-studenten in het buitenland										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Studie	552	500	577	464	156	272	505	379	427	570
Stage	361	358	433	464	328	267	302	301	305	341

Tabel 9.7 HU-studenten in het buitenland (Bron: HU Administratie).

9.5.1.2 Internationalisation at home

Docenten en opleidingen werken op een inclusieve wijze aan de internationale oriëntatie van alle studenten via activiteiten 'at home'. Het Erasmus+ programma biedt hiervoor mogelijkheden via de zogeheten Blended Intensive Programmes (BIPs), waarvan het aantal binnen de HU snel groeiende is. Bij een BIP komen studenten en medewerkers van verschillende partners bijeen voor een kortdurende periode, meestal een week. In 2025 hebben docenten en

onderwijsteams van de HU 5 BIPs georganiseerd, waarin studenten van de HU deelnamen en in totaal 123 Erasmus+ deelnemers vanuit heel Europa. Bijvoorbeeld de BIP bij Instituut voor Bewegingsstudies met het thema PAIN, waar deelnemers uit landen zoals Kroatië, Slovenië, Roemenië en Ierland aan deelnamen. Ook hebben 143 HU studenten aan 16 BIPs bij internationale partners deelgenomen.

Een andere laagdrempelige, internationale activiteit die in populariteit is gestegen, is online international learning, ook wel Virtual Exchange genoemd. Onder andere door de stimuleringsmaatregel van OCW voor Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten (VIS), is het aantal Virtual Exchange (VE) projecten binnen de HU sinds 2022 sterk ontwikkeld. De HU was onderdeel van het VIS-consortium dat de training en advies verzorgde die onderdeel was van de VIS-subsidie. Het VIS-project is eind 2025 afgerond en in totaal heeft de HU meer dan 30 VIS-projecten uitgevoerd in de projectperiode. Bijvoorbeeld bij de instituten voor Verpleegkunde, International Business, Beweging studies en Recht.

9.5.1.3 Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal internationale studenten dat in 2025 aan de HU een bachelor- of masteropleiding volgde, steeg weer licht naar 1.309. Het aantal studenten dat als onderdeel van een exchangeprogramma een periode aan de HU studeerde, steeg van 444 studenten in 2024 naar 494 studenten in 2025. Ook voor inkomende exchange worden per 2025 de studenten die korte programma's volgden in het kader van een Blended Intensive Programme (123) hierbij opgeteld. De HU verwelkomde in 2025 in totaal 90 verschillende nationaliteiten in het onderwijs. De meeste niet-Nederlandse studenten kwamen uit Duitsland, Spanje en Polen.

Buitenlandse studenten aan de HU										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Internationale diploma studenten (B+M)	643	695	821	900	1.001	1.325	1.342	1.532	1.176	1.337
Internationale exchange studenten	499	562	547	419	282	369	445	480	444	617

Tabel 8.8 Buitenlandse studenten aan de HU (Bron: HU Administratie).

9.5.2 Financiële ondersteuning studenten

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

Inkomende mobiliteit

Een deel van het profileringsfonds van de HU wordt ingezet als kennisbeurs voor non-EU studenten. Aankomende eerstejaarsstudenten kunnen zich na hun toelating aanmelden voor het NL Scholarship Inkomend. Deze beurs is in 2025 toegekend aan 10 eerstejaarsstudenten. Voor non-EU hogerejaarsstudenten is jaarlijks de HU Talent beurs beschikbaar vanuit het profileringsfonds. Deze beurs is in 2025 toegekend aan 41 studenten.

Uitgaande mobiliteit

HU-studenten die een periode gaan studeren of stage lopen in een land buiten de EU, konden in 2025 aanspraak maken op het NL Scholarship Programma. 40 HU studenten hebben deze NL Scholarship toegekend gekregen. De HU neemt daarnaast deel aan het VSBfonds, bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten die na de afronding van hun opleiding aan de HU een vervolgopleiding in het buitenland gaan doen. In 2025 werden er vijf studenten voor gedragen voor een VSBfonds Beurs. Als onderdeel van het inclusiebeleid van Erasmus+ programma hebben we in 2025 ook Inclusie Top-ups uitgekeerd. Met deze extra financiële ondersteuning helpt het Erasmus+ programma studenten die voor een studie of stage naar een land binnen de EU gaan, maar financiële of fysieke belemmeringen onder-vinden. In totaal hebben 42 studenten (31 studie, 7 korte mobiliteit en 4 stage) een Inclusie Top-up ontvangen.

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstan-digheden 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 ⁴	Aanvragen: 69 Toewijzingen: 143	€ 301.708	€ 2.110	4,7 maanden
Bestuurders van studie- of studentverenigingen	Aanvragen: 231 Toewijzingen: 231	€ 166.302	€ 720	11,2 maanden
Overige categorieën Op gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 104 Toewijzingen: 63	€ 172.447	€ 2.737	eenmalig

Tabel 9.9 Profileringsfonds (Bron: HU Administratie).

4 Aanvragen en toekenningen vinden in verschillende jaren plaats. Een toekenning kan in principe 4 jaar na de aanvraag volgen. Het aantal toekenningen in een bepaald jaar kan daardoor hoger zijn dan het aantal aanvragen.



9.6 BELEID VOOR UITKERING NA ONTSLAG

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

9.7 TREASURYBELEID

De kaders en uitgangspunten voor het treasurybeleid van HU zijn vastgelegd in het treasury-s-tatuut. 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 2025 is het treasurystatuut aangepast en zijn de normen voor solvabiliteit en liquiditeit verduidelijkt.

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 2025 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 2025 nog € 65,9 miljoen. De rente op deze lening staat 30 jaar vast op 1,46%. Als zekerheid voor deze lening is het recht van hypotheek verstrekt op een aantal panden.

Gezien de huidige liquiditeitspositie en verwachte liquiditeitsontwikkeling op basis van de meerjarige begroting, is de verwachting dat de komende jaren geen herfinanciering nodig zal zijn. In aanvulling op de beschikbare liquide middelen heeft de HU nog de mogelijkheid gebruik te maken van een kredietfaciliteit bij het ministerie (rekening-courantkrediet) van € 29,5 miljoen.

De treasuryfunctie wordt uitgevoerd door de treasury-commissie. In 2025 heeft de commissie vier keer vergaderd waarbij de monitoring van de liquiditeitspositie van de HU een onderdeel van de agenda is. Verder worden in elk overleg verschillende andere onderwerpen behandeld afhankelijk van de behoefte op dat moment.

II. JAARREKENING

INHOUD

10. JAARREKENING 2025	143	14.10.5 Reële waarde	177
11. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAARREKENING 2025	148	14.11 Overzicht geoordeelde subsidies	178
12. GRONDSLAG VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA	149	15. TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN	182
13. GRONDSLAG VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT	157	15.1 Rijksbijdragen	182
14. TOELICHTING OP DE BALANS	162	15.1.1 Normatieve rijksbijdrage	182
14.1 Materiële vaste activa	162	15.1.2 Niet normatieve rijksbijdragen	182
14.1.1 Gebouwen	162	15.1.3 Geoordeelde OCW-subsidies	182
14.1.2 Installaties	163	15.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	183
14.1.3 Inventaris en apparatuur	163	15.3 College-, cursus-, les- en examengelden	183
14.1.4 Vervoersmiddelen	163	15.4 Baten werk in opdracht van derden	184
14.1.5 Activa in uitvoering	164	15.5 Overige baten	185
14.2 Financiële vaste activa	164	15.5.1 Verhuur	185
14.2.1 Deelnemingen	165	15.5.2 Detachering personeel	185
14.2.2 Vooruitbetaalde erfpacht	165	15.5.3 Studenten	185
14.2.3 Overige financiële vaste activa	165	15.6 Personeelslasten	186
14.3 Vorderingen	165	15.7 Afschrijvingen	198
14.3.1 Debiteuren	166	15.8 Huisvestingslasten	199
14.3.2 Overige vorderingen	166	15.9 Overige lasten	199
14.4 Liquide middelen	167	15.10 Accountantsshonoraria	200
14.5 Eigen vermogen	167	15.11 Financiële baten en lasten	201
14.5.1 Bestemmingsreserves publiek	169	15.12 Resultaat deelnemingen	202
14.5.2 Bestemmingsreserves privaat	169	15.13 Overzicht gemeentesubsidies	202
14.6 Voorzieningen	170	15.14 Overzicht verbonden partijen	204
14.6.1 Voorzieningen algemeen	171	15.15 Gebeurtenissen na balansdatum	206
14.7 Langlopende schulden	172	16. INSTELLINGSGEGEVENS	207
14.8 Kortlopende schulden	173	III. OVERIGE GEGEVENS	209
14.8.1 Schulden inzake pensioenen, loonheffingen en premies sociale verzekeringen	173	OVERIGE GEGEVENS	210
14.8.2 Overlopende passiva	174	COLOFON	216
14.9 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	175		
14.9.1 Activa	175		
14.9.2 Garanties	175		
14.9.3 Meerjarige financiële verplichtingen	176		
14.10 Financiële instrumenten	176		
14.10.1 Kredietrisico	176		
14.10.2 Renterisico	177		
14.10.3 Valutarisico	177		
14.10.4 Liquiditeitsrisico	177		

10. JAARREKENING 2025

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)					
bedragen x €1.000	Par.	31 december 2025		31 december 2024	
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	14.1	162.694		171.533	
Financiële vaste activa	14.2	7.639		9.398	
			170.333		180.931
Vlottende activa					
Vorderingen	14.3	36.723		37.268	
Liquide middelen	14.4	146.242		142.899	
			182.965		180.167
Totaal			353.298		361.098
PASSIVA					
Eigen vermogen	14.5		142.063		147.221
Voorzieningen	14.6		27.431		26.647
Langlopende schulden	14.7		63.067		65.933
Kortlopende schulden	14.8		120.737		121.297
Totaal			353.298		361.098

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

Staat van baten en lasten over 2025				
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
BATEN				
Rijksbijdragen	15.1	316.675	315.323	323.145
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	15.2	20.450	20.275	17.578
College-, cursus-, les-, en examengelden	15.3	88.095	88.767	79.160
Baten werk in opdracht van derden	15.4	24.498	22.654	22.535
Overige baten	15.5	6.658	6.683	5.892
Totaal baten		456.376	453.702	448.310
LASTEN				
Personeelslasten	15.6	389.545	393.144	383.378
Afschrijvingen	15.7	17.129	17.743	17.965
Huisvestingslasten	15.8	14.935	15.669	15.710
Overige lasten	15.9	43.947	48.459	52.775
Totaal lasten		465.556	475.015	469.828
Saldo baten en lasten		9.180-	21.313-	21.518-
Financiële baten en lasten	15.11	2.957	2.551	6.333
Resultaat		6.223-	18.762-	15.185-
Belastingen	-	-	-	
Resultaat deelnemingen	15.12	1.065	825	917
Netto resultaat na belastingen		5.158-	17.937-	14.268-

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

Het resultaat van € 5,2 miljoen negatief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Resultaatbestemming				
Verwerking resultaat in eigen vermogen				
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Algemene reserve		1.950-	14.133-	10.647-
Bestemmingsreserves publiek		3.208-	4.439-	3.194-
Bestemmingsreserves privaat		-	635	427-
Totaal netto resultaat na belastingen	14.5	5.158-	17.937-	14.268-

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

Kasstroomoverzicht over 2025					
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2025		Realisatie 2024	
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo baten en lasten			9.180-		21.518-
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	15.7	17.129		17.965	
- Mutatie financiële vaste activa	14.2	325		325	
- Mutaties voorzieningen	14.6	1.056		519	
			18.510		18.809
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Mutatie debiteuren	14.3	909		919	
- Mutatie overige vorderingen	14.3	988-		1.360-	
- Mutatie crediteuren	14.8	1.033-		2.004-	
- Mutatie overige schulden	14.8	494		11.483	
			618-		9.038
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			8.712		6.329
Ontvangen interest	15.11	4.292		6.009	
Betaalde interest	15.11	1.004-		1.040-	
			3.288		4.969
Totaal uit operationele activiteiten			12.000		11.298
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Ontvangen dividend	14.2	2.499		-	
Investerings in materiële vaste activa	14.1	8.290		6.768-	
Totaal uit investeringsactiviteiten			5.791-		6.768-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				-	
Aflossing langlopende leningen	14.7	2.866-		2.867-	
Totaal uit financieringsactiviteiten			2.866-		2.867-
Mutatie geldmiddelen			3.343		1.663

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

Verloop van geldmiddelen			
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Geldmiddelen per 1 januari		142.899	141.236
Mutatie boekjaar		3.343	1.663
Geldmiddelen per 31 december	14.4	146.242	142.899

Tabel 10.5 Verloop van geldmiddelen (Bron: HU Administratie).

In 2024 en 2025 hebben er geen mutaties plaatsgevonden in de kortlopende deposito's, behalve het doorrollen van de bestaande deposito's. Bij het doorrollen van de deposito's ontstaan er geen separate kasstromen uit investeringsactiviteiten.

11. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAARREKENING 2025

Algemeen

De activiteiten van de Stichting Hogeschool Utrecht (hierna te noemen HU) bestaan voornamelijk uit het verzorgen van hoger beroepsonderwijs, het aanbieden van contractonderwijs en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. De HU is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder registratienummer 30140523.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo). Op basis van de Rjo worden (behoudens afwijkingen en aanvullingen in de Rjo) Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast met in het bijzonder RJ660 Onderwijsinstellingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

12. GRONDSLAG 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 nadelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's, waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Indien de weergave van de economische realiteit leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de stichting. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal, tenzij anders vermeld.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De

daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Vergelijkende cijfers

De depositorekeningen, die in 2024 werden gepresenteerd onder de liquide middelen, zijn in deze jaarrekening gepresenteerd onder de overige vorderingen. Deze rubricering sluit beter aan bij de aard van de deposito's, aangezien deze niet direct opeisbaar zijn en niet te allen tijde zonder (financiële) beperkingen of sancties opvraagbaar zijn. Het effect van de herrubricering op de vergelijkende cijfers is als volgt:

Herrubricering vergelijkende cijfers		
bedragen x €1.000	Voor herrubricering	Na herrubricering
Overige vorderingen	44	16.044
Liquide middelen	158.899	142.899

Tabel 12.1 Herrubricering vergelijkende cijfers (Bron: HU Administratie).

In 2024 en 2025 hebben er geen mutaties plaatsgevonden in de kortlopende deposito's, behalve het doorrollen van de bestaande deposito's. Bij het doorrollen van de deposito's ontstaan er geen separate kasstromen uit investeringsactiviteiten.

Deze presentatiewijziging heeft geen impact op de hoogte van het resultaat en niet op de hoogte van het eigen vermogen ultimo 2024.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de stichting. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal tenzij anders vermeld.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen, samen financiële instrumenten, worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van een financieel instrument 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 jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de staat van baten en lasten verantwoord als kosten of opbrengsten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de staat van baten en lasten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Vorderingen

Vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Langlopende leningen

Leningen waarvan de stichting de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie gekochte leningen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de staat van baten en lasten verwerkt. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de stichting en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.



De terreinen, gebouwen, gebouwen in uitvoering, installaties, inventaris en apparatuur en vervoersmiddelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de stichting in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte materialen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op terreinen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De stichting past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden

zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Terreinen: 0 %
- Gebouwen Casco: 2,5 %
- Gebouwen Afbouw: 3,3 % - 20 %
- Installaties: 3,3 % - 6,7 %
- Inventaris en apparatuur: 10 % - 33,3 %
- Vervoermiddelen: 33,3 %

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

Financiële vaste activa

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

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

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de stichting meer of minder invloed verschaffen. De volgende groepsmaatschappijen zijn niet mee geconsolideerd op grond van artikel 407 lid 1 (te verwaarlozen betekenis) van Titel 9 Boek 2 BW:

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de vermogens-mutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Ontvangen dividenden worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de deelneming.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa en deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vervreemding van vaste activa

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

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend.

Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen. De algemene reserve wordt gerekend tot het publieke deel van het eigen vermogen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien (en voor zover) noch de stichting noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen of te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de stichting nadelige gevolgen heeft.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen, waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

Wachtgeld

De wachtgeldvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige wachtgelduitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren wachtgelduitkeringen. De berekening is gebaseerd op een inschatting van het aantal medewerkers dat een uitkering ontvangt en van de duur van de wachtgelduitkering.

Jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkansen en leeftijden.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft het geschatte bedrag van de toekomstige uitkeringen in verband met langdurig ziek personeel. De berekening is gebaseerd op huidig langdurig zieke werknemers, bijbehorende loonkosten en een inschatting van de kans dat deze werknemers ziek uit dienst zullen gaan. Ook is een inschatting gemaakt van de transitievergoeding die werknemers ontvangen bij hun ontslag.

Duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid uren wordt getroffen voor personeel dat een verzoek ingediend heeft tot uitbetaling van de opgespaarde uren voor duurzame inzetbaarheid, of personeel dat heeft aangegeven de uren te laten staan om deze op te nemen voorafgaande aan de AOW ingangsdatum.

Werktijdvermindering senioren

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd ‘Financiële instrumenten’.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd ‘Financiële instrumenten’.

13. GRONDSLAG VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen worden ten gunste van de staat van baten en lasten van het jaar gebracht waarop de toekenning betrekking heeft conform de laatst ontvangen opgave van het ministerie van OCW met uitzondering van de niet-normatieve rijksbijdragen. Deze niet-normatieve rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

De 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 en -onderzoek 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 de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. 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. Dit betekent dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over de periode verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies hoger zijn dan de verschuldigde premies, wordt een



overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

De dekkinggraad van het ABP per 31 december 2025 is 123,5%. De dekkinggraad geeft aan of het ABP voldoende geld heeft om alle pensioenen in de toekomst te betalen. In geval van een tekort bij het ABP heeft de HU geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Leasing

De HU heeft een aantal leasecontracten, waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, geheel niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het

aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De HU is vrijgesteld van vennootschapsbelasting onder de onderwijsvrijstelling.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de stichting en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling).

Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt.

Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de stichting en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

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

Bepaling reële waarde

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

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

Verbonden partijen

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

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

14. TOELICHTING OP DE BALANS

14.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa							
bedragen x €1.000	Terreinen	Gebouwen	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoermiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	11.397	228.290	55.429	49.650	44	1.759	346.569
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen	-	109.580-	31.633-	33.796-	27-	-	175.036-
Boekwaarde 1 januari 2025	11.397	118.710	23.796	15.854	17	1.759	171.533
In gebruik genomen activa	-	1.723	-	-	-	1.723-	-
Investeringsen	-	2.067	12	2.418	-	3.793	8.290
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	301-	-	1.740-	-	-	2.041-
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	301	-	1.740	-	-	2.041
Afschrijvingen	-	8.551-	3.127-	5.441-	10-	-	17.129-
Mutaties gedurende het boekjaar	-	4.761-	3.115-	3.023-	10-	2.070	8.839-
Aanschafwaarde	11.397	231.779	55.441	50.328	44	3.829	352.818
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen	-	117.830-	34.760-	37.497-	37-	-	190.124-
Boekwaarde 31 december 2025	11.397	113.949	20.681	12.831	7	3.829	162.694

Tabel 14.1 Materiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

14.1.1 Gebouwen

De investeringen in gebouwen bestaan voor een belangrijk deel uit de laatste werkzaamheden voor de renovatie van het pand aan de Bolognalaan 101 en De Nieuwe Poort 21 in Amersfoort en uit verschillende kleinere functionele aanpassingen en verbouwingen in de overige panden.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2025 € 228,5 miljoen (in 2024: € 227,6 miljoen). De verzekerde waarde bedraagt € 536,7 miljoen (in 2024: € 500,1 miljoen). De getaxeerde marktwaarde bedraagt € 224,1 miljoen (in 2024: € 224,1 miljoen). Deze taxaties zijn uitgevoerd in 2018 en 2020.

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

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

14.1.2 Installaties

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

14.1.3 Inventaris en apparatuur

In de inventaris en apparatuur is voor € 2,4 miljoen geïnvesteerd in 2025. De investeringen bestaan voor een belangrijk deel uit uitgaven voor de vervanging van het wifi-netwerk en vernieuwing van specialistische voorzieningen voor de HU-klinieken, benodigd voor het verzorgen van paramedische opleidingen.

14.1.4 Vervoersmiddelen

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

14.1.5 Activa in uitvoering

De activa in uitvoering bestaan uit:

Materiële vaste activa			
bedragen x €1.000	Gebouwen in uitvoering	Inventaris en apparatuur in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.759	-	1.759
In gebruik genomen activa	1.723-	-	1.723-
Investeringsen	3.197	596	3.793
Mutaties gedurende het boekjaar	1.474	596	2.070
Boekwaarde per 31 december 2025	3.233	596	3.829

Tabel 14.2 Materiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

Onder de activa in uitvoering worden de investeringen opgenomen van nog niet afgeronde projecten. Conform de waarderingsgrondslagen van de HU worden deze investeringen overgeheveld en afgeschreven zodra de projecten zijn afgerond en gereed zijn voor ingebruikname.

De stijging in 2025 ten opzichte van 2024 van ruim € 2,0 miljoen ten opzichte van vorig jaar wordt in belangrijke mate veroorzaakt door opstartkosten in relatie tot verduurzamingstrajecten van de HU-panden aan de Padualaan 97 en De Nieuwe Poort 21.

14.2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa				
bedragen x €1.000	Deelnemingen	Vooruitbetaalde erfpacht	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2025	3.868	4.348	1.182	9.398
Resultaat deelnemingen	1.065	-	-	1.065
Ontvangen dividenden	2.499-	-	-	2.499-
Desinvesteringen, aflossingen en vrijval		154-	171-	325-
Mutaties gedurende het boekjaar	1.434-	154-	171-	7.639-
Stand per 31 december 2025	2.434	4.194	1.011	7.639-

Tabel 14.3 Financiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

14.2.1 Deelnemingen

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

14.2.2 Vooruitbetaalde erfpacht

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 4,2 miljoen (2024: € 4,3 miljoen) waarvan de beschikbaarheid berust op een beperkt genotsrecht zoals erfpacht- en opstalrecht. De erfpachtrechten zijn afgekocht voor diverse terreinen voor periodes van 30 tot 68,5 jaar.

14.2.3 Overige financiële vaste activa

De HU huurt 150 parkeerplaatsen van de Universiteit Utrecht. Hiervoor is een langlopend huurcontract aangegaan. De resterende looptijd is 7,5 jaar. De huur is gedeeltelijk vooruitbetaald en wordt jaarlijks naar rato van de resterende looptijd als last verantwoord. Het resterende vooruitbetaalde bedrag is ultimo 2025 nog € 1 miljoen. Het kortlopende gedeelte van de vooruitbetaalde huur van € 0,2 miljoen is gepresenteerd onder de (kortlopende) vorderingen.

14.3 VORDERINGEN

Vorderingen		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	5.524	6.433
Overige vorderingen	30.809	30.236
Overlopende activa	390	599
Totaal vorderingen & overlopende activa	36.723	37.268
* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie hoofdstuk 12. Grondslagen voor waardering van activa en passiva (vergelijkende cijfers).		

Tabel 14.4 Vorderingen & overlopende activa (Bron HU Administratie).

Ten opzichte van 2024 zijn de vorderingen gedaald met € 0,5 miljoen. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

14.3.1 Debiteuren

De debiteuren en vorderingen op studenten zijn gedaald met € 1,7 miljoen. Het debiteurensaldo is sterk afhankelijk van het moment van factureren. Per eind december is er minder gefactureerd dan het voorgaande jaar. De voorziening voor oninbaarheid valt onder andere als gevolg van de lagere openstaande bedragen ook € 0,8 miljoen lager uit.

Vorderingen (Debiteuren)		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	4.388	5.139
Studenten	2.083	3.038
Voorziening wegens oninbaarheid	947-	1.744-
Totaal debiteuren	5.524	6.433

Tabel 14.5 Debiteuren (Bron HU Administratie).

14.3.2 Overige vorderingen

De overige vorderingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Vorderingen (Overige vorderingen)		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Transitievergoedingen	94	130
Vooruitbetaalde kosten	6.095	5.656
Nog te ontvangen subsidies	7.722	6.901
Te ontvangen interest	881	1.505
Overige vorderingen*	16.017	16.044
Totaal overige vorderingen	30.809	30.236
* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie hoofdstuk 12. Grondslagen voor waardering van activa en passiva. (vergelijkende cijfers)"		

Tabel 14.6 Overige vorderingen (Bron: HU Administratie).

Het totaalbedrag van de overige vorderingen ultimo 2024 en 2025 bestaat voor € 16,0 miljoen uit drie 9-maands deposito's bij de Bank Nederlandse Gemeenten met een resterende looptijd ultimo 2025 van 1, 4 en 7 maanden. Het betreffen tijdelijk overtollige liquide middelen die tegen een vaste rentevergoeding zijn uitgezet en zijn niet direct opeisbaar en niet te allen tijde zonder (financiële) beperkingen of sancties opvraagbaar.

14.4 LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Bankrekeningen en deposito's	146.242	142.899
Totaal liquide middelen	146.242	142.899
* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie hoofdstuk 12. Grondslagen voor waardering van activa en passiva (vergelijkende cijfers).		

Tabel 14.7 Liquide middelen (Bron: HU Administratie).

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht toegelicht. Van de liquide middelen stond € 0,1 miljoen niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

14.5 EIGEN VERMOGEN

Het resultaat van € 5,2 miljoen negatief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Verwerking resultaat in eigen vermogen		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Algemene reserve	1.950-	10.647-
Bestemmingsreserves publiek	3.208-	3.194-
Bestemmingsreserves privaat	-	427-
Totaal netto resultaat na belastingen	5.158-	14.268-

Tabel 14.8 Resultaatbestemming (Bron: HU Administratie).

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

Eigen Vermogen (mutaties 2024 en 2025)						
bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2024	Resultaat 2024	Overige mutaties 2024	Eindstand per 31-12-2024	Resultaat 2025	Eindstand per 31-12-2025
Algemene reserve publiek	130.908	10.647-	-	120.261	1.950-	118.311
Bestemmingsreserves publiek						
Ontwerp & Ontwikkeling	2.338	504	-	2.842	399	3.241
Kwaliteitsafspraken	6.717	3.688-	-	3.029	2.779-	250
Overige	4.541	10-	-	4.531	828-	3.703
	13.596	3.194-	-	10.402	3.208-	7.194
Bestemmingsreserves privaat						
Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs	14.033	427-	2.952	16.558		16.558
Hogeschool Domstad Beheer BV	2.952	-	2.952-	-		-
	16.985	427-	-	16.558	-	16.558
Totaal	161.489	14.268-	-	147.221	5.158-	142.063

Tabel 14.9 Eigen vermogen (mutaties 2024 en 2025) (Bron: HU Administratie).

Hieronder is beschreven voor welk doel de bestemmingsreserves zijn gevormd.

14.5.1 Bestemmingsreserves publiek

Ontwerp & Ontwikkeling

De bestemmingsreserve Ontwerp & Ontwikkeling bevat middelen gereserveerd voor individuele promotieonderzoeken. Onderbesteding op deze toegekende middelen, bijvoorbeeld als gevolg van vertraging van het onderzoek, worden toegevoegd aan deze reserves, bestedingen in latere jaren worden weer onttrokken.

Kwaliteitsafspraken

De middelen voor de kwaliteitsafspraken tot en met 2024 zijn deels ingezet voor de programma’s HU gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid en voor de ontwikkeling van de digitale leeromgeving. De bestedingen op deze programma’s zijn in de eerste jaren van de kwaliteitsafspraken niet volledig besteed. De ultimo 2024 resterende middelen zijn in 2025 nagenoeg volledig besteed. Voor het programma digitale leeromgeving is nog een klein bedrag opgenomen in de bestemmingsreserve om een goede afronding van de lopende projecten te kunnen garanderen. Vanaf 2025 zijn de middelen voor de kwaliteitsafspraken aan de lumpsum rijksbijdrage toegevoegd. De bestemmingsreserve zal daarom vervallen na besteding van de laatste middelen in 2026.

Overige bestemmingsreserves

Diverse bestemmingsreserves zijn onder deze noemer verantwoord. Het betreft bestemmingsreserves met uiteenlopende doelstellingen, waaronder de nog te besteden middelen ten behoeve van de medezeggenschap, professionaliseringsmiddelen en middelen ten behoeve van de versterking van regionale samenwerkingsverbanden.

14.5.2 Bestemmingsreserves privaat

Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs

Voor de ontwikkeling van privaat onderwijs (in het verlengde van de kernactiviteit onderwijs) heeft de HU altijd een private reserve aangehouden. Als gevolg van de nieuwe beleidsregel inzake investeringen met publiek vermogen in private activiteiten worden er sinds 2024 geen toevoegingen meer gedaan aan deze reserve. Gedurende 2025 zijn er geen onttrekkingen geweest. De private reserve ter dekking van het eigen vermogen van de deelneming Hogeschool Domstad Beheer BV is vanwege deze beleidsregel komen te vervallen en is in 2024 toegevoegd aan deze ontwikkelreserve.

14.6 VOORZIENINGEN

De voorzieningen bestaan uit:

Voorzieningen						
bedragen x €1.000	Wachtgeld	Jubileum uitkeringen	Langdurig zieken	Duurzame inzetbaarheid	Werktijd vermindering senioren	Totaal
Stand per 1 januari 2025	3.296	2.507	1.424	813	18.607	26.647
- Toevoegingen	2.487	580	1.107	-	4.595	8.769
- Onttrekkingen	2.108-	358-	1.075-	700-	3.248-	7.489-
- Vrijval	90-	91-	43-	-	-	224-
- Oprenting en verandering discontovoet	72	145-		-	199-	272-
Mutatie gedurende het boekjaar	361	14-	11-	700-	1.148	784
Stand per 31 december 2025	3.657	2.493	1.413	113	19.755	27.431
Waarvan:						
- Korter dan één jaar	2.348	156	1.234	113	3.280	7.131
- Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	1.286	833	179	-	16.475	18.773
- Langer dan vijf jaar	23	1.504	-	-	-	1.527
Stand per 31 december 2025	3.657	2.493	1.413	113	19.755	27.431

Tabel 14.10 Voorzieningen (Bron: HU Administratie).

14.6.1 Voorzieningen algemeen

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

De personeelslasten zijn toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar als gevolg van de overeengekomen CAO, waarin een gemiddelde salarisverhoging van 5% is vastgelegd. De disconteringsvoet bedraagt ultimo boekjaar 2,97% (2024: 2,61%) en is gebaseerd op het rendement van 10-jarige Nederlandse staatsobligaties, als benadering van de risicovrije rente.

Wachtgeld

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

De toename van de voorziening wordt veroorzaakt door een hogere instroom van voormalige medewerkers in de wachtgeld regelingen als gevolg van de afname van de personeelsformatie door teruglopende studentaantallen en bezuinigingen.

Jubileum-uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de huidige werknemers. De voorziening is berekend op basis van het huidige personeelsbestand waarbij enkel rekening is gehouden met het dienstverband bij de HU. De voorziening heeft voornamelijk een langlopend karakter en is in lijn met 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 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 hogere inschatting van het aantal langdurig zieke medewerkers per balansdatum.

Duurzame inzetbaarheid (DI)

Op basis van de cao hbo hebben medewerkers recht op DI uren. Tot 1 september 2020 bestond de mogelijkheid deze uren op te sparen. De opgespaarde uren van voor deze datum konden tot en met 31 december 2025 nog besteed worden aan DI-gerelateerde doelen. Na deze tijd bestaat alleen de mogelijkheid om het resterende saldo uit te laten betalen of op te nemen voorafgaand aan de AOW datum.

Er is een voorziening gevormd voor de uren waarvan medewerkers voor 31 december 2025 hebben aangegeven de gespaarde uren nog te willen laten uitbetalen of te willen opnemen voorafgaand aan de AOW datum.

Werktijdvermindering senioren

De cao hbo kent een regeling werktijdvermindering senioren. Deze regeling leidt tot afspraken over gedeeltelijke vrijstelling van werk terwijl hier wel een vergoeding tegenover staat. De verwachte toekomstige vergoedingen waar geen prestatie tegenover staat resulteren in een voorziening. Waardering vindt plaats op basis van de afgesproken vrijstelling van werk en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage).

Voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten is de volledige verplichting voor de komende vijf jaren opgenomen. Daarnaast is een schatting gemaakt van het aantal toekomstige deelnemers op basis van historische informatie van deelnemers aan deze regeling, de leeftijdsopbouw van het personeel en verwacht verloop van personeel. Bij het bepalen van de voorziening is tevens een deel opgenomen voor medewerkers die naar verwachting binnen vijf jaar aan de voorwaarden voor deelname zullen voldoen.

14.7 LANGLOPENDE SCHULDEN

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

Langlopende schulden	
bedragen x €1.000	Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)
Stand per 1 januari 2025	65.933
Aflossingen	2.866-
Mutaties gedurende het boekjaar	2.866-
Stand per 31 december 2025	63.067
Waarvan:	
Korter dan één jaar	2.866
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	11.464
Langer dan vijf jaar	48.737
Stand per 31 december 2025	63.067

Tabel 14.11 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 2026 van € 2,9 miljoen is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

14.8 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden bestaan uit:

Kortlopende schulden		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.867
Crediteuren	6.766	7.799
Schulden inzake pensioenen	4.777	4.681
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	19.622	17.860
Omzetbelasting	869	560
Overig kortlopende schulden	248	299
Overlopende passiva	85.588	87.231
Totaal kortlopende schulden	120.737	121.297

Tabel 14.12 Kortlopende schulden (Bron: HU Administratie).

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

14.8.1 Schulden inzake pensioenen, loonheffingen en premies sociale verzekeringen

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

De verschuldigde afdracht over december 2025 is hoger dan vorig jaar als gevolg van een eenmalige uitkering aan alle medewerkers in december 2025 en gestegen premies. De eenmalige uitkering is onderdeel van de CAO HBO 2025.

14.8.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan uit:

Kortlopende schulden (Overlopende passiva)		
bedragen x €1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitontvangen collegegeld	35.102	34.666
Vooruitontvangen cursusgelden	5.572	4.346
Vooruitontvangen niet-normatieve rijksbijdrage	651	243
Vakantiegeld en -dagen	20.921	20.502
Vaststellingsovereenkomsten	573	401
Vooruitontvangen subsidies	15.120	17.540
Inhuur personeel OP/OBP	956	821
Vooruitontvangen bedragen	32	88
Huisvesting	395	4.291
Studentzaken	135	124
Te betalen interest	481	502
HR Interventies	2.332	-
Overige overlopende passiva	3.318	3.707
Totaal overlopende passiva	85.588	87.231

Tabel 14.13 Overlopende passiva (Bron: HU Administratie).

Vooruit ontvangen collegegelden

De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld dat betrekking heeft op 2026. Deze zijn gestegen als gevolg van de indexering van het collegegeldtarief. De toename wordt beperkt doordat het aantal studenten is teruggelopen.

Vakantiegelden en -dagen

De vakantiegelden en -dagen zijn, ondanks het lagere gemiddelde aantal FTE, gestegen door de stijging van de lonen volgens de nieuwe CAO HBO 2025.

Vooruit ontvangen subsidies

De vooruit ontvangen subsidies zijn in 2025 gedaald ten opzichte van 2024, omdat in 2024 relatief grote voorfinancieringen vanuit de EU zijn ontvangen die in 2025 deels zijn besteed.

Overige overlopende passiva

In 2024 bestond de overlopende passiva voor huisvesting voor € 3,5 miljoen uit nog te betalen bedragen voor OZB beschikkingen en gemeentelijke belastingen waartegen bewaar was aangetekend. De afwikkeling hiervan heeft in 2025 plaatsgevonden.

HR interventies

Door teruglopende studentaantallen en landelijke bezuinigingen op het hoger onderwijs stuurt Hogeschool Utrecht op een lagere formatie. Er is in 2025 een reservering gemaakt voor de kosten van medewerkers die gebruik maken van een aanbod gebaseerd op een kader voor individueel vrijwillig vertrek.

Overige overlopende passiva

De overige overlopende passiva bestaat voornamelijk uit nog te betalen bedragen voor beheerslasten, waaronder een post van € 1,6 miljoen voor nog te betalen auteursrechten over de jaren 2023, 2024 en 2025. Over de post loopt op het moment van opstellen van de jaarrekening nog discussie. Het opgenomen bedrag betreft daarom een inschatting. Naar verwachting zal afwikkeling van de discussie in 2026 plaatsvinden.

14.9 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

14.9.1 Activa

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

Verhuurovereenkomsten		
bedragen x €1.000	Verhuurovereenkomsten	Concessievergoedingen
Korter dan één jaar	3.680	128
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	5.314	209
Langer dan vijf jaar	-	-
Stand per 31 december 2025	8.994	337

Tabel 14.14 Verhuurovereenkomsten en concessievergoedingen (Bron: HU Administratie).

14.9.2 Garanties

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

Garanties	
bedragen x €1.000	Verstrekte garanties
Korter dan één jaar	-
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	-
Langer dan vijf jaar	136
Stand per 31 december 2025	136

Tabel 14.15 Garanties (Bron: HU Administratie).

14.9.3 Meerjarige financiële verplichtingen

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

Meerjarige financiële verplichtingen					
bedragen x €1.000	IT Licenties	Schoonmaak en glasbewassing	Onderhoudscontract	Huurovereenkomsten	Technisch beheer
Korter dan één jaar	6.295	4.930	687	172	4.598
Langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	7.512	2.910	2.747	-	18.392
Langer dan vijf jaar	-		2.060	-	2.250
Stand per 31 december 2025	13.807	7.840	5.494	172	25.240

Tabel 14.16 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.

14.10 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

14.10.1 Kredietrisico

De HU loopt beperkt kredietrisico op de vorderingen op studenten en overige onderwijsinstellingen (totaal € 6,5 miljoen). De vorderingen inzake collegegelden van studenten van de HU vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. Voor langdurige verhuurcontracten wordt het kredietrisico afgedekt middels bankgaranties.

14.10.2 Renterisico

De HU loopt renterisico over renteherzieningen van bestaande leningen en over nieuw te financieren bedragen. De huidige rentedragende schulden (initiële schuld € 86,0 miljoen) hebben een vaste rente van 1,46%, waarbij het renterisico niet is afgedekt middels afgeleide rente-instrumenten. Het renterisico over toekomstige investeringskasstromen wordt beheerst door rekening te houden met het tijdstip en het volume van de investeringskasstromen en de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt.

14.10.3 Valutarisico

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

14.10.4 Liquiditeitsrisico

Door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen wordt de liquiditeitspositie gemonitord. Er wordt op toegezien dat er voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft.

14.10.5 Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

14.11 OVERZICHT GEOORMERKTE SUBSIDIES

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

Overzicht geormerkte subsidies			
Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Status
Studieverlof lerarenbeurs	1414832-1	01-01-2024	ja
Studieverlof lerarenbeurs	1445360-1	01-01-2024	ja
Studieverlof lerarenbeurs	1479889-1	01-01-2025	ja
Studieverlof lerarenbeurs	1480940-1	01-01-2025	ja
Studieverlof lerarenbeurs	1498765-1	01-01-2025	ja
Studieverlof lerarenbeurs	1475343-1	01-01-2025	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 239087	06-12-2023	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1019	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1018	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1022	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1023	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1057	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1063	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 24R1065	14-05-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 249030	03-12-2024	ja

Overzicht geormerkte subsidies (vervolg)			
Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Status
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 249035	03-12-2024	ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 249034	03-12-2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 249067	03-12-2024	onderhanden
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS 249092	03-12-2024	onderhanden

Tabel 14.17 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 (Bron: HU Administratie).

G2A Verantwoording van subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar.

Overzicht geormerkte subsidies							
Omschrijving	Toewijzing				Verloop		
	Kenmerk	Beschikking	Datum van de beschikking en nagekomen wijzigingen	Beschikbaar	Ontvangen tot en met verslagjaar	Totale subsidiale kosten tot en met verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Gecijferdheid en basisvaardigheid	100282	MBO/560115810	23-11-2021 14-11-2022 31-01-2024 04-11-2024 11-12-2025	419.998	419.998	440.347	-

Tabel 14.18 Verantwoording van subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar (Bron: HU Administratie).

15. TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

15.1 RIJKSBIJDRAGEN

Rijksbijdragen			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Normatieve rijksbijdrage	316.365	315.023	321.111
Niet normatieve rijksbijdrage	-	-	1.625
Geoormerkte OCW-subsidies	310	300	409
Totaal rijksbijdragen	316.675	315.323	323.145

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

15.1.1 Normatieve rijksbijdrage

De normatieve rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW. Het afgelopen jaar is er voor € 316,4 miljoen aan lumpsum rijksbijdragen verantwoord. Het normatieve deel is verantwoord in het jaar van ontvangst. Het niet normatieve deel wordt verantwoord op basis van werkelijke bestedingen van de ontvangen middelen. De niet bestede middelen staan onder de kortlopende schulden op de balans.

De financiering voor 2025 is voor een belangrijk deel gebaseerd op de studentenaantallen van twee jaar terug (t-2). De afgenomen rijksbijdrage ten opzichte van vorig jaar is het gevolg van de afname van het landelijk aantal studenten en de daarmee samenhangende profielprijs en bekostigingsgrondslag.

15.1.2 Niet normatieve rijksbijdragen

De niet normatieve rijksbijdragen worden verantwoord op basis van realisatie. Het afgelopen jaar is er geen niet normatieve rijksbijdrage verantwoord (2024: 1,6 miljoen). In 2024 betrof dit de besteding van de resterende NPO middelen.

15.1.3 Geoormerkte OCW-subsidies

De geoormerkte OCW-subsidies zijn toegelicht in paragraaf 14.11 Overzicht geoormerkte subsidies.

15.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	20.450	20.275	17.578
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	20.450	20.275	17.578

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

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

15.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

College-, cursus-, les- en examengelden			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Voltijd en duaal	68.982	69.652	61.649
Deeltijd	19.113	19.115	17.511
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	88.095	88.767	79.160

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

De onder de baten opgenomen collegegelden betreffen de collegegelden die betrekking hebben op het kalenderjaar 2025. De collegegeld-opbrengsten zijn € 8,9 miljoen hoger dan in 2024. Het gemiddelde aantal collegegeld betalende studenten is met 1,4% afgenomen, maar als gevolg van de indexering van de collegegeldtarieven en het stopzetten van de regeling voor het verlaagd wettelijk collegegeld vanaf het studiejaar 2024-2025 zijn de totale baten toegenomen.

15.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Baten werk in opdracht van derden			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Contractonderwijs	13.265	13.929	13.864
Contractonderzoek	2.191	2.074	1.383
Overige	9.042	6.651	7.288
Totaal baten in opdracht van derden	24.498	22.654	22.535

Tabel 15-4 Baten werk in opdracht van derden (Bron: HU Administratie).

De baten werk in opdracht van derden vallen € 1,8 miljoen hoger uit dan de begroting. Dit komt met name door de stijging van de overige baten werk in opdracht van derden, veroorzaakt door hogere baten uit Kies-Op-Maat minoren. Dit zijn studenten van buiten de HU die een minor volgen bij de HU. Deze baten worden doorgaans conservatief begroot, omdat er verschillen per jaar in deze inkomsten kunnen zitten, maar komen dit jaar hoger uit dan begroot.

De inkomsten uit contractonderwijs zijn met € 0,6 miljoen afgenomen door het stoppen van een onbekostigde masteropleiding en een teruglopende vraag naar contractonderwijs.

De inkomsten uit contractonderzoek zijn flink toegenomen ten opzichte van vorig jaar, en vallen iets hoger uit dan begroot, doordat de structurele extra middelen via de rijksbijdrage voor praktijkgericht onderzoek ook externe inkomsten stimuleren.

Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Nationale overheden	377	2.074	300
Overige niet naar winst strevende organisaties	1.573		823
Bedrijven + particulieren	241		260
Totaal baten contractonderzoek	2.191	2.074	1.383

Tabel 15-5 Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek (Bron: HU Administratie).

De begroting voor contractonderzoek is niet verder onderverdeeld in nationale overheden, overige niet naar winst strevende organisaties en bedrijven + particulieren.

15.5 OVERIGE BATEN

Overige baten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Verhuur	2.727	2.867	2.669
Detachering personeel	1.822	1.435	1.342
Studenten	929	1.138	972
Overig	1.180	1.243	909
Totaal overige baten	6.658	6.683	5.892

Tabel 15-6 Overige baten (Bron: HU Administratie).

De belangrijkste overige baten betreffen:

15.5.1 Verhuur

De baten uit verhuur betreffen voor bijna € 0,8 miljoen opbrengsten uit verhuur aan Hogeschool Domstad Facilitair BV aan de Koningsbergerstraat en voor ruim € 0,9 miljoen opbrengsten uit verhuur van een deel van het pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. Het pand aan de Bolognalaan in Utrecht is in 2025 net als in 2024 gedeeltelijk verhuurd aan de Universiteit Utrecht voor € 0,8 miljoen. De baten uit overige verhuur waren € 0,2 miljoen.

15.5.2 Detachering personeel

De baten uit de detachering van personeel zijn met € 0,5 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar, deels veroorzaakt door een stijging van de salarislasten, deels door een toename van het aantal detacheringen wegens de druk op de formatie.

15.5.3 Studenten

De opbrengstenpost Studenten betreft bijdragen van studenten voor excursies, leermiddelen en congressen e.d.

15.6 PERSONEELSLASTEN

Personeelslasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Lonen en salarissen	273.400		263.378
Sociale lasten	39.801		38.053
Pensioenpremies	41.195		39.118
Lonen en salarissen	354.396	358.172	340.549
Mutatie personele voorzieningen	8.545	590	6.914
Personeel niet in loondienst	14.763	17.631	22.152
Overige	14.595	16.751	16.409
Overige personele lasten	37.903	34.972	45.475
Uitkeringen	2.754-	-	2.646-
Totaal personeelslasten	389.545	393.144	383.378

Tabel 15-7 Personeelslasten (Bron: HU Administratie).

De lonen en salarissen stijgen ten opzichte van vorig jaar met € 13,8 miljoen, ondanks een daling van het gemiddeld aantal fte met 120 (3,5%). Als gevolg van de nieuwe cao hbo zijn de lonen met gemiddeld 5% gestegen ten opzichte van 2024, de sociale premies zijn gestegen en in december heeft een eenmalige uitkering plaatsgevonden op basis van de CAO HBO 2025. Tot slot zijn er eenmalige kosten gemaakt voor individueel vrijwillig vertrek en vervroegde pensioenuittredingen in het kader van toekomstige bezuinigingen.

De overige personele lasten zijn afgenomen ten opzichte van vorig jaar met € 7,6 miljoen. Aan de personele voorzieningen is € 1,6 miljoen meer gedoteerd dan in het vorige boekjaar. Dit is nader toegelicht in het verloopoverzicht van de voorzieningen in paragraaf 14.6. De lasten voor personeel niet in loondienst zijn in 2025 afgenomen met € 7,4 miljoen ten opzichte van vorig jaar, dit is vooral het gevolg van bezuinigingen en het beperken van personeel niet in loondienst in het licht van de wet DBA.

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Personeelslasten (Overige personele lasten)			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Deskundigheidsbevordering	3.106	5.731	4.341
Vergoeding woon-werk verkeer	5.737	6.017	5.872
Overige	5.752	5.003	6.196
Totaal	14.595	16.751	16.409

Tabel 15-8 Overige als onderdeel van overige personele lasten (Bron: HU Administratie).

De post overige zoals opgenomen onder de overige personele lasten is afgenomen met € 0,4 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van minder wervingsactiviteiten door minder vacatures en minder medewerkers die cursussen en trainingen hebben gevolgd. Dit ligt in lijn met de daling van het aantal fte gedurende het jaar. De ontwikkeling van de personeelsaantallen in gemiddelde fte's in loondienst was als volgt:

De uitkeringen hebben betrekking op ontvangsten van het UWV ter compensatie van uitbetalingen aan het personeel door de HU.

De ontwikkeling van de personeelsaantallen in gemiddelde fte's in loondienst was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's			
Gemiddeld aantal fte's	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
OP	2.133	2.196	2.245
OBP	1.108	1.128	1.116
Totaal OP + OBP	3.241	3.324	3.361

Tabel 15-9 Gemiddelde aantal fte's (Bron: HU Administratie).

Alle medewerkers in 2025 waren woonachtig in Nederland, met uitzondering van 5 werknemers die woonachtig zijn in België. Voor hen is een uitzonderingsconstructie extern 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 2025 € 246.000. 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 2025 als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bezoldiging College van Bestuur	
bedragen x € 1	
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	
Gegevens 2025	
Functiegegevens	
Functie	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.633
Beloningen belastbaar op termijn	23.364
Subtotaal	245.997
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	245.997
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024	
Functiegegevens	
Functie	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.626
Beloningen belastbaar op termijn	23.372
Subtotaal	232.998
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	232.998

Dhr. drs. G.B. van Assem	
Gegevens 2025	
Functiegegevens	
Functie	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.659
Beloningen belastbaar op termijn	23.337
Subtotaal	245.996

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	245.996
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024	
Functiegegevens	
Functie	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	203.581
Beloningen belastbaar op termijn	23.345
Subtotaal	226.926
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	226.926

Mevr. drs. E. Reuling	
Gegevens 2025	
Functiegegevens	
Functie	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	208.982
Beloningen belastbaar op termijn	23.278
Subtotaal	232.260
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	232.260
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024	
Functiegegevens	
Functie	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	177.600
Beloningen belastbaar op termijn	23.233
Subtotaal	200.833
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	200.833

Tabel 15-10 Bezoldiging College van Bestuur (Bron: HU Administratie).

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bezoldiging Raad van Toezicht		
bedragen x € 1	Mevr. mr. W.K. Bischof	Dhr. A.E. Benrida
Gegevens 2025		
Functiegegevens		
Functie	Voorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	29.520	3.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	4.111
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	29.520	3.280
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Voorzitter RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functieervulling in 2024	01/01 - 31/12	n.v.t.
Totale bezoldiging	27.960	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	n.v.t.

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. ir. A. van den Berg MBA	Dhr. prof. dr. H. Brinksma
Gegevens 2025		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	19.680	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	19.680	19.680
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functieervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	18.640	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks MSc	Mevr. drs. M.H.T. Jansen
Gegevens 2025		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 24/10	01/11 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	16.400	3.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.489	4.111
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	16.400	3.280
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	n.v.t.
Totale bezoldiging	18.640	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	n.v.t.

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. B.M. de Jong - Muhren MSc, RA	Mevr. drs. A. Lettink
Gegevens 2025		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/10
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	19.680	16.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	20.489
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	19.680	16.400
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/07 - 31/12	01/07 - 31/12
Totale bezoldiging	9.320	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11.714	23.300

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)		
bedragen x € 1	Mevr. drs. A. Lettink	Dhr. mr. H.J. Rutten
Gegevens 2025		
Functiegegevens		
Functie	verv. Voorzitter	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/11 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	4.875	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	6.167	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	4.875	19.680
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024		
Functiegegevens		
Functie	n.v.t.	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	n.v.t.	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	n.v.t.	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n.v.t.	23.300

Bezoldiging Raad van Toezicht (vervolg)	
bedragen x € 1	Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen
Gegevens 2025	
Functiegegevens	
Functie	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Bezoldiging	
Totale bezoldiging	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	19.680
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024	
Functiegegevens	
Functie	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300

Tabel 15-11 Bezoldiging Raad van Toezicht (Bron: HU Administratie).

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er ook geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 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 2025 weergegeven per individueel lid van het College van Bestuur van de HU:

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur					
bedragen x € 1	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Dhr. drs. G.B. van Assem	Mevr. drs. E. Reuling	CvB algemeen	Totaal
Representatie	2.400	2.457	2.400	617	7.874
Reis- en verblijfkosten binnenland	-	-	165	-	165
Reis- en verblijfkosten buitenland	3.858	1.114	2.368	-	7.340
Overige onkosten	3.043	3.553	4.495	-	11.091
Totaal	9.301	7.124	9.428	617	26.470

Tabel 15-12 Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur (Bron: HU Administratie).

De overige onkosten bestaan geheel uit professionaliseringskosten.

15.7 AFSCHRIJVINGEN

Afschrijvingen			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.129	17.743	17.965
Totaal afschrijvingen	17.129	17.743	17.965

Tabel 15-13 Afschrijvingen (Bron: HU Administratie).

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn ten opzichte van vorig jaar afgenomen als gevolg van volledig afgeschreven activa en relatief lagere investeringen gedurende het jaar.

15.8 HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Huur	848	736	870
Heffingen	1.749	2.108	2.149
Kosten klein onderhoud	3.180	3.109	3.354
Energie en water	2.780	3.410	2.858
Schoonmaakkosten	4.767	4.858	4.877
Bewakingskosten	476	-	468
Verzekeringen	553	459	535
Overige	582	989	599
Totaal huisvestingslasten	14.935	15.669	15.710

Tabel 15-14 Huisvestingslasten (Bron: HU Administratie).

De huisvestingslasten zijn afgenomen ten opzichte van vorig jaar. De huisvestingsheffingen vallen in 2025 lager uit dan in 2024 als gevolg van herziene berekening voor gemeentelijke heffingen.

15.9 OVERIGE LASTEN

Overige lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
ICT	16.510	16.733	19.497
Administratie en beheer	8.942	9.987	10.664
Inventaris en apparatuur	1.023	1.804	1.650
Dotatie overige voorzieningen	520-	-	341
Advieskosten	5.749	6.830	6.968
Reis- en verblijfkosten	1.419	1.657	1.565
Leer- en hulpmiddelen	2.970	3.114	4.877
Studentenvoorzieningen	7.854	8.334	7.213
Overige	-	-	-
Totaal overige lasten	43.947	48.459	52.775

Tabel 15-15 Overige lasten (Bron: HU Administratie).

De overige lasten zijn € 8,8 miljoen lager dan in 2024 en € 4,5 miljoen ten opzichte van de begroting. De daling ten opzichte van vorig jaar en de begroting wordt hoofdzakelijk verklaard door een eenmalige kostenpost uit 2024 van € 1,6 miljoen voor nog af te dragen auteursrechten, een lagere inzet van ICT-middelen in relatie tot de daling van het aantal fte, een afname van de voorziening dubieuze debiteuren, en een lagere inzet van externe advies- en ondersteuningstrajecten voor interne operationele vraagstukken.

15.10 ACCOUNTANTSHONORARIA

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

Accountants honoraria		
bedragen x €1.000	KPMG Accountants NV	
	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Controle van de jaarrekening	262	268
Andere controlewerkzaamheden	81	40
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	8	252
Totaal accountants honoraria	351	560

Accountants honoraria (vervolg)		
bedragen x €1.000	Overig KPMG netwerk	
	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Controle van de jaarrekening	-	-
Andere controlewerkzaamheden	-	-
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	4	121
Totaal accountants honoraria	4	121

Accountants honoraria (vervolg)		
bedragen x €1.000	Totaal	
	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Controle van de jaarrekening	262	268
Andere controlewerkzaamheden	81	40
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	12	373
Totaal accountants honoraria	355	681

Tabel 15-16 Accountants honoraria (Bron: HU Administratie).

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling 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 2025 ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht.

15.11 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Financiële baten en lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Financiële baten	3.941	3.535	7.356
Financiële lasten	984-	984-	1.023-
Saldo financiële baten en lasten	2.957	2.551	6.333

Tabel 15-17 Financiële baten en lasten (Bron: HU Administratie).

De financiële baten bestaan uit de ontvangen rente op de uitstaande liquide middelen en de effecten van het berekenen van de contante waarde van de voorzieningen.

De financiële baten bedragen in 2025 in totaal € 3,9 miljoen en bestaan uit € 3,6 miljoen aan reguliere rentebaten en € 0,3 miljoen uit de jaarlijkse herwaardering van de contante waarde van de voorzieningen. De rentebaten vallen hoger uit dan begroot door een gemiddeld hogere marktrente gedurende het jaar.

Ten opzichte van 2024 zijn de financiële baten afgenomen, vooral door de lagere rentemutatie op de voorzieningen. Daarnaast liggen de reguliere rentebaten in het jaar 2025 onder het niveau van vorig jaar als gevolg van gedaalde rentetarieven wat heeft geleid tot € 2,2 miljoen minder reguliere rentebaten.

De financiële lasten zijn de rentekosten gerelateerd aan de langlopende schulden van de HU.
De rentelasten over 2025 liggen in lijn met de begroting en 2024.

15.12 RESULTAAT DEELNEMINGEN

Resultaat deelnemingen			
bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	1.065	825	917
Totaal resultaat deelnemingen	1.065	825	917

Tabel 15-18 Financiële baten en lasten (Bron: HU Administratie).

15.13 OVERZICHT GEMEENTESUBSIDIES

Overzicht gemeentesubsidies											
Omschrijving	Toewijzing					Verloop					Aflopend /doorlopend
	Kenmerk	Beschikking	Datum	Beschikbaar		Ontvangen tot en met verslagjaar	Totale subsidiabele kosten	Subsidie ten behoeve van partners	Afgedragen BTW	Terug te betalen / te ontvangen	Status
Utrecht Leert- nieuwe blik op opleidingen	100706	10673858 (2022/4686)	12/9/2022	200.000		185.028	105.584	79.444	-	-	Aflopend
Statushouders als meertalige onderwijsassistent	100890	11435569 (2023/2086)	7/24/2024	182.050		182.050	105.050	69.338	-	7.662	Aflopend
Leerpracht Overvecht 23-24	100903	11875683 (2023/3712)	12/7/2023	62.225		49.427	49.427	-	-	-	Aflopend
WorkWalks	101116	12543481 (2024/1952)	2/13/2025	3.419		3.419	3.419	-	-	-	Aflopend
Regiodeal - Leerpracht VO	101161	12779996 (2024/3048)	12/4/2024	38.641		38.641	32.601	-	-	6.040	Aflopend
Leerpracht Overvecht 24-25	101232	12946664 (2024/4056)	2/11/2025	119.824		119.824	115.877	-	-	3.947	Aflopend
Leerpracht aug-dec 2025	101406	30647256 (2025/1941)	7/16/2025	68.657		68.657	68.657	-	-	-	Aflopend
Leerpracht Overvecht 2023-2025 vervolg	101421	30650150 (2025/1974)	7/15/2025	32.282		32.282	32.282	-	-	-	Aflopend
Training Plan Einstein	101252	12788431 (2024/3197)	12/20/2024	21.068		21.068	17.412	-	3.656	-	Aflopend
Monitoring Plan Einstein	101253	12788508 (2024/3200)	12/20/2024	48.980		48.980	40.479	-	8.501	-	Aflopend

Tabel 15-19 Gemeentesubsidies (Bron: HU Administratie).

15.14 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partijen									
bedragen x € 1	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31-12-2025	Exploitatie saldo 2025	Omzet 2025	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/ nee	Deelname percentage
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	B.V.	Utrecht	4	2.434.338	1.081.924	-	Nee	Nee	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V.	B.V.	Utrecht	4	1.975.945	1.083.880	5.224.841	Nee	Nee	100%

	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4
ICT Campus Regio Foodvalley	Stichting	Veenendaal	4
Instituut voor verantwoord medicijngebruik	Stichting	Utrecht	4
Mediafonds Provincie Utrecht	Stichting	Utrecht	4
Nederlands Vereniging voor Wiskundeleraren	Vereniging	Earnewâld	4
Regionaal Talentfonds Utrecht	Stichting	Utrecht	4
RIDDS	Stichting	Utrecht	4
Stichting Alumni Master Advanced Nursing Practice	Stichting	Utrecht	4
Stichting Beeld en Geluid	Stichting	Hilversum	4
Stichting BLO	Stichting	Utrecht	4
Stichting Butterfly Works	Stichting	Amsterdam	4
Stichting Christelijke Scholengemeenschap Het Streek	Stichting	Ede	4
Stichting Cloud IT Academy (CITA)	Stichting	Amsterdam	4
Stichting DAS	Stichting	Den Haag	4
Stichting Design Science Research Group	Stichting	Leiderdorp	4
Stichting Economic Board Utrecht (EBU)	Stichting	Utrecht	4
Stichting Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten	Stichting	Amsterdam	4
Stichting HBO-i	Stichting	Amsterdam	4
Stichting Horeca Olympos	Stichting	Utrecht	4
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	4

(vervolg)	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
Stichting Lux et Libertas	Stichting	Amsterdam	4
Stichting Translatie	Stichting	Utrecht	4
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4
Stichting Utrecht Tech Community	Stichting	Utrecht	4
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	ZBO	Den Haag	4
USS Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4
Vereniging Kring van hoofdredacteurs van hbo- en universitaire uitgaven	Vereniging	Utrecht	4
Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle aan den IJssel	4
Vereniging van Eigenaars P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging van Eigenaars van het gebouw De Bisschoppen-Zuid aan de Cambridgelaan te Utrecht, De Uithof	Vereniging	Utrecht	3
Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR)	Vereniging	Leiden	4
*) Code activiteiten 1 = Contractonderwijs 2 = Contractonderzoek 3 = Onroerende zaken 4 = Overig			

Tabel 15-20 Verbonden partijen (Bron: HU Administratie).

De HU heeft geen hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor de uit rechtshandelingen van bovengenoemde rechtspersonen voortvloeiende schulden.

De bezoldiging van de bestuurders en leden van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in paragraaf 15.6 Personeelslasten.

Er hebben geen transacties van betekenis met verbonden partijen onder niet normale marktvoorwaarden plaatsgevonden.

15.15 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

16. INSTELLINGSGEGEVENS

Stichting Hogeschool Utrecht

Padualaan 99
Postbus 573
3500 AN Utrecht

Telefoon: 088 481 8283
Website: www.hu.nl
KVK-nummer: 30140523
RSIN: 802172337
Instellingscode: 25DW

College van Bestuur

Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer PhD (voorzitter)
Dhr. drs. G.B. van Assem
Mevr. drs. E. Reuling

Raad van Toezicht

Mevr. mr. W.K. Bischot (voorzitter)
Dhr. A.E. Benrida
Mevr. drs. M.H.T. Jansen
Mevr. B.M. de Jong – Muhren MSc, RA
Mevr. drs. A. Lettink
Dhr. mr. H.J. Rutten
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Contactpersoon: Derk Haaksma, directeur dienst Finance, Control & Analytics
Telefoon: 088 481 5350
E-mail: derk.haaksma@hu.nl

Informatie

Voor meer informatie over Hogeschool Utrecht kunt u terecht op onze internetsite www.hu.nl of neem contact op met onze woordvoerder.

Woordvoerder: Stans Damen
Telefoon: 06 14 35 09 36
E-mail: pers@hu.nl

De jaarrekening is vastgesteld op 2 juni 2026 te Utrecht.
College van Bestuur
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer (voorzitter)
Dhr. drs. G.B. van Assem
Mevr. drs. E. Reuling

De jaarrekening is goedgekeurd op 10 juni 2026 te Utrecht.
Raad van Toezicht
Mevr. mr. W.K. Bischot (voorzitter)
Dhr. A.E. Benrida
Mevr. drs. M.H.T. Jansen
Mevr. B.M. de Jong – Muhren MSc, RA
Mevr. A. Lettink MA
Dhr. mr. H.J. Rutten
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

III. OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

Bestemming van het resultaat

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.
De bestemming van het resultaat wordt nader toegelicht bij het eigen vermogen van de jaarrekening (paragraaf 14.5).



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Utrecht

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2025;
- 2 de staat van baten en lasten over 2025; 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 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Utrecht zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 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 2025 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 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

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 2025, 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;



- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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, 17 juni 2026

KPMG Accountants N.V.

F. Smit RA



COLOFON

Inlichtingen

pers@hu.nl

Datum

Mei 2026

Fotografie

HU Beeldbank

Vormgeving

RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht

Versie

Vastgesteld College van Bestuur

2 juni 2026

Goedkeuring Raad van Toezicht

10 juni 2026

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2026

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan.

**HIER
KOMT
ALLES
SAMEN**