



JAARVERSLAG 2022 HOGESCHOOL UTRECHT

JAARVERSLAG 2022

HOGESCHOOL UTRECHT

INHOUD

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR	7	3.4.6 Ondersteuning van studenten met een beperking	60
BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	11	3.4.7 Veel evenementen en activiteiten	60
BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD	15	3.4.8 Opleiden voor de arbeidsmarkt	61
2022 IN CIJFERS	18	3.4.9 Klachtenafhandeling	61
1. HOGESCHOOL UTRECHT: EEN BRUISENDE GEMEENSCHAP	25	3.5 Digitalisering	62
1.1 Onze missie	25	3.5.1 Resultaatindicatoren	63
1.2 Onze visie op onderzoek en onderwijs: 'Samen voor de Toekomst'	25	3.5.2 HUB-Lab, een innovatief Lab	63
1.3 Drie krachtige kernwaarden	26	3.5.3 Digital Twins Lab	64
1.4 Onze expertisegebieden	26	3.5.4 Digital Competence Centre voor praktijkgericht onderzoek	64
1.5 Onze ambities en strategische doelstellingen	27	3.5.5 Platform voor het delen van digitale leermaterialen	65
2. DE HU IN 2022: EEN BEWOGEN JAAR	31	4. KWALITEITSAFSPRAKEN	67
2.1 De belangrijkste ontwikkelingen in 2022	32	4.1 Voortgang in sectorthema's	67
3. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN HU IN 2026	35	4.2 De drie HU-prioriteiten	70
3.1 Missiegedreven opgaven	35	4.3 Bestuurlijk perspectief op de inspanningen	74
3.1.1 Resultaatindicatoren	36	4.3.1 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak	74
3.1.2 Regionale opgaven staan centraal in kennis- en innovatieagenda's	37	4.3.2 Monitoring en sturing	77
3.1.3 Doorontwikkeling expertisegebieden	38	4.4 Realisatie van de voornemens uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024'	79
3.1.4 Integrale visie op onderwijs en onderzoek	39	4.4.1 Financiële voortgang volledig en per HU-prioriteit	79
3.2 Leven Lang ontwikkelen	40	4.4.2 Best practices en grootste uitgaven	81
3.2.1 Resultaatindicatoren	41	4.4.3 Docent-studentratio	83
3.2.2 De Utrecht Talent Alliantie	44	4.5 Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs	84
3.2.3 Utrecht - Tech community	44	4.5.1 Meer docenten	85
3.2.4 MaakjeStap	44	4.6 Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten	89
3.2.5 Transitieagenda Human Capital Gezondheid en Zorg	45	4.6.1 Meer docenten	89
3.2.6 Health Hub Utrecht	45	4.6.2 HUGS	91
3.2.7 UtrechtLeert	46	4.7 Sectorthema Studiesucces	92
3.2.8 Microcredentials	46	4.7.1 HUGS	92
3.2.9 Leven Lang Ontwikkelen-katalysator	47	4.8 Sectorthema Onderwijsdifferentiatie	92
3.3 Studentsucces	47	4.8.1 Meer docenten	94
3.3.1 Resultaatindicatoren	48	4.8.2 HUGS	95
3.3.2 Ondersteuning welzijn studenten	52	4.8.3 DLO	95
3.3.3 Kwaliteitsafspraken	52	4.9 Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten	97
3.3.4 Flexibilisering van ons onderwijs	54	4.9.1 DLO	97
3.3.5 Corona-effecten in de cijfers	54	4.10 Verslag Hogeschoolraad	98
3.4 HU-gemeenschap	57	4.10.1 Inleiding	98
3.4.1 Resultaatindicatoren	57	4.10.2 Meer docenten	99
3.4.2 HU-kernwaarden vastgesteld	58	4.10.3 Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid	105
3.4.3 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid	58	4.10.4 Innovatie digitale leeromgeving	106
3.4.4 Het Teaching and Learning Network: een inspirerende ontmoetingsplaats	58		
3.4.5 Volop aandacht voor diversiteit en inclusie	59		

4.10.5 Verantwoording	108	7.3 Internationale mobiliteit	151
4.10.6 Facilitering medezeggenschapsorganen	109	7.4 Kennisveiligheid	151
4.10.7 Conclusies en aanbevelingen	109	7.6 Cybersecurity	152
4.11 Verslag Raad van Toezicht	115	7.7 Privacybeleid en gegevensbescherming	152
5. CORONA EN NATIONAAL PROGRAMMAONDERWIJS	119	8. GOVERNANCE	155
5.1 HU en maatschappij gaan in 2022 weer open	119	8.1 Juridische vorm	155
5.2 HU Coronaplan lange termijn	120	8.2 Branchecode goed bestuur	156
5.3 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	123	8.3 Statuten	157
5.3.1 Inrichting, monitoring en draagvlak	121	8.4 Raad van Toezicht	157
5.3.2 Kwetsbare studenten en studenten met achterstanden aan de HU	122	8.4.1 Verslag Raad van Toezicht	157
5.3.3 Verhoging lumpsum voor extra begeleiding, onderwijs en ondersteuning van studenten gerelateerd aan de coronamaatregelen	125	8.4.2 De commissies van de raad	157
5.3.4 Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging	131	8.4.3 Bezoldiging Raad van Toezicht	162
6. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	133	8.4.4 Onafhankelijkheid	162
6.1 Algemeen	135	8.4.5 Professionalisering en zelfevaluatie	163
6.1.1 Strategie en visie	135	8.5 College van Bestuur	164
6.1.2 Onderzoek en thema's	136	8.5.1 Professionalisering	164
6.2 Integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem	139	8.5.2 Nevenfuncties College van Bestuur	165
6.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem	140	8.5.3 Bezoldiging College van Bestuur	168
6.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden	141	8.6 Internal Audit	170
6.2.3 Deelname aan aanvragen met kennispartners	142	9. FINANCIËN	173
6.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	142	9.1 Toelichting op de Financiële positie en meerjarenontwikkeling	173
6.3.1 Personele inzet	142	9.1.1 Resultaat 2022	173
6.3.2 Publicaties	143	9.1.2 Vergelijking met de begroting 2022	173
6.4 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	143	9.1.3 Vergelijking met resultaat 2021	175
6.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek	143	9.1.4 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten	175
6.4.2 Voorbeelden van doorwerking van onderzoek naar de beroepspraktijk en het onderwijs	144	9.1.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen	177
6.4.3 Functiehuis en professionalisering	145	9.2 Continuïteitsparagraaf	179
6.4.4 Diversiteit en inclusie	147	9.2.1 Risicomanagement	180
6.4.5 Medezeggenschap onderzoek	147	9.2.2 Interne beheersing	181
7. INTEGRALE VEILIGHEID	149	9.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's	182
7.1 Fysieke veiligheid	150	9.2.4 Financiële onzekerheden	185
7.2 Crisismanagement	150	9.3 Notitie helderheid	186
		9.4 Internationalisering	187
		9.4.1 HU-studenten in het buitenland	187
		9.4.2 Internationalisation at home	188
		9.4.3 Buitenlandse studenten aan de HU	188
		9.4.4 Financiële ondersteuning studenten	188
		9.5 Treasury-beleid	190
		II. JAARREKENING	191
		III. OVERIGE GEGENS	257
		CONTOLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	259
		COLOFON	266

“

Onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk kunnen niet zonder elkaar bestaan en floreren, verbeteren en innoveren.

BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Onze HU-gemeenschap is wendbaar, weerbaar en bruisend. We hebben een groot adaptief vermogen, we zijn sterk in diversiteit en stellen hoop boven vrees. Een krachtig uitgangspunt van onze studenten, onze docenten, onze onderzoekers en medewerkers. In deze tijd zien we verschillende crises zich ontwikkelen - of beter gezegd: we zien een nieuwe realiteit en nieuwe perspectieven ontstaan - en de wereld verandert snel, volatiel in ieder opzicht. De grote transities in klimaat, migratie, economie, en geopolitiek veranderen onze fundamenteën.

Grote druk op welvaart, welzijn en welbevinden duwt ons uit elkaar: welgesteld en arm, stad en platteland, traditie en diversiteit. Toch zullen we samen onze toekomst definiëren en realiseren. Met gelijke kansen, zonder beperkingen, zonder uitzonderingen: iedereen is nodig. En ieders talent is welkom. 'Hier komt alles samen' is ons credo, en dat geldt ook voor alle soorten, smaken en variaties in perspectieven, ervaringen, belevingen, toekomstdromen en verwachtingen. Onze HU-gemeenschap is de vrije ruimte, waarin iedereen zich veilig kan voelen, veilig kan uiten en waar vrijheid en respect buiten kijf staan. Dan is het onvermijdelijk dat we soms op elkaars tenen staan, dat de mening of overtuiging van de één kwetsend kan zijn voor de ander, dat visies haaks op elkaar staan. Onvermijdelijk en daardoor juist veilig: je kan en mag in de HU-gemeenschap van mening verschillen, discussiëren, binnen de grenzen van respect en fatsoen, zonder consequenties. Wij leiden studenten op voor de toekomst, van scholieren tot professionals die een carrièreswitch maken. Dat doen we met een visie die gericht is op het bijdragen aan oplossingen voor de vraagstukken van nu en straks. Waarbij



we het talent dat iedereen – in welke vorm dan ook – bezit willen uitdagen, prikkelen en ontsluiten om tot wasdom te komen.

We hebben een verantwoordelijke rol als hogeschool om onze studenten de best mogelijke opleidingen te geven, waarbij samenwerking met onderzoek en de beroepspraktijk centraal staat. Dit hebben we in het verslagjaar expliciet gemaakt met het herijken en vaststellen van onze HU-visie op onderwijs en onderzoek, 'Samen voor de Toekomst'. Onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk kunnen niet zonder elkaar bestaan en floreren, verbeteren en innoveren. Hoe sterker de inspiratie en samenwerking tussen onderwijs en onderzoek, hoe meer en beter we in staat zijn om onze studenten – onze talenten – een leeromgeving te bieden waarin zij werken aan oplossingen voor de grote en kleine vraagstukken en bijdragen aan de grote transities van deze tijd. De HU is verankerd in de regio, staat in verbinding met haar omgeving en participeert in ecosystemen: aldus staat achter iedere deur die je opendoet een HU-er.

Dit streven - om bij te dragen aan de ambitie 'missiegedreven opgaven' - is vastgelegd in ons ambitieplan 'HU in 2026', waarvan we in dit jaarverslag rapporteren over de voortgang en resultaten. Daarbij komen ook onze andere ambities 'studentsucces', 'leven lang ontwikkelen', 'HU-gemeenschap' en 'digitalisering' voor het voetlicht. Een belangrijke ontwikkeling hierin is de realisatie van een HU-brede Kennis- en Innovatieagenda (KIA) waarin de HU-visie op onderwijs en onderzoek is uitgewerkt. Deze KIA is voort uit onze expertisegebieden (Samen lerend, Samen gezond, Samen duurzaam en Samen digitaal), met als doel ons onderwijs en ons onderzoek nauwer te verbinden met onze ambities.

Naast de HU-visie op onderwijs en onderzoek, zijn in 2022 ook de visie op sturen en leidinggeven, de visie op medezeggenschap en de visie op toezicht vastgesteld. Dit hebben we synchroon met elkaar opgesteld en vastgesteld, in goed overleg met de HU-gemeenschap. De uitgangspunten van deze visies bestaan uit een balans van kaderstelling, ruimte en goed overleg.

Met de extra middelen die de overheid investeert in het hoger onderwijs (Nationaal Programma Onderwijs, de kwaliteitsafspraken, het nationaal groeifonds) versterken we ons onderwijs en onderzoek en willen we de kwaliteit blijven waarborgen. Daarnaast houden we aandacht voor studenten- en medewerkerswelzijn. Als College van Bestuur zien we nu de grootste uitdaging op dit vlak: wat kunnen we in deze dynamische en onzekere tijden doen om onze studenten goed te begeleiden en onze docenten, onderzoekers en medewerkers de beste werkomgeving te bieden?

Die HU-gemeenschap, zo divers in achtergrond, karakter en rijk aan intrinsieke motivatie; zo vol energie en vermogen om kennis en praktijk samen te laten vloeien met innovaties. Die HU-gemeenschap van begeesterde professionals, studenten van ieder pluimage, allen met een verschillende afkomst en toekomst; die HU-gemeenschap is ons belangrijkste en meest kostbare kapitaal dat wij koesteren, beschermen en behoeden. Samen maken we een toekomst voor elkaar.

College van Bestuur

Jan Bogerd (voorzitter)
Wilma Scholte op Reimer
Tineke Zweed



“

De jaarlijkse verantwoording over 'HU in 2026' laat een mooie opwaartse lijn zien in de realisatie van de ambities.

Raad van Toezicht

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Onrustige omgeving vraagt om innovatief vermogen en leiderschap

Stond het begin van 2022 nog in teken van de COVID-19 pandemie, in de loop van het jaar keerden studenten en medewerkers terug naar de campus. De afgelopen jaren is veerkracht getoond. Een geopolitieke onrustige wereld en dito Nederlandse samenleving stelt de HU echter blijvend voor nieuwe uitdagingen. Het gaat om het leren als gemeenschap om te gaan met een veranderende wereld waarin disrupties elkaar opvolgen. Innovatief vermogen en individueel leiderschap zijn daarbij in toenemende mate belangrijk.

Veiligheid is een onderwerp dat specifiek aandacht vraagt in de organisatie en op de agenda van bestuur en toezicht. Cybersecurity stond al langer op de agenda. Er is sprake van continue verbetering van cyberweerbaarheid. Relatief nieuw op de agenda van de Raad van Toezicht zijn de thema's kennisveiligheid en sociale veiligheid.

'HU in 2026' op koers, aandacht voor absorptievermogen en executiekracht organisatie

In een wereld die snel verandert, moeten Raad van Toezicht en het College van Bestuur nauw samen optrekken om het steeds veranderend risicoprofiel voor de organisatie scherp te krijgen en de weerslag op de strategie te bepalen. Het afgelopen jaar is hier intensief met elkaar over gesproken en geconstateerd dat 'HU in 2026' onverminderd van kracht blijft. De jaarlijkse verantwoording over 'HU in 2026' laat een mooie opwaartse lijn zien in de realisatie van de ambities. Dat is een compliment voor de hele HU-gemeenschap. De reeds meerjarige focus van de HU op Leven Lang Ontwikkelen, met gezonde spreiding van studentenaantallen over niveau 5 t/m 8-opleidingen in de portfolio, levert een stabiel beeld op in de studentenaantallen.

Met het opstellen van de kennis- en innovatieagenda zijn de leidende thema's benoemd binnen de expertisegebieden. De inhoudelijke ontwikkeling van de HU richt zich hiermee naar de regionale missie. Dit acht de raad van belang bij maatschappelijk verantwoord aan kwaliteit werken.

Door de HU visie 'Samen voor de Toekomst' en het opfrissen van de HU-waarden heeft de waardepropositie op instellingsniveau meer betekenis gekregen. Dit komt tegemoet aan de aanbeveling uit de midterm review instellingstoets kwaliteitszorg, dat de decentrale verantwoordelijkheid voor kwaliteit vergezeld moet gaan van meer sturing via gemeenschappelijke kaders.

Op eigen verzoek, om een beter beeld te krijgen van de organisatie, heeft de Raad van Toezicht afgelopen jaar ook ingezoomd op de 'bandbreedte' van de performance van de verschillende instituten, kenniscentra en diensten. Onderwerp van gesprek met het bestuur was, hoe zij sturen op opleidingen die achterblijven op kwaliteit in brede zin. De Raad van Toezicht heeft ook gevraagd een directeur van één van deze opleidingen dit nader toe te lichten.

De financiële positie van de HU is solide en toekomstbestendig. Door de centrale ligging bevindt de HU zich niet in een krimpregio. De studentaantallen zijn stabiel en de stijging van energiekosten is beperkt gebleven door een duurzame vastgoedportefeuille. Stresstesten maken duidelijk dat de HU in staat is disrupties financieel op te vangen. De HU is in control.

Het afgelopen jaar is verder gewerkt aan het versterken van de AO/IB en het optimaliseren van de financiële processen. Wel is aandacht nodig voor het tempo waarin vorderingen worden gemaakt met verbeteringen. De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag over 2022, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2022.

De ambities van de HU kunnen met de beschikbare middelen worden uitgevoerd, maar ook in 2022 is de HU niet in staat gebleken alle middelen te besteden. Dit bevestigt het beeld van de Raad van Toezicht, dat het voornamelijk niet lukt om conform planning bij te sturen op de onderbesteding. Het is een bestuurlijke uitdaging om de juiste balans te bereiken tussen de ambities van de organisatie en zijn absorptievermogen en executiekracht. De krapte op de arbeidsmarkt speelt hierbij ook een rol. De raad is van mening dat de Human Capital Agenda in zijn volle breedte de belangrijkste uitdaging vormt voor de HU. In 2022 is de aanzet voor een strategische Human Capital Agenda voor de HU besproken met de Raad van Toezicht. De raad verwacht dat deze in 2023 geconcretiseerd wordt.

De focus in 2023 en de jaren erna zal liggen op de executie van het ambitieplan 'HU in 2026'. Met aandacht voor de juiste balans tussen ambitie en het absorptieniveau en de executiekracht van de organisatie. En zonder het streven naar hoge kwaliteit uit het oog te verliezen. Zodat de HU met trots kan blijven laten zien hoe de ambities zich vertalen in concrete opbrengsten waar studenten, docenten, het beroepenveld en de maatschappij in brede zin profijt van hebben. De HU doet dit in toenemende mate niet alleen, maar als onderdeel van de keten beroepsonderwijs en het regionale ecosysteem. In 2023 zal de Raad van Toezicht de gesprekken met het College van Bestuur over de positie van de HU in het onderwijsveld en het regionale ecosysteem dan ook intensiveren.

Eigen functioneren Raad van Toezicht

Toezichthouden is dynamisch en context-gebonden. De Raad van Toezicht ziet zijn visie op toezicht als kompas voor het eigen leren. Mede omdat de basis op orde is bij de HU, slaagt de Raad van Toezicht er steeds meer in, bewust en aansluitend bij de toezichtvisie, meer de prioriteit te richten op duiding van toekomstige scenario's, trends en ontwikkelingen. In deze tijd wordt aanvullend op "feedback", "feed forward" en proactief, strategisch/innovatief toezichthouden steeds belangrijker. Op zoek naar het duiden van het "niet normale". Tevens is de raad zoekende naar en heeft de raad geoefend met de meer integrale voorbereiding van thema's, door agendering van eenzelfde thema zowel in de commissie Onderwijs & Onderzoek als de Auditcommissie. Voorbeeld was de bespreking van de notitie Human Capital HU.

De raad wil een lerend team zijn, waar ieder bereid is om opvattingen te toetsen aan die van anderen en open te staan voor feedback. Een team met een diverse samenstelling, waarin elkaars kwaliteiten optimaal worden benut. Dat vraagt dat de raad investeert in zijn ontwikkeling en zelfreflectie. Het onderhouden van de visie op toezicht is hier een belangrijk onderdeel van. Voor de jaarlijkse zelfevaluatie is in 2022 daarom gekozen voor het bespreken van een aantal (fictieve) casussen. Door op deze manier aan normvinding te doen, wordt gewerkt aan een doorleefd collectief afwegingskader en meer inzicht in de gewenste rolverdeling binnen de Raad van Toezicht en tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur. Ook is er in 2022 een intervisie-bijeenkomst geweest met de Raad van Toezicht van de Hogeschool van Amsterdam, met de visie op toezicht als belangrijkste onderwerp.

Tijdens de periode van februari 2021 tot april 2022 zijn de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de vergaderingen van de Commissie Onderwijs & Onderzoek, bijgewoond door een Young Professional, die een casestudy heeft gedaan naar de wijze van communiceren van de Raad van Toezicht naar het College van Bestuur toe. Dit leverde waardevolle inzichten en leerpunten op om dieper na te gaan of de wijze van communicatie van de Raad van Toezicht aansluit bij de toezichtvisie. Een uitkomst is bijvoorbeeld dat de raad gaat werken aan het eerst stellen van open vragen aan het College van Bestuur, om vervolgens in stellingname nog beter aan te kunnen sluiten bij visie en strategie van de HU.

Integrale veiligheid is door de Raad van Toezicht benoemd als een actueel kennisdomein waarop leden van de raad zich blijvend moeten ontwikkelen. In 2022 hebben drie leden van de raad de kennissessie van de Vereniging van Toezichthouders over cybersecurity gevolgd. Ook is besloten om in 2023 mee te doen met de OZON-oefening, georganiseerd door SURF.

De Raad van Toezicht is verbonden met de HU-gemeenschap van studenten, medewerkers en omgeving. De raad verkrijgt informatie niet alleen via vergaderingen maar ook deels zelfstandig, via meer informele werkvormen en ontmoetingen. Zo blijft de raad op de hoogte van wensen en verlangen van belanghebbenden. In 2022 waren leden van de Raad van Toezicht onder andere aanwezig bij het Onderwijs & Onderzoek-Festival, de jaaropening en de dag van de examencommissies.

De bijeenkomsten met de Hogeschoolraad vindt de Raad van Toezicht bijzonder waardevol. In 2022 zijn er vier bijeenkomsten geweest. Eén bijeenkomst over de wijziging van de statuten van de stichting en de wijziging van het bestuursreglement. En drie bijeenkomsten in de vorm van een Round Table met als onderwerpen: 'terugblik op de HU-ontwikkelingen in 2021 en vooruitblik op de HU-ontwikkelingen in 2022', 'Diversiteit en inclusie' en 'Blended learning als onderdeel van de nieuwe visie op onderwijs & onderzoek'.

Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de Raad van Toezicht de Auditcommissie, de Commissie Onderwijs & onderzoek en de Selectie- en Remuneratiecommissie ingesteld. De meeste onderwerpen die de Raad van Toezicht bespreekt, worden in deze commissies voorbereid. De Selectie- en Remuneratiecommissie is in het bijzonder belast met de werkgeversrol die de Raad van Toezicht vervult richting de leden van het College van Bestuur.

Raad van Toezicht

Guus van Monfort (voorzitter)

Annemarie van den Berg

Willemien Bischoff

Ed Brinksma

Fabiënne Hendricks

Anita Lettink

Paul Meulenberg

Kees Rutten

Marc Vermeulen

“

De inzet van de kwaliteitsgelden heeft geleid tot een belangrijke verbetering van de studentbegeleiding en de sociale binding op allerlei gebieden.

Hogeschoolraad

BERICHT VAN DE HOGESCHOOLRAAD

Visie op zeggenschap, medezeggenschap en toezicht

In juni 2022 heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het bestuurs- en beheersreglement en in juli 2022 met het reglement medezeggenschap. In deze reglementen zijn de visies op zeggenschap en medezeggenschap opgenomen. De visie kan alle medezeggenschapsorganen inspireren hun taken zorgvuldig en vernieuwend uit te voeren. Een belangrijke wijziging voor de medezeggenschap is de verbeterde facilitering van de opleidingscommissies. Deze wijziging doet recht aan de belangrijke rol van de opleidingscommissies in de kwaliteitsdialoog van de opleidingen.

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

Onderwijskwaliteit

De inzet van de kwaliteitsgelden heeft geleid tot een belangrijke verbetering van de studentbegeleiding en de sociale binding op allerlei gebieden.

Bijna drie jaar na de instellingstoets kwaliteitszorg heeft een midterm review onderwijs plaatsgevonden. De bevindingen en adviezen van het externe panel zijn voor de Hogeschoolraad zeer herkenbaar. Zo beschrijft het panel de HU als een innovatieve en responsieve hogeschool en is daar positief over. Wat betreft de onderwijsinnovaties vraagt het panel zich af of de medewerkers van de organisatie de implementatie kunnen dragen en hoe de onderwijsinnovaties zijn geborgd in een integraal beleid. Ook adviseert het panel om focus aan te brengen, keuzes te maken en te prioriteren in de ontwikkelingen. Bij innovaties moet duidelijk zijn aan welke doelstelling ze bijdragen en wat de opbrengst zal zijn. Een andere belangrijke bevinding is dat een set aan gemeenschappelijke en kaderstellende waarden en normen lijkt te ontbreken. Ook acht het panel het van belang meer aandacht en sturing te geven aan opleidingen met lage scores in de Nationale Studenten Enquête (NSE).

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

Integrale visie op onderwijs en onderzoek

De Hogeschoolraad heeft in juli 2022 ingestemd met de integrale visie op onderwijs en onderzoek met meer aandacht voor de persoonlijke en sociale ontwikkeling van studenten en de pedagogisch-didactische dimensie.

Studentenwelzijn

Op het gebied van studentenwelzijn zijn in 2022 belangrijke stappen gezet. Op 8 februari 2023 heeft de Hogeschoolraad ingestemd met het beleidskader studentenwelzijn. Met dit beleidskader komt er een integrale aanpak van studentenwelzijn op basis van vier pijlers, waarbij ook belangrijke thema's als kansengelijkheid, diversiteit en inclusie en sociale veiligheid worden opgepakt.

De bedoeling van het beleidskader is dat alle onderwijsinstellingen voor 2024 een eigen plan opstellen om het studentenwelzijn te bevorderen en dat zij hierbij worden ondersteund. Ook is afgesproken de vindbaarheid van het begeleidingsaanbod te verbeteren, zodat studenten en medewerkers hiervan goed op de hoogte zijn. Het gaat dan om mooie initiatieven als het project HU Begeleidt, de doorontwikkeling van de website HU Helpt en de leercommunity over de eerste honderd dagen.

Medewerkerswelzijn

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

De Hogeschoolraad heeft aangegeven dat de teamontwikkeling naar "teams in de lead" te langzaam gaat en dat meer sturing op dit onderwerp nodig is. De Hogeschoolraad is van mening dat elk organisatieonderdeel een eigen plan zou moeten opstellen om de teamontwikkeling te stimuleren en dat dit plan onderdeel zou moeten zijn van het managementplan. Een kader voor werken in teams zal in 2023 gereed zijn.

De raad is ook van mening dat de uitvoering van het huidige werkdrukbeleid verbetering behoeft. Niet alle organisatieonderdelen beschikken over goed uitgewerkte werkdrukplannen. In de plannen ontbreekt ook vaak een analyse van werkdruk veroorzaakt door HU-brede systemen en continue onderwijsinnovatie en hoe dit op HU- of instituutsniveau kan worden aangepakt.

Volgens de raad is er ook aandacht nodig voor een transparant en realistisch taakbeleid, omdat afwezigheid hiervan een belangrijke veroorzaker van werkdruk is. Het College van Bestuur neemt de zorgen van de Hogeschoolraad serieus en heeft besloten met de aandachtspunten van de cao een kader te ontwikkelen met taaktoebedelingsplannen op instituutsniveau.

Verbinding en samenwerking

Samenwerking met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht

De dialoog met het College van Bestuur had een open en constructief-kritisch karakter. Er is vanuit het gezamenlijk belang gedacht en gewerkt. Vanwege de impact van de coronapandemie op het onderwijs en onderzoek én op het welzijn van studenten en medewerkers moest intensief worden samengewerkt om snel tot goede besluitvorming te komen over de nodige maatregelen. Het ging hierbij om versoepeling van de bsa-regeling (bindend studieadvies), om de inzet van de landelijke NPO-middelen en om het bevorderen van het welzijn van studenten en medewerkers.

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

In het voorjaar vonden twee Round Tables plaats met leden van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. De eerste Round Table had als thema 'terugblik op de HU-ontwikkelingen in 2021 en vooruitblik op de HU-ontwikkelingen in 2022'. waarin met elkaar is gesproken over de thema's voor de komende jaren en de permanente aandacht voor de wendbaarheid van de HU. Het thema van de tweede Round Table was 'Diversiteit en inclusie'. Tijdens die bijeenkomst is het Amnesty-manifest tegen seksueel geweld ondertekend. In het manifest vraagt Amnesty hogeronderwijsinstellingen zich te committeren aan mensenrechten door te beloven de onderwijsgemeenschap beter te beschermen tegen seksueel geweld. Dit manifest bevat stappen naar betere preventie, ondersteuning en beleid. Het vervolg van de bijeenkomst stond in dienst van hoe we als hogeschool onze visie op diversiteit en inclusie willen vormgeven.

De derde Round Table vond plaats in het najaar. De bijeenkomst was dit keer gericht op de vernieuwde onderwijsvisie. Als gast was HU-alumnus Barend Last uitgenodigd, specialist in blended learning. Hij gaf een workshop over goed onderwijs. Vervolgens werd besproken in welke stadia Hogeschool Utrecht zich bevindt op het gebied van de implementatie en werken met blended learning.

Naast deze Round Tables is in het voorjaar een bijeenkomst geweest over de wijziging van de statuten van de stichting en de wijziging van het bestuursreglement.

Annette Wind
Voorzitter Hogeschoolraad

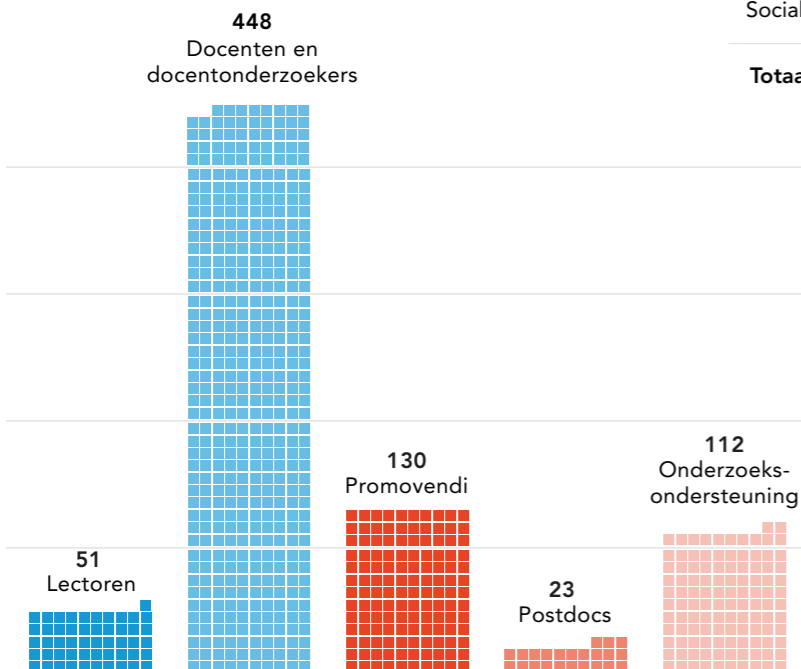
2022 IN CIJFERS

	Aantal ingeschreven studenten	Aantal gediplomeerden
Bachelor voltijd	26.695	3.577
Bachelor deeltijd en dual	6.308	678
Master bekostigd	2.601	675
Master onbekostigd	644	147
Associate degree	1.311	207
Totaal	37.559	5.284

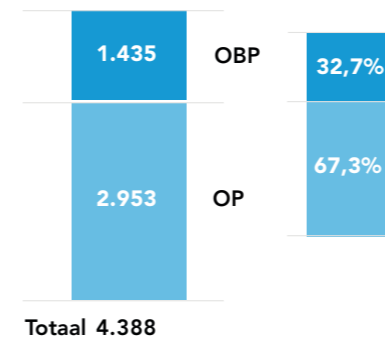
Aantal ingeschreven studenten per sector

Betatechniek	7.777
Economie	12.792
Gezondheidszorg	7.726
Onderwijs	5.878
Sociale studies	3.386
Totaal	37.559

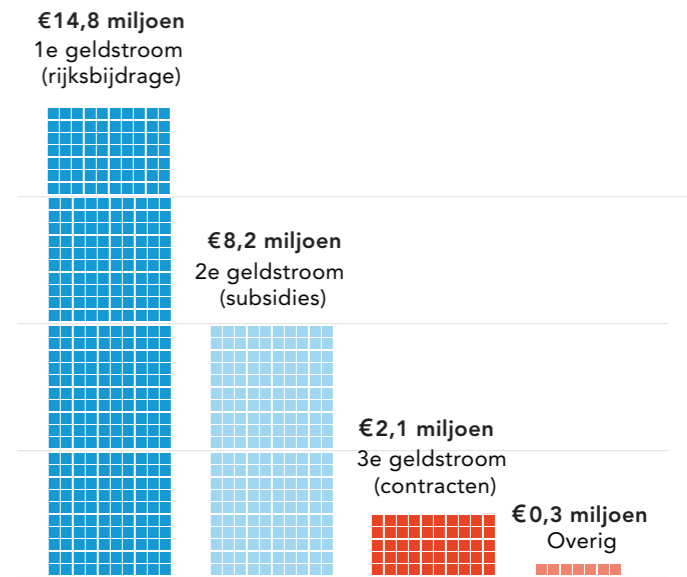
Aantal personele inzet praktijkgericht onderzoek
Totaal 764 (265,86 fte)



Aantal personeelsleden



Middelen voor onderzoek
Totaal € 25,4 miljoen



Aantal gehonoreerde onderzoeks aanvragen waarbij de HU betrokken is als hoofdaanvrager

Missie gedreven innovatie- en topsectorenbeleid	39
Nationale Wetenschaps-Agenda	-
GroEIFonds	-
Europese onderzoeksprogramma's	4
Andere aanvragen met kennispartners	15

Financiën

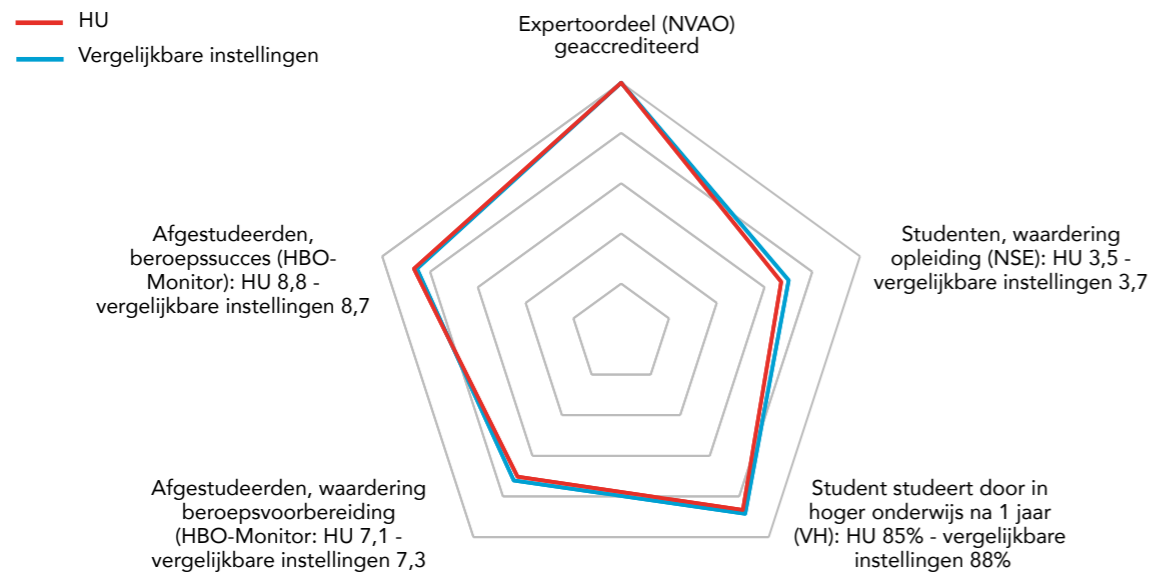
Baten	€ 406,0 miljoen
Resultaat	€ 16,9 miljoen
Solvabiliteit	42%
Liquiditeit	1,48

Aantal gehonoreerde onderzoeks aanvragen waarbij de HU betrokken is als mede-aanvrager

Missie gedreven innovatie- en topsectorenbeleid	10
Nationale Wetenschaps-Agenda	7
GroEIFonds	3
Europese onderzoeksprogramma's	12
Andere aanvragen met kennispartners	6

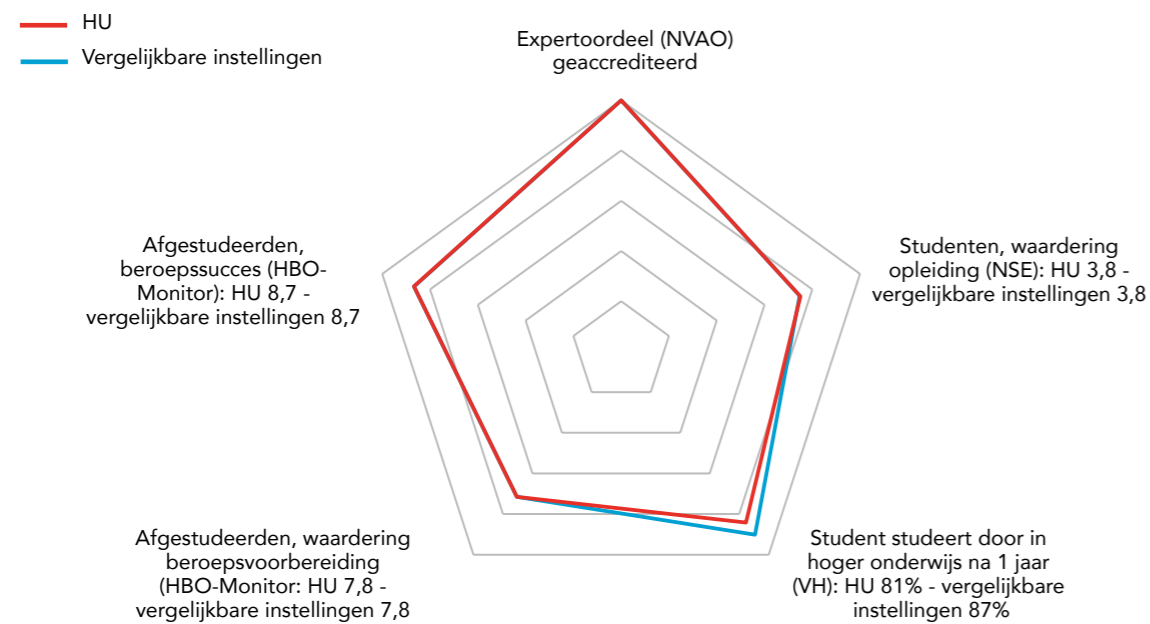
Bachelors (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



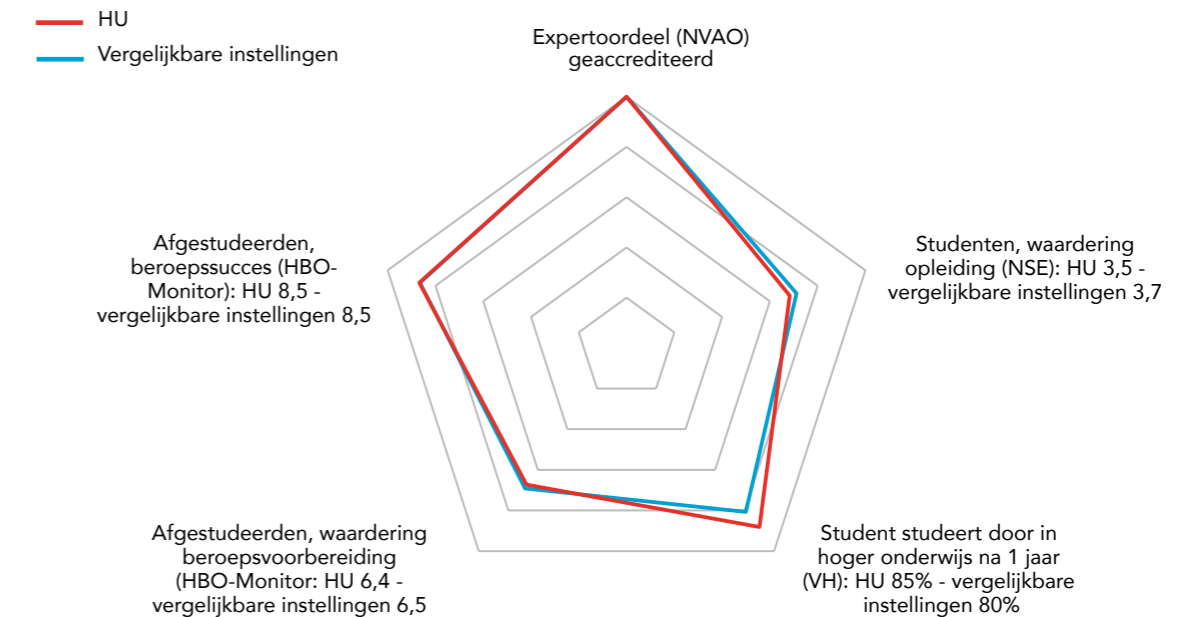
Masters (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Associate Degree (alle varianten)

Totaalbeeld vanuit expert, student en afgestudeerde



Toelichting

Experts, oordeel accreditatie - bron: Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).
 Studenten, beoordeling van de studie in het algemeen - bron: Nationale Studenten Enquête (NSE) 2023.
 Aantal studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar - bron: Vereniging Hogescholen (VH) 2021.
 Afgestudeerden, hoe goed is de beroepsvoorbereiding - bron: HBO-Monitor 2022.

Bachelors: Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): HU; uurloon €18.46, werkloosheid 2.5%, carrièremogelijkheden 3,8 - vergelijkbare instellingen; uurloon €18,07, werkloosheid 3.1%, carrièremogelijkheden 3,9

Masters: Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): HU; uurloon €26.52, werkloosheid 0.8%, carrièremogelijkheden 3,3 - vergelijkbare instellingen; uurloon €25.96, werkloosheid 0.8%, carrièremogelijkheden 3,3

Associate Degree: Afgestudeerden, beroepssucces (HBO-Monitor): HU; uurloon €14.42, werkloosheid 0,0%, carrièremogelijkheden 3,7 - vergelijkbare instellingen; uurloon €14.42, werkloosheid 0.0%, carrièremogelijkheden 3,6



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

I. BESTUURSVERSLAG



“

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

1. HOGESCHOOL UTRECHT: EEN BRUISENDE GEMEENSCHAP

Hogeschool Utrecht is een grote hogeschool in het hart van de regio Utrecht. We zijn een dynamische en bruisende gemeenschap. Elke dag zorgen ca. 2.850 docenten voor goed onderwijs aan meer dan 37.700 studenten. Zij spelen in op de actualiteit en dragen bij aan de ontwikkeling van talent. Elke dag doen ongeveer 450 onderzoekers, 51 lectoren en meer dan 130 promovendi praktijkgericht onderzoek. Zij dragen bij aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en aan innovatie. Bijna 1.380 ondersteunende medewerkers zetten zich ervoor in om processen zo soepel mogelijk te laten lopen. Bij de HU werken steeds meer onderzoekers en mensen uit de beroepspraktijk mee aan onderwijs. En ook omgekeerd: steeds vaker doen docenten en mensen uit de beroepspraktijk mee aan onderzoek. Inmiddels hebben al tientallen HU medewerkers een gecombineerde aanstelling. Dat bevordert de onderlinge samenwerking en uitwisseling en maakt de interactie nog intensiever. We zitten zo dicht mogelijk op de maatschappij en op de beroepspraktijk – en voelen ons daarmee verbonden. Samen werken we aan het vinden van oplossingen voor maatschappelijke problemen, samen werken we aan de toekomst.

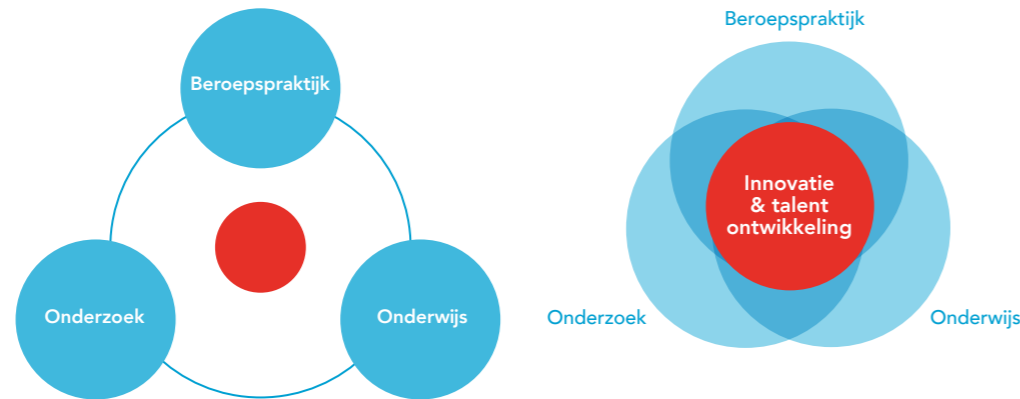
Hogeschool Utrecht (de HU) telt twintig instituten en vier kenniscentra. Onze gebouwen staan weliswaar op het Utrecht Science Park en in Amersfoort, maar we beschouwen de gehele regio als onze campus. Daarom werken onze studenten en medewerkers ook op vele andere plekken in de regio. En soms zelfs ver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

1.1 ONZE MISSIE

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

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

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



Figuur 1-1 Relatie onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.

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

1.3 DRIE KRACHTIGE KERNWAARDEN

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

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

1.4 ONZE EXPERTISEGEBIEDEN

Bij de aanpak van (maatschappelijke) vraagstukken focussen we ons op vier expertisegebieden. Op die manier onderscheiden we ons niet alleen van andere hogescholen en kennisinstellingen, maar kunnen we ook heldere keuzes maken in wat we wel en wat we niet doen. Ook helpen ze ons bij het opstellen van kennis- en innovatieagenda's.

- 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 terecht komt.
- 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.



1.5 ONZE AMBITIES EN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

We werken in de periode tot en met 2026 aan de volgende ambities (uit ons HU-ambitieplan) en strategische doelen.



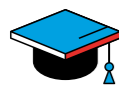
MISSIEGEDREVEN
OPGAVEN

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



LEVEN LANG
ONTWIKKELEN

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



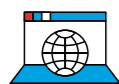
STUDENTSUCCES

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



HU GEMEENSCHAP

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



DIGITALISERING

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

Tijdlĳn ontwikkeling ambitieplan, expertisegebieden en follow up

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

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

Hoe we in 2022 hebben gewerkt aan onze ambities en doelen en wat we op dat vlak gerealiseerd hebben, staat in hoofdstuk 3.

“

Van geopolitieke kwesties tot energietransitie, van studentenwelzijn tot arbeidsmarkttekorten: de samenleving kreeg in 2022 veel te verduren.

2. DE HU IN 2022: EEN BEWOGEN JAAR

2022 was een bewogen jaar. Een jaar waarin ‘samen’ voor onze hogeschool extra betekenis kreeg. In januari kwamen we net uit een kerst-corona-lockdown. Beetje bij beetje gingen we op weg om weer de hechte en bruisende HU-gemeenschap van weleer te worden. Dat is ons gelukt, en hoe! Iedereen zette zich in om onderwijs, onderzoek en dienstverlening opnieuw vorm te geven. Dat was niet eenvoudig en evenmin vanzelfsprekend. In de coronaperiode zijn andere routines ontstaan, met onderwijs op afstand en vooral veel thuiswerken. Door consequent te redeneren vanuit de bedoeling, betekenis en onze ambities, kwamen we uiteindelijk weer in balans. De hernieuwde energie was vooral na de zomerperiode zichtbaar, bij de start van het nieuwe collegejaar. We draaiden als hogeschool als nooit tevoren. Initiatief, enthousiasme en plezier bleken meer dan ooit aanwezig. Maar we realiseren ons ook dat we er nog niet zijn. We zijn nog op zoek naar evenwicht.



2.1 DE BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2022

Van geopolitieke kwesties tot energietransitie, van studentenwelzijn tot arbeidsmarkttekorten: de samenleving kreeg in 2022 veel te verduren. We beschrijven hieronder kort de meest in het oog springende ontwikkelingen die ook van invloed waren op onze hogeschool.

- De **coronamaatregelen** hebben in 2022 nog veel impact gehad op ons onderwijs en onderzoek. Onderwijs op afstand en thuiswerken trokken een zware wissel op studenten en medewerkers. Wij hebben daar lering uit getrokken en ons voorgenomen de deuren nooit meer te sluiten voor de HU-gemeenschap. Fysieke ontmoeting moet te allen tijde mogelijk blijven, ook bij een eventuele volgende uitbraak van het virus. We legden dit vast in een coronaplan. Overigens duurde het na de corona-versoepelingen nog lang voordat studenten en medewerkers de weg naar het Utrecht Science Park weer terugvonden.
- In februari brak de **oorlog in Oekraïne** uit. Studenten en medewerkers van de HU startten allerlei initiatieven om vluchtelingen uit dat land te helpen. Ook hebben we het platform [HU Oekraïne](#) ingericht dat die initiatieven ondersteunt en bundelt om zo het grootste mogelijke effect te hebben.
- In de zomer bereikten de hogescholen, de universiteiten en het ministerie van OCW een nieuw **bestuursakkoord** over onderwijs en wetenschap. Voor het hbo betekent dit akkoord dat er extra geld beschikbaar komt voor een intensivering van het praktijkgericht onderzoek en voor de landelijke pilot Professional Doctorate (PD). Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over werkdruk, studentenwelzijn, tekortsectoren, open science en open education. Die worden nog verder uitgewerkt. Bij de HU zullen de extra onderzoeksmiddelen worden ingezet voor de schaa sprong. Bij de schaa sprong gaat het om het versterken van praktijkgericht onderzoek. Waar veel hogescholen meer onderzoek willen gaan doen (en kiezen voor kwantiteit), kiezen wij bewust voor een kwaliteitsimpuls. We willen de extra middelen gebruiken voor het verder verstevigen van de band tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk, voor extra onderzoekssupport en het opstellen van innovatieagenda's.
- In de onderwijssector kwam in de eerste helft van 2022 een belangrijke discussie op gang over het hoger onderwijs en de **positionering van het hbo**. De Vereniging Hogescholen agendeerde dit onderwerp vanwege de grote en urgente vraagstukken op de arbeidsmarkt in het licht van de energietransitie, de vergrijzing en digitalisering. In het hierboven genoemde bestuursakkoord spraken de betrokken partijen af een toekomstverkenning te laten doen naar wat de samenleving in 2040 van de onderwijswereld vraagt. Die verkenning werd in de tweede helft van 2022 uitgevoerd en leidde tot het advies 'Focus op Professie'. In 2023 komt het kabinet met een reactie hierop. De HU droeg in 2022 bij aan de voorbereidingen voor de toekomstverkenning. Daarnaast namen we, samen met Hogeschool Rotterdam, het initiatief om in R6-verband (het verband van de randstadhogescholen) de waarde van het hbo duidelijker in kaart te brengen.



- In de regio Utrecht zochten verschillende partijen elkaar op om iets te doen aan de **tekortsectoren** (zorg, IT, techniek en onderwijs). Wij waren als hogeschool betrokken bij de opzet en lancering van de Utrecht Talent Alliantie, die bestaat uit vertegenwoordigers van regionale werkgevers in de grootste tekortsectoren, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, het UWV, Economic Board Utrecht en ROM Utrecht Region.
- Als gevolg van demografische ontwikkelingen verwachten we op termijn een **krimp van de instroom** in ons initieel onderwijs, en met name bij de voltijd-bacheloropleidingen. Daarmee neemt het relatieve belang van Leven Lang Ontwikkelen toe, samen met de maatschappelijke vraag naar re- en upskilling van de beroepsbevolking. De HU richt zich binnen de "waaier" op niveau 5 t/m 8 (Ad-, bachelor-, master- en in de toekomst PD-opleidingen), zowel op [voltijd](#) als [deeltijd en dual](#).

“

We leren terwijl we bezig zijn en dragen kennis over zonder daar voortdurend bij stil te staan.

3. DE VOORTGANG OP ONS AMBITIEPLAN HU IN 2026

Ons ambitieplan 'HU in 2026' was in 2022 halverwege zijn looptijd. We weten wat we willen bereiken, staken de nodige energie in de voorbereidingen (planvorming en ontwerp) en implementatie en zijn in de afgelopen jaren beland in de fase van 'doen'.

In de nu volgende paragrafen laten we zien hoe ver we in 2022 zijn gekomen met het realiseren van onze ambities en doelen. Dat doen we aan de hand van cijfers, projecten en voorbeelden. Het spreekt voor zich dat onze hogeschool (veel) meer is dan de optelsom van ambities, indicatoren en doelen. In de dagelijkse onderwijs-, onderzoeks- en beroepspraktijk moeten we immers omgaan met de actualiteit. We leren terwijl we bezig zijn en dragen kennis over zonder daar voortdurend bij stil te staan. Dat is meestal niet direct zichtbaar of uit te drukken in cijfers, maar wel ontzettend belangrijk!

3.1 MISSIEGEDREVEN OPGAVEN

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

De ontwikkelingen in 2022 maakten (opnieuw) duidelijk dat de samenleving voor grote uitdagingen staat. Sinds we 'missiegedreven opgaven' opnamen in ons ambitieplan zijn die uitdagingen alleen maar groter en complexer geworden. Wij beseffen goed dat we als hogeschool kunnen bijdragen aan oplossingen en nemen hierin ook onze verantwoordelijkheid: door studenten op te leiden (talentontwikkeling), door onderzoek (innovatie en kennisontwikkeling) en door nauwe samenwerking met de beroepspraktijk.

Onze vier expertisegebieden maken niet alleen aan de buitenwereld duidelijk op welke onderwerpen we ons richten, ze helpen ook de HU-gemeenschap bij het maken van keuzes en bij het opstellen van kennis- en innovatieagenda's. In 2022 hebben we flink ingezet op de doorontwikkeling van deze expertisegebieden en het opstellen van kennis- en innovatieagenda's.

3.1.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2022 voor wat betreft missiegedreven opgaven, aan de hand van de volgende indicatoren.

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

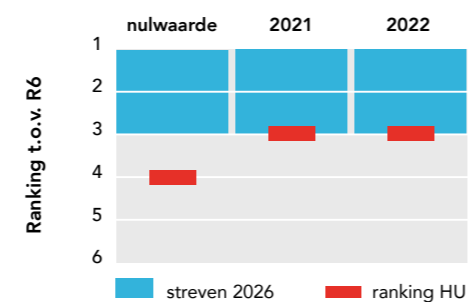
1. Regionale inbedding

Indicator: Percentage gezamenlijke publicaties met een actor uit de regio.

Streven: Top-3 binnen R6

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

Regionale inbedding



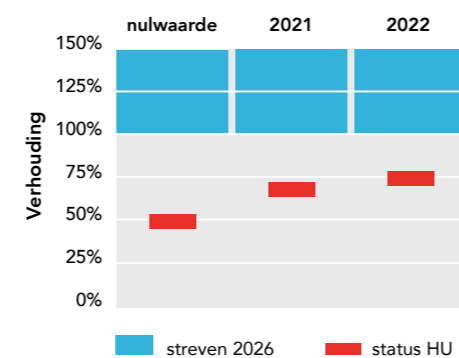
2. 2e en 3e geldstroom t.o.v. 1e geldstroom

Indicator: Verhouding externe middelen (2e en 3e geldstroom plus overige onderzoeksmiddelen) ten opzichte van 1e geldstroom ten behoeve van onderzoek.

Streven: 100% (of meer)

Na een aantal jaren met een stabiel inverdienvermogen nam dit in 2021 aanzienlijk toe van 48 naar 68% en steeg in 2022 nog verder naar 71%. Weliswaar nam in 2022 de 1e geldstroom toe (met 8%), maar de 2e en met name 3e geldstroom groeiden nog harder (resp. 12% en 31%).

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



Tabel 3-1 Resultaatindicatoren missiegedreven opgaven (Bron: U-Multirank 2022, HU Administratie).

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

Eind 2022 stelden we voor ieder expertisegebied een eigen kennis- en innovatieagenda op. Deze agenda's geven richting aan ons handelen en maken in- en externe stakeholders duidelijk aan welke missiegedreven opgaven we werken. In de agenda's is concreet aangegeven welke kennisbasis hiervoor nodig is en welke cross-overs mogelijk zijn. Met cross-overs bedoelen we in dit verband de verbindingen tussen een of meer expertisegebieden. In 2023 gaan onze instituten met de kennisagenda's aan de slag en ook ons portfolio wordt erop afgestemd. Daarmee maken we de HU sterker op gebieden waar we al sterk zijn. Werd ons opleidingsassortiment in het verleden vooral vanuit het perspectief van marktontwikkelingen en kwaliteit samengesteld, met de kennis- en innovatieagenda's komt daar nu het inhoudelijke perspectief bij. De looptijd van de agenda's is tot en met begin 2023, daarna stellen we ze jaarlijks bij op basis van nieuwe maatschappelijke vraagstukken. Er is ook een HU-brede kennis- en innovatieagenda opgesteld. Die borgt onze gemeenschappelijke koers en geeft vorm aan cross-overs tussen de vier expertisegebieden. Alle kennis- en innovatieagenda's bieden daarnaast een kader voor onze deelname aan strategische samenwerkingsverbanden en aanvragen van projectsubsidies van de overheid, zoals het Nationaal Groeifonds, Regiodeals en Sprong.





3.1.3 Doorontwikkeling expertisegebieden

In 2022 gaven we veel aandacht aan (de doorontwikkeling van) onze expertisegebieden. Niet alleen werd voor ieder expertisegebied een aparte kennis- en innovatieagenda opgesteld, ook werden diverse initiatieven genomen om voorgestane veranderingen door te voeren en samenwerking te faciliteren. Daarbij vormen de hoofddocenten een brug tussen onderwijs en onderzoek. Elk expertisegebied beschikt over een eigen programmteam van waaruit activiteiten worden ontplooid. Hieronder volgt een kleine bloemlezing van de activiteiten per expertisegebied.

Samen Gezond

In 2022 zijn veel lopende projecten voortgezet, zoals PREVENT (uit het Sprong-budget) en HU GEZOND&WEL, maar ook nieuwe projecten gestart, waaronder een scala aan Seed money-projecten. De projecten leveren veel mooie, nieuwe (onderwijs)producten op, bedoeld om directe impact te hebben op burgers in de regio. Een concreet voorbeeld is het Schakelpunt Gezond Leven dat we samen met het UMC Utrecht in 2022 openden. De helft van alle nieuwe patiënten van UMC Utrecht krijgt het aanbod om tijdens een coachingsgesprek te verkennen welke invloed (een aanpassing van) de leefstijl heeft op hun gezondheid. Het Schakelpunt kan hen vervolgens helpen de opgedane inzichten in de eigen leefomgeving toe te passen. In het Schakelpunt zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd en werken studenten, onderzoekers en professionals samen.

Samen Digitaal

Regio Utrecht is, na Amsterdam, de tweede grootste hotspot van de topsector creatieve industrie in Nederland. Die industrie is niet alleen een sector op zich, maar ook aanjager van andere sectoren. De HU is in deze sector een gewaardeerd en prominent partner – binnen en ver buiten de eigen regio – met opleidingen en lectoraten op het snijvlak van journalistiek, communicatie, design, data, Artificial Intelligence en IT. Vooral voor media geldt dat de ontwikkelde kennis, adviezen en toepassingen goed inzetbaar zijn in andere sectoren. Om die reden hebben we als HU in 2022 zeer actief ingezet op media en op samenwerking met de creatieve industrie. Zie ook onze ambitie Digitalisering.

Samen Duurzaam

HU-opleidingen moeten (gaan) bijdragen aan het realiseren van de Sustainable Development Goals en deze in hun onderwijs integreren. Het is de bedoeling dat zij studenten opleiden tot 'change agents', die innovaties en transitie aanjagen. Dit is een belangrijk uitgangspunt in de door ons in 2022 ontwikkelde visie op duurzaamheid. Sommige opleidingen pakken dit goed op, andere weten nog niet hoe ze een en ander kunnen vertalen naar hun onderwijspraktijk. Het in 2022 gestarte project 'Smart Sustainable Goals in het onderwijs' ondersteunt instituten bij kennisvergaring en -uitwisseling en bij het ontwikkelen van instrumenten.

Samen Lerend

Om complexe maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden, is interprofessionele samenwerking van cruciaal belang. De bestaande infrastructuur voor het opleiden van professionals voldoet niet langer. Er is innovatie nodig en een koppeling met onderzoek, met name rondom het thema 'boundary crossing'. Het in september 2022 gestarte driejarige project 'Bruggenbouwers en Grensverleggers' voorziet hierin. Het project is gericht op het creëren en onderzoeken van de bedoelde infrastructuur in het sociaalpedagogische en educatieve domein. Er worden professionele leernetwerken gevormd in Utrecht en Amersfoort, waarin praktijkpartners, studenten, opleiders en onderzoekers samenwerken.

3.1.4 Integrale visie op onderwijs en onderzoek

In 2022 verscheen 'Samen voor de Toekomst': onze integrale visie op onderwijs en onderzoek. Die visie kwam tot stand na een intensief, in coronatijd dikwijls digitaal, participatief proces. Het was nodig onze onderwijsvisie te vernieuwen en beter te laten aansluiten op ons ambitieplan, met name betreffende studentsucces, gemeenschapsvorming en missiegedreven opgaven. Daarnaast wilden we meer aandacht schenken aan studentenwelzijn en pedagogiek. Tegelijkertijd werkten we ook aan een onderzoeksvisie. Hiervoor vormde de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen de aanleiding, evenals de afronding van de midterm review van de instellingstoets kwaliteitszorg. Uiteindelijk is besloten één integrale visie voor onderwijs en onderzoek te maken. Die is tijdens de jaaropening 2022-2023 gepresenteerd. De kern van de visie is dat we een nóg nauwere samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk nastreven. In het visiedocument staan richtinggevende uitspraken en ontwerpdimensies waarmee we onze docenten en onderzoekers gemeenschappelijke uitgangspunten geven en tegelijkertijd voldoende ruimte bieden voor het verder vormgeven van onderwijs en onderzoek.

3.1.5 Doorwerking onderzoek

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door in ons onderwijs, de wetenschap en de beroepspraktijk. Ons onderzoek is missie- en waardengedreven: we richten ons dus vooral op vragen in de samenleving en in de beroepspraktijk die passen bij onze missie en waarden. Niet alleen op regionaal maar ook op lokaal en mondiaal niveau. Dankzij ons onderzoek kunnen we ons onderwijs voortdurend actualiseren en vernieuwen, zodat het van hoge kwaliteit blijft. Daarnaast helpen we met ons onderzoek de beroepspraktijk innoveren en professionaliseren.

We beperken ons niet tot één vorm van doorwerking, maar volgen diverse routes (ook wel impact pathways genoemd): van het ontwikkelen van concrete producten tot aan het beïnvloeden van gedrag bij professionals en het faciliteren van systeemverandering in specifieke sectoren, zoals de zorg en het voortgezet onderwijs.

3.2 LEVEN LANG ONTWIKKELEN

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

Leven Lang Ontwikkelen is een onderwerp dat al jarenlang hoog op onze agenda staat. Al ver voordat we het onderwerp in ons ambitieplan opnamen, konden mensen die zich wilden blijven ontwikkelen bij ons terecht. Het belang van Leven Lang Ontwikkelen is het afgelopen decennium – dankzij grote maatschappelijke transitie en een sterk veranderende arbeidsmarkt – alleen maar toegenomen. Landelijk prognoses voorzien, onder andere ingegeven door demografische ontwikkelingen, dat de instroom van bachelor voltijd-studenten zal krimpen. Het relatieve belang van Leven Lang Ontwikkelen neemt daarmee toe. Op de arbeidsmarkt is immers sprake van grote tekorten. De maatschappelijke noodzaak tot reskilling (het aanleren van nieuwe vaardigheden) en upskilling (het verbeteren van vaardigheden) van de beroepsbevolking groeit.

We spelen als hogeschool zo goed mogelijk in op de ontwikkelingen en willen ervoor zorgen dat de toestroom naar de arbeidsmarkt optimaal blijft. In 2022 gaven we (wederom) veel aandacht aan het (verder) flexibiliseren van ons onderwijs en de toetsing, onder meer door het verbeteren van de begeleiding, digitale voorzieningen en doorstroming vanuit alle onderwijsniveaus. Ook investeerden we in (de doorontwikkeling van) ons opleidingsportfolio en participeerden we in de ontwikkeling van sectorale ecosystemen. Daarnaast besteedden we de nodige aandacht aan de tekortsectoren. Dit leidde onder meer tot de lancering van de Utrecht Talent Alliantie.

3.2.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten voor wat betreft Leven Lang Ontwikkelen in 2022 aan de hand van de volgende resultaatindicatoren.

Resultaatindicatoren Leven Lang Ontwikkelen

Onze strategische doelen voor Leven Lang Ontwikkelen voor 2026:

1. 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.
2. Bij de HU is doorstroom vanuit alle onderwijsniveaus optimaal geregeld.

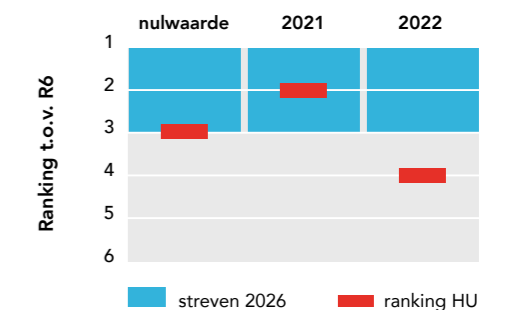
3.a Instroom post-initieel bachelor

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

Streven: Top-3 toename binnen R6

Van de R6-hogescholen heeft de HU veruit de grootste absolute instroom van deeltijd en duale bachelorstudenten. In 2022 nam bij alle R6-hogescholen de instroom af. Weliswaar eindigt de HU in 2022 als vierde wat betreft de geïndexeerde toename – hier dus eigenlijk een afname – ten opzichte van 2021, maar dit beeld vertekent enigszins. In het voorgaande jaar nam de instroom aan de HU namelijk nog fors toe in tegenstelling tot bij bijna alle andere R6-hogescholen, die toen al met afname kampten. Slechts twee hogescholen, waaronder de HU, hebben in 2022 nog een vergelijkbare instroom als in 2020; de overige zijn er in die twee jaar significant op achteruit gegaan.

Instroom post-initieel Bachelor



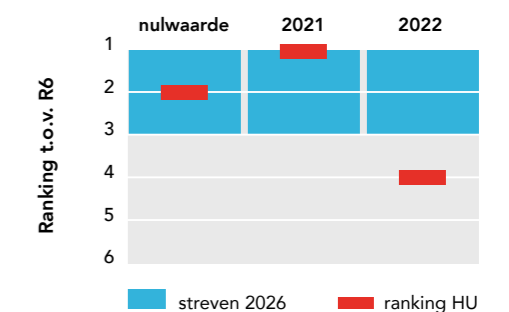
3.b Instroom post-initieel master

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

Streven: Top-3 toename binnen R6

De HU heeft nog steeds een ruim grotere post-initiële master-instroom dan alle andere R6-hogescholen bij elkaar. Bij alle R6-hogescholen nam de instroom in 2022 af. Bij de veel grotere HU is die afname zowel absoluut als procentueel wat sterker, hetgeen de vierde plaats in de ranking verklaart. Toch is de instroom bij de HU in 2022 wel nog steeds groter dan bij de nulmeting in 2020, wat bijna geen andere R6-hogeschool kan stellen.

Instroom post-initieel Master



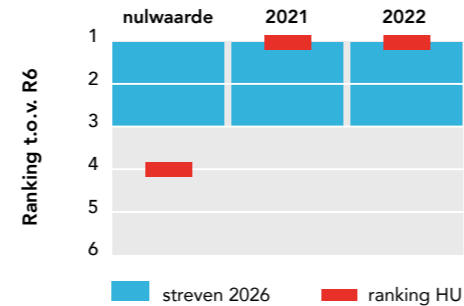
3.c Instroom post-initieel Ad

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

Streven: Top-3 toename binnen R6

Wat betreft de post-initiële Ad-instroom is een andere R6-hogeschool bijna even groot als de andere vijf – inclusief de HU – bij elkaar. Maar waar de instroom bij deze grote hogeschool in 2020 en 2021 vrijwel gelijk bleef, is de geïndexeerde toename in instroom juist het grootst bij de HU. In absolute instroom staat de HU nu binnen de R6 op de derde plaats.

Marktaandeel post-initieel AD



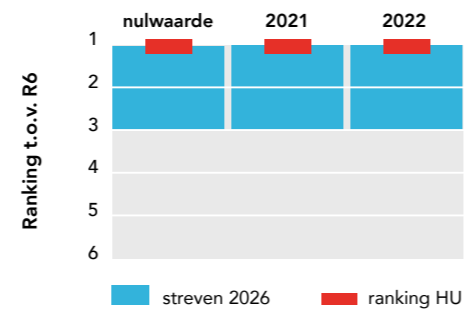
4.a Marktaandeel post-initieel bachelor

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

Streven: Top-3 binnen R6

Van alle R6-hogescholen heeft de HU het grootste marktaandeel onder post-initiële bachelors (12,9 % landelijk aandeel). Als een van de weinigen kende de HU in 2021 nog groei, maar in 2022 nam het marktaandeel ook bij ons licht af. Het HU-aandeel blijft echter beduidend groter dan dat van nummer twee binnen de R6 (7,7 %).

Marktaandeel post-initieel Bachelor



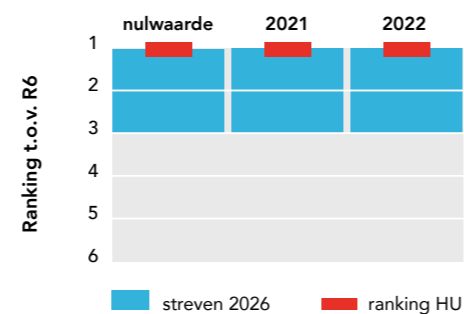
4.b Marktaandeel post-initieel master

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

Streven: Top-3 binnen R6

Onder de post-initiële masters is het marktaandeel van de HU van 22,2 % (in 2022) vele malen groter dan dat van elke andere R6-hogeschool. De nummer twee binnen de R6 heeft bijvoorbeeld een aandeel van 5,9 %. Het HU-marktaandeel nam in 2022 weliswaar af, net als bij de bachelors, maar is nog steeds groter dan in 2020.

Marktaandeel post-initieel Master

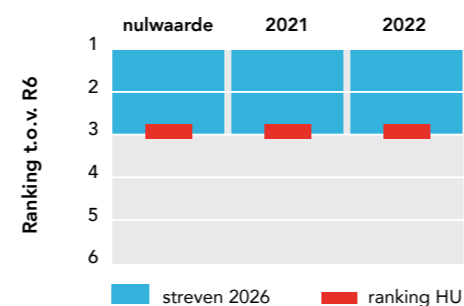


4.c Marktaandeel post-initieel Ad

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

Streven: Top-3 binnen R6

Marktaandeel post-initieel AD



Wat betreft post-initiële Ad's heeft een andere Randstad-hogeschool veruit het grootste marktaandeel van de R6-instellingen (9,3 %). In 2022 nam het aandeel van deze grote hogeschool echter af, terwijl dit onder andere bij de HU stevig groeide (van 1,9 % naar 3,1 %). De HU blijft binnen de R6 dus weliswaar op de derde plaats staan, maar de afstand tot de nummers vier, vijf en zes neemt toe.

5. Instroom mbo-vooropleiding

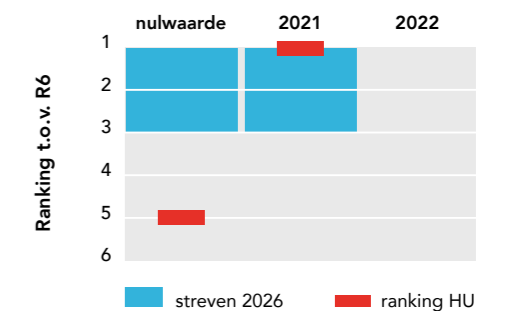
Indicator: De (geïndexeerde) toename in instroom bij de HU vergeleken met de toename bij R6.

Streven: Top-3 toename binnen R6

Na een (absolute) toename in instroom van mbo'ers in 2020 bij alle R6-hogescholen, nam de mbo-instroom in 2021 weer overal af behalve bij de HU. De HU staat daardoor in 2021 niet alleen op één in geïndexeerde toename van de instroom (met 4,6 %), maar is in dat jaar ook de enige R6-hogeschool met groei.

Als gevolg van aangescherpte AVG-handhaving door OCW/DUO zijn cijfers over 2022 niet beschikbaar.

Instroom mbo-vooropleiding



6. Marktaandeel mbo-vooropleiding

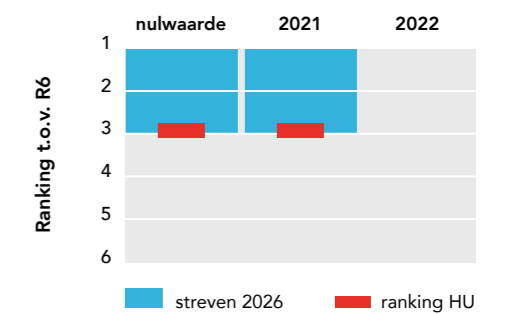
Indicator: Marktaandeel HU vergeleken met marktaandelen overige R6-hogescholen.

Streven: Top-3 binnen R6

Het marktaandeel van de HU onder mbo'ers blijft in 2021 binnen de R6 op de derde plaats staan. In dat jaar neemt het HU-aandeel wel het sterkst toe van alle R6-scholen (van 7,1 % naar 7,9 %). De afstand van de HU tot nummers één en twee (resp. 9,4 % en 8,5 %) wordt daardoor kleiner.

Als gevolg van aangescherpte AVG-handhaving door OCW/DUO zijn cijfers over 2022 niet beschikbaar.

Marktaandeel mbo-vooropleiding



Tabel 3-2 Resultaatindicatoren Leven Lang Ontwikkelen (Bron: Vereniging Hogescholen 2021 en 2022).

3.2.2 De Utrecht Talent Alliantie

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

In 2022 is de alliantie verder versterkt en regionaal en ook landelijk op de kaart gezet. Op bestuurlijk en ambtelijk niveau bestaat er al veel draagvlak en betrokkenheid. Met een subsidieregeling van de Provincie Utrecht, een van de alliantiepartners, voor initiatieven die bijdragen aan de doelstellingen van de Utrecht Talent Alliantie, werd in 2022 ook de Impulsregeling ontwikkeld. Dankzij deze regeling kreeg een flink aantal initiatieven in 2022 een extra stimulans, waaronder de ontwikkeling van de LLO-katalysator (zie verderop). Samen werken de initiatieven toe naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt. In 2022 ging ook de zogeheten 'lerende aanpak' van start. Die biedt de betrokkenen bij de verschillende initiatieven de mogelijkheid om te reflecteren op het initiatief en van elkaar te leren.

3.2.3 Utrecht - Tech community

De HU is actief deelnemer van de Utrecht Tech Community (UTC). Deze community maakt werk van het ontwikkelen, behouden en aantrekken van ICT-talent in de regio Utrecht, waar in 2022 bijna 6.000 ICT-vacatures waren. Zo'n 10% van alle banen in de regio zijn ICT-banen, in totaal ongeveer 75.000. Wij zijn als hogeschool vanaf de prille start betrokken bij het samenwerkingsverband van bedrijfsleven, overheid en opleiders. Twee belangrijke activiteiten van het UTC zijn de MKB-werkplaats Utrecht en het IT Career Centre Utrecht.

De MKB-werkplaats Utrecht koppelt digitaliseringsvraagstukken van het midden- en kleinbedrijf aan projectonderwijs van mbo- en hbo-instellingen. Studenten leveren een bijdrage aan de digitale transitie van het mkb door het ontwikkelen van kennis, adviezen en toepassingen. Ook ontwikkelen zij hun eigen competenties door beroepstaken en -producten te realiseren aan de hand van echte vraagstukken. Bovendien zijn zij al voor hun afstuderen actief in het werkveld en daarmee als nieuw talent zichtbaar voor de toekomstige arbeidsmarkt. De deelnemende beroepsonderwijsinstellingen kunnen hun studenten via de werkplaats actueel en uitdagend onderwijs aanbieden. Tot slot draagt de werkplaats bij aan de Human Capital Agenda van de regio, evenals aan de verbinding en samenwerking tussen mbo- en hbo-instellingen. Onze hogeschool is initiatiefnemer, aanjager en penvoerder van de werkplaats. De werkplaats ging begin 2022 van start en realiseerde in het eerste jaar maar liefst veertig projecten. Daarin werkten ongeveer driehonderd studenten (deels multidisciplinair) aan vraagstukken van mkb'ers. Het mkb weet de werkplaats steeds vaker en beter te vinden. Dat maakt dat in 2023 verder opgeschaald kan worden. De Utrechtse werkplaats wordt niet voor niets als good practice-voorbeeld gezien binnen het landelijk netwerk van al langer actieve mkb-werkplaatsen dat door het Ministerie van EZK wordt gestimuleerd en gefinancierd.

3.2.4 MaakjeStap

Met de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst belandde het netwerk 'Beroepsonderwijs Utrecht' in 2022 in een volgende fase. Behalve het mbo en hbo is nu ook het wo vertegenwoordigd in het online platform 'MaakjeStap'. In MaakjeStap is het opleidings- en ontwikkelaanbod in de regio Utrecht gebundeld. Het platform informeert over kansen en mogelijkheden in structurele kraptesectoren, met name in de sectoren zorg & welzijn, onderwijs, ICT, techniek en de creatieve sector. Daarnaast kunnen werkzoekenden,



werkenden, zzp'ers en werkgevers er informatie vinden over financieringsmogelijkheden, loopbaanadvies en loopbaancoaching. De dienstverlening wordt nog verder uitgebreid en de samenwerking met relevante partijen verder versterkt en verbreed. Het platform is met financiering en betrokkenheid van de Utrecht Talent Alliantie ontwikkeld. MaakjeStap ging begin 2022 live en trok in het eerste jaar maar liefst 46.000 bezoekers. Ook startte een regionale campagne gericht op loopbaanbewustzijn. In 2022 werden in totaal 1.364 mensen doorverwezen naar een van de aangesloten opleidingspartners.

3.2.5 Transitieagenda Human Capital Gezondheid en Zorg

Begin 2022 stelde de topsector Gezondheid en Zorg een Transitieagenda Human Capital Gezondheid en Zorg vast. Deze nationale agenda beoogt actuele en toekomstige knelpunten in de (gezondheids)zorg het hoofd te bieden. Het is noodzakelijk dat de zorg de komende decennia voor iedereen van hoge kwaliteit, toegankelijk en betaalbaar blijft. Dat vraagt om maatschappelijke veranderingen en om permanent veranderen en verbeteren. De grote uitdaging voor het hbo – en daarmee dus voor onze hogeschool – is voldoende studenten op te leiden tot toekomstbestendige, wendbare gezondheidszorgprofessionals. De HU had zitting in het bestuurlijk overleg dat toezag op het formuleren van de agenda.

3.2.6 Health Hub Utrecht

Aan het doel om gezonde jaren toe te voegen aan het leven van iedere Utrechter en de regionale gezondheidsverschillen met 30% terug te brengen, committeerden zich via de Health Hub Utrecht meer dan veertig regionale zorg- en kennisinstellingen en lokale en provinciale overheden. Wij beschouwen dit netwerk als essentieel voor het realiseren van onze doelen op het vlak van Samen Gezond en namen daarom in 2022 de dagelijkse coördinatie op ons. In 2022 werkte de HU via de hub mee aan (het ontwikkelen van) een aantal grote projecten



die worden gefinancierd uit de regiodeal en groeifonds. Ook werkten we mee aan het 'regio-beeld', dat data over demografie, gezondheid en welzijn, zorgaanbod, zorggebruik, leefstijl en de fysieke omgeving levert. In 2022 is besloten de samenwerking voor te zetten; in 2023 wordt bezien hoe de Health Hub Utrecht beter geëquipeerd kan worden om in de periode 2023-2026 meters te kunnen maken.

3.2.7 UtrechtLeert

UtrechtLeert zet zich in voor goed onderwijs voor alle kinderen in Utrecht. Onder 'Utrecht Leert' vallen drie grote projecten, namelijk: een experiment om te komen tot een flexibele kwalificatiestructuur en specialisatiemogelijkheden voor leraren; een project gericht op het ontwikkelen van specialisaties zoals inclusiever opleiden, of digitale geletterdheid en didactiek; en een project gericht op het samen opleiden en professionaliseren. De HU is nauw betrokken bij UtrechtLeert. Ons Instituut Archimedes startte in 2022 met een omvangrijk innovatieprogramma. Eerstejaars begonnen in het nieuwe cursusjaar met een nieuw curriculum dat is gebaseerd op leeruitkomsten, leerteamlernen en programmatisch toetsen. Dit is een belangrijke stap in de flexibilisering van de lerarenopleidingen. Het nieuwe curriculum omvat ook de integrale leerlijn 'digitale geletterdheid en didactiek'. Een vergelijkbare lijn werd uitgezet bij en in samenwerking met enkele scholen uit het veld. Dit sluit aan op de doelen van de onderwijsministers (Kamerbrief Lerarenstrategie). Het Instituut startte in 2022 ook met een project om het lerarentekort aan te pakken. Studenten van dertien scholen worden intensiever begeleid in leernetwerken. Zij krijgen wekelijkse begeleiding, samen met studenten van de Universiteit Utrecht/Graduate School of Teaching en eventueel startende docenten. In 2022 is hiervoor een projectorganisatie opgezet en een begeleidingsgroep van rectoren geformeerd.

3.2.8 Microcredentials

Een microcredential is een betrouwbaar certificaat waarmee studenten kunnen aantonen wat ze (elders) hebben geleerd. Met een microcredential worden verworven competenties dus

expliciet erkend. Voor Leven Lang Ontwikkelen is verdere flexibilisering van het onderwijs van belang en microcredentials dragen hieraan bij. Daarom doen we met vier onbekostigde masteropleidingen en zeven modules mee aan de landelijke pilot Microcredentials. Dit aantal is weliswaar nog beperkt maar het enthousiasme bij opleidingsmanagement, docenten en studenten is groot.

Helaas kunnen we vanwege de landelijke criteria voorlopig alleen microcredentials uitgeven in het onbekostigde onderwijs. We hopen dat dit op korte termijn ook mogelijk is in het bekostigde onderwijs, door aanpassing van de wetgeving of een algemene maatregel van bestuur. In de ontwikkeling van onze onderwijsarchitectuur houden we al rekening met die mogelijkheid.

Begin 2022 zijn de voorbereidingen voor de pilot gestart en werden er onder meer landelijke afspraken gemaakt over kwaliteitszorg, juridische aspecten en communicatie. Bij de HU zorgden we in het verslagjaar voor de inrichting van een uitgifteplatform. Dat is inmiddels op orde. Verder deelden we kennis met andere deelnemende onderwijsinstellingen over aanpak, stakeholdermanagement, marketing (propositie) en de inrichting van het borgende orgaan. Begin 2023 gaf de HU de eerste 12 microcredentials uit.

3.2.9 Leven Lang Ontwikkelen-katalysator

Het nationale programma 'Leven Lang Ontwikkelen-katalysator' beoogt regio's te faciliteren en stimuleren om – in bestaande samenwerkingsstructuren – oplossingen en skills te ontwikkelen en in te zetten. Op die manier kunnen onderwijs, organisaties en professionals adequaat inspelen op de snel veranderende arbeidsmarkt. Het ministerie van OCW diende hiervoor een voorstel in bij het Nationaal Groeifonds, op verzoek van de initiatiefnemers: de MBO Raad, Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland. Dat voorstel werd in 2022 goedgekeurd. De HU is voornemens om samen met de Universiteit Utrecht, het ROC Midden Nederland en in afstemming met de Utrecht Talent Alliance een eerste aanvraag in te dienen voor het thema regionale energie- en grondstoffentransitie.

3.3 STUDENTSUCCES

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

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

In de coronaperiode was er in Nederland veel aandacht voor het groeiende aantal studenten met mentale klachten en het toenemende middelengebruik onder studenten. Maar corona was zeker niet de enige oorzaak van deze problemen. Al ver voor de coronaperiode maakten studenten zich zorgen over de toekomst en ervoeren zij druk, bijvoorbeeld omdat ze moeite hadden met het vinden van woonruimte, of het krijgen van een studielening. Studentenwelzijn behoefde ook toen al veel aandacht. Na de coronaperiode was dat niet

anders. In 2022 werden er daarom in een bestuursakkoord afspraken gemaakt tussen de hoger onderwijsinstellingen over maatregelen om studentwelzijn te verbeteren. De HU investeerde in 2022 flink in studentsucces. We verwachten dat het nog wel even duurt voordat we daarvan de effecten en resultaten zien.

3.3.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2022 voor wat betreft studentsucces aan de hand van de volgende indicatoren.



Resultaatindicatoren Studentsucces

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

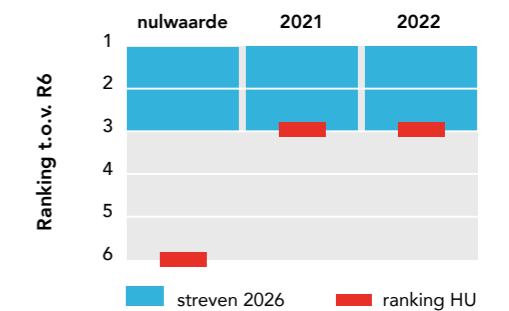
7. Studenttevredenheid begeleiding

Indicator: Tevredenheid studenten over begeleiding door studieadviseurs, coaches, mentoren, tutores.

Streven: Top-3 binnen R6

In de R6-ranking staat de HU in 2022 onveranderd op de derde plaats. De tevredenheid van studenten over hun studiebegeleiding is in 2022 bij alle R6-hogescholen toegenomen. De tevredenheid steeg bovendien bij de HU nog iets sterker dan gemiddeld binnen de R6.

Studenttevredenheid begeleiding



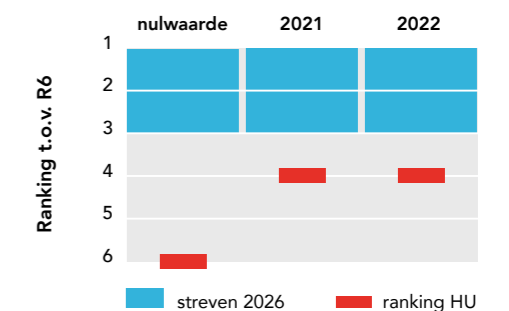
8. Studenttevredenheid opleiding

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over hun opleiding.

Streven: Top-3 binnen R6

In 2022 staat de HU op een gedeelde vierde plaats met een tevredenheidsscore van 3,54. Dat zegt hier niet alles want de nummers twee t/m vijf liggen uiterst dicht bij elkaar (binnen een range van slechts vier honderdsten). Bovendien wordt de instellingsscore bepaald door alle bachelor-, master- en Ad-studenten samen, waardoor de samenstelling per hogeschool ook meespeelt. Bij de HU wordt de score mede bepaald door het grote aandeel masterstudenten, die over het algemeen tevredener zijn dan bachelors en Ad'ers, maar waarvan juist bij de HU de tevredenheid dit jaar afneemt (zie ook 9.b).

Studenttevredenheid opleiding



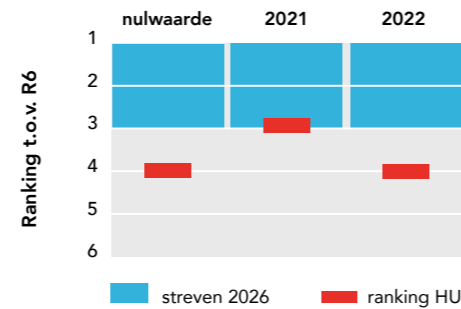
9.a Studenttevredenheid post-initieel bachelor

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.

Streven: Top-3 binnen R6

Bij alle R6-instellingen neemt in 2022 de tevredenheid van deeltijd en duale bachelorstudenten over hun opleiding toe, en dus ook bij de HU (naar 3,55 op een vijfpuntsschaal). Toch zakt de HU een plek in de ranking doordat bij één andere hogeschool de tevredenheid nog net wat sterker stijgt waardoor deze de HU passeert.

Studenttevredenheid post-initieel BA



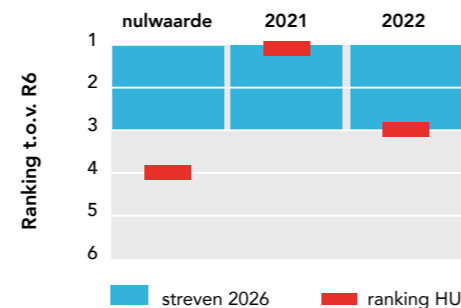
9.b Studenttevredenheid post-initieel master

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.

Streven: Top-3 binnen R6

Niet alleen is de HU binnen de R6 koploper in het marktaandeel masterstudenten, maar ook waren deze studenten in 2021 nog het meest tevreden over hun opleiding in vergelijking met de andere R6-hogescholen. Het is daarom een aandachtspunt dat in 2022 bij de HU die tevredenheid licht afneemt (van 3,86 naar 3,82) en de HU door twee hogescholen voorbij wordt gestreefd (zie ook indicator 8).

Studenttevredenheid post-initieel MA



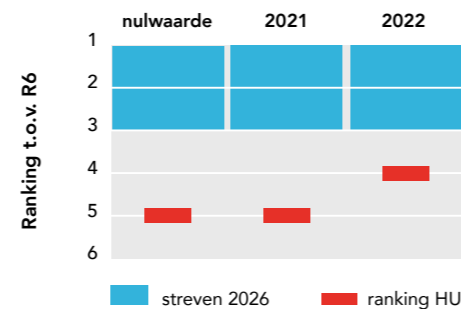
9.c Studenttevredenheid post-initieel Associate degree

Indicator: Algemene tevredenheid studenten over het post-initieel onderwijs aan de HU.

Streven: Top-3 binnen R6

Het doel om de top-drie te halen heeft de HU in 2022 nog niet bereikt, maar de HU stijgt wel van een gedeelde vijfde naar een gedeelde vierde plek. De tevredenheid nam toe van 3,35 naar 3,54 op een schaal van 1 tot 5. Dat is des te meer een prestatie gezien de enorme groei die de HU in deze doelgroep doormaakt.

Studenttevredenheid post-initieel AD



10.a Studenten behouden voor het hoger onderwijs bachelor

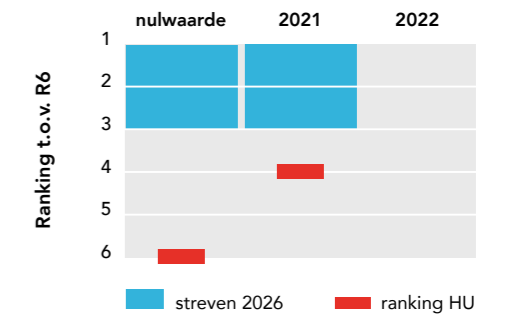
Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.

Streven: Top-3 binnen R6

In 2020 (cohort 2019) slaagde de HU er nog het minst van alle R6-hogescholen in om studenten te behouden voor het hoger onderwijs. In 2021 maakte de HU hierin van de R6-hogescholen de sterkste vooruitgang – 86,3 % studeerde door in het hoger onderwijs – en is met een vierde plaats goed op weg naar een toekomstige top-drie-notering.

Als gevolg van aangescherpte AVG-handhaving door OCW/DUO zijn cijfers over 2022 niet beschikbaar.

Studenten behouden voor het hoger onderwijs BA



10.b Studenten behouden voor het hoger onderwijs master

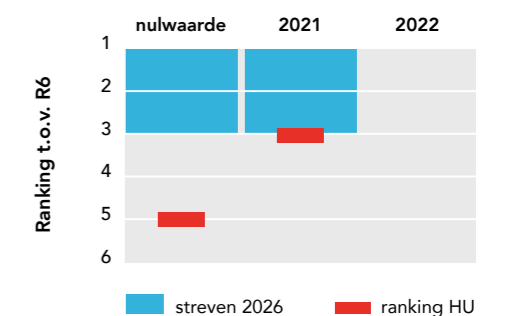
Indicator: Het percentage studenten dat doorstudeert in het hoger onderwijs na 1 jaar.

Streven: Top-3 toename binnen R6

Ook wat betreft de masters komt de HU van ver in het streven om studenten te behouden voor het hoger onderwijs. De vijfde plek in 2020 was tevens de laatste plek, omdat één R6-hogeschool geen masteropleidingen heeft. In 2021 stijgt de HU in de ranking dankzij een hogere eigen score (85,5 % studeert door), terwijl bij een drietal andere R6-hogescholen het percentage behouden studenten juist daalt.

Als gevolg van aangescherpte AVG-handhaving door OCW/DUO zijn cijfers over 2022 niet beschikbaar.

Studenten behouden voor het hoger onderwijs MA



10.c Studenten behouden voor het hoger onderwijs Associate degree

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

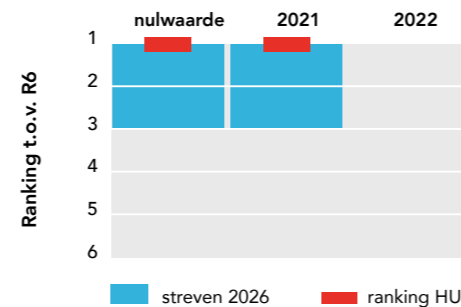
Streven: Top-3 binnen R6

In de Ad's slaagt de HU er goed in om studenten te behouden voor het hoger onderwijs. De HU stond in 2020 al bovenaan in de R6 en versterkt die positie in 2021 door een nog hoger percentage behouden studenten: 86,5 % van de Ad-studenten studeert door in het hoger onderwijs.

Als gevolg van aangescherpte AVG-handhaving door OCW/DUO zijn cijfers over 2022 niet beschikbaar.

Tabel 3-3 Resultaatindicatoren Studentsucces (Bron: NSE 2023, Vereniging Hogescholen 2021).

Studenten behouden voor het hoger onderwijs AD



3.3.2 Ondersteuning welzijn studenten

We beschouwen studentenwelzijn als een belangrijke voorwaarde voor studentsucces en doen er zoveel mogelijk aan om studentwelzijn te bevorderen. Voor ons is leidend dat studenten er nooit alleen voor staan: we willen de begeleiding en de (veilige) leeromgeving bieden die nodig is.

Na de coronaperiode bundelden we verschillende activiteiten en maakten we die toegankelijk via de website 'HU helpt'. Studenten kunnen er terecht voor trainingen en supportgroepen of hulp bij mentale fitheid. Verder geeft het cluster 'Welzijn en inclusie' uitvoering en invulling aan de ondersteuning van welzijn, onder meer via speciale aanjagers van Studeren+ en Welzijn en een diversity officer. De rol van de aanjagers kreeg tijdens het verslagjaar meer invulling en richting. Dit leidde tot het regelmatig signaleren van knelpunten, trends en ontwikkelingen, zowel binnen als buiten de HU. Ook verbeterde hierdoor de verbinding en samenwerking met alle ketenpartners en stakeholders (zoals overheden, ander hogescholen en belangenorganisaties) en daarmee de preventie, vroegsignalering, begeleiding en voorzieningen voor studenten. Bovendien is er binnen het cluster intensiever samengewerkt, wat een meer integrale en samenhangende aanpak mogelijk maakt. De diversity officer en het netwerk diversiteit en inclusie droegen in 2022 onder meer bij aan een 'sense of belonging' onder studenten. Ook is er in 2022 een beleidskader Studentenwelzijn opgesteld en geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de eerstelijnsbegeleiding en een eenduidige en laagdrempelige informatievoorziening. Tot slot zijn er preventieve interventies gedaan in opleidingen om de studiestress en prestatiedruk te verminderen. Behalve de bovengenoemde activiteiten zijn er natuurlijk de al langer bestaande vormen van begeleiding door leerteambegeleiders, peers en decanen.

3.3.3 Kwaliteitsafspraken

Dankzij de in 2019 gemaakte Kwaliteitsafspraken beschikken we over extra financiële middelen voor bijvoorbeeld de ondersteuning van studenten. De NVAO kwam in 2022 met een tussentijdse beoordeling van de verwezenlijking van onze Kwaliteitsafspraken.

Dat gebeurde op basis van het HU jaarverslag 2021 en een zelfreflectie van onze Hogeschoolraad. De NVAO oordeelde dat de we aan alle gestelde criteria voldoen: de HU heeft voldoende voortgang geboekt en het jaarverslag geeft daar goed inzicht in. Ook oordeelde de NVAO dat de medezeggenschap voldoende is betrokken bij het verwezenlijken van het beleid, waaronder de monitoring en de bijstelling van acties en processen. Het thema Studiesucces (merk het verschil op met Studentsucces) lijkt in onze Kwaliteitsafspraken een bescheiden plek in te nemen, met slechts 6% van het beschikbare budget dat wordt besteed aan het programma HU Gemeenschap en Studentbetrokkenheid. Veel projecten en activiteiten die bij andere thema's zijn ondergebracht, dragen echter ook bij aan studiesucces. Dat geldt bijvoorbeeld voor activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de studievoortgang, het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk of het ontwikkelen van de professionele identiteit.

3.3.3.4 Monitoring studentsucces

We monitoren de voortgang op onze ambitie Studentsucces aan de hand van de tevredenheid van studenten over hun opleiding in het algemeen en hun tevredenheid over de begeleiding door studieadviseurs, mentoren e.a. in het bijzonder. Ook kijken we in hoeverre



de HU erin slaagt studenten te behouden voor het hoger onderwijs. Een directe relatie tussen de inzet van de kwaliteitsmiddelen en progressie op de genoemde indicatoren is lastig te leggen. We spannen ons op veel manieren in om studentsucces te verbeteren. Dat was al zo voordat de Kwaliteitsafspraken werden gemaakt en gebeurt ook nu in projecten die buiten de Kwaliteitsafspraken vallen. Los daarvan zien we nog geen vooruitgang in de tevredenheid van onze studenten in vergelijking met andere R6-hogescholen, maar wel in het percentage HU-studenten dat na een jaar doorstudeert in het hoger onderwijs.

3.3.4 Flexibilisering van ons onderwijs

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

Experiment Leeruitkomsten

De succesvolle pilot 'Experiment Leeruitkomsten' bij de HU startte in 2017 en is in 2022 afgerond. Het doel van de pilot was om te experimenteren met het flexibiliseren van deeltijdopleidingen. Aan de pilot deden bij de HU meer dan 30 deeltijdopleidingen mee. Uit de resultaten blijkt dat het flexibele onderwijsconcept zeer goed aansluit bij de wensen van de professional; we zagen de afgelopen jaren een groei van meer dan 40% op de inschrijvingen. De flexibilisering van deeltijdopleidingen is inmiddels verankerd in de opleidingen en er wordt vanuit het thema Student Journey hard gewerkt aan de ICT-ondersteuning van het flexibele onderwijsconcept.

Experiment Flexstudereren

De HU is een van de acht deelnemers aan het experiment Flexstudereren. Binnen dit experiment betalen 'flexstudenten' alleen voor die studiepunten (ECTS) waar zij zich voor inschrijven. Hiermee wordt de traditionele wijze waarop studenten hun (gehele) collegegeld betalen, losgelaten, waardoor studenten beter in staat worden gesteld de regie te voeren over het tijdspad van hun studie. De HU heeft ervoor gekozen het experiment niet alleen open te stellen voor beoogde doelgroepen als topsporters, bestuurders, ondernemers, mantelzorgers en chronisch zieken, maar voor alle voltijdstudenten. Met ingang van februari 2021 is het experiment Flexstudereren ook opengesteld voor deeltijd en duale studenten. In studiejaar 2022-2023 bevindt dit experiment zich in het zesde jaar van uitvoering en staan er 824 studenten bij de HU geregistreerd als flexstudent. Ondanks het gegeven dat Flexstudereren zich mag verheugen in steeds meer belangstelling en uit verschillende onderzoeken blijkt dat de doelstellingen van het experiment zijn behaald, is het onzeker of het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de mogelijkheid biedt aan betrokken instellingen om Flexstudereren te continueren in studiejaar 2023-2024.

3.3.5 Corona-effecten in de cijfers

Alle HU instituten maakten tijdens en na de coronaperiode extra werk van de begeleiding van studenten om onnodige uitval te voorkomen en het studentenwelzijn op peil te houden. Vrijwel alle instituten zullen die begeleiding (structureel) continueren.



3.3.5.1 Aangepast bindend studieadvies

Vanwege corona kregen alle in 2019-2021 gestarte cohorten een aangepast bindend studieadvies. Eerder onderzoek bij de Randstadhogescholen toonde verschillen aan voor wat betreft uitstroom en voortgang in jaar 1 en 2 met de periode voor corona. In de periode 2019-2021 stroomden meer studenten door naar de hoofdfase; een deel daarvan had een studieachterstand. De opschorting van het bindend studieadvies had relatief meer instroom in het derde studiejaar tot gevolg en een sterke daling van de uitval in het eerste jaar. Een deel van die uitval verplaatste zich echter naar het tweede studiejaar. Van studenten die in het eerste jaar minder dan 35 EC behaalden, lukte het een groot aantal niet om in jaar twee de opgelopen achterstanden in te lopen. Een klein deel van de studenten lukte het wel om in het tweede jaar alle EC van de propedeuse te behalen.

Bij studenten met een positief bindend studieadvies werden er geen prestatieverschillen tussen de cohorten van voor en tijdens corona geconstateerd. Het lijkt erop dat goede studenten (met een positief bindend studieadvies) het goed zijn blijven doen, ondanks corona en het opschorten van het studieadvies. Maar het lijkt er ook op dat er alsnog een correctie plaatsvindt. Dit wordt in een vervolgstudie nader onderzocht.

3.3.5.2 Uitval

Uitval is een van de vijf signaalindicatoren die de HU jaarlijks monitort via een intern monitoringstool, HU in Kaart Onderwijs. Voor iedere opleiding wordt de actuele uitval dan vergeleken in de tijd (de trend over een periode van drie jaar) en met vergelijkbare opleidingen in Nederland (benchmark gemiddelde). Daarnaast zorgen we voor een overzicht van HU-opleidingen die onder- of bovengemiddeld scoren.



3.3.5.3 Nationale Studenten Enquête

Het NSE-item 'algemene tevredenheid van de student' is een van de vijf signaalindicatoren die we jaarlijks monitoren via HU in Kaart Onderwijs. Voor iedere opleiding wordt de actuele tevredenheid per opleiding vergeleken in de tijd (de trend over een periode van drie jaar) en met vergelijkbare opleidingen in Nederland (benchmark gemiddelde). Ook maken we een overzicht van HU-opleidingen die onder- of bovengemiddeld scoren.

3.3.5.4 Studentenwelzijnsmonitor

De HU Dienst Institutional Research, Student Analytics startte in 2022 bij vier instituten de pilot 'Studentenwelzijnsmonitor'. Voor studenten werden vragenlijsten ontwikkeld en voor de instituten een dashboard. Studenten krijgen direct na invulling van de vragenlijsten feedback. De instituten kunnen op het dashboard zien hoe hun studenten de monitor hebben ingevuld. De pilot loopt in mei 2023 af. Daarna wordt bekeken of de monitor HU-breed kan worden ingezet.

3.4 HU-GEMEENSCHAP

Met z'n allen vormen we een inclusieve, toegankelijke gemeenschap. We hechten aan participatie, samenwerking en gemeenschapsvorming.

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

In 2022 zijn belangrijke stappen zijn gezet om de HU-gemeenschap verder vorm te geven en te ondersteunen. De netwerkorganisatie heeft meer vorm gekregen, diversiteit en inclusiviteit zijn geagendeerd, er wordt gewerkt aan de veilige tussenruimte en de nieuwe HU-kernwaarden zijn vastgesteld.

3.4.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2022 voor wat betreft HU-gemeenschap aan de hand van de volgende indicatoren.

Ons strategische doelen voor HU-gemeenschap in 2026:

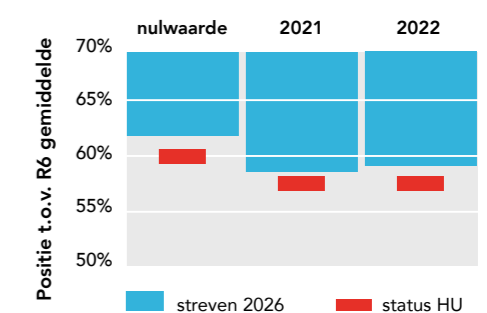
1. Studenten, medewerkers en alumni voelen zich thuis, weten zich gekend en krijgen gelijke kansen. Daartoe stimuleren we participatie en gemeenschapsvorming.
2. We zijn een netwerkorganisatie met hechte in- en externe verbindingen, tussen en over vakgebieden heen.

11. Tevredenheid afgestudeerden

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

De tevredenheid van HU-afgestudeerden over hun studie gaat gelijk op met die van andere R6-alumni, maar blijft daar wel structureel ongeveer 1% onder. In 2021 nam de tevredenheid duidelijk af – waarschijnlijk doordat de meting midden in coronatijd plaatsvond. Afgestudeerden die nog wel tijdens corona hun studie hadden afgerond, maar daar in 2022 ná corona op terugkijken, laten elders al een licht herstel zien (59,1% tevreden) maar bij de HU nog niet (57,8%).

Tevredenheid afgestudeerden



12. Tevredenheid medewerkers

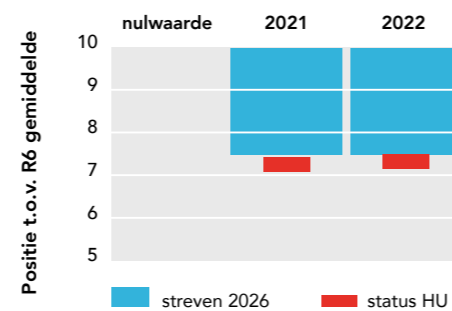
Indicator: Rapportcijfer medewerkers voor hoe zij het werken aan de HU waarderen.

Streven: Hoger of gelijk aan R6-gemiddelde

Wegens het ontbreken van een R6-score vergelijken we de HU met een gemiddelde van tien beschikbare hogescholen. Terwijl dit hbo-gemiddelde onveranderd blijft (rapportcijfer 7,6), stijgt de tevredenheid van HU-medewerkers licht (naar een 7,5), waardoor het behalen van onze ambitie dichterbij komt.

Tabel 3-4 Resultaatindicatoren HU-gemeenschap (Bron: HBO-monitor 2022, Medewerkerstevredenheidonderzoek 2023).

Tevredenheid medewerkers



3.4.2 HU-kernwaarden vastgesteld

Een tussentijdse evaluatie (midterm review) van onze kwaliteitszorg Onderwijs in 2021 leidde tot het advies van de auditcommissie aan de HU om kernwaarden op te stellen die richtinggevend zijn voor de HU-gemeenschap. We hebben altijd veel aandacht gehad voor waarden maar ze al lange tijd niet meer expliciet gemaakt, of 'algemeen geldend' verklaard. Tijdens het Onderwijs & Onderzoek Festival in het voorjaar van 2022 is medewerkers gevraagd mee te denken over deze gedeelde waarden. Op basis van hun reacties en van de waarden die impliciet al uit onze visie en ambities naar voren komen, formuleerden we drie nieuwe kernwaarden: we zijn toekomstgericht, we werken samen, we zijn een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap. In 2023 gaan we onze kernwaarden verdere inhoud en betekenis geven, samen met onze in- en externe stakeholders.

3.4.3 HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid

Het programma HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid bestaat al even. Het programma financiert plannen van studenten, koppelt studenten aan de juiste mensen en helpt hen bij de uitvoering. In 2022 werden de succesvolle initiatieven Taalsupport, het Student Support Center, HU HOME (waar vluchtelingen terecht kunnen met hun vragen) en Werk-bij-je-studie ondersteund. Bij de laatstgenoemde gaat het om een bijzonder, nieuw initiatief. Werk-bij-je-studie is een digitaal platform waar studenten kunnen zoeken naar een bijbaan die relevant is voor hun studie en hen dus relevante werkervaring oplevert. Partners van de HU kunnen er vacatures kwijt voor studenten, variërend van het visualiseren van bouwtekeningen tot werken bij het UMC Utrecht. Het platform biedt ook filmpjes over de arbeidsmarkt, sollicitatietrainingen en meet-and-greets met CEO's. We zijn de eerste hogeschool in Nederland met een dergelijk platform.

HU Gemeenschapsvorming en Studentbetrokkenheid kreeg begin 2022 een eigen, fysieke locatie aan de Heidelberglaan 9, te midden van de andere HU-gebouwen op het Utrecht Science Park. Dat maakt het programma beter zichtbaar en vindbaar.

3.4.4 Het Teaching and Learning Network: een inspirerende ontmoetingsplaats

Sinds de start in 2020 heeft het Teaching and Learning Network (TLN) substantieel bijgedragen aan de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Dat bleek uit een evaluatie in 2022. Hieruit kwam ook naar voren dat het netwerk voor docenten

en onderzoekers van de HU hét centrum van professionaliseringstrajecten is geworden. Daarmee vervult het netwerk een belangrijke rol bij het realiseren van onze ambitie HU-gemeenschap. De workshop 'Gevoelige kwesties bespreken in de klas', is door het netwerk zelf ontwikkeld en wordt sinds 2022 aangeboden. Docenten delen hun ervaringen op dit gebied met andere docenten, die hiermee hun voordeel kunnen doen. De workshop is een goede illustratie van de missie van het netwerk, namelijk: een inspirerende ontmoetings- en vindplaats zijn, waar professionals uit alle delen van de HU van elkaar leren.

3.4.5 Volop aandacht voor diversiteit en inclusie

De regio Utrecht ontwikkelt zich steeds meer richting een veelkleurige, gevarieerde samenleving. Onze in 2022 verschenen HU-visie 'Diversiteit en Inclusie' sluit aan op deze ontwikkeling en vormt het fundament voor al onze toekomstige (beleids)plannen op dit terrein. Als onderwijsinstelling en als HU-gemeenschap hebben we de taak om onze studenten voor te bereiden op een divers samengestelde maatschappij.

Ons netwerk Diversiteit & Inclusie, onder leiding van onze diversity officer (zie ook ondersteuning welzijn studenten bij onze ambitie Studentsucces), profileerde zich in 2022 nadrukkelijk.



Het organiseerde een breed scala aan activiteiten en evenementen, waaronder de deelname van een boot aan [de Utrecht Canal Pride](#), in samenwerking met Universiteit Utrecht. Ook sloot het netwerk zich namens de HU aan bij [USP Inclusief](#), een ander netwerk van en voor medewerkers met een (arbeids)beperking of (psychische) kwetsbaarheid werkzaam op het Utrecht Science Park. Voor studenten met een dergelijke kwetsbaarheid organiseerde de HU in 2022 samen met studenten het online congres [Including \(H\)U](#), waar een lid van het College van Bestuur met studenten sprak over studeren met een functiebeperking.

3.4.6 Ondersteuning van studenten met een beperking

De arbeidsparticipatie van mensen met een beperking is in Nederland twee keer zo laag als van mensen zonder een beperking. Terwijl werk nu juist bijdraagt aan (financiële) autonomie en zingeving, en aan een 'sense of belonging'. Het HU-cluster Welzijn ondersteunt studenten met een beperking of ondersteuningsbehoefte, begeleidt hen naar een stage of werk, doet zelf onderzoek en geeft advies. In 2022 bracht het cluster knelpunten in kaart die een preventieve aanpak en toerusting van studenten in de weg staan. Ook formuleerde het verschillende adviezen voor de HU-opleidingen en (stage- en eerstelijns-)begeleiders, gericht op het voorkomen van aansluitingsproblemen. Een preventieve aanpak voldoet namelijk beter dan de gebruikelijke curatieve voorzieningen aan het einde van de studie. Het cluster werd hiervoor genomineerd voor de Bridge of Fame Award en eindigde in de top 3.

Het cluster verstevigde in 2022 bovendien de samenwerking met stakeholders. Dit leidde onder meer tot het opnemen van het onderwerp in het stadsakkoord van de Gemeente Utrecht, dat daarmee een eerste uitwerking was van (de samenwerking op het gebied van de uitvoering van) het VN Verdrag Handicap.

3.4.7 Veel evenementen en activiteiten

Met het oog op gemeenschapvorming en een goede onderlinge (multidisciplinaire) samenwerking vinden we het belangrijk medewerkers met elkaar in contact te brengen en te verbinden. Daarom organiseren we elk jaar een [Onderwijs & Onderzoek Festival](#), met vele inspiratiesessies en -activiteiten. In het voorjaar van 2022 was dat in de Utrechtse Werkspoorabdij, waar ook verkiezingen werden gehouden voor de onderzoeker, docent, honoursstudent én het onderwijsinnovatieteam van het jaar.

Ook de [Dag van de Duurzaamheid](#), die we in het najaar van 2022 voor de vijfde maal organiseerden als onderdeel van de Utrecht Science Week, is bedoeld om HU-breed kennis uit te wisselen en contacten te leggen. Het thema was 'change agents'. Op het programma stonden verschillende workshops voor studenten en medewerkers. We willen bereiken dat duurzaamheid een vanzelfsprekend element is ons onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering.

Medewerkers van de HU Green Office zetten eind maart 2022 de schep in de grond voor de aanleg van een [HU-bos](#), dat voor meer biodiversiteit en compensatie van CO₂ gaat zorgen. Het bos kwam tot stand dankzij de donaties van honderden medewerkers uit het kerstgeschenk van 2020.



3.4.8 Opleiden voor de arbeidsmarkt

De HU heeft de opdracht om studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Met een jaarlijks onderzoek onder pas afgestudeerde hbo'ers (de HBO-Monitor) gaan we na in hoeverre we hierin slagen. De hoofdindicatoren van dit onderzoek zijn: voorbereiding op de arbeidsmarkt en aansluiting op de arbeidsmarkt. De resultaten van de HBO-monitor geven aan dat de HU zich op beide hoofdindicatoren voor zowel bachelor-, master- en Associate degree-opleidingen verhoudt tot de vergelijkbare instellingen. We zien daarbij een stijging van de waardering voor zowel voorbereiding als de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Klachtenafhandeling

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



3.5 DIGITALISERING

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

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

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

3.5.1 Resultaatindicatoren

Hieronder geven we een overzicht van de resultaten in 2022 voor wat betreft digitalisering aan de hand van de volgende indicatoren.

Resultaatindicatoren Digitalisering

Ons strategische doel voor Digitalisering in 2026:

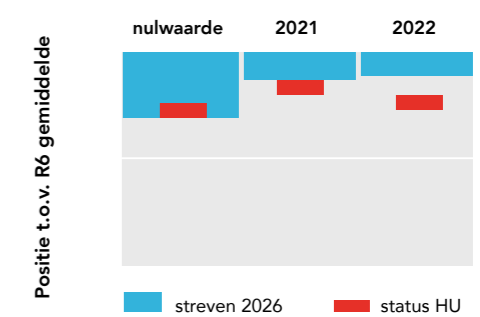
1. We gebruiken digitalisering en data voor vernieuwing, verbetering en flexibilisering met aandacht voor mens en cultuur (generiek spoor digitalisering).
2. We zijn met ons aansprekende en relevante onderwijsaanbod, onze hoogwaardige kennisontwikkeling en innovatieve samenwerking de partner in de regio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

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

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

In 2022 raakt de HU iets van het doel verwijderd om minstens zo hoog op tevredenheid te scoren als het R6-gemiddelde. De voltijd bachelors en Ad'ers bij de andere R6-hogescholen blijven vrijwel even tevreden (3,87 op een vijfpuntsschaal), terwijl deze tevredenheid bij de HU licht afneemt (van 3,84 naar 3,77).

Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (BA vt en AD)

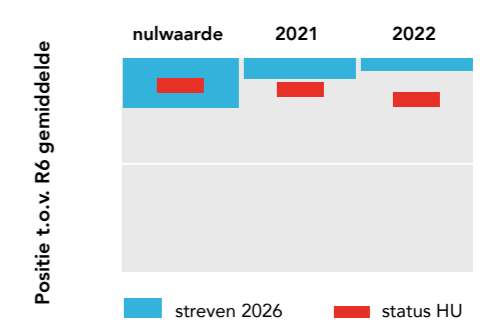


13.b Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (bachelor deeltijd/duaal en master)

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

Bij de deeltijd en duale bachelors en de masters raakt de HU nog iets verder achterop. Hier neemt niet alleen de tevredenheid van de HU-studenten iets af, maar stijgt tegelijkertijd het R6-gemiddelde (naar 3,94).

Tevredenheid digitale leeromgeving en ICT (BA dt/du en MA)



Tabel 3-5 Resultaatindicatoren Digitalisering (Bron: HU Administratie).

3.5.2 HUB-Lab, een innovatief Lab

Digitalisering geeft vorm aan de toekomst, met nieuwe vaardigheden, werkwijzen en beroepen. Ons [HUB-Lab](#) sluit hier naadloos op aan en dient als katalysator van vernieuwing en verbetering. Het HUB-Lab is de place to be voor iedereen die nieuwe digitale werkvormen en technologieën wil ontdekken en inzetten in de onderwijs- en onderzoekpraktijk. Het is een HU brede werkplaats voor inspiratie, informatie en experimenteren met innovatieve tools zoals virtual reality, augmented reality, robotica, serious gaming en artificial intelligence. In 2022 deden instituten en kenniscentra veelvuldig een beroep op de expertise van het lab.

Dat zorgde onder meer voor op maat gemaakte workshops, open inloop, een werkplaats en de Canvasomgeving HUB-Lab. Ook droeg het lab bij aan het curriculum van verschillende opleidingen. Op die manier ondersteunt het studenten en medewerkers bij het verwerven van digitale skills.

Het HUB-Lab ontwikkelde in 2022 een leerlijn Digitale Geletterdheid die in het onderwijs wordt toegepast. Ook werd een honourstraject opgezet binnen het HUB-Lab. In 2022 verdubbelde het aantal workshops en name het aantal bezoekers en het aantal aanvragen voor activiteiten flink toe.

Het expertisegebied Samen Digitaal en het HUB-Lab hebben elkaar inmiddels als partner gevonden. Ze werken samen aan innovatieve thema's, zoals bijvoorbeeld de vernieuwing van het ontwikkelaanbod.

3.5.3 Digital Twins Lab

In ons [Digital Twins Lab](#) wordt – in studenten- en onderzoeksprojecten – gekeken naar echte maatschappelijk vraagstukken, zoals de nieuwe omgevingswet. Hoe kunnen de effecten aan de hand van data en regels inzichtelijk worden gemaakt voor de maatschappij en de burgers? Vragen als deze vormden de aanleiding om zeer actief de samenwerking te zoeken met de creatieve industrie en in te zetten op het ontwikkelen en gebruiken van media. Samen met de Universiteit Utrecht richtte het lab in 2022 het Artificial Intelligence & Media Lab op. Dat is een samenwerkingsverband van onderzoeksgroepen en opleidingen van hogeschool en universiteit en partners uit de IT-sector en de creatieve industrie. Het lab werkt ook met meerdere hogescholen en partners uit de mediasector samen in het DRAMA-project (Designing Responsible Artificial Intelligence for Media Applications) en het RAAT-programma (Responsible Applied Artificial Intelligence).

Ook is het Digital Twins Lab eind 2022 gevraagd trekker te zijn van de ontwikkeling van een human capital agenda voor mbo, hbo en wo. Die agenda moet het opleidingsaanbod matchen met de vraag naar nieuw talent en afstemmen op het leven lang leren-aanbod op het gebied van data, Artificial Intelligence, virtual reality en journalistieke-informatievoorziening. Tot slot werd voor de Nederlandse Artificial Intelligence Coalitie scholingsaanbod ontwikkeld voor professionals in sectoren als onderwijs, media en journalistiek.

3.5.4 Digital Competence Centre voor praktijkgericht onderzoek

Met twintig andere hogescholen werken we samen in een Digital Competence Centre voor - praktijkgericht onderzoek. Het centrum faciliteert het beheer van onderzoeksgegevens, fair-data en data-intensief onderzoek. Het helpt de hogescholen hun open science ambities waar te maken. SURF heeft een ondersteunende rol in de vorm van pilots, bedoeld om de bestaande ICT-voorzieningen goed af te stemmen op de workflow van het praktijkgericht onderzoek. In 2022 zijn zes nieuwe pilots toegekend. De pilot 'Data-intensief onderzoek rondom de berichtgeving over de oorlog in Oekraïne' ingebracht door de HU, is gehonoreerd. Deze pilot werd ingediend door het lectoraat Artificial Intelligence en het team Digitale Onderzoeksomgeving van de HU. Het leverde een video tutorial op met uitleg hoe de SURF Research Cloud geïmplementeerd kan worden als platform voor het bekijken en interpreteren van onderzoeksgegevens (data-analyse). Aan de hand van de resultaten kunnen onderzoeksvragen beantwoord worden.



3.5.5 Platform voor het delen van digitale leermaterialen

De (publieke) hoger-onderwijsinstellingen in Nederland gaan digitale en open leermaterialen en de bijbehorende of afgeleide data delen. In 2022 ondertekenden zij hiervoor de verklaring 'Nationale aanpak digitale en open leermaterialen'. Zowel als individuele instellingen als gezamenlijk gaan zij de regie voeren op het maken, delen, hergebruiken en inkopen van data.

Onze HU Bibliotheek deed in 2022 mee aan Edusources, een platform voor het delen van digitale (open) leermaterialen. Docenten kunnen hun digitale leermaterialen via dit platform delen met docenten en studenten zodat zij die kunnen gebruiken voor hun onderwijs of studie. Edusources is ideaal voor docenten die op zoek zijn naar inhoudelijke vernieuwing of nieuwe werkvormen. Daarmee verbetert ook de kwaliteit van leermaterialen. Onze bibliotheek ondersteunt docenten bij het invoeren en publiceren van de leermaterialen en adviseert over auteursrecht en open licenties (Creative Commons licenties). In 2022 faciliteerde de bibliotheek acht vakcommunities waarin docenten van verschillende opleidingen en instituten met elkaar samenwerken aan het maken van 'open' leermaterialen.

“

Studenten worden nog meer gesprekspartner, nemen initiatief en voeren met docenten samen beter het gesprek over de kwaliteit van ons onderwijs.

4. KWALITEITSAFSPRAKEN

Ook in het derde jaar van het programma Kwaliteitsafspraken is in onze instituten en diensten hard gewerkt aan het realiseren van de plannen die we daar in 2020 voor hebben gemaakt. Nog steeds ligt de HU prima op koers om onze voornemens in de Kwaliteitsafspraken te verwezenlijken binnen de looptijd van het programma.

We zijn bovendien erg blij dat de kwaliteitsmiddelen na 2024 gecontinueerd worden, want de dynamiek die de middelen en het proces in de Kwaliteitsafspraken met zich meebrengen voedt de kwaliteitsdialoog en stimuleert onze kwaliteitscultuur. Studenten worden nog meer gesprekspartner, nemen initiatief en voeren met docenten samen beter het gesprek over de kwaliteit van ons onderwijs.

4.1 VOORTGANG IN SECTORTHEMA'S

Alle activiteiten bij elkaar genomen hebben we aan het einde van 2022 90% gerealiseerd van de bestedingen die voor deze periode waren gepland. Die voortgang verschilt evenwel tussen de landelijke thema's die in het Sectorakkoord 2018 zijn uitgezet. In het thema waar we het sterkst op inzetten, Intensiever en kleinschaliger onderwijs, besteden we zelfs meer dan we hadden voorgenomen (108%). In het thema Meer en betere begeleiding van studenten realiseren we bijna volledig het begrote bedrag (95%). Alleszins redelijk is de voortgang in de thema's Studiesucces (68%) en Onderwijsdifferentiatie (74%). In ons kleinste thema ten slotte, Passende en goede onderwijsfaciliteiten, hebben we in 2022 wel kunnen versnellen, maar liggen we desondanks nog achter op schema (25%).



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

bedragen x € 1.000

Sectorthema's	2019**	2020	2021	2022	2023	2024	Aandeel	Realisatie
							van thema's binnen HU-plan (t/m 2024)	thema's t.o.v. HU-plan (t/m 2022)
							%	%
Intensiever en kleinschalig onderwijs							42%	108%
HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103		
Realisatie		5.896	6.709	8.337				
Geactualiseerde prognose					11.817	17.657		
Meer en betere begeleiding studenten							28%	95%
HU-plan	1.100	3.984	4.387	5.121	5.745	6.170		
Realisatie	127	3.711	4.598	5.442				
Geactualiseerde prognose					6.063	6.205		
Studiesucces							6%	68%
HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400		
Realisatie	80	390	770	885				
Geactualiseerde prognose					1.400	1.400		
Onderwijsdifferentiatie							18%	74%
HU-plan	200	2.552	2.779	3.106	3.576	4.426		
Realisatie	23	1.531	2.162	2.634				
Geactualiseerde prognose					3.867	4.645		
Passende en goede onderwijsfaciliteiten							5%	25%
HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		
Realisatie		73	254	429				
Geactualiseerde prognose					1.000	1.000		
Totaal Kwaliteitsafspraken							100%	90%
HU-plan	2.000	13.899	15.305	17.594	20.199	24.099		
Realisatie	230	11.600	14.493	17.727				
Geactualiseerde prognose					24.147	30.907		

(*: Prognoses zijn geactualiseerd voor stijgende studentenaantallen.)

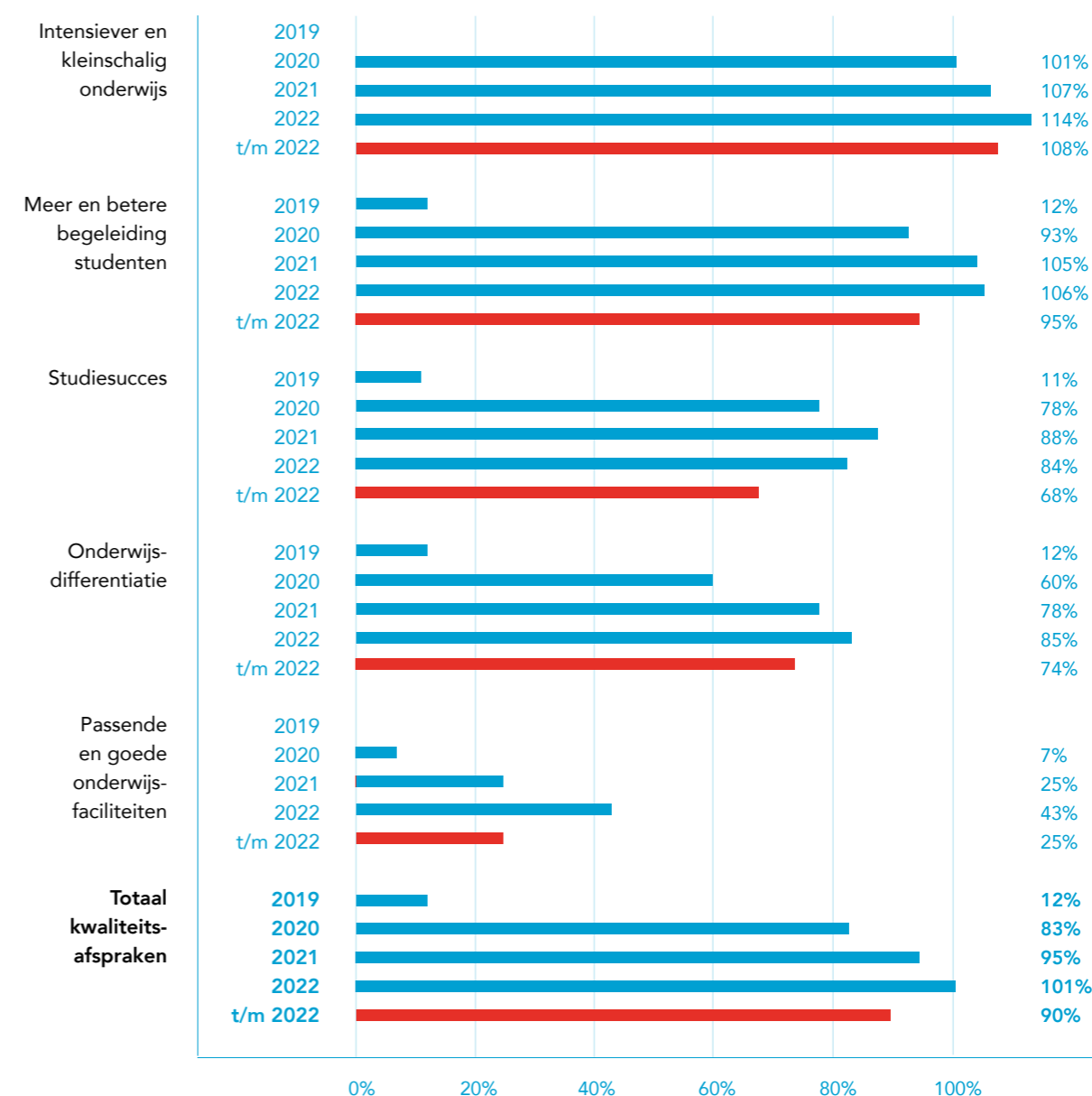
(**): Activiteiten i.h.k.v. programma HUGS konden al starten in 2019 op basis van voorfinanciering door de HU.)

Tabel 4-1 Begroting, realisatie en geactualiseerde meerjarige prognose*: per sectorthema en voor Kwaliteitsafspraken-totaal (Bron: HU Administratie).

Als we vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken de realisatie per jaar en per thema op een rij zetten (Figuur 4-1) dan wordt meteen duidelijk dat we elk jaar meer progressie boeken. In het jaar 2022 hebben we zelfs iets meer dan 100% gerealiseerd: de optelsom van weliswaar een onderbesteding in onze kleinere thema's maar ook een

overbesteding in onze twee grootste thema's, Intensiever en kleinschalig onderwijs en Meer en betere begeleiding. De ontstane reserves uit de opstartfase worden ingelopen en de beperkingen door de coronapandemie – nog steeds van kracht in het begin van 2022 – laten we achter ons. Andere obstakels blijven ons echter uitdagen. Met name de al langer durende krapte op de arbeidsmarkt helpt niet mee in het verwezenlijken van onze topprioriteit in de Kwaliteitsafspraken: het aantrekken van meer docenten. Gelukkig is steeds duidelijk zichtbaar wat de opbrengsten zijn van onze inspanningen, niet alleen voor instituutdirecties, maar ook voor de opleidingscommissies in onze instituten.

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



Figuur 4-1 Realisatie van de voornemens per thema per afzonderlijk jaar en in totaal (Bron: HU Administratie).

4.2 DE DRIE HU-PRIORITEITEN

In dit bestuursverslag beschrijven we de voortgang van onze bestedingen en activiteiten langs de landelijke sectorthema's. De achtergrond van het verschil in voortgang tussen de sectorthema's wordt duidelijker als we volgen hoe deze thema's binnen de HU worden vormgegeven (zie tabel 4-2).

In ons plan Kwaliteitsafspraken hebben we drie prioriteiten centraal gesteld om onze doelen te verwezenlijken. In de instituten werken we aan de prioriteit Meer docenten. Op centraal niveau organiseren we onze programma's HU Gemeenschap en Studentbetrokkenheid (HUGS) en Digitale Leer Omgeving (DLO). Door langs deze drie prioriteiten onze verbeteractiviteiten te organiseren, dragen we bij aan elk van de sectorthema's. In Meer docenten besteden we meer dan gepland; de prioriteiten HUGS en DLO laten nog een onderbesteding zien. Naarmate we nu meer aan een sectorthema werken via de prioriteit Meer docenten, ligt dit sectorthema sterker op schema. Naarmate een thema meer is samengesteld uit de prioriteiten HUGS en vooral DLO, is de voortgang minder sterk.

De relatie tussen de landelijke sectorthema's Kwaliteitsafspraken en de drie HU-prioriteiten

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

Tabel 4-2 De relatie tussen de landelijke sectorthema's Kwaliteitsafspraken en de drie HU-prioriteiten (planning middelen HU uit 2020, percentages t.o.v. totaalbedrag Kwaliteitsafspraken) (Bron: HU Administratie).

Meer docenten

Het leeuwendeel van onze kwaliteitsmiddelen investeren we binnen de instituten in de prioriteit Meer docenten: 70% van het volledige budget Kwaliteitsafspraken. Met deze HU-prioriteit werken we aan de landelijke thema's Intensiever en kleinschalig onderwijs, Meer en betere begeleiding van studenten en Onderwijsdifferentiatie.

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

De HU wil meer docenten aanstellen in de instituten. Bestuur, medezeggenschap en toezicht zijn het erover eens dat hiermee veel winst te behalen valt voor wat betreft onze onderwijskwaliteit. Immers, meer docenten betekent onder andere:

- kleinere groepen, waardoor er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht;
- extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills, zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages;
- meer persoonlijke aandacht voor studenten die flexibele leerwegen volgen, of deelnemen aan duale en deeltijdprogramma's;
- meer aandacht voor toetsing en toetsreflectie.

Voor de prioriteit 'Meer docenten' zijn veertig mogelijke bestedingskeuzes opgesteld. Elk instituut zet zijn beschikbare kwaliteitsmiddelen in voor een eigen selectie uit deze veertig keuzes. De top-vijf bestaat in 2022 uit nagenoeg dezelfde activiteiten als in de verslagjaren 2020 en 2021 (zie tabel 4-3). In 2022 wordt er ten opzichte van voorgaande jaren meer ingezet op kleinere klassen. Deze top-vijf omvat 44% van het totaal aan bestedingen in 2022.

Bestedingskeuzes Kwaliteitsafspraken met de grootste inzet in 2022

bedragen x € 1.000

Nr.	Bestedingskeuzes	Aandeel	2022	2021	2020
2.	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht	12,0%	€ 1.710	3	3
1.	Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	11,3%	€ 1.605	1	1
20.	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie- en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	10,9%	€ 1.547	2	2
22.	Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan.	5,1%	€ 721	4	4
18.	Extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden, zodat de kwaliteit en de omvang van co-creatie nog verder toenemen.	4,6%	€ 656	7	6

Tabel 4-3 Bestedingskeuzes Kwaliteitsafspraken met de grootste inzet in 2022 (Bron: HU Administratie)



De voortgang bij de instituten samen is boven verwachting: 108% van de tot en met 2022 geplande middelen. In het HU-plan van aanpak voor de Kwaliteitsafspraken in 2020 heeft elk instituut afzonderlijk een meerjarig perspectief geschetst. Voor bijna alle instituten is dit perspectief nog steeds volledig of grotendeels actueel. Eén instituut heeft zijn perspectief substantieel bijgesteld, omdat naar eigen zeggen het oorspronkelijke plan bij nader inzien te ambitieus en onrealistisch was. Ook willen zij de beperkte middelen gericht kunnen inzetten voor een kleiner aantal bestedingskeuzes.

De meeste instituten melden dat realisatie van hun perspectief op schema ligt. Bij drie instituten waar dat niet (helemaal) het geval is, komt dat door een bijstelling van het perspectief of doordat het opstarten en uitvoeren van sommige projecten meer tijd kost dan gepland.

HUGS

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

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

zich actiever in te zetten. Zo ontstaat een zichzelf versterkende cyclus van betrokkenheid, die een positief effect kan hebben op de studievoortgang.

Het programma HUGS stelt geld beschikbaar voor initiatieven uit de HU-gemeenschap die een bijdrage leveren aan het gemeenschapsgevoel en de betrokkenheid van studenten. Studenten en medewerkers kunnen aanvragen doen voor structurele en incidentele initiatieven. Bij HUGS is er onderuitputting ontstaan in met name het eerste jaar van het programma, waarna het programma op stoom kwam en in de laatste jaren goed op koers lag. Al met al is nu 70% gerealiseerd van de planning tot en met 2022. Ondanks de sterke progressie in de laatste jaren is nu wel een bijstelling aan de orde.

DLO

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

Het fundament voor onze digitale leeromgeving (DLO) is ruimschoots gelegd uit eigen middelen, met een leermanagementsysteem, een conceptueel toetsstelsel, een product toetsstelsel, een studentenportaal en een media asset managementsysteem. Vanaf 2020 zetten we de middelen uit het studievoorschot gericht in op het programma 'DLO-Kwaliteitsafspraken' voor initiatieven die nog nieuw zijn voor de HU. Aanvankelijk was de opzet dat studenten en medewerkers aanvragen konden indienen voor nieuwe en vernieuwende producten die niet goed bij de reguliere DLO passen, om zo het digitale onderwijs nog beter te maken.

In het project DLO is de onderbesteding substantieel en tot nu toe structureel. Van de planning tot en met 2022 is ongeveer een kwart besteed (26%). Een grondoorzakenanalyse leerde dat de onderbesteding verschillende oorzaken heeft, zoals een lange doorlooptijd van aanvragen, personeelstekorten op het gebied van ICT en tijdgebrek bij docenten die aanvragen indienen. Maar het belangrijkste knelpunt was de fragmentatie van de aanvragen: het aantal aanvragen van studenten en docenten was te klein, en de goedgekeurde aanvragen hadden slechts een geringe omvang binnen het gereserveerde budget.

Om de onderbesteding in prioriteit DLO om te buigen, is in 2022 een verbeterplan opgesteld. Kern daarvan is dat het programma focust en clustert langs drie innovatiethema's, te weten (1) AI-toepassing in leren en studentbegeleiding, (2) Toetsen en (3) Hybride leer/werk omgevingen. De al bestaande en toegekende initiatieven zijn in de nieuwe opzet voortgezet en waar mogelijk ondergebracht onder een van deze innovatiethema's. Nieuwe initiatieven van studenten en docenten kunnen nog steeds worden ingediend, mits deze aansluiten bij genoemde innovatiethema's.

Daarnaast is besloten de helft van de jaarlijks beschikbare middelen – ongeveer € 1 miljoen per jaar - toe te wijzen aan de instituten voor het invullen van de rol van key users DLO (€ 50.000 per instituut). Dit zijn onderwijskundige ICT-professionals die de brug kunnen slaan tussen onderwijsvernieuwing en ICT. De key users fungeren als gesprekspartner binnen en buiten hun instituut voor het optimaliseren van het gebruik én de innovatie van

de digitale leeromgeving. De andere helft (1 € miljoen) wordt toegewezen aan IM&ICT (Informatiemanagement en ICT) voor de ontwikkeling en organisatie van de activiteiten in de drie innovatiethema's. Het tempo waarin de key users worden aangesteld matchte in 2022 nog niet helemaal met de verwachtingen, maar laat wel duidelijk progressie zien.

4.3 BESTUURLIJK PERSPECTIEF OP DE INSPANNINGEN

4.3.1 Medezeggenschap, monitoring en draagvlak

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

Regiegroep

Bij de start van de HU-Kwaliteitsafspraken in 2020 hebben we een regiegroep ingericht voor de monitoring van onze activiteiten: de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAGKA). Deze regiegroep bestaat uit studenten, een docent en directeurs en houdt zicht op de voortgang, inhoud en besteding van alle middelen. Tweemaal per jaar brengt de regiegroep verslag uit aan het College van Bestuur en adviseert het over eventuele bijstellingen en nieuwe ontwikkelingen. Daartoe verzamelt de regiegroep voortdurend input uit de instituten en de programma's. Het College van Bestuur bespreekt de rapportage van de regiegroep met de centrale medezeggenschap, de Hogeschoolraad.

De programma's HUGS en DLO en alle afzonderlijke instituten rapporteren over hun voortgang aan de regiegroep. De instituten rapporteren elk apart volgens een vastgesteld format hoe de financiële voortgang is voor alle veertig afzonderlijke activiteiten uit de prioriteit Meer docenten. Daarnaast geven ze inhoudelijk toelichting over de voortgang en eventuele bijstellingen. Ook beantwoorden zij vragen over de zichtbaarheid van inzet en opbrengsten, hoe de kwaliteitsdialoog verloopt, hoe de opleidingscommissies het proces ervaren, welke activiteiten zij het meest succesvol vinden en wat in het instituut belangrijke succesfactoren en uitdagingen zijn.

Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad monitort de uitvoering en ontwikkelingen in alle thema's en prioriteiten van de Kwaliteitsafspraken via voortgangsgesprekken met het College van Bestuur, op basis van de voortgangsrapportages van de regiegroep. In paragraaf 4.10 is het verslag van de Hogeschoolraad opgenomen dat reflecteert op de planverwezenlijking. In 2022 heeft de Hogeschoolraad met name aandacht gevraagd voor meer communicatie over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken en voor versterking van de kwaliteitsdialoog.

Meer docenten

Planvorming, uitvoering en monitoring van de prioriteit Meer docenten spelen zich voornamelijk af binnen de instituten. De inzet en de opbrengsten daarvan moeten in de eerste plaats daar zichtbaar worden. Een sterke betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap is daarom essentieel. (Gezamenlijke) opleidingscommissies en instituutsraden vervullen een cruciale rol bij het creëren van betrokkenheid van interne stakeholders. Zij voeren een actieve dialoog met de opleidingsmanager en instituutsdirecteur over de realisatie van de plannen en vervullen daarin een signalerende en adviserende rol. De inhoud en kwaliteit van



het overleg met de decentrale medezeggenschap - verloopt het overleg volgens planning, hoe ervaart de opleidingscommissie zelf het proces, wat vindt het management van de kwaliteitsdialoog, hoe worden studenten breed geïnformeerd over de voortgang? - zijn expliciet criteria in het monitorformat waarmee alle instituten rapporteren aan de regiegroep.

Omdat in de verantwoording over de Kwaliteitsafspraken voorheen veel nadruk lag op de financiële realisatie van voornemens, monitort de regiegroep vanaf 2022 ook meer inhoudelijk of de investeringen uit de kwaliteitsmiddelen voor de betrokken opleidingscommissies en management in de praktijk zichtbaar zijn. Zowel het management in de instituten als de opleidingscommissies vinden de inzet van de kwaliteitsmiddelen in meerderheid duidelijk of tenminste redelijk waarneembaar. De inzet en opbrengsten van de bestedingskeuzes zijn voor de opleidingscommissies over het algemeen wel iets minder goed zichtbaar dan voor het management.

Wanneer het management wordt gevraagd wat de belangrijkste succesfactoren zijn voor de activiteiten in het kader van Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), dan wordt opvallend vaak het samen optrekken van zeggenschap en medezeggenschap genoemd. Veruit de grootste uitdaging is om de effecten van de programma's duidelijk te maken. Enerzijds is de uitdaging om de middelen zodanig in te zetten dat resultaten zichtbaar zijn voor docenten en studenten, dus bijvoorbeeld niet te versnipperd over meerdere kleine activiteiten. Anderzijds is het lastig om opbrengsten te onderscheiden omdat: verbeteracties vaak ook al werden ingezet vóórdat de Kwaliteitsafspraken van start gingen; er altijd veel meer interne en externe factoren een rol meespelen; en omdat de tijd kort is om langjarige effecten duidelijk te maken.

Bijna alle instituten melden dat het overleg met de medezeggenschap over de Kwaliteitsafspraken in 2022 volgens planning verliep; meestal vindt overleg hierover met



instituutsraad en opleidingscommissie tweemaal per jaar plaats. De kwaliteitsdialoog met betrekking tot Kwaliteitsafspraken verloopt volgens het management bij twaalf instituten ronduit goed en bij de overige instituten ten minste 'redelijk'. Instituten die de kwaliteitsdialoog 'redelijk' noemen, geven aan dat het moeilijk kan zijn om de opleidingscommissie aangehaakt te houden bij de inhoud van de plannen, dat de effecten van de acties moeilijk zijn waar te nemen en dat het lastig is voor studenten om de hele looptijd van de Kwaliteitsafspraken te overzien.

De opleidingscommissies zelf zijn het meest positief over de prettige en constructieve samenwerking tussen management en opleidingscommissie, maar wat minder positief over de duidelijkheid van het proces rondom de Kwaliteitsafspraken. Over de betrokkenheid van de opleidingscommissie bij het proces en het goed geïnformeerd worden over de voortgang zijn de opleidingscommissies redelijk positief tot positief. Het valt op dat in de instituten waar het management spontaan het samen optrekken met de medezeggenschap een succesfactor voor de Kwaliteitsafspraken noemt, de opleidingscommissies vaker de opbrengsten goed waarneembaar vinden, zich vaker sterk betrokken voelen bij het proces, en de samenwerking met het management vaker goed en constructief vinden.

HUGS

De betrokkenheid van studenten en medezeggenschap is verankerd in de werkwijze van het programma HUGS. Studenten (en medewerkers) kunnen verzoeken indienen en zijn actief betrokken bij de beoordeling van aanvragen. Incidentele aanvragen worden beoordeeld door de Commissie Student Initiatieven, bestaande uit acht deels ervaren en deels nieuwe studentleden. De voorzitter van de commissie is lid van het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad. Structurele aanvragen worden beoordeeld door de begeleidingscommissie, die bestaat uit studenten en medewerkers (docenten, onderzoekers en opleidingsmanagers). Daarnaast behoeven deze aanvragen instemming van de Hogeschoolraad, waarin ook studenten zitting hebben.

DLO

Vanwege de nieuwe aanpak die in 2022 is doorgevoerd in het programma DLO (zie 4.2) is de betrokkenheid van studenten en medezeggenschap voortaan anders georganiseerd. De DLO-kamer met docenten, onderzoekers, studenten en DLO-medewerkers, die voorheen de projectaanvragen beoordeelde, is vervallen. Medezeggenschap en verantwoording ten aanzien van de key users DLO verloopt nu via de instituutsraden. Met het toewijzen aan de dienst Informatiemanagement & ICT (IM&ICT) en het opzetten van drie innovatiethema's is een adviescommissie ingesteld bestaande uit een DLO-expert (voorzitter), een docent en een student (op voordracht van de Hogeschoolraad) en twee key users DLO. Verder zijn studenten betrokken in (test)panels in de onderzoeksfase, in de proof of concept fase en realisatiefase van initiatieven. Ook kunnen studenten participeren via stage/praktijkopdrachten - in verschillende fasen van initiatieven - en worden HU-student-assistenten ingezet in de innovatiethema's.

4.3.2 Monitoring en sturing

In haar voortgangsrapportages concludeert de monitor- en adviesgroep dat de realisatie van het programma Kwaliteitsafspraken alles bij elkaar nog steeds op koers ligt. Ten opzichte van het totale programma is er sprake van een lichte onderbesteding. Bij de prioriteit Meer docenten wordt in de instituten ruim besteed wat was gepland. Bij de belangrijke maar relatief kleine, centrale prioriteiten HUGS en DLO is er nog onderbesteding.

De meerjarige perspectieven die de instituten in 2020 in het HU-plan Kwaliteitsafspraken hebben geschetst zijn in bijna alle gevallen nog steeds volledig of grotendeels actueel. Eén instituut heeft zijn perspectief substantieel bijgesteld, omdat naar eigen zeggen het oorspronkelijke plan bij nader inzien te ambitieus was en ook willen zij de beperkte middelen gericht inzetten voor een kleiner aantal bestedingskeuzes. Bij de meeste instituten ligt realisatie van hun perspectief op schema. Bij een enkel instituut waar dat niet (helemaal) het geval is, komt dat door bijstelling van het perspectief zelf of doordat het opstarten en uitvoeren van sommige projecten meer tijd kost dan gepland.

Het college constateert met tevredenheid dat het programma Kwaliteitsafspraken overall goed op schema ligt, maar volgt wel nauwlettend de voortgang in de twee centrale projecten HUGS en DLO. De onderbesteding is substantieel en de resterende tijd voor bijstelling kort. Het landelijke programma Kwaliteitsafspraken staat immers voor zover bekend geen uitloop toe na 2024.

De activiteiten in het HUGS-programma zijn inmiddels opgeschaald tot het reguliere exploitatieniveau. De opgebouwde reserve uit het verleden kan niet worden aangewend om HUGS nog verder op te schalen, omdat dan later weer afbouw nodig is. De ontstane reserves worden daarom beschouwd als incidentele middelen waar we separaat bestedingsdoelen voor zoeken binnen de kaders van de Kwaliteitsafspraken.

In het programma DLO vraagt het college niet om aanpassing van de bestedingsdoelen, maar om een beleidsrijke interventie door de rol en het aandeel van de key users DLO kwantitatief en kwalitatief te versterken. Bij het opstellen van het HU-plan voor de Kwaliteitsafspraken in 2020 heeft het college weloverwogen gekozen voor een halfjaarlijkse monitoring van de voortgang in het programma. De regiegroep ontving diverse signalen dat deze planning een zware wissel trekt op alle betrokkenen in zeggenschap en medezeggenschap in de instituten, en niet toestaat voldoende tijd en aandacht te besteden aan

een zorgvuldige monitoring, onder meer door minder voorkennis en historisch inzicht. Dit komt de kwaliteitsdialoog in de instituten en de kwaliteit van de monitoring niet ten goede. Op advies van de regiegroep besluit het college daarom om de financiële monitoring wel halfjaarlijks te handhaven, maar om de inhoudelijke monitoring voortaan te beperken tot eenmaal per jaar. Daartoe wordt door de regiegroep een duidelijke jaarplanning voor de monitoring opgesteld die aansluit bij de reguliere planning- en controlcyclus, en waarin tevens de voorgestelde informatiebijeenkomsten en werkconferenties voor de medezeggenschap worden geïntegreerd.

Het verheugt het college dat de inzet van de bestedingskeuzes over het algemeen goed zichtbaar blijkt voor management en opleidingscommissies in de instituten, en dat dit bovendien in bijna gelijke mate geldt voor de opbrengsten. Een aandachtspunt blijft echter dat voor de opleidingscommissies die zichtbaarheid weliswaar redelijk tot goed is, maar toch minder goed dan voor het instituutmanagement. Dit gegeven onderstreept opnieuw het belang van de kwaliteitsdialoog binnen de context van de Kwaliteitsafspraken. Dat een opleidingscommissie een inzet minder goed kan onderscheiden dan het management betekent in de eerste plaats dat het management dat in een goed gesprek nog beter voor de medezeggenschap kan verduidelijken. Het college constateert dat juist bij de instituten waar het management spontaan de samenwerking met de medezeggenschap als succesfactor benoemt, de opleidingscommissies zich sterker betrokken voelen bij het proces en zij de opbrengsten vaker goed waar kunnen nemen.



Aan het concretiseren en faciliteren van die kwaliteitsdialoog wordt op meerdere fronten gewerkt. Ten eerste ten behoeve van de kwaliteitsdialoog een instrumentarium voor versterking van de dialoog ontwikkeld. Ten tweede is de kwaliteitsdialoog onderdeel van het Kwaliteitskader dat wordt uitgewerkt voor de realisatie van onze HU-visie op onderwijs en onderzoek. Ten derde verwacht het college dat specifiek met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken in 2023 de kwaliteitsdialoog zal worden versterkt door de verruimde planning van de monitoring en tijdige communicatie daarover. Dit geeft medezeggenschap en zeggenschap de ruimte om voldoende tijd te reserveren voor het goede gesprek over de voortgang in de bestedingskeuzes. Ook voor de voorbereiding van de medezeggenschap op dit overleg door middel van scholing wordt in de planning expliciet ruimte geboden.

In de loop van 2022 is zowel door de regiegroep, het College van Bestuur als door de Hogeschoolraad aandacht gevraagd voor kennisdeling en brede communicatie over de opbrengsten van de Kwaliteitsafspraken. Het college waardeert de versterkte samenwerking die vanuit de programma's HUGS en DLO is opgezet met de dienst Marketing & Communicatie om opbrengsten breed te delen met studenten en medewerkers. Het college ziet uit naar de inhoud en vorm waarmee de dienst in het nieuwe jaar de best practices van de instituten onder de aandacht gaat brengen.

Met het einde van het programma Kwaliteitsafspraken in zicht wil het college graag voorstellen op de overgang in 2025 van een situatie met tijdelijke middelen naar de nieuwe situatie met structurele middelen. Ongeacht of deze middelen dan geïmporteerd of via de lumpsum worden verstrekt, voorziet het college in principe een inzet voor dezelfde en vergelijkbare doelen. Deze inzet dient dan vanzelfsprekend nog sterker gericht en doeltreffend te gebeuren op basis van de lessen die we leren uit vijf jaar Kwaliteitsafspraken. Een voorbeeld van zo'n leerpunt is de constatering in de instituten dat een gefragmenteerde besteding leidt tot een minder zichtbare inzet en opbrengst, wat pleit voor een meer geconcentreerde inzet in de toekomst. Een ander leerpunt zijn de good practices die de instituten etaleren, zoals het werken met leerteams en de intensievere begeleiding met studentassistenten en peer coaches: bestedingskeuzes die prima aansluiten bij onze onderwijsvisie. Het college geeft opdracht om de leerpunten uit de Kwaliteitsafspraken te inventariseren en op basis daarvan een plan op te stellen voor ons vervolg na 2024.

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

4.4.1 Financiële voortgang volledig en per HU-prioriteit

In tabel 4-1 in dit hoofdstuk gaven we een financieel overzicht voor de vijf gekozen landelijke sectorthema's. Voor een zorgvuldige en volledige verantwoording zetten wij hieronder langs de landelijke sectorthema's en daarbinnen onze HU-prioriteiten uiteen welke bedragen bij aanvang van de HU kwaliteitsafspraken waren begroot, hoe realisatie tot en met 2022 is verlopen, en welke geactualiseerde meerjarenprognose hieruit volgt. De voortgang op het niveau van de drie HU-prioriteiten werd al toegelicht in paragraaf 4.2.

Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024', de realisatie tot en met 2022, en de geactualiseerde prognose

Landelijke sectorthema's KA	HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
bedragen x € 1.000								
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103
		Realisatie		5.896	6.709	8.337		
		Geactualiseerde prognose					10.615	10.615
Meer en betere begeleiding studenten	Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170
		Realisatie		2.781	3.498	3.931		
		Geactualiseerde prognose					5.175	5.175
	HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000
		Realisatie	127	930	1.100	1.454		
		Geactualiseerde prognose					1.812	1.812
Studiesucces	HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400
		Realisatie	80	390	770	909		
		Geactualiseerde prognose					1.812	1.812
Onderwijs-differentiatie	Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826
		Realisatie		1.224	1.526	1.971		
		Geactualiseerde prognose					2.393	2.393
	HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600
		Realisatie	23	230	330	287		
		Geactualiseerde prognose					1.812	1.812
	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		Realisatie		77	306	409		
		Geactualiseerde prognose						2.113
Passende en goede onderwijs-faciliteiten	DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		Besteed		73	254	429		
		Geactualiseerde prognose					2.113	2.113
Totalen per HU-prioriteit	Meer docenten	HU-plan		9.899	10.805	12.594	14.199	18.099
		Realisatie		9.900	11.733	14.239		
		Geactualiseerde prognose					18.183	18.183
	HUGS	HU-plan	2.000	2.000	2.500	3.000	4.000	4.000
		Realisatie	230	1.550	2.200	2.650		
		Geactualiseerde prognose					5.435	5.435
	DLO	HU-plan		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
		Besteed		150	560	838		
		Geactualiseerde prognose					4.226	4.226

Totaal HU Kwaliteitsafspraken	HU-plan	2.000	13.899	15.305	17.594	20.199	24.099
	Besteed	230	11.600	14.493	17.727		
	Geactualiseerde prognose					27.844	27.844

Tabel 4-4 Per sectorthema de afzonderlijke begrotingen voor de HU-prioriteiten uit 'HU Kwaliteitsafspraken 2020-2024', de realisatie tot en met 2022, en de geactualiseerde prognose (Bron: HU Administratie).

4.4.2 Best practices en grootste uitgaven

Binnen de prioriteit Meer docenten kan elk instituut zijn beschikbare budget uit de Kwaliteitsafspraken inzetten op in totaal 40 mogelijke bestedingskeuzes. Aan het einde van 2022 hebben de instituten aan de regiegroep laten weten welke bestedingskeuzes zij het belangrijkste of het meest succesvol vinden. De volgende 9 werden het vaakst genoemd (tabel 4-5).



Belangrijkste en meest succesvolle bestedingskeuzes volgens de instituten, en de sectorthema's waartoe zij behoren

Bestedingskeuze	Sectorthema's			
	Aantal maal genoemd als best practice	Intensiever en kleinschalig onderwijs	Meer en betere begeleiding	Onderwijs-differentiatie
1. Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	5	•		
23. (Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student.	4		•	
20. Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie- en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	3		•	
2. Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht	2	•		
9. Extra Inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student.	2	•		
13. Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen.	2	•		
17. Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen.	2	•		
18. Extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden, zodat de kwaliteit en de omvang van co-creatie nog verder toenemen.	2	•		
22. Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan.	2	•		

Tabel 4-5 Belangrijkste en meest succesvolle bestedingskeuzes volgens de instituten, en de sectorthema's waartoe zij behoren (alleen bestedingskeuzes die ten minste tweemaal best practice zijn) (Bron: HU Administratie).



Niet alleen zijn dit stuk voor stuk activiteiten die prima passen bij de HU-visie op onderwijs en onderzoek, ook blijken zij voor een belangrijk deel te overlappen met de top-vijf van bestedingskeuzes waar de instituten samen het grootste deel van hun kwaliteitsmiddelen aan besteden (zie tabel 4-3). Samen omvatten deze vijf activiteiten 44% van het totaal aan bestedingen in 2022. Alle vijf scores zijn hoog als best practice.

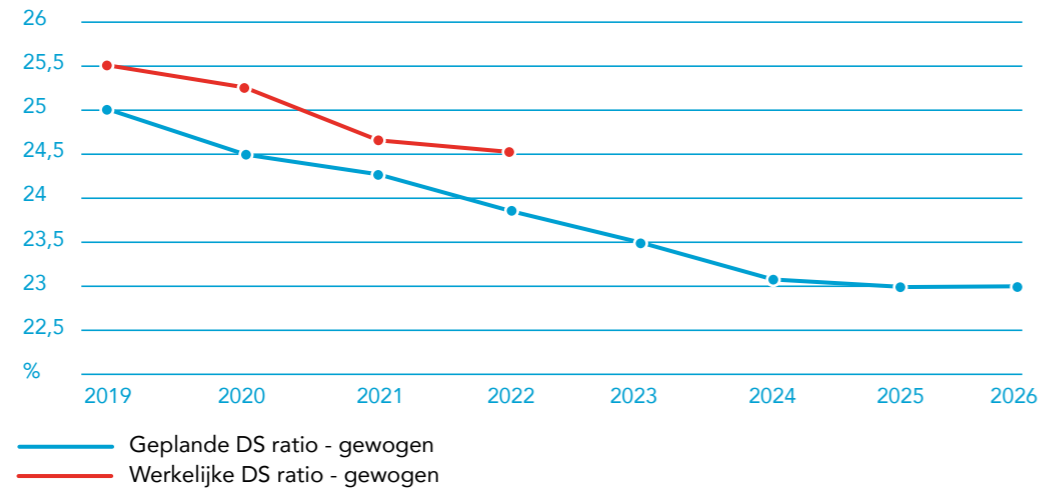
4.4.3 Docent-studentratio

Zeventig procent van onze kwaliteitsmiddelen investeren we in de HU-prioriteit Meer docenten. Doel van het aanstellen van meer docenten is het versterken van de onderwijskwaliteit. Om onze doelen te concretiseren, hebben we hieraan een docent-student-ratio gekoppeld (DS-ratio), waar we aan werken met een combinatie van reguliere middelen en kwaliteitsmiddelen.

In 2022 is de gewogen DS-ratio ten opzichte van 2021 met 0,2 verbeterd tot 1:24,5. De geplande ratio voor 2022 was 1:23,8. Dit doel is daarmee niet volledig gerealiseerd. Gewogen betekent hier dat we rekening houden met het soort opleiding (voltijd/deeltijd/duaal) en het profiel van de opleidingen.

De gemiddelde salarislasten voor onderwijspersoneel (OP) zijn lager dan gepland, waardoor er meer ruimte is om onderwijspersoneel in te zetten. In de realisatie is deze ruimte beperkt gebruikt. Daarnaast heeft een verschuiving in de inzet plaatsgevonden van onderwijspersoneel naar ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Dit betreft wel voor een belangrijk deel functies die sterk aan het onderwijs gerelateerd zijn. De verschuiving zorgt voor enige vertekening in de DS-ratio.

De realisatie van de geplande bestedingskeuzes in de kwaliteitsafspraken is uitgevoerd conform planning en er heeft geen onderbesteding plaatsgevonden. De oorzaak hiervoor ligt in het feit dat activiteiten in het kader van de Kwaliteitsafspraken (en de NPO-afspraken) prioriteit krijgen in de uitvoering en daarom als gerealiseerd beschouwd worden.



Ambitie en realisatie docent-studentratio

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

Figuur 4-2 Ambitie en realisatie docent-studentratio (N.B. stijgende studentenaantallen zijn in deze berekening meegenomen) (Bron: HU Administratie).

4.5 SECTORTHEMA INTENSIEVER EN KLEINSCHALIG ONDERWIJS

Aan het sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs wordt binnen de HU-Kwaliteitsafspraken alleen geïnvesteerd via de prioriteit Meer docenten. De realisatie in 2022 ligt in de instituten goed op schema. Samen hebben zij in 2022 ruim besteed wat in het plan van aanpak oorspronkelijk begroot was.

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

HU-prioriteiten	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
bedragen x € 1.000							
Meer docenten	HU-plan		5.863	6.264	7.317	8.478	11.103
	Realisatie		5.896	6.709	8.337		
	Geactualiseerde prognose					10.615	10.615

Tabel 4-6 Sectorthema Intensiever en kleinschalig onderwijs: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

4.5.1 Meer docenten

Binnen het thema Intensiever en kleinschaliger onderwijs kunnen de instituten hun kwaliteitsmiddelen inzetten voor in totaal 19 bestedingskeuzes (tabel 4-7). Alle 21 instituten besteedden in 2022 kwaliteitsmiddelen aan één of meer van deze bestedingskeuzes (varierend van 1 keuze tot 17 keuzes per instituut). In totaal gaat het om 141 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van € 8,3 miljoen in 2022 (zie ook tabel 4-4).

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



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

HU-didactiek		Aantal instituten
1.	Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, zodat het met en van elkaar leren uitgangspunt is van de community vorming en professionele grondhouding van studenten.	13
2.	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht.	9
3.	Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, zodat de kwaliteit van de lessen en de impact ervan hoger is.	6
4.	Meer tijd voor het intensiever gebruik van de digitale leeromgeving zodat studenten een rijkere leeromgeving hebben.	11
5.	Meer tijd voor tussentijdse formatieve toetsen, zodat studenten een beter beeld hebben van hun studievoortgang.	7
6.	Meer tijd voor toetsing op basis van portfolio en assessment, waardoor de kwaliteit van de toetsing toeneemt.	8
7.	Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten, zodat studenten beter inzicht hebben in hun leerpunten.	8
8.	Extra lessen bij struikelvakken, zodat studenten zich beter kunnen voorbereiden op herkansingen.	6
9.	Extra inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student.	5
10.	Meer tijd voor onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU onderwijsvisie, zodat het onderwijs nog beter aansluit bij de behoefte van de student qua tempo, interesse en niveau.	11
Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student		
11.	Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages.	8
12.	Extra onderwijs ter voorbereiding van internationale stages of studieonderdelen, zodat studenten beter voorbereid zijn op internationale ervaringen of minder drempels ervaren om daarvoor te kiezen.	1
13.	Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen.	7
Verbinding Onderwijs - Onderzoek		
14.	Meer tijd voor kleinschalige onderzoeksprojecten, in kleinere groepen zodat er meer diversiteit in de opdrachten mogelijk is en studenten intensiever begeleid kunnen worden.	3



15.	Meer onderwijs in onderzoeksvaardigheden en over een langere periode van het curriculum zodat studenten beter voorbereid zijn op het uitvoeren van onderzoek in projecten, stages en afstuderen.	3
-----	--	---

Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk

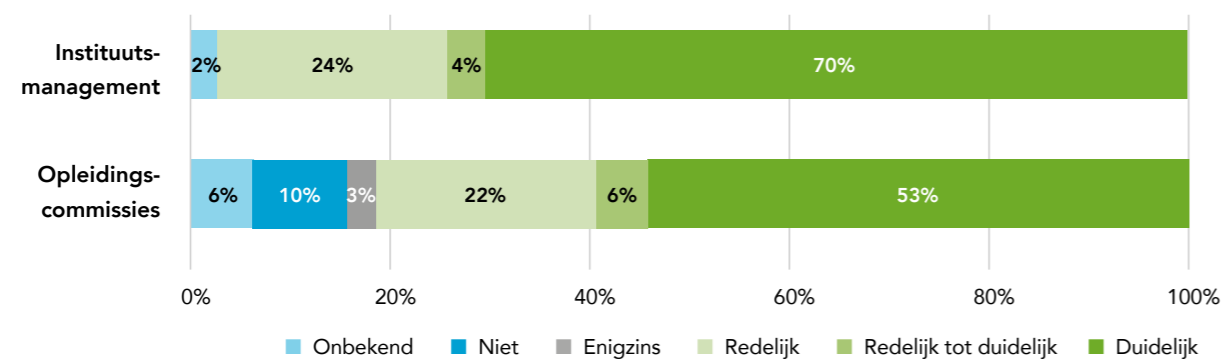
16.	Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum, zodat studenten een actueel en divers beeld van de beroepspraktijk kunnen ontwikkelen.	10
17.	Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen.	11
18.	Extra tijd voor docenten om praktijkopdrachten te werven en om het proces bij dergelijke opdrachten goed te begeleiden, zodat de kwaliteit en de omvang van co-creatie nog verder toenemen.	10
19.	Meer beschikbaarheid van praktijkdocenten die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken, zodat het praktijkbeeld van studenten nog actueler en genuanceerder wordt.	4

Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema 141

Tabel 4-7 Negentien mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert (Bron: HU Administratie).



De formulering van elke bestedingskeuze is samengesteld uit een directe inzet en een beoogde opbrengst daarvan. De directe inzet per bestedingskeuze in tabel 4-7 is dan bijvoorbeeld: (1) Invoering of uitbreiding van het werken met leerteams, (2) Kleinere klassen, (3) Meer tijd voor meer diversiteit in werkvormen tijdens de lessen, etc. In de monitoring van de regiegroep is aan management en opleidingscommissies in elk instituut gevraagd om per bestedingskeuze aan te geven in hoeverre zij die directe inzet daadwerkelijk kunnen waarmaken. Het resultaat voor alle bestedingskeuzes en instituten samen in dit sectorthema staat in Figuur 4-3. Het management in de instituten vindt in 98% van de gevallen de inzet redelijk tot duidelijk waar te nemen. Voor de betreffende opleidingscommissies geldt dit iets minder vaak: zij vinden in 81% van de gevallen de inzet redelijk of duidelijk waarneembaar, maar in 10% van de combinaties niet en in 6% van de combinaties kunnen zij hier niet over oordelen. Al met al kan hiermee de zichtbaarheid van de inzet van de kwaliteitsgelden in het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs goed worden genoemd.



Figuur 4-3 Thema Intensiever en kleinschaliger onderwijs: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutmanagement en opleidingscommissies (Bron: HU Administratie).

4.6 SECTORTHEMA MEER EN BETERE BEGELEIDING STUDENTEN

Aan het thema Onderwijsdifferentiatie bouwen we met onze prioriteiten Meer docenten en HUGS. De instituutactiviteiten in Meer docenten dekken het grootste deel van dit thema en deze activiteiten liggen ruim op schema.

In de prioriteit HUGS zien we binnen dit thema een lichte onderbesteding. Dat de prognose voor 2023 en 2024 desondanks lager is dan het oorspronkelijke HU-plan komt doordat de resterende kwaliteitsmiddelen binnen HUGS eenvoudig gelijk zijn verdeeld over de drie sectorthema's waar HUGS aan bijdraagt. In de andere twee betreffende sectorthema's overstijgt de prognose het oorspronkelijke plan (veel) sterker (zie ook tabel 4-10 en tabel 4-11).

Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

HU-prioriteiten	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
bedragen x € 1.000							
Meer docenten	HU-plan		2.784	3.137	3.621	3.745	4.170
	Realisatie		2.781	3.498	3.931		
	Geactualiseerde prognose					5.175	5.175
HUGS	HU-plan	1.100	1.200	1.250	1.500	2.000	2.000
	Realisatie	127	930	1.100	1.454		
	Geactualiseerde prognose					1.812	1.812

Tabel 4-8 Sectorthema Meer en betere begeleiding studenten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

4.6.1 Meer docenten

Binnen het thema Meer en betere begeleiding van studenten kunnen de instituten hun kwaliteitsmiddelen inzetten voor in totaal 9 bestedingskeuzes. Op twee instituten na besteedden zij in 2022 ook daadwerkelijk kwaliteitsmiddelen aan één of meer van deze bestedingskeuzes (variërend van 1 keuze tot alle 9 keuzes per instituut). In totaal gaat het om 70 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van € 3,9 miljoen in 2022 (zie ook tabel 4-4).

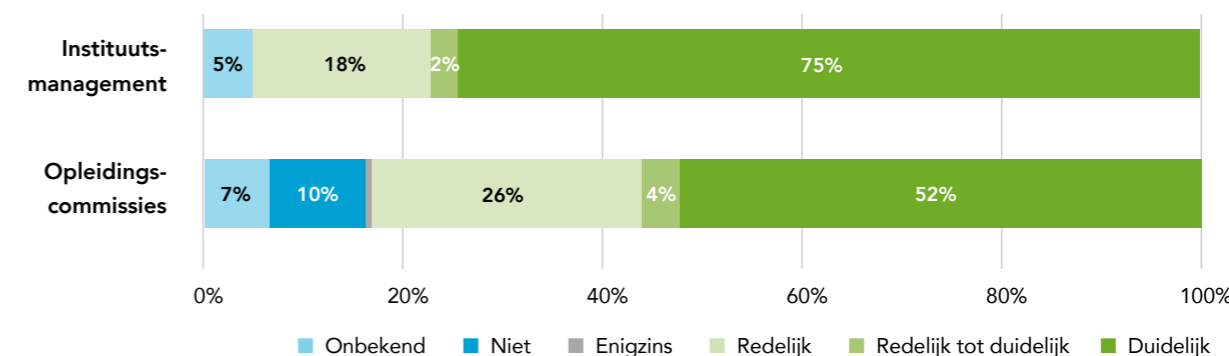
De instituten kiezen het vaakst voor een investering in meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, extra docentcapaciteit voor het begeleiden van vertraagde studenten en extra inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden.

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

Gepersonaliseerd leren: eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student		Aantal instituten
20.	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten.	14
21.	Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student.	7
22.	Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan.	12
23.	(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student.	10
24.	Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peercoaches te begeleiden, zodat deze hun eigen rol in de leerbegeleiding goed kunnen uitvoeren.	7
Verbinding Onderwijs - Onderzoek		
25.	Meer tijd voor de begeleiding van afstudeeropdrachten, zodat de kwaliteit van het onderzoek hoger wordt.	3
26.	Verruimen van de beschikbaarheid van praktijklokalen en labs en de inzet van lab-assistenten, zodat studenten meer mogelijkheden hebben voor het uitvoeren van onderzoek en het oefenen van hun onderzoekskills.	4
Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk		
27.	Meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten, zodat studenten beter ondersteund worden in het ontwikkelen van hun professionele identiteit.	8
28.	Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk.	5
Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema:		70

Tabel 4-9 Negen mogelijke bestedingskeuzes voor de kwaliteitsmiddelen in het thema Meer en betere begeleiding van studenten; per bestedingskeuze het aantal instituten dat er in investeert. (Bron: HU Administratie).

Management en opleidingscommissies oordelen in vergelijkbare mate dat de directe inzet in deze activiteiten zichtbaar is als in het voorgaande thema. Het management vindt weer wat vaker dat de inzet redelijk of goed waarneembaar is (95%) en de opleidingscommissies wat minder vaak (82%).



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

4.6.2 HUGS

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

In 2022 werden binnen het thema Meer en betere begeleiding studenten geen nieuwe incidentele aanvragen goedgekeurd. Wel werden dit jaar de volgende structurele aanvragen gecontinueerd die al eerder werden goedgekeurd. Samen werd aan deze activiteiten in 2022 bijna € 1,5 miljoen besteed.

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

4.7 SECTORTHEMA STUDIESUCCESS

Aan het thema Studiesucces werken we alleen via de HU-prioriteit HUGS. In totaal is in 2022 binnen dit thema voor € 909.000 aan HUGS-activiteiten besteed – een lichte onderbesteding ten opzichte van de planning.

Sectorthema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

bedragen x € 1.000

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
HUGS	HU-plan	700	500	875	1.050	1.400	1.400
	Realisatie	80	390	770	909		
	Geactualiseerde prognose					1.812	1.812

Tabel 4-10 Sectorthema Studiesucces: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

4.7.1 HUGS

In 2022 werden binnen het thema Studiesucces zes nieuwe incidentele aanvragen en één structurele aanvraag goedgekeurd en in uitvoering genomen.

Incidentele aanvragen in 2022:

- Race of the Classics
- Netwerkevenement IFA
- De student Stemt
- Ploggen naar Utrecht
- Race of the Classics 2022
- Political Junkie 3

Structurele aanvraag vanaf 2022:

- Gender and Sexuality Alliance

Ook liepen in 2022 de structurele aanvragen uit eerdere jaren nog door:

- Podium (2019)
- Diversiteit en inclusie (2020)
- Podium Internationaal (2021)
- HU Werkbijbestudie (2021)

4.8 SECTORTHEMA ONDERWIJSDIFFERENTIATIE

Aan sectorthema Onderwijsdifferentiatie werken we via alle drie onze HU-prioriteiten. Veruit het grootste deel binnen dit thema – en ook meer dan oorspronkelijk gepland - realiseren we in de instituten in het kader van de prioriteit Meer docenten. Via HUGS en DLO wordt elk een relatief klein deel van het thema gerealiseerd. Voor beide HU-prioriteiten betekent dit een onderbesteding ten opzichte van het HU-plan. Met name voor DLO is het verschil tussen planning en realisatie substantieel, al is na de bijstellingen in 2022 nu wel een stijgende lijn ingezet.



Sectorthema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
bedragen x € 1.000							
Meer docenten	HU-plan		1.252	1.404	1.656	1.976	2.826
	Realisatie		1.224	1.526	1.971		
	Geactualiseerde prognose					2.393	2.393
HUGS	HU-plan	200	300	375	450	600	600
	Realisatie	23	230	330	287		
	Geactualiseerde prognose					1.812	1.812
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Realisatie		77	306	409		
	Geactualiseerde prognose					2.113	2.113

Tabel 4-11 Sectorthema Onderwijsdifferentiatie: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

4.8.1 Meer docenten

Binnen het thema Onderwijsdifferentiatie kunnen de instituten hun kwaliteitsmiddelen inzetten voor in totaal 12 bestedingskeuzes. Zeventien instituten besteedden in 2022 ook kwaliteitsmiddelen aan één of meer van deze bestedingskeuzes (variërend van 1 keuze tot 7 keuzes per instituut). In totaal gaat het om 59 combinaties van instituten en bestedingskeuzes, samen goed voor een besteding van bijna € 2 miljoen in 2022 (zie ook tabel 4-4). Het vaakst kiezen de instituten binnen dit thema voor de inrichting van de DLO passend bij de behoeften van studenten in flexibele leerroutes, introductieactiviteiten in de eerste honderd dagen van de studie en het mogelijk maken van gedifferentieerde leerwegen. De zichtbaarheid van de instituutactiviteiten binnen dit thema is vrijwel even goed als in de andere twee delen van prioriteit Meer docenten. Het management vindt die zichtbaarheid redelijk of goed in 95% van de gevallen. De opleidingscommissies vinden dit weer wat minder vaak namelijk in 78% van de gevallen. Het aandeel bestedingskeuzes dat zij lastig te beoordelen vinden is hier met 9% iets hoger dan in de andere thema's.

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

Gepersonaliseerd leren:		Aantal instituten
eigen regie en aansluiten bij de behoeften van de student		
29.	Meer tijd voor de begeleiding van Honours-studenten bij eigen profilering, zodat studenten uitgedaagd blijven op hoog niveau te presteren.	3
30.	Multidisciplinair Honoursonderwijs voor meer studenten, zodat studenten nog meer hun eigen profilering kunnen vormgeven.	2
31.	Meer aanbod in het aantal momenten van onderwijs en toetsen zodat studenten nog flexibeler kunnen plannen.	7
32.	Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken, zodat studenten hun studieloopbaan nog beter kunnen afstemmen op eigen behoeften.	9
33.	Meer tijd om de DLO in te richten, passend bij de behoeften van studenten in flexibele leerroutes, zodat de DLO nog beter aansluit bij hun leerbehoeften.	11
34.	Extra aandacht voor studiekeuzeactiviteiten voorafgaand aan de opleiding bij Numerus Fixus studies, zodat studenten nog beter een weloverwogen keuze kunnen maken en uitval in het eerste jaar wordt teruggedrongen.	1
35.	Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars met de opleiding te versterken en zo studieuitval terug te dringen.	10
Verbinding Onderwijs - Onderzoek		
36.	Meer tijd voor onderwijs en begeleiding in onderzoekspecialisaties van studenten, zodat meer studenten kiezen voor vervolgonderwijs in Masters.	1

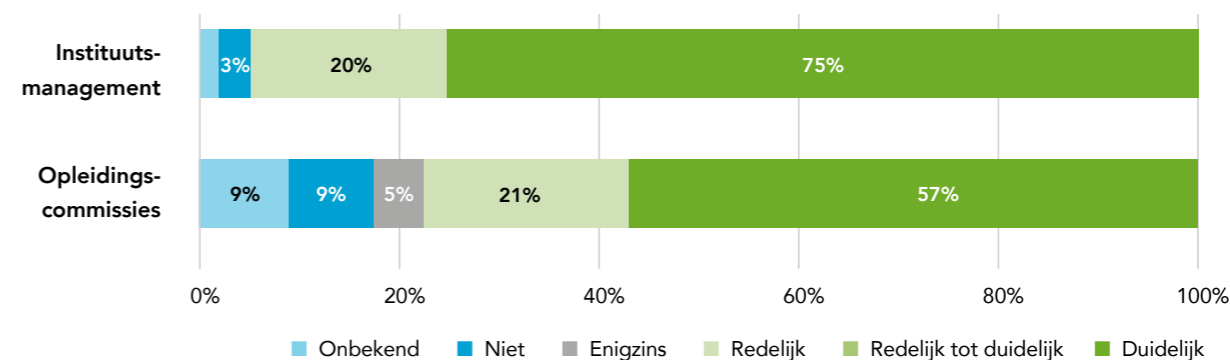
37.	Meer aanbod in aansluitingsonderwijs naar Masteropleidingen, zodat studenten de volgende stap in hun leerloopbaan met meer vertrouwen kunnen maken.	1
-----	---	---

Co-creatie: Leren in en met de beroepspraktijk

38.	Meer docentinzet op flexibele leerwegen, duale en deeltijdprogramma's, zodat ook daar voldoende persoonlijke aandacht voor studenten mogelijk is, gericht op de verbinding van werk en studie.	7
39.	Meer tijd voor de begeleiding van zij-instromers, gericht op een soepele verbinding tussen studie en praktijk, zodat studenten nog meer een geïndividualiseerde leerroute kunnen doorlopen.	4
40.	Meer docentinzet voor het begeleiden van extra-curriculaire challenges, zodat studenten die uitgedaagd willen worden om hun talenten breder in te zetten, daartoe de mogelijkheden krijgen.	3

Aantal combinaties van instituten en bestedingskeuzes in dit sectorthema: 59

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



Figuur 4-5 Thema Onderwijsdifferentiatie: Waarneembaarheid van de directe inzet op de bestedingskeuzes volgens instituutmanagement en opleidingscommissies (Bron: HU Administratie).

4.8.2 HUGS

In 2022 werden binnen het thema Onderwijsdifferentiatie geen nieuwe incidentele aanvragen goedgekeurd. Wel liep dit jaar één structurele aanvraag door die al eerder was goedgekeurd: de Honourscommunity, aangevraagd in 2019. De besteding van € 287.000 uit tabel 4-11 komt dus volledig ten goede aan dit project.

4.8.3 DLO

In 2022 werden de volgende initiatieven ontplooid binnen de twee sectorthema's waar DLO onder valt. Deze initiatieven werden afgerond in 2022 of lopen nog door in het volgende jaar. Het bedrag van € 409.000 uit tabel 4-11 is volledig besteed aan deze zeven activiteiten.



4.9 SECTORTHEMA PASSENDE EN GOEDE ONDERWIJSFACILITEITEN

Het laatste sectorthema bestaat volledig uit activiteiten in de HU-prioriteit DLO. Net als in het voorgaande thema is hier nog steeds sprake van een substantiële onderbesteding. De stijgende trend die DLO evenwel in dit jaar laat zien is hier voor een deel te danken aan de aanstelling van de key users DLO in de instituten (€ 119.000 van de € 429.000 in 2022) die volledig is toegevoegd aan dit compartiment van de DLO-bestedingen (zie ook paragraaf 4.2).

Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit

bedragen x € 1.000

HU-prioriteiten		2019	2020	2021	2022	2023	2024
DLO	HU-plan		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Besteed		73	254	429		
	Geactualiseerde prognose					2.113	2.113

Tabel 4-13 Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten: plan, realisatie en prognose per HU-prioriteit (Bron: HU Administratie).

Sectorthema Onderwijsdifferentiatie:

- **HU Booker**
Studenten nemen regie over hun onderwijs, door kortcyclisch assessments, praktijktoetsen en conceptuele toetsen te kunnen plannen op het moment dat het past binnen hun leerproces.
- **Adaptief leren en AI**
Diverse initiatieven experimenteren met AI en data als enabling technology om gepersonaliseerd en adaptief leren meer mogelijk te maken.
- **Digital Transformation Skills Monitor**
Inzicht in het actuele niveau en in de ontwikkeling van de digital skills, waarop de student gerichter keuzes kan maken in eigen ontwikkeling en profilering.
- **Lab Science onderwijs**
Integreren van didactische, digitale plug-ins op het leermanagementsysteem ten behoeve van het natuurwetenschappelijk onderwijs.
- **DialogueTrainer**
Trainen van gespreksvoering in het sociaal (juridisch) domein in een veilige, gesimuleerde setting met virtuele karakters.
- **Game based learning**
Ontwikkelen van nieuwe digitale leermiddelen op basis van game based learning, onder andere op digitale geletterdheid en gamified cyber security onderwijs.
- **Digitools toetsinnovatie**
Middels proeftuinen versneld ervaring op doen in opleidingen met digitools en te maken ontwerpkeuzes in programmatisch toetsen.

4.9.1 DLO

De volgende initiatieven werden in 2022 ontplooid binnen DLO-kwaliteitsafspraken, behorend tot het thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten.

Sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten:

- **Cloud voor DataScience onderwijs**
Beheersbare, schaalbare cloud-infrastructuur met managed services en voorspelbare kosten voor DataScience onderwijs.
- **Trend Analyse Toolbox**
Ontwikkelen en leren met vraaggestuurd trend-onderzoek in onderwijs met data en AI technologie (onder andere NLP).
- **100% online onderwijs international business**
Vanuit noodsituatie leren op afstand (COVID-19) naar goed doordacht online leren en 100% online onderwijs en hierop good practices ontwikkelen en delen.
- **Blended challenges**
Good practices opbouwen en delen over het opzetten van (grootschalige) blended challenges en tools in leer- en maakomgevingen.
- **Study Compass Dashboard**
Eén dashboard voor de voortgang van tussentijdse formatieve toetsen, inleveropdrachten etc., didactisch verrijkt met gamification elementen.
- **Samenwerkingsomgeving**
Een visuele samenwerkingsomgeving voor onderwijs, aansluitend op eenvoudige tot geavanceerde behoeftes voor online / blended onderwijs en workshop-facilitatie.

4.10 VERSLAG HOGESCHOOLRAAD

4.10.1 Inleiding

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

Voor deze reflectie wordt gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- het HU-plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024;
- de rapportages van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAGKA);
- de aanbevelingen en aandachtspunten van de MAGKA;
- de bestuurlijke reactie van het College van Bestuur (CvB) op de rapportage van de MAGKA;



- het bestuursverslag kwaliteitsafspraken 2022 College van Bestuur;
- het medezeggenschapsoverleg met de voorzitters van de instituutraden en de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies;
- het onderzoek uitgevoerd door de Hogeschoolraad bij de Instituutraden;
- de rapportage kwaliteitsafspraken 2021 van de Hogeschoolraad;
- de overleggen met het College van Bestuur.

De Hogeschoolraad heeft op 11 maart 2020 ingestemd met het plan 'Kwaliteitsafspraken 2020-2024 Hogeschool Utrecht' en met de in het plan opgestelde criteria voor de monitoring. Het plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad en is besproken met vertegenwoordigers van alle lagen uit de medezeggenschap en de zeggenschap. Op 20 juli 2020 heeft het plan een positief advies gekregen van de NVAO en op basis daarvan heeft de minister een positief besluit genomen.

In het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 beschrijft Hogeschool Utrecht hoe invulling wordt gegeven aan de landelijke kwaliteitsafspraken. In relatie met het ambitieplan 'HU in 2026' en afgeleid van de HU-visie op onderwijs is gekozen voor de volgende prioriteiten:

- A. Meer docenten
- B. HU-gemeenschap en studentbetrokkenheid (HUGS)
- C. Innovatie digitale leeromgeving (DLO)

De kwaliteitsafspraken zijn opgesteld in overeenstemming met de sectorthema's:

- intensiever en kleinschaliger onderwijs;
- meer en betere begeleiding van studenten;
- studiesucces;
- onderwijsdifferentiatie;
- passende en goede onderwijsfaciliteiten.

4.10.2 Meer docenten

4.10.2.1 Planontwikkeling

De HU heeft in samenspraak met de medezeggenschap afgesproken om het overgrote deel van de kwaliteitsgelden te besteden aan het aanstellen van meer docenten. Met deze keuze zet de HU in op de drie sectorthema's: Intensiever en kleinschaliger onderwijs, Meer en betere begeleiding van studenten en Onderwijsdifferentiatie. Bestuur en medezeggenschap geven aan dat met betrekking tot de onderwijskwaliteit winst is te behalen door meer docenten aan te nemen. Door het werken met kleinere groepen is er meer persoonlijke aandacht voor studenten, worden studenten beter voorbereid op de praktijkstages en is er meer aandacht voor toetsing en toetsreflectie. Ieder instituut heeft in samenspraak met de instituutraad en de opleidingscommissies in een format aangegeven voor welke activiteiten het extra docenten zou willen inzetten. De bestedingskeuzes geven steeds de concrete doelen weer die de instituten met de besteding beogen.

4.10.2.2 Realisatie en monitoring

Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken over kwaliteitsmiddelen

De rapportage van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken (MAGKA) bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief deel.

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

Het kwalitatieve deel van de rapportage geeft de stand van zaken weer met betrekking tot de inhoudelijke voortgang van de kwaliteitsafspraken bij de instituten. Hiervoor is een uitgebreid onderzoek gedaan bij alle instituten. Hierbij is onderzocht of de perspectieven die de instituten in 2020 voor 2022 hebben geschetst nog steeds actueel zijn. Tevens is onderzocht of het management en de opleidingscommissies de inzet en de opbrengsten hebben kunnen waarnemen en wat de belangrijkste succesfactoren en uitdagingen zijn.

Uit de rapportage over de kwaliteitsafspraken blijkt dat overall de bestedingen zijn uitgevoerd zoals gepland en dat de perspectieven die de instituten in 2020 voor 2022 hebben geschetst nog steeds actueel zijn. De meeste instituten geven aan dat de realisatie veelal op schema ligt. Er zijn drie instituten waar dat niet (helemaal) het geval is en waarbij dit komt door een bijstelling van het perspectief of doordat het opstarten en uitvoeren van sommige projecten meer tijd kost dan gepland.

Uit het onderzoek naar de waarneembaarheid van de inzet van de bestedingskeuzes blijkt dat deze in meerderheid zowel voor het management als voor de opleidingscommissies duidelijk of in ieder geval redelijk waarneembaar zijn. Wel wordt geconcludeerd dat de inzet voor de opleidingscommissies duidelijk minder zichtbaar is dan voor het management.

Uit het onderzoek naar de waarneembaarheid van de opbrengst blijkt dat deze in meerderheid voor zowel het management (95%) als voor de opleidingscommissies (75%) duidelijk tot redelijk waarneembaar zijn. Het ligt voor de hand dat de uiteindelijk beoogde opbrengsten wat minder waarneembaar zijn dan de inzet, omdat deze moeilijker te onderscheiden zijn. Dat blijkt ook uit het onderzoek: voor het management zijn de opbrengsten minder goed waarneembaar dan de inzet. Voor de opleidingscommissies is dit verschil nog groter. Zij geven bij de opbrengsten vaker aan dat die onbekend zijn dan bij de directe inzet.

In de rapportage wordt ook ingegaan op succesfactoren en uitdagingen. Als succesfactor wordt het samen optrekken van zeggenschap en medezeggenschap opvallend vaak genoemd door het management. Als uitdaging wordt genoemd het duidelijk maken van de effecten van de programma's, waarbij wordt genoemd dat het lastig is de opbrengsten te onderscheiden, onder andere omdat verbeteracties vaak al waren ingezet voordat de programma's van start gingen.

De MAGKA heeft de instituten gevaagd naar hun beste voorbeelden. Uit de 41 bestedingsvoorstellen zijn er 3 bestedingskeuzes die de meeste instituten het vaakst ervaren als meest succesvolle of belangrijkste project in de kwaliteitsafspraken. Dit zijn: het werken in leerteams, extra inzet van student-assistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te bieden en meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding. Aan de dienst Marketing en



Communicatie is gevraagd om de studenten te informeren over deze succesvolle bestedingskeuzes die voortkomen uit het geld dat vrij is gekomen uit de kwaliteitsafspraken.

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

Het management geeft in meerderheid aan dat de kwaliteitsdialoog goed of ten minste redelijk verloopt. De opleidingscommissies zijn het meest positief over de prettige en constructieve samenwerking en het minst positief over de duidelijkheid van het proces rondom de kwaliteitsafspraken.

Jaarverslag kwaliteitsafspraken 2022 College van Bestuur

Het college constateert dat de realisatie van de kwaliteitsafspraken overall op schema ligt. De keuzes bleken goed te passen bij wat de hogeschool nodig had.

Uit de begroting, de realisatie en de geactualiseerde meerjarige prognose, uitgesplitst naar de sectorthema's Intensiever en kleinschaliger onderwijs, Meer en betere begeleiding van studenten en Onderwijsdifferentiatie, blijkt dat de HU wat betreft de HU-prioriteit Meer docenten vrijwel geheel op schema ligt. De voortgang bij de instituten samen is boven verwachting: 108% van de tot en met 2022 geplande middelen. Slechts bij drie instituten is de realisatie vertraagd en hierbij wordt duidelijk aangegeven wat de reden is en hoe met bijstellingen de doelstellingen alsnog worden gerealiseerd.

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

- werken met leerteams;
- een intensiever gebruik van de digitale leeromgeving;
- onderwijs- en curriculumontwikkeling volgens de HU-onderwijsvisie;
- projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk.

Binnen het sectorthema Meer en betere begeleiding van studenten kiezen de instituten het vaakst voor:

- een investering in meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding;
- extra docentcapaciteit voor het begeleiden van vertraagde studenten;
- extra inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden.

Bij het sectorthema Onderwijsdifferentiatie kiezen de instituten het vaakst voor:

- de inrichting van de digitale leeromgeving passend bij de behoeften van studenten in flexibele leerroutes;
- introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding te versterken en meer tijd voor gedifferentieerde leerwegen.

Onderzoek Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad heeft een eigen onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap bij de realisatie en monitoring van de HU-prioriteit Meer docenten. De raad heeft hiervoor een vragenlijst uitgezet bij de instituutsraden. De vragen over de rol van de opleidingscommissies zijn ook uitgezet bij de instituutsraden.

In het onderzoek kwamen de volgende vragen aan de orde:

- In hoeverre heeft de decentrale medezeggenschap inzicht in de bestedingskeuzes?
- Op welke wijze wordt de kwaliteitsdialoog gevoerd?
- Hoe wordt de signalerende en adviserende rol naar het management opgepakt over de realisatie van de kwaliteitsafspraken?
- Hebben de instituutsraden inzicht in de strategische personeelsplannen?
- Op welke manier is er aandacht besteed aan studentenwelzijn en kwetsbare studenten?
- Hoe wordt er draagvlak gecreëerd voor de bestedingskeuzes?
- Hebben de coronamaatregelen impact gehad op de bestedingskeuzes?

Van de 21 instituutsraden hebben 16 instituutsraden de vragen beantwoord. De getallen die hieronder genoemd worden hebben dan ook betrekking op deze groep.

Uit het onderzoek van de Hogeschoolraad blijkt dat de meeste instituutsraden en opleidingscommissies met de instituutsdirectie en/of opleidingsmanager gesproken hebben over de voortgang van de kwaliteitsafspraken. De communicatie naar de studenten en de docenten over de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs verloopt bij een kleine meerderheid (9) van de instituten goed. Meestal gaat het dan om het inlichten van de medezeggenschap. Bij slechts enkele instituten (2) worden alle studenten en medewerkers ingelicht over de verbetering van de kwaliteit door de kwaliteitsgelden. Bij een minderheid van de instituten geeft de instituutsraad aan dat deze communicatie niet zorgvuldig plaatsvindt. In enkele

gevallen vindt de communicatie wel plaats met de opleidingscommissies of wordt aangegeven dat de instituutsraad hier geen zicht op heeft. Ook wordt vermeld dat docenten wel worden ingelicht maar studenten niet.

Bij de vragen over de kwaliteitsdialoog geeft de helft van de instituutsraden aan dat er sprake is van een kwaliteitsdialoog en hoe deze wordt vormgegeven. De zeggenschap en medezeggenschap bij deze instituten zijn het eens over de wijze waarop een kwaliteitsdialoog wordt gevoerd. De instituutsraden hebben toegang tot relevante data. Slechts een paar instituutsraden (4) geven aan dat de opleidingsteams ook worden betrokken bij de kwaliteitsdialoog. Een minderheid van de instituutsraden (6) geeft aan dat er geen sprake is van een kwaliteitsdialoog en dat niet duidelijk is wat hiermee wordt bedoeld. Van deze zes raden geven enkele wel aan dat er ruimte is voor het afgeven van signalen voor verbeteringen.

In de rapportage van de MAGKA over 2021 is aandacht gevraagd voor een zorgvuldig, strategisch personeelsbeleid om de kwaliteit van de bestedingsvoornemens te blijven borgen. Uit de antwoorden op de vraag of de instituutsraden de strategische personeelsplannen krijgen voorgelegd, blijkt dat dit bij 13 het geval is. Bij drie instituutsraden is dit niet het geval, waarbij één raad zelfs aangeeft dat de directeur heeft gezegd dat de instituutsraad





hier niet over gaat. Op de vraag of er inzicht is in de wervingsopgave antwoordt een kleine meerderheid van de instituutsraden positief. Op de vraag of deze voldoende is om de bestedingskeuzes te realiseren, zijn de antwoorden moeilijker te duiden. Sommige raden (6) geven hier een positief antwoord op. Andere raden (8) geven aan hier niet goed zicht op te hebben of de vraag niet te begrijpen. Een klein aantal raden geeft aan dat er problemen waren met de inzet van personeel of dat er inwerkproblemen waren met nieuw personeel.

Wat de kwaliteitsdialoog met de opleidingscommissies betreft geeft ongeveer de helft van de instituutsraden aan dat de opleidingscommissies in hun instituut deze voeren met de opleidingsmanager. Een kleine minderheid van de raden heeft de vragen over de opleidingscommissies niet beantwoord. Een enkele raad geeft aan te twijfelen of het om een kwaliteitsdialoog gaat of geeft aan dat dit proces pas in 2023 wordt ingezet.

De raden geven aan dat de helft van de opleidingscommissies met de studenten van de opleiding over de kwaliteitsafspraken spreken. Er worden persoonlijke gesprekken gevoerd, een poll uitgezet en bij sommige opleidingen wordt er frequent met elkaar gesproken.

De helft van de instituutsraden (8) geeft aan dat zij samen met de opleidingscommissies door het voeren van een goede kwaliteitsdialoog inzicht krijgt in de kwaliteitsverbetering van het onderwijs door de kwaliteitsgelden. Een minderheid geeft aan dat zij dit inzicht maar beperkt of niet krijgt. Enkele opleidingscommissies geven bij de instituutsraden aan te worstelen met de definitie van de kwaliteitsdialoog en vragen zich af hoe de impact van de kwaliteitsafspraken wordt gemeten.

Bij de vraag naar de impact van de coronamaatregelen op de kwaliteitsafspraken geeft een kleine meerderheid van de instituutsraden aan dat de coronamaatregelen impact gehad

hebben en dat er onder andere extra geïnvesteerd is in studentenwelzijn, digitalisering van het onderwijs en meer begeleiding bij studenten met studievertraging.

Wat de aandacht voor studentenwelzijn en kwetsbare studenten betreft, geeft de meerderheid van de instituutsraden aan dat er voldoende aandacht is voor studentenwelzijn. Aandacht voor kwetsbare studenten is minder zichtbaar. Sommige raden geven aan dat deze aandacht goed zichtbaar is en geven mooie voorbeelden, zoals het werk van de aandachtfunctionarissen.

Een meerderheid van de instituutsraden zet zich in om draagvlak voor de kwaliteitsafspraken te creëren bij interne stakeholders van het instituut door het versturen van nieuwsbrieven. Op een aantal instituten wordt tijdens teamvergaderingen of instituutsbijeenkomsten gecommuniceerd over de kwaliteitsafspraken.

In het medezeggenschapsoverleg met de voorzitters van de opleidingscommissies heeft de Hogeschoolraad vragen gesteld over de kwaliteitsafspraken. In dit overleg gaven de aanwezige opleidingscommissies aan dat zij beperkt tijd krijgen van het management voor het voeren een gesprek over de resultaten van de kwaliteitsafspraken en voor het voeren van een goede kwaliteitsdialoog. De opleidingscommissies gaven aan de kwaliteitsdialoog met name te willen voeren op basis van de cursusevaluaties. Zij brachten naar voren dat zij in mindere mate beschikking hebben over goede data en informatie om de dialoog goed te voeren.

4.10.3 Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid

4.10.3.1 Planontwikkeling

De Hogeschoolraad heeft een actieve rol gespeeld bij de keuze voor gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid als een van de prioriteiten van de kwaliteitsafspraken. De raad heeft de beleidsoverweging onderschreven dat een thuisbasis en sociale binding van de studenten aan de opleiding en aan de hogeschool bijdraagt aan studentsucces en zo aan de kwaliteit van het onderwijs.

4.10.3.2 Realisatie en monitoring

Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken

Uit de rapportages van de MAGKA komt naar voren dat vanuit het HUGS-programma een mooie inzichtelijke notitie is opgeleverd waar de voortgang en realisatie van de structurele en incidentele aanvragen in wordt beschreven. Bij het HUGS-programma is sprake van een onderbesteding van 12%.

Volgens de MAGKA is deze onderbesteding te wijten aan een onderbesteding in het eerste jaar, met name bij de incidentele aanvragen. In 2022 ligt dit programma meer op koers en tot en met 2022 is 70% van de planning gerealiseerd. Wel moet een goede besteding worden gevonden voor de reserve die in het eerste jaar is ontstaan.

Over de inhoudelijke voortgang geeft de MAGKA aan dat er in 2022 een nieuw structureel project en zes incidentele projecten zijn opgezet in het kader van studentsucces. De betrokkenheid van studenten en medezeggenschap is verankerd in de werkwijze van het HUGS-programma via de verschillende lijnen van de Commissie Student Initiatieven, de Begeleidingscommissie en de Hogeschoolraad.

In het kader van communicatie en kennisdeling hebben de centrale projecten HUGS en DLO best practices verzameld waar vanuit de dienst Marketing & Communicatie over gecommuniceerd zal gaan worden.

Jaarverslag kwaliteitsafspraken 2022 College van Bestuur

Uit het jaarverslag blijkt dat het programma HUGS bijdraagt aan de sectorthema's Meer en betere begeleiding van studenten, Studiesucces en Onderwijsdifferentiatie. Het programma heeft in 2022 niet het volledige budget benut, maar slaagt daar wel steeds beter in.

Structurele activiteiten die bijdragen aan het thema Meer en betere begeleiding van studenten zijn bijvoorbeeld het Student Support Centre, de StudieHUiskamer en HU Home. Bij het sectorthema Studiesucces gaat het bijvoorbeeld om de culturele activiteiten van het culturele studentenplatform "Podium". En bij het sectorthema Onderwijsdifferentiatie gaat het onder andere om het uitgebreide aanbod van het Interdisciplinaire Honours Onderwijs.

Activiteiten Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad heeft in 2022 ingestemd met de uitbreiding van twee waardevolle structurele aanvragen die in 2022 gaan lopen. Het gaat om een additionele aanvraag 2022-2024 voor Podium Internationaal, waarbij het culturele studentenplatform van Hogeschool Utrecht zich gaat richten op de verbinding met internationale studenten, ter bevordering van het thuisgevoel van deze groep studenten op de HU. De tweede uitbreiding gaat om de StudieHUiskamer, een succesvol initiatief waarbij studenten worden ondersteund om hun studie op tijd af te ronden. Een nieuw structureel project is de Gender and Sexuality Alliance. Dit initiatief zet in op diversiteit en inclusie. De Hogeschoolraad heeft aangegeven het belangrijk te vinden dat de groep LHBTIQ+ zich thuis voelt op de HU.

4.10.4 Innovatie digitale leeromgeving

4.10.4.2 Planontwikkeling

De Hogeschoolraad heeft een actieve rol gespeeld bij deze prioriteit van de kwaliteitsafspraken en heeft de beleidsoverwegingen onderschreven. De middelen voor Innovatie digitale leeromgeving (DLO) dragen bij aan het sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten en Onderwijsdifferentiatie. Ze zijn bedoeld om in het kader van de digitale leeromgeving onderwijsinnovatie te faciliteren en experimenten te stimuleren. Het gaat hierbij om de productontwikkeling. De DLO-projecten moeten passende en goede onderwijsfaciliteiten versterken die bijdragen aan gepersonaliseerd leren en Blended learning.

4.10.4.2 Realisatie en monitoring

Bevindingen van de Monitor- en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken

Uit de rapportage blijkt dat het programma DLO de grootste structurele onderbesteding heeft. Dit had vooral te maken met de fragmentatie van aanvragen. Het aantal aanvragen van studenten en docenten was te klein en de goedgekeurde aanvragen hadden slechts een geringe omvang binnen het gereserveerde budget. Om de onderbesteding om te buigen is in 2022 een verbeterplan opgesteld. In dit plan is afgesproken de onderwerpen te clusteren langs drie innovatiethema's en zo het probleem van fragmentatie op te lossen. Het ging om de onderwerpen: toepassing in leren en studentbegeleiding, toetsen en hybride leer-/werkcomplexe.



Daarnaast is besloten de andere helft van de middelen toe te wijzen aan de instituten, die daarmee key users aanstellen. De key users zijn onderwijskundige ICT-professionals die een brug kunnen slaan tussen onderwijs vernieuwing en ICT. Het instituut rapporteert op jaarbasis richting instuutswaard over inzet en resultaat van het decentrale budget.

Aan het einde van jaar 2022 hebben nog niet alle instituten deze key users aangesteld, of nog niet in voldoende omvang. Binnen het oorspronkelijke budget DLO is daardoor nog steeds sprake van onderbesteding. Indien de instituten erin slagen de geplande key users aan te stellen, zal de besteding aanzienlijk dichterbij de planning moeten uitkomen.

In 2022 is wat betreft het sectorthema Onderwijsdifferentiatie een zevental activiteiten ontplooid. Dit zijn onder andere HU-Booker, Game based learning en Digitale toetsinnovatie. Bij het sectorthema Passende en goede onderwijsfaciliteiten wordt geïnvesteerd in key users in de instituten. Deze key users moeten de instituten helpen bij het opzetten van projecten ten bate van passende en goede onderwijsfaciliteiten. In 2022 zijn een aantal projecten opgestart, onder andere Cloud voor Data Science onderwijs, Blended challenges en Study compass dashboard.

Het programma DLO versterkt zelf zijn communicatie door filmpjes, visuals en tekst op Digitale HU. De dienst Marketing en Communicatie ondersteunt met berichtgeving op onder andere de website HU Ontwikkelt en in nieuwsbrieven.

Jaarverslag kwaliteitsafspraken 2021 College van Bestuur

Het programma is met 11% van de kwaliteitsmiddelen de kleinste van de drie prioriteiten en is gericht op de ontwikkeling van innovaties, experimenten en concepten waarmee de HU gepersonaliseerd leren en Blended Learning kan versterken. Uit het jaarverslag blijkt dat met

name bij het programma DLO sprake is van structurele onderbesteding. Het tempo waarin de key users worden aangesteld in 2022 is nog niet in lijn met de verwachtingen, maar laat wel een duidelijke progressie zien.

Activiteiten Hogeschoolraad

De raad heeft in 2022 ingestemd met de gewijzigde kwaliteitsafspraken omtrent de DLO. Er werd tot dan toe minder gebruik gemaakt van deze middelen dan vooraf verwacht was. Met de nieuwe afspraken wordt een deel van de middelen aan instituten toegekend en een deel aan de dienst Informatiemanagement & ICT (IM&ICT). Om gebruik van de middelen te stimuleren, wordt de rol van key user DLO ingevoerd die een brug kan slaan tussen onderwijsvernieuwing en ICT.

4.10.5 Verantwoording

De MAGKA rapporteert op een inzichtelijke wijze over de realisatie van de kwaliteitsafspraken.



Steeds meer instituutsraden en opleidingscommissies leggen verantwoording af door een reflectie te schrijven over de realisatie en monitoring in een jaarverslag of evaluatie en deze te bespreken met de instituutsdirecteur. Bij een aantal raden is hier nog winst te behalen.

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

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

4.10.6 Facilitering medezeggenschapsorganen

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

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

4.10.7 Conclusies en aanbevelingen

4.10.7.1 Algemeen

De financiële voortgang ligt overall op schema. Het programma Meer docenten ligt goed op koers en door de extra investeringen en de verbeterplannen van de programma's HUGS en DLO zullen deze achterstanden voor het einde van de programma's vermoedelijk bijgesteld zijn.



De Hogeschoolraad gaat ervan uit dat alle instituutraden en opleidingscommissies voldoende betrokken zijn bij de uitvoering van het plan Kwaliteitsafspraken bijgedragen heeft aan de dialoog over de verwezenlijking van de voornemens en de daarmee beoogde doelen.

De MAGKA heeft zeer waardevolle rapportages opgesteld die een goed inzicht geven in de realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken. De Hogeschoolraad heeft tevens veel waardering voor de wijze waarop het college van bestuur in het jaarverslag verantwoording aflegt voor de realisatie en monitoring van de kwaliteitsafspraken. Dit gebeurt op een transparante wijze, waarbij goed is onderzocht of de bestedingen zijn gerealiseerd, waar knelpunten liggen en hoe deze kunnen worden aangepakt.

In de loop van 2022 is zowel door de MAGKA, het College van Bestuur als de Hogeschoolraad aandacht gevraagd voor kennisdeling en brede communicatie over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken. In het bestuursverslag wordt waardering uitgesproken voor de versterkte samenwerking die vanuit de programma's HUGS en DLO is opgezet met de dienst Marketing & Communicatie om opbrengsten breed te delen met studenten en medewerkers. In het nieuwe jaar zal duidelijk worden hoe de dienst de best practices van de instituten onder de aandacht gaat brengen.

De Hogeschoolraad steunt het belang van het breed informeren van studenten en medewerkers over de opbrengsten van de kwaliteitsafspraken, waarbij deze informatievoorziening niet afhankelijk mag zijn van de inspanningen van opleidingscommissies. Deze verantwoordelijkheid behoort bij de directeuren van de instituten te liggen die de kennisdeling rond de

kwaliteitsmiddelen moeten bevorderen. De Hogeschoolraad vindt de samenwerking tussen de programma's HUGS en DLO en de dienst Marketing & Communicatie een goede ontwikkeling. Het communiceren met studenten over de best practices zal de studenten inzicht geven in de bestedingsdoelen van de kwaliteitsafspraken. Ook dat vindt de Hogeschoolraad een goede ontwikkeling.

4.10.7.2 Meer docenten

De Hogeschoolraad concludeert dat de realisatie en monitoring van het onderdeel Meer docenten redelijk tot goed is verlopen.

De uitkomsten uit de rapportages van de MAGKA komen in grote mate overeen met het eigen onderzoek dat de Hogeschoolraad heeft uitgevoerd bij de instituutraden en de opleidingscommissies over inzet en opbrengsten.

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

- Verhelder als instituuts- en opleidingsmanagement de inzet en voortgang van bestedingskeuzes aan de medezeggenschap, als onderdeel van de dialoog over de onderwijskwaliteit.
- Neem als instituuts- en opleidingsmanagement de medezeggenschap mee in de meerjarenplanning, doelen en mijlpalen van de kwaliteitsverbeteringen en innovaties, zodat hiermee de monitorgesprekken geen momentopname zijn en meer ontwikkelingsgericht, aansluitend bij het perspectief van studenten.
- Communiceer met studenten en medewerkers over de bestedingskeuzes die goede of minder goede opbrengsten opleveren. Zo kunnen zeggenschap en medezeggenschap met elkaar in gesprek over de keuzes die zijn gemaakt.
- Door bij een aantal instituten de inzet van bestedingskeuzes minder te versnipperen, kunnen op den duur de opbrengsten beter aantoonbaar worden gemaakt.
- Betrek de opleidingscommissies tijdig en proactief en informeer de opleidingscommissies over de keuzes en de voortgang van de keuzes die zijn gemaakt.
- Organiseer HU-brede informatiebijeenkomsten om nieuwe medezeggenschappers te informeren over de achtergrond van de kwaliteitsafspraken en hoe de monitoring in zijn werk zal gaan.
- Inventariseer niet alleen binnen de afzonderlijke instituten, maar ook HU-breed hoe de kwaliteitsafspraken hebben bijgedragen aan de kwaliteit van het HU-onderwijs. Waar is meer en minder progressie op geboekt? Zijn de juiste thema's opgepakt en wat wordt voortgezet in 2024?

Deze aanbevelingen worden door de Hogeschoolraad gesteund.

Het is voor opleidingscommissies niet altijd goed duidelijk waar de kwaliteitsgelden voor worden ingezet en wat de opbrengsten van de bestedingskeuzes zijn. De MAGKA constateert dat in instituten waar het management uit zichzelf aangeeft samen op te trekken met de medezeggenschap, de opleidingscommissies de bestedingskeuzes beter waarneembaar vinden. Deze conclusie wordt door het College van Bestuur en de Hogeschoolraad gedeeld: de kwaliteit van de relatie is een belangrijke succesfactor voor het plan Kwaliteitsafspraken.

Juist in dat samen optrekken van zeggenschap en medezeggenschap is nog veel verbetering mogelijk. Het gaat er niet alleen om dat zeggenschap en medezeggenschap prettig met

elkaar omgaan, maar vooral ook dat de medezeggenschap serieus genomen wordt en goed geïnformeerd wordt. En dat het gesprek over de kwaliteit niet alleen met de medezeggenschap gevoerd wordt, maar ook breder met studenten en binnen teams. Uit het onderzoek van de Hogeschoolraad blijkt dat hier nog veel te winnen valt.

In de visie op zeggenschap en medezeggenschap zoals opgenomen in het bestuursreglement en het medezeggenschapsreglement staan mooie aanknopingspunten om het onderling overleg vorm te geven en de HU-gemeenschap hierbij te betrekken. Denk daarbij aan aspecten als het stimuleren van de open dialoog binnen de HU-gemeenschap, het actief organiseren van participatie en het op transparante wijze afleggen van verantwoording door de zeggenschap. En uit de visie op medezeggenschap de intentie om bij te dragen aan het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs door vroegtijdig de inhoudelijke dialoog met de zeggenschap aan te gaan, kennis en ervaringen uit te wisselen met andere medezeggenschapsorganen en transparant te communiceren.

Eenzijds is er onder opleidingscommissies tevredenheid over de zichtbaarheid van de resultaten, anderzijds blijft het een zoektocht. Het blijft een aandachtspunt dat voor opleidingscommissies die zichtbaarheid redelijk tot goed is, maar toch minder dan voor het instituutmanagement. Zoals door de MAGKA en het College van Bestuur is aangegeven onderstreept het belang van de kwaliteitsdialoog binnen de context van de kwaliteitsafspraken. Dat een opleidingscommissie een inzet minder goed kan onderscheiden, betekent in de eerste plaats dat in een goed gesprek het management dat nog beter voor de medezeggenschap kan verduidelijken.

Het college wijst in het bestuursverslag ook op het belang van een sterke betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap. De instituutraden en opleidingscommissies vervullen een cruciale rol bij het creëren van betrokkenheid van studenten en docenten. Zij voeren een actieve dialoog (kwaliteitsdialoog) met de opleidingsmanager en instituutdirecteur over de realisatie van de plannen en vervullen dus een belangrijke signalerende en adviserende rol.

In het bestuursverslag wordt aangegeven dat er op meerdere fronten aan het concretiseren en faciliteren van de kwaliteitsdialoog wordt gewerkt. Ten eerste is er een instrumentarium ontwikkeld dat wordt getest en aan de Hogeschoolraad wordt voorgelegd. Ten tweede is de kwaliteitsdialoog onderdeel van het kwaliteitskader dat wordt uitgewerkt voor de realisatie van de HU-visie op onderwijs en onderzoek. Ten derde geeft het college aan dat wordt verwacht dat specifiek met betrekking tot de kwaliteitsafspraken in 2023 de kwaliteitsdialoog wordt versterkt door de verruimde planning en tijdige communicatie daarover. De Hogeschoolraad kan zich hier goed in vinden.

De kwaliteitsdialoog in het algemeen en in het bijzonder met betrekking tot de kwaliteitsafspraken blijft een belangrijk verbeterpunt. De Hogeschoolraad is daarom blij dat het College van Bestuur de dienst Onderzoek, Onderwijs & Studentzaken de opdracht heeft gegeven een instrumentarium te ontwikkelen ten behoeve van de kwaliteitsdialoog.

Adequate monitorinformatie, kwantitatief en kwalitatief, om verbeteringen te kunnen volgen is hierbij onmisbaar. Vervolgens is er ondersteuning van de studenten en docenten in de opleidingscommissies en instituutraden nodig bij het raadplegen en beoordelen van deze informatie binnen de context van langjarige ontwikkelingen en oorspronkelijke

verbeterplannen. Zowel het management als TAM hebben hier een belangrijke ondersteunende rol in.

Dit sluit aan bij het advies van de MAGKA dat de kwaliteitsdialoog er in sterkere mate voor moet gaan zorgen dat de medezeggenschap beter in staat is om zich een oordeel te vormen over de bestedingsmiddelen en de waarneembare inzet. Niet alleen aan de hand van harde getallen en indicatoren, maar ook doordat het management indrukken met de medezeggenschap deelt.

Een ander belangrijk aspect om de kwaliteit van de voornemens van de kwaliteitsafspraken te blijven borgen is een zorgvuldig strategisch personeelsbeleid bij de instituten. De Monitor en Adviesgroep Kwaliteitsafspraken vroeg in 2021 aandacht voor dit HR-perspectief. De realisatie van de activiteiten en de kwaliteitsborging van deze activiteiten is sterk afhankelijk van het aannemen van goed gekwalificeerde medewerkers met de expertise waar behoefte aan is en van de inwerkprogramma's van deze nieuwe medewerkers. Belangrijke vragen om





te onderzoeken zijn in hoeverre de wervingsopgave voldoet om de kwaliteitsafspraken te realiseren, binnen welke termijn vanaf indiensttreding nieuwe medewerkers optimaal inzetbaar zijn en of medewerkers wel goed genoeg inzetbaar zijn als we rekening houden met bijvoorbeeld werkdruk en kwaliteit. De Hogeschoolraad onderschrijft dit belang en adviseert de instituten om bovengenoemde vragen te blijven onderzoeken en daar de instituutraden bij te betrekken.

4.10.7.3 Gemeenschapsvorming en studentbetrokkenheid

De MAGKA heeft de volgende adviezen gegeven:

- Maak de procedure voor de financiering van reeds lopende HUGS-activiteiten eenvoudiger.
- Consulteer de instituten over het plan HUGS, dat garanties moet bieden dat de opgebouwde reserve uit het eerste projectjaar alsnog ten goede moet komen aan de HU-gemeenschap.

Het College van Bestuur heeft aangekondigd dat er op korte termijn een plan zal komen voor het beschikbaar stellen van de middelen die in het eerste jaar niet zijn uitgegeven. De suggestie om eerst de instituten over dit plan te consulteren, neemt het college niet over. De beschikbare middelen kunnen toegekend worden aan incidentele projecten. Dit plan zal aan de Hogeschoolraad voorgelegd worden. Besluitvorming dient plaats te vinden voor vaststelling van het planning- en controlkader, omdat anders reallocatie van de betreffende middelen moet worden overwogen.

De Hogeschoolraad is zeer positief over de planontwikkeling en realisatie van het programma HUGS. Het programma heeft een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een grote groep studenten om succesvol te kunnen studeren, zich verder te ontwikkelen en zich thuis te voelen op de HU. Veel projecten worden geleid door studenten. Denk aan de additionele aanvraag Podium Internationaal, StudieHUiskamer en de aanvraag Gender and Sexuality Alliance. De Hogeschoolraad heeft veel waardering voor deze werkwijze, omdat sociale binding en persoonlijke vorming zo hand in hand gaan.

4.10.7.4 Innovatie digitale leeromgeving

De MAGKA heeft geadviseerd om het programma opnieuw aan te passen als het huidige plan niet op schema loopt. Met name de realisatie van de inzet van key users loopt nog achter bij de planning.

Om zo nodig bij te kunnen sturen, heeft het College van Bestuur aangekondigd dat er ook voor het programma DLO voor de vaststelling van het planning- en controlkader een plan zal komen. Ook dit plan zal ter instemming aan de Hogeschoolraad aangeboden worden.

4.10.7.5 Toekomst

De Hogeschoolraad is blij met de adequate aanpak van de projecten HUGS en DLO en hoopt dat de nieuwe plannen op korte termijn leiden tot een volledige besteding van de kwaliteitsgelden. De raad steunt het college in het voornemen de besluitvorming over de plannen af te ronden voordat het planning- en controlkader wordt vastgesteld.

Met het einde van het programma Kwaliteitsafspraken in zicht geeft het college aan te willen voorsorteren op de overgang in 2025 van een situatie met tijdelijke middelen naar de nieuwe situatie met structurele middelen. Het college voorziet in principe een inzet voor dezelfde en vergelijkbare doelen, maar dan nog sterker gericht, uitgaande van de lessen die zijn geleerd van vijf jaar Kwaliteitsafspraken. Het college geeft de opdracht deze leerpunten te inventariseren en op basis daarvan een plan op te stellen voor het vervolg na 2024.

Net als in de rapportage over 2021 is de Hogeschoolraad van mening dat de verschillende programmalijnen van de kwaliteitsafspraken elkaar versterken en dat bijzondere aandacht nodig is voor studentenwelzijn en kennisdeling. Het continu betrekken van de studenten bij alle onderdelen van de kwaliteitsafspraken is van essentieel belang en de Hogeschoolraad zal zich hiervoor ook de komende jaren hard maken.

4.11 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De HU heeft in het plan Kwaliteitsafspraken 2020-2024 een weloverwogen keuze gemaakt om aan vijf landelijke sectorthema's – intensiever en kleinschaliger onderwijs, meer en betere begeleiding, studiesucces, onderwijs differentiatie en passende en goede onderwijsfaciliteiten - te bouwen langs de band van de eigen drie HU-prioriteiten: door het aanstellen van meer docenten, het versterken van de HU-gemeenschap en versnelde digitalisering. Op die manier is de inzet van de kwaliteitsmiddelen direct en logisch verbonden met de instellingsambities als beschreven in het ambitieplan 'HU in 2026', waardoor synergie en focus ontstaat. Dit betaalt zich uit in de voortgang van de Kwaliteitsafspraken in 2022. De Raad van Toezicht onderschrijft de conclusie van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad dat de realisatie van de kwaliteitsafspraken in 2022 overall prima op schema ligt. Het belang van

de kwaliteitsmiddelen, met focus op meer docenten, intensievere begeleiding en versterken van de HU Gemeenschap, is extra onderstreept in de achter ons liggende coronaperiode.

De Raad van Toezicht spreekt waardering uit voor de monitoring die het College van Bestuur laat uitvoeren om ook op het niveau van de instituten zicht te houden op de bandbreedte en om sturing mogelijk te maken. De weinige bijstellingen die opleidingen tot nu toe hebben doorgevoerd op hun voornemens zijn correct verlopen, in samenspraak met de medezeggenschap en binnen de afgesproken HU-kaders.

Met het College van Bestuur is doorgesproken over de onderbesteding op de centrale middelen voor het versterken van de HU-gemeenschap en versnelde digitalisering. En geconcludeerd dat de huidige besteding dichtbij de gewenste besteding zit. Interventie van het College van Bestuur is nodig om de in de eerste twee jaar opgebouwde geoormerkte reserve alsnog te besteden. De keuze om onderwijskundige ICT-professionals in te zetten die een brug kunnen slaan tussen onderwijsvernieuwing en ICT vindt de Raad van Toezicht, gezien de ontwikkeling dat ICT sterker randvoorwaardelijk wordt voor kwaliteit, een goede. Dat dit in 2022 nog niet bij alle instituten is gelukt, is daarmee ook een punt wat extra aandacht vraagt van het College van Bestuur.

Het zwaartepunt van de activiteiten binnen de prioriteit 'meer docenten' ligt sterk decentraal bij de instituten en opleidingen, en de betrokkenheid van medezeggenschap en studenten daarmee ook. Het beeld dat de Raad van Toezicht heeft van een sterke betrokkenheid van de medezeggenschap op dit niveau bij de uitvoering, monitoring en bijstelling van de verbeteractiviteiten, wordt opnieuw bevestigd in de reflectie die de Hogeschoolraad heeft opgesteld over de kwaliteitsafspraken in 2022. Het is een zorgvuldig proces met veel aandacht voor betrokkenheid uit de organisatie, al blijft met name het betrekken van (gemeenschappelijke) opleidingscommissies, zoals ook blijkt uit de reflectie van de Hogeschoolraad, een punt van aandacht. De Raad van Toezicht constateert dat het College van Bestuur hier, in samenspraak met de Hogeschoolraad, concreet mee aan de slag is en blijft. Zo hebben de investeringen in het faciliteren van deze commissies, bv. in de vorm van een nieuwe e-learning module over de kwaliteitsafspraken voor nieuwe leden, zich uitbetaald.

Het is goed om te zien dat de focus van de gesprekken is verschoven van de systematiek van verantwoording naar een echte kwaliteitsdialoog. De Raad van Toezicht vindt het een compliment voor de organisatie dat het steeds beter lukt het doel van de middelen -kwaliteitsimpuls - daadwerkelijk de organisatie in te laten dalen.

Toezichthoudende betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken in 2022

De Raad van Toezicht heeft een actieve rol in de verantwoording van de kwaliteitsafspraken. De Raad van Toezicht toetst in de eerste plaats de kwaliteitsafspraken integraal en bekijkt of op meta-niveau de planning, uitvoering en bijstelling zorgvuldig wordt uitgevoerd. Maar ook treedt de raad op als 'hoeder van de intentie' en monitort de raad of de middelen worden ingezet zoals bedoeld en of er voldoende draagvlak voor keuzes en uitvoering bestaat.

De rol van het College van Bestuur is om actief te monitoren en dus ook te sturen en in te grijpen waar nodig. De Raad van Toezicht zelf kiest voor een balans tussen verantwoordelijkheid nemen in de verantwoording van de inhoud en toezicht houden op de kwaliteit van het proces.



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

“

Inhoudelijk blijven ons ambitieplan HU in 2026 en onze HU-visie op onderwijs en onderzoek, Samen voor de toekomst, leidend.

5. CORONA EN NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

5.1 HU EN MAATSCHAPPIJ GAAN IN 2022 WEER OPEN

Het jaar 2022 startte ook voor de HU nog met beperkende coronamaatregelen. Geen volledige sluiting meer zoals op dat moment in het basisonderwijs gold, maar wel met onder andere een mondkapjesplicht en met een maximale groepsgrootte van 75 personen in onderwijsruimtes. De omikron-golf die Nederland rond de jaarwisseling had bereikt bleek echter minder ziekmakend dan voorganger delta. De eerste maanden van het jaar konden daardoor in het teken staan van versoepelingen en van afschaffing van de ene na de andere maatregel. In de loop van februari werden eerst de maximale groepsgrootte en later ook de mondkapjesplicht en afstandsregels opgeheven. Basisadviezen bleven voornamelijk gelden zoals het veelvuldig handen wassen, hoesten en niezen in de elleboog, geen handen schudden, met klachten testen en thuisblijven na een positieve test.

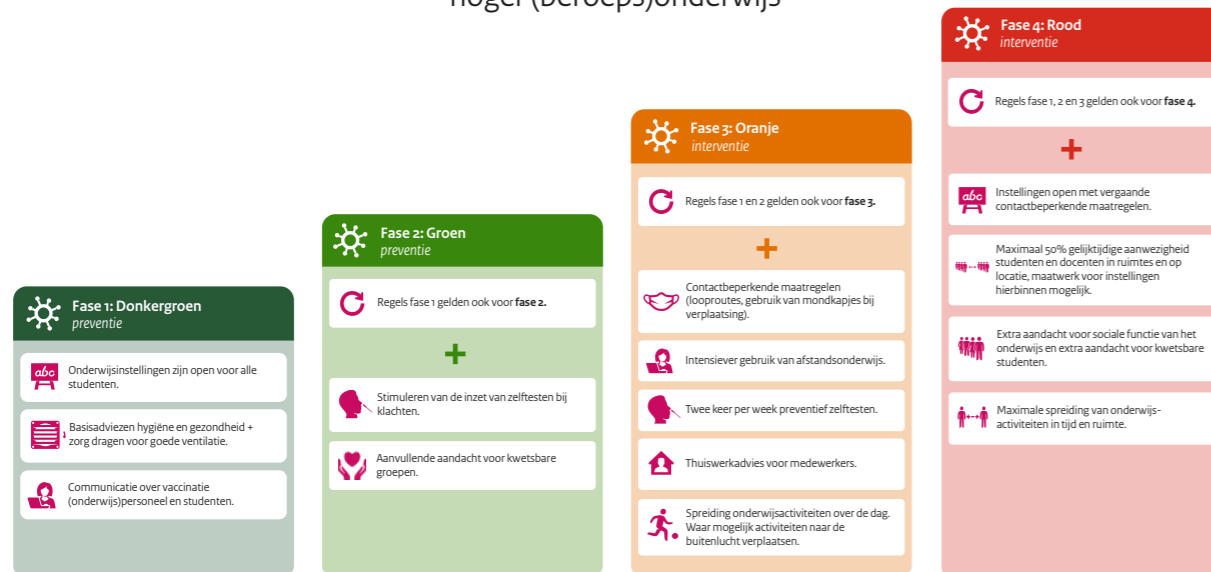


Ook buiten het hoger onderwijs mocht de wereld weer van het slot. In maart werd landelijk het thuiswerk-advies ingetrokken en verdween de mondkapjesplicht in het OV. Testen voor toegang was niet langer nodig voor grote evenementen. Langzaam maar zeker kon er weer vooruit gekeken worden en werd het tijd om te gaan werken aan langetermijnstrategieën.

De aanzet hiervoor werd gegeven in drie landelijke sessies die OCW in april en mei organiseerde – waarvan één aan de HU – voor koepels, bonden, instellingsbestuurders en -medewerkers en experts over het langetermijnperspectief voor mbo en hoger onderwijs met betrekking tot corona. De opbrengsten hiervan leidden in juni tot het Sectorplan middellange termijn aanpak corona mbo/ho, ter voorbereiding op verschillende scenario's voor een toekomst waarin corona een impact kan hebben op het mbo en ho.

Sectorplan corona

Middelbaar beroepsonderwijs en hoger (beroeps)onderwijs



Het sectorplan bevat de afspraken over de maatregelen die landelijk van kracht zijn. Binnen het kader van het sectorplan heeft de HU vervolgens de vertaalslag gemaakt naar de eigen context en locaties over hoe die maatregelen te implementeren. Dit resulteerde in het HU Coronaplan lange termijn dat het College van Bestuur op 4 oktober heeft vastgesteld en waar de Hogeschoolraad op 23 november mee heeft ingestemd. In december verscheen voor studenten en medewerkers de publiekversie Handleiding HU Coronaplan.

5.2 HU CORONAPLAN LANGE TERMIJN

Het HU Coronaplan kent een looptijd van een jaar en is daarmee geldig tot 23 november 2023. Het plan wordt in het voorjaar van 2023 geëvalueerd, waarbij ook de Hogeschoolraad wordt geconsulteerd. De uitkomsten daarvan worden vertaald in adviezen aan het College.

Sectorplan en HU Coronaplan gaan uit van een viertal fases – donkergroen, groen, oranje en rood – waarin specifieke voorschriften en adviezen gelden. De overheid beslist over de overgang naar een andere fase, de HU bepaalt hoe per fase de landelijke richtlijnen worden ingevuld en communiceert daarover aan studenten en medewerkers.

De kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek staat in onze keuzes in het HU Coronaplan centraal, aansluitend bij de HU-visie. Die kwaliteit is afhankelijk van verschillende elementen, zoals inhoud, goede dienstverlening, didactiek, maar ook: het welzijn van de HU-gemeenschap. Verbinding en structuur zijn belangrijk voor dat welzijn. Ook tijdens een coronapandemie wil de HU een plek zijn waar je als student of medewerker contact hebt, waar je geprikkeld wordt om je te ontwikkelen en waar je ontspanning vindt. Daarbij houden we vanzelfsprekend rekening met de gezondheid van medewerkers en studenten, met studievoortgang en werkdruk.

Ons onderwijs draait om ontwikkeling, persoonsvorming, grenzen verkennen, socialiseren en kaders zoeken. Dat betekent dat je niets kán en mag afdoen van de fysieke component van ons onderwijs. Voor ons onderzoek is het niet anders. We doen praktijkgericht onderzoek met en in de samenleving, met uiteenlopende partners in dynamische samenwerkingsverbanden. Ook daarbij is ontmoeting een onmisbare factor voor kwaliteit. Om de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en onze dienstverlening hoog te houden, blijven we dus zoveel mogelijk op locatie organiseren. Als dat niet mogelijk is, bieden we een kwalitatief alternatief. Onze strategie is: minder vaak in plaats van langdurig niet ontmoeten. Inhoudelijk blijven ons ambitieplan HU in 2026 en onze HU-visie op onderwijs en onderzoek, Samen voor de toekomst, leidend.

5.3 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS (NPO)

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

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

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

5.3.1 Inrichting, monitoring en draagvlak

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

De keuzes in de instituten zijn gemaakt aan de hand van een keuzemenu met 24 opties, waarvan er 23 overeenkomen met bestedingskeuzes die al in het programma Kwaliteitsafspraken konden worden gemaakt. Verderop in dit hoofdstuk laten we zien hoe deze bestedingskeuzes van de HU optimaal aansluiten bij de landelijke NPO-thema's en NPO-acties. Instituten kunnen ervoor kiezen om NPO-gelden in te zetten voor het versterken van dezelfde bestedingskeuzes die zij in het kader van de Kwaliteitsafspraken hebben



gemaakt, maar kunnen de gelden ook voor andere bestedingskeuzes inzetten. Op die manier zijn er bestedingskeuzes die worden gefinancierd alleen vanuit de Kwaliteitsafspraken, alleen vanuit het NPO of uit beide programma's tegelijk. Financieel zijn die investeringen zuiver te onderscheiden en dat doen we dan ook in dit hoofdstuk voor het NPO. Maar de inhoudelijke voortgang in Kwaliteitsafspraken en NPO is dusdanig vervlochten dat die lastig afzonderlijk valt te beschrijven. Daarvoor verwijzen we daarom naar de beschrijving van de voortgang in het hoofdstuk 4: Kwaliteitsafspraken.

De eigen keuzes van instituten uit het keuzemenu werden in 2021 gemaakt in nauw overleg met opleidingscommissies en instituutraden. Ook de voortgang van de besteding van de NPO-middelen wordt hier ten minste tweemaal per jaar besproken en keuzes kunnen worden bijgesteld – niet alleen als onderdeel van de integrale kwaliteitsdialoog over de kwaliteit van het onderwijs, maar ook in de monitorcyclus die wordt georganiseerd vanuit de Monitor- en adviesgroep Kwaliteitsafspraken. Deze regiegroep, die de HU heeft ingericht voor de kwaliteitsafspraken, is namelijk door het college aangewezen om ook de voortgang in het NPO te monitoren. Het format dat de regiegroep eerder al had ontwikkeld voor het monitoren van de voortgang van de kwaliteitsafspraken is in 2022 uitgebreid zodat met één geïntegreerd format de Kwaliteitsafspraken en NPO tegelijk worden gevolgd.

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

5.3.2 Kwetsbare studenten en studenten met achterstanden aan de HU

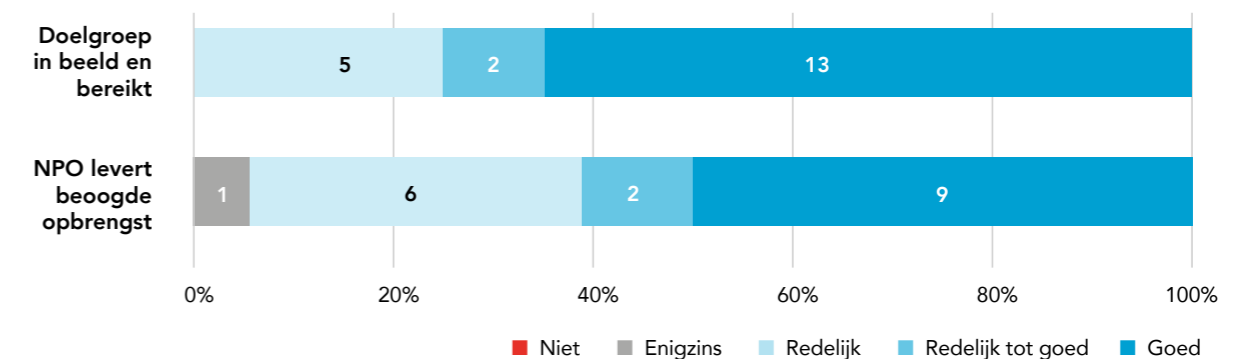
Het grootste deel van de NPO-middelen is bedoeld voor extra begeleiding, extra onderwijs en extra ondersteuning van studenten met studievoortgangsproblemen of andere (ook sociale en mentale) problemen en achterstanden, gerelateerd aan de coronamaatregelen. De

minister verwacht van instellingen dat zij in hun programma bijsturen op basis van monitoring van vertragingen en mentale gezondheid en dat zij door maatwerk studenten optimaal ondersteunen.

In een landelijk monitoronderzoek van OCW in 2022 rapporteerden HU-studenten relatief vaak studieovertraging (afgezet tegen het hele hoger onderwijs) en oordeelden zij relatief kritisch over hulp vanuit de instelling om overtraging te voorkomen. Binnen de HU hebben we langs twee wegen geïnventariseerd in hoeverre we goed inspelen op de behoefte van studenten aan extra begeleiding tijdens en na de coronaperiode.

Kwetsbare en vertraagde studenten in beeld

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



Figuur 5-1 Hebben instituten de groep studenten met voortgangsproblemen en/of kwetsbare positie goed in beeld, en leveren de NPO-activiteiten voor hen de bedoelde opbrengst op (aantallen)? (Bron: HU Administratie)

Bijna twee derde van de instituten geeft aan dat zij de doelgroep van het NPO goed in beeld hebben en goed kunnen bereiken. Deze instituten noemen in hun antwoord vaak de decanen, slb'ers, coaches, leerteambegeleiders, speciale vertragerscoördinatoren en aandachtsfunctionarissen die de studenten volgen en/of contact met hen houden. De instituten die voorzichtiger oordelen, merken meerdere malen op dat studenten met studieovertraging wel goed in beeld zijn maar dat studenten in een kwetsbare positie veel lastiger te bereiken zijn. De kwetsbare studenten zijn moeilijker in kaart te brengen en willen soms ook niet gevonden worden of weigeren contact op te nemen.

Over de opbrengsten van de NPO-activiteiten voor de doelgroep zijn de instituten redelijk positief. De helft van de instituten denkt dat de activiteiten ronduit een 'goed' effect hebben. Bij deze vraag over opbrengsten halen zij vaak specifieke activiteiten aan zoals persoonlijke trajecten om de studie te versnellen, extra begeleiding op deficiëntie-vakken en andere specifieke behoeften, extra lessen en extra programma's. Ook hier weer is het onderscheid van belang tussen studenten met overtraging en studenten in een kwetsbare positie. De vertraagde studenten kunnen met de hierboven genoemde activiteiten goed geholpen worden. De kwetsbare studenten zijn niet alleen moeilijker te signaleren en bereiken, maar ook is voor hen meer maatwerk nodig en is hulp en begeleiding veel lastiger af te stemmen.

Inzet en opbrengst van extra begeleiding

Vanuit het werkoverleg tussen college en hogeschoolraad is gevraagd om een inventarisatie van vormen van extra begeleiding binnen de instituten; begeleiding die is ingezet tijdens en na corona ter voorkoming van onnodige uitval en voor het op peil houden van het studentenwelzijn. Is er ingezet op extra begeleiding en zo ja in welke fase? Welke opbrengsten zien de instituten?

Alle instituten melden dat zij extra begeleiding hebben ingezet en in bijna alle gevallen is over die inzet overlegd met de opleidingscommissie. De doelgroepen voor begeleiding zijn divers. De meeste instituten maken onderscheid naar bijvoorbeeld propedeusestudenten, studenten met een opgelopen achterstand, kwetsbare studenten of langstudeerders. Doel van de inzet was het voorkomen van extra uitval, het verbeteren van studentenwelzijn en/of het voorkomen van studievertraging. Het bevorderen van studententevredenheid was nergens een primair doel. Vrijwel alle instituten melden dat zij de extra begeleiding ook structureel zullen continueren. Een derde wil de begeleiding nog uitbreiden met bijvoorbeeld extra coachingsactiviteiten of extra aandacht voor studievertraging, al dan niet na verder overleg met de medezeggenschap.



Het meest effectief vinden de instituten de extra inzet van loopbaanbegeleiders. Ook leer-teamverkleining en (extra) inzet van studentenassistenten en peercoaches vinden zij effectief. In mindere mate effectief noemen zij de verbetering van de docent-studentratio en de samenstelling van kleinere klassen. De helft van de instituten rapporteert positieve feedback van studenten te krijgen over de extra begeleiding. Dat geldt ook voor feedback van betrokken medewerkers en docenten, al worden hier wisselende ervaringen gerapporteerd, zoals extra werkdruk en wennen aan de nieuwe rol.

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

Financiële voortgang in 2022

Zoals gemeld in paragraaf 5.3.1 omvat het programma NPO aan de HU voor het grootste deel activiteiten in de instituten en daarnaast drie centrale projecten. De instituten kunnen hun NPO-budget besteden aan 24 activiteiten, waarvan er 23 gelijk zijn aan bestedingskeuzes in de kwaliteitsafspraken. De 24 activiteiten zijn verdeeld over vier van de zes landelijke NPO-thema's. De centrale projecten vallen alle drie onder het thema Welzijn en sociale binding. Het grootste thema wat betreft uitgaven in het NPO is Soepele in- en doorstroom.

Besteding NPO-middelen ten opzichte van planning in het oorspronkelijke HU-plan NPO en bijgestelde planning voor 2023 en 2024

bedragen x € 1.000

NPO-thema's		2021	2022	2023	2024
1. Soepele in- en doorstroom	HU-plan	1.552	4.305	3.415	
	Besteed	1.251	4.193		
	Budget			3.828	
2. Welzijn en sociale binding	HU-plan	468	2.020	1.450	
	Besteed	345	1.879		
	Budget			1.714	
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	HU-plan	270	1.260	1.008	
	Besteed	254	1.186		
	Budget			1.098	
Vertraging en studieuitval beperken in lerarenopleidingen	HU-plan	1.092	3.320	2.365	
	Besteed		3.031		
	Budget			2.682	1.064
Totaal NPO	HU-plan	3.382	10.905	8.238	
	Besteed	1.850	10.289		
	Budget			9.322	1.064

Tabel 5-1 Besteding NPO-middelen ten opzichte van planning in het oorspronkelijke HU-plan NPO en bijgestelde planning voor 2023 en 2024 (Bron: HU Administratie).

Daarnaast zijn er middelen beschikbaar voor het compenseren van de vertraging die onderzoekers met een tijdelijk contract hebben opgelopen in coronatijd. Dit onderdeel wordt als enige niet gemonitord door de regiegroep voor de kwaliteitsafspraken en NPO en lichten we toe in paragraaf 5.3.4. De bestedingen uit de NPO-middelen over het boekjaar 2022 bedragen samen € 10,3 miljoen. Dit is ongeveer € 1,6 miljoen lager dan begroot². In het programma NPO is aan het einde van 2022 85% van de tot dan geplande bestedingen gerealiseerd.

In de thema's 1, 2 en 3 loopt de realisatie vrijwel op schema. Alleen in thema 5, Vertraging en studie-uitval beperken in de lerarenopleidingen is een substantiële onderbesteding ontstaan van in totaal € 1,4 miljoen. Binnen het NPO is een relatief groot deel gereserveerd voor de lerarenopleidingen, namelijk zo'n 30% van het hele budget. Het bedrag dat voor dit thema is gereserveerd komt volledig ten goede aan de twee instituten Theo Thijssen (per januari 2023 ondergebracht in het Instituut voor Onderwijs en Orthopedagogiek) en Archimedes.

Aangezien de minister inmiddels het kalenderjaar 2024 als extra uitloopjaar heeft aange-merkt, wordt uit het budget voor de lerarenopleidingen ruim € 1 miljoen doorgeschoven naar 2024. Daarnaast was al eerder ruim € 0,4 miljoen doorgeschoven naar 2023. In alle overige thema's wordt uitgegaan van een volledige uitputting van de NPO-middelen eind 2023. Thema Soepele in- en doorstroom

In het programma NPO zijn voor het hbo vier NPO-thema's van toepassing. Daarbinnen worden landelijk weer zogenaamde NPO-acties onderscheiden. We laten zien met welke HU-bestedingskeuzes we werken aan deze NPO-thema's en -acties.

In het NPO-thema Soepele in- en doorstroom werken we aan vier verschillende NPO-acties door middel van elf bestedingskeuzes in de instituten (zie tabel 5-2). Deze bestedingskeuzes komen overeen met keuzes die instituten eerder ook al konden maken in de Kwaliteitsafspraken. Instituten kunnen naar keuze alleen kwaliteitsgelden, alleen NPO-middelen of beide inzetten voor deze activiteiten.

Het vaakst kiezen instituten voor het inzetten van NPO-middelen op de NPO-actie Aanbieden van extra begeleiding, met name voor meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding en extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning (beide bij 11 instituten). Ook is vaak gekozen voor de NPO-actie Voorkomen en wegwerken van studievertraging.

² De realisatie in 2022 is € 1,6 miljoen lager dan de bijgestelde begroting. Volgens het oorspronkelijke HU-plan NPO was het budget voor 2022 € 10,9 miljoen (zie tabel 5-1). Vanwege onderbesteding in 2021 is dit later bijgesteld naar € 11,9 miljoen (niet in tabel 5-4; zie Jaarverslag 2021). Vergeleken met dit bijgestelde budget is de onderbesteding € 1,6 miljoen.

NPO-Thema 1. Soepele in- en doorstroom: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed

NPO-actie	HU-Bestedingskeuze	Aantal instituten
a. Aanbieden van extra begeleiding	Meer tijd voor studieloopbaanbegeleiding, zodat studenten goed zicht hebben op hun studie – en loopbaanmogelijkheden en bewustere keuzes maken en er meer ruimte is voor persoonlijke vragen van studenten. (20)	11
	Extra docentcapaciteit om studenten met studievertraging te begeleiden in hun studieplanning, zodat studenten weer meer grip en regie krijgen op hun leerloopbaan. (22)	11
	Extra inzet van studentassistenten voor extra begeleiding in lessen, zodat de begeleiding nog beter afgestemd kan worden op de behoefte van de student. (9)	5
	Extra docentcapaciteit om studentassistenten en peer-coaches te begeleiden, zodat deze hun eigen rol in de leerbegeleiding goed kunnen uitvoeren. (24)	2
b. Versterken van studiekeuzeactiviteiten	Meer docentinzet voor het begeleiden van extra-curriculaire challenges, zodat studenten die uitgedaagd willen worden om hun talenten breder in te zetten, daartoe de mogelijkheden krijgen. (40)	2
	Extra aandacht voor studiekeuzeactiviteiten voorafgaand aan de opleiding bij Numerus Fixus studies, zodat studenten nog beter een weloverwogen keuze kunnen maken en uitval in het eerste jaar wordt teruggedrongen. (34)	0
c. Beter laten landen van studenten in ho	Extra aandacht voor introductieactiviteiten in de eerste 100 dagen om de binding van eerstejaars met de opleiding te versterken en zo studie-uitval terug te dringen. (35)	6
e. Voorkomen en wegwerken van studievertraging	Extra onderwijs voor studievertragers of bij curriculumconversies, zodat studenten geen onnodige studievertraging oplopen. (13)	12
	Extra lessen bij struikelvakken, zodat studenten zich beter kunnen voorbereiden op herkansingen. (8)	6
	Meer tijd voor toetsbesprekingen en feedback op toetsproducten, zodat studenten beter inzicht hebben in hun leerpunten. (7)	5
	Meer tijd om gedifferentieerde leerwegen mogelijk te maken, zodat studenten hun studieloopbaan nog beter kunnen afstemmen op eigen behoeften. (32)	2

Tabel 5-2 NPO-Thema 1. Soepele in- en doorstroom: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in Kwaliteitsafspraken) (Bron: HU Administratie).

Thema Welzijn studenten en sociale binding met opleiding

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

NPO-Thema 2. Welzijn en sociale binding: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed

NPO-actie	HU-Bestedingskeuze	Aantal instituten
a. Versterken supportstructuur instelling (meer ondersteuning)	Versterking van de positie en de taken van de zogenaamde aandachtsfunctionarissen ter bevordering van studentenwelzijn en inclusiviteit. (41)	13
	Meer tijd voor individuele aandacht bij leer- en studieloopbaanvragen, via spreekuren, zodat de begeleiding nauw aansluit bij de behoefte van de student. (21)	7
	(Extra) inzet van studentassistenten en peercoaches om intensievere begeleiding te kunnen bieden, die laagdrempelig is en aansluit bij de leefwereld van de student. (23)	6
d. Maatregelen gericht op specifieke doelgroepen (proactieve benadering)	Kleinere klassen, zodat er meer ruimte is voor interactie en persoonlijke aandacht. (2)	8

Tabel 5-3 NPO-Thema 2. Welzijn en sociale binding: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in Kwaliteitsafspraken) (Bron: HU Administratie).

De volgende drie centrale NPO-projecten van de HU vallen eveneens onder het thema Welzijn en sociale binding.

1. Versterken van de scholing van begeleiders

De HU kiest ervoor om naast de inzet op eerstelijnsbegeleiding vanuit de instituten ook hogeschoolbreed de scholing van begeleiders te versterken. Het gaat om vraaggestuurde scholing, gericht op het adequaat kunnen begeleiden van studenten met studievertraging en andere opgelopen achterstanden.

2. Inzet studentendecanen, keuzeadviseurs en studentenpsychologen

De behoefte van studenten aan tweede- en derdelijns begeleiders - de studentendecanen, de keuzeadviseurs en de studentenpsychologen - is zeer hoog. Om die reden wordt een gedeelte van de NPO-middelen besteed aan hogeschoolbrede uitbreiding en versterking van deze ondersteunende functies.

3. Subsidiefonds voor activiteiten voor sociale binding en welzijn

De HU maakt NPO-middelen vrij waarmee sociale activiteiten kunnen worden georganiseerd met het oog op sociale binding en het welzijn van studenten. Hiervan kan breed gebruik worden gemaakt door onder andere studieverenigingen, maar ook bijvoorbeeld voor activiteiten van Sciencecafés.

Dit zijn voor de HU belangrijke projecten, maar qua budget beslaan ze een relatief klein deel van de NPO-middelen (totaal € 621.000 voor de totale looptijd van het programma, dus minder dan 3% van het NPO-budget). Alle drie deze projecten zijn pas gestart in 2022. Projecten 2 en 3 lopen sindsdien nagenoeg op schema en project 2 heeft ook een achterstand uit 2021 al vrijwel ingehaald. Het eerste project, voor versterking van de scholing van begeleiders, heeft in 2022 nog enige vertraging opgelopen doordat de projectleider later dan verwacht kon worden vrijgemaakt, maar deze achterstand wordt naar verwachting in 2023 ingelopen. Er is geen aanleiding om in deze projecten gebruik te maken van de uitloopmogelijkheid in 2024.

Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

In het derde NPO-thema, Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages, kiezen de instituten alles bij elkaar even vaak voor de NPO-actie Meer stages realiseren door flexibiliteit en de NPO-actie Meer ondersteuning tijdens de stages voor specifieke doelgroepen. De instituten doen dat het vaakst door respectievelijk meer tijd te creëren voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten (6 keer) en meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes (9 keer).



NPO-Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed

NPO-actie	HU-Bestedingskeuze	Aantal instituten
b. Meer stages realiseren door flexibiliteit	Meer tijd voor supervisie en begeleiding van professionele reflectie bij de uitvoering van onderzoek en praktijkopdrachten, zodat studenten beter ondersteund worden in het ontwikkelen van hun professionele identiteit. (27)	6
	Meer tijd voor inbreng van praktijkcases en gastdocenten in het curriculum, zodat studenten een actueel en divers beeld van de beroepspraktijk kunnen ontwikkelen. (16)	4
	Meer ruimte voor projectonderwijs op basis van opdrachten uit de beroepspraktijk, met directe betrokkenheid van de opdrachtgevers, zodat studenten een nog realistischer beeld van de beroepspraktijk ontwikkelen. (17)	4
	Meer beschikbaarheid van praktijkdocenten die de verbinding met de beroepspraktijk in het onderwijs kunnen maken, zodat het praktijkbeeld van studenten nog actueler en genuanceerder wordt. (19)	3
c. Meer ondersteuning stages voor specifieke doelgroepen	Meer tijd voor stagebegeleiding en vraaggestuurd leren tijdens de stageperiodes, zodat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen in de beroepspraktijk. (28)	9
	Extra onderwijs op het gebied van taalvaardigheid of andere professionele skills zodat studenten beter toegerust zijn voor praktijkstages. (11)	5
	Meer onderwijs in onderzoeksvaardigheden en over een langere periode van het curriculum zodat studenten beter voorbereid zijn op het uitvoeren van onderzoek in projecten, stages en afstuderen. (15)	2
	Extra onderwijs ter voorbereiding van internationale stages of studieonderdelen, zodat studenten beter voorbereid zijn op internationale ervaringen of minder drempels ervaren om daarvoor te kiezen. (12)	1

Tabel 5-4 NPO-Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages: NPO-acties en HU-bestedingskeuzes, plus aantal instituten dat er NPO-middelen aan besteed (nummers tussen haken verwijzen naar overeenkomstige bestedingskeuzes in Kwaliteitsafspraken) (Bron: HU Administratie).



Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken

Het laatste NPO-thema geldt specifiek voor onze twee instituten die lerarenopleidingen aanbieden: Instituut Archimedes en Instituut Theo Thijssen. Dit is het enige thema met een duidelijke onderbesteding (zie tabel 5-1), die is ontstaan in 2021 en nog niet kon worden ingelopen in 2022. Het gaat hier dan ook om een groot budget: bijna een derde van NPO-middelen voor de HU. Omdat 2024 als extra uitloopjaar voor het NPO is aangemerkt, is de ontstane reserve doorgeschoven naar dit extra jaar.

De bijgestelde budgetten die daardoor nu resteren voor 2023 en 2024 zijn elk lager dan wat in 2022 al is gerealiseerd. Er is daarom alle vertrouwen in een adequaat vervolg van de activiteiten.

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

5.3.4 Extra onderzoeksbudget voor het inlopen van onderzoeksvertraging

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

In de landelijke voortgangsrapportage NPO wordt de communicatie naar de onderzoekers over deze extra middelen – op basis van een sessie met alleen wo-onderzoekers – als aandachtspunt benoemd. Binnen de HU zijn er geen signalen gevonden dat communicatie over deze NPO-middelen onvoldoende zou zijn. Het gaat per definitie om vertraging die reeds heeft plaatsgevonden in coronatijd. Er is daarom een lijst aangelegd van onderzoekers die aanspraak op de middelen kunnen maken. Communicatie met de onderzoekers loopt binnen de HU volledig via de begeleidende lectoren. De begeleidende lectoren en promovendi hebben in overleg een plan gemaakt voor besteding van de middelen - verlenging, tijdelijk uitbreiding van de aanstelling of ondersteunende middelen - aansluitend bij de behoefte c.q. obstakels gegeven de context van het betreffende individu.

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

Bestede bedragen uit NPO-onderzoeksgelden in 2022

Bestedingen	NPO-middelen	Eigen middelen ³
bedragen x € 1.000		
Personeel/uren	108,62	-
Materieel	10,78	-
Totale bestedingen in 2022	119,40	-
Aantal geholpen onderzoekers (unieke personen)	16	-

Tabel 5-5 Bestede bedragen uit NPO-onderzoeksgelden in 2022 (Bron: HU Administratie).

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

³ De werkelijke inzet van eigen middelen is in 2022 groter dan € 0 geweest. De HU zet alleen NPO-middelen in als reguliere financiering niet afdoende is. Aldus worden middelen uit reguliere financiering die vrijkomen als gevolg van onderbestedingen van onderzoeks- en promotietrajecten in eerste instantie ingezet om vertraging in andere trajecten op te vangen. Hiervan is geen aparte administratie bijgehouden en kan daarom niet gekwantificeerd worden.

Zoals gebruikelijk bij specifieke subsidies, verantwoorden we inkomsten voor zover er subsidiabele kosten gemaakt zijn. We registreren per onderzoeker welke kosten er ten laste van het aan hen beschikbaar gestelde budget gemaakt worden. Op basis van deze werkelijke bestedingen bepalen we de subsidie-inkomsten op enig moment. Zoals gezegd spreken onderzoekers het beschikbaar gestelde budget pas aan als de reguliere financiering is afgelopen. In 2022 is dit nog relatief beperkt geweest, omdat de meeste geselecteerde onderzoekers nog gebruik maakten van hun reguliere financiering. De verwachting is dat in 2023, met uitloop naar 2024, het resterende budget aangesproken zal worden en daarmee de NPO-middelen volledig benut worden.



“

Het onderzoek van de HU is praktijkgericht, heeft impact en werkt door, zowel in ons onderwijs als in de beroepspraktijk.

6. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

6.1 ALGEMEEN

6.1.1 Strategie en visie

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

6.1.1.1 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 meer en beter we in staat zijn om onze studenten een leeromgeving te bieden waarin zij werken aan oplossingen voor de grote en kleine maatschappelijke vraagstukken en bijdragen aan de grote transities van deze tijd. De essentie van de HU-visie op onderwijs en onderzoek hebben we samengevat in vier richtinggevende uitspraken:

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

6.1.1.2 Kennis- en innovatieagenda

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

Met [Samen Duurzaam](#) zetten we ons ervoor in de ecologische voetafdruk van onze regio tot nul terug te brengen. We willen dat duurzame oplossingen bijdragen aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving. Dit bewerkstelligen we door maatschappelijke vraagstukken vanuit het ecologische, economische en sociale perspectief te benaderen.

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

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

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

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

6.1.2 Onderzoek en thema's

6.1.2.1 Lectoraten

Eind 2022 kende de HU 39 lectoraten. Voor een overzicht verwijzen we naar [Lectoraten overzicht | Hogeschool Utrecht \(hu.nl\)](#). 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.

6.1.2.2 Bijdrage aan kennisontwikkeling uit de strategische onderzoekagenda Vereniging Hogescholen

Gezondheid en Welzijn – Samen Gezond

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

Onderwijs- en talentontwikkeling – Samen Lerend

Een belangrijke maatschappelijke opgaven voor de HU is het oplossen van het lerarentekort. Een project in dit kader is bijvoorbeeld [Op maat coaching voor zij-instromers in het beroep](#), waarin leraren werken op een school terwijl zij het leraarsvak nog leren. Een ander voorbeeld is het project [Bruggenbouwers en grensverleggers](#), waar complexe maatschappelijke vraagstukken worden opgepakt in samenwerking tussen professionals op school, in de wijk en rond het gezin, in professionele leernetwerken in Utrecht en Amersfoort.

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

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

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

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

Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar – Samen Duurzaam

De HU besteedt veel aandacht aan de gezonde en duurzame leefomgeving. Zo kennen we [een L.I.N.T. lector](#) op gezonde stedelijke ontwikkeling en wordt er door lectoren, het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities en opleidingen samen met bewoners en beleidsmakers gewerkt aan inzichten en tools om de omgeving gezonder en duurzamer in te richten.

Duurzaam transport en intelligente logistiek – Samen Duurzaam

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

Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening – Samen Duurzaam

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

Energietransitie en duurzaamheid – Samen Duurzaam

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

Kunst en de creatieve industrie – Samen Gezond

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

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

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

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. Op het gebied van cybersecurity lag de focus in 2022 op de organisatiekant: de menselijke gedragskant, processen en een cultuur gericht op digitale veiligheid. Op het gebied van sociale veiligheid liep afgelopen jaar bijvoorbeeld het project [GIPZ: Gezamenlijke Inspanning Politie & Zorg](#). De HU onderzoekt samen met politie- en zorgprofessionals in de regio Midden-Nederland welke rol de politie heeft in de samenwerking met het zorgdomein, vooral bij incidenten met kwetsbare personen met meerdere en complexe problemen.

Toerisme en gastvrijheid

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

6.1.2.3 Inkomsten

Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2022

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek over 2022		Gerealiseerde inkomsten
Bedragen x € 1.000		
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	14.824
2	Inkomsten onderzoek 2e geldstroom	8.140
3	Inkomsten onderzoek 3e geldstroom	2.117
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	300
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		25.381

Tabel 6.1 Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2022 (Bron: HU Administratie)

6.2 INTEGRATIE VAN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK IN HET KENNISECOSYSTEEM

Een van de ambities uit het instellingsplan ‘HU in 2026’ is om een bijdrage te leveren aan missiegedreven opgaven. Wij leiden professionals van morgen op, in samenwerking met de beroepspraktijk, met praktijkgericht onderzoek; in verbinding met de samenleving, kennispartners en de maatschappij. Samen met onze partners zoeken we naar oplossingen en realiseren we doorwerking in de regio. Zowel in het onderwijs als het onderzoek pakken we vraagstukken op die aansluiten bij onze missie en expertisegebieden. Daarom committeren we ons aan regionale en (inter)nationale programma’s en agenda’s waarin maatschappelijke vraagstukken centraal staan. We verwachten van onze studenten en medewerkers dat ze gericht zijn op samenwerking. Behoeften en problemen van praktijk en samenleving vragen immers om professionals die met andere disciplines kunnen samenwerken. We zoeken in ons onderwijs en onderzoek naar verbinding tussen vakgebieden en over de grenzen van vakgebieden heen, omdat de (traditionele) muren tussen kolommen en disciplines verdwijnen. Deze visie op onderwijs en onderzoek impliceert dat we continu samenwerken, met de beroepspraktijk, burgers en andere kennisinstellingen. Met ons (onderwijs en) onderzoek staan we dus continu in verbinding met de regio. Hieronder geven we voorbeelden uit 2022.



6.2.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

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

6.2.1.1 Centre of Expertise Smart Sustainable Cities

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

6.2.1.2 Regionale Kenniswerkplaats Jeugd en Gezin Centraal

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

6.2.1.3 Digital Twins Lab

In het [Digital Twins lab](#) werken onderwijs en onderzoek aan big data vraagstukken uit uiteenlopende disciplines. Denk aan artificial intelligence, people analytics en marketing analytics.

6.2.1.4 VR-LAB

Virtual Reality gebruiken in de klas is een mooie belofte voor het onderwijs. VR biedt je de mogelijkheid om vaardigheden te oefenen in een veilige omgeving en op een gepersonaliseerde manier. Het [VR-lab](#) heeft, in samenwerking met het bedrijfsleven, een aantal VR-tools ontwikkeld, onderzoekt de effecten van deze tool in het onderwijs en implementeert VR in het curriculum van de (leraren)opleiding.

6.2.2 Invulling verbinding met de regio aan de hand van voorbeelden

6.2.2.1 Kenniswerkplaats Zorg en Veiligheid Midden-Nederland

In 2022 is de [Kenniswerkplaats Zorg en Veiligheid Midden Nederland](#) gestart. Bureau Regionale Veiligheidsstrategie Midden-Nederland, 38 gemeenten uit regio Midden-Nederland, politie, OM, Zorg- en Veiligheidshuizen en de HU werken hierin samen voor een effectieve, persoonsgerichte aanpak van jonge mensen die ernstige delicten hebben gepleegd.

6.2.2.2 Health Hub Utrecht

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

6.2.2.3 Earth Valley ecosysteem

De HU draagt actief bij aan de invulling en uitwerking van het door ROM gelanceerde [Earth Valley](#) ecosysteem. De HU trekt daarin samen op met onder andere ROM, Universiteit Utrecht, Data en Kennis Hub Gezond Stedelijk Leven, gemeente Amersfoort en gemeente Utrecht. In 2022 leidde dit onder meer tot de Learning Community Gezond Stedelijk Leven.

6.2.2.4 Proeftuin Passend Onderwijzen

Het consortium [Proeftuin Passend Onderwijzen](#), waarin de HU samenwerkt met drie mbo-instellingen en de Open Universiteit, doet in de Proeftuin inzichten op over passend onderwijs en het collectief leren en onderzoeken in het mbo. We beogen bestaande initiatieven rondom passend onderwijzen uit te bouwen, daarbij profiterend van elkaars ervaring.

6.2.3 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)	39	10
Nationale Wetenschaps-Agenda	0	7
Groiefonds	0	3
Europese onderzoeksprogramma's (onder andere Horizon, Interreg)	4	12
Andere aanvragen met kennispartners (alles wat niet boven genoemd is)	15	6

Tabel 6.2 Deelname aan aanvragen met kennispartners (Bron: HU Administratie).

6.3 KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

6.3.1 Personele inzet

Personele inzet praktijkgericht onderzoek

Categorie	Totaal aantal	Totaal aantal fte
Lectoren	51	34,88
Onderzoekers en docent-onderzoekers	448	136,44
Promovendi	130	55,36
Postdocs	23	4,48
Onderzoeksondersteuning	112	34,70
Totaal onderzoekspersoneel	764	265,86
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 78%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 22%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0.73	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	25	

Tabel 6.3 Personele inzet praktijkgericht onderzoek (Bron: HU Administratie).

Om te kunnen bijdragen aan het opleiden van hoogwaardige professionals ten behoeve van de transitie op het gebied van energie, klimaat, zorg en vergrijzing, neemt de HU deel mee aan 4 van de 7 pilots voor de ontwikkeling van de Professional Doctorate (PD):

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

In 2022 zijn er nog geen PD's van start gegaan.

6.3.2 Publicaties

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

6.4 KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

6.4.1 Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De evaluaties in het kader van de Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voert de HU uit op het niveau van de kenniscentra en HU-breed. Eind 2018 heeft de HU in het kader van de BKO een extern panel ontvangen. Hun opdracht was zowel de vier kenniscentra (kenniscentrum Leren en Innoveren, kenniscentrum Sociale Innovatie, kenniscentrum Digital Business en Media, kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leren) als de HU overkoepelend te beoordelen. In 2021 hebben de kenniscentra een midterm review uitgevoerd, in de vorm van een participatief actie-leerproces, in 2022 werden de resultaten gepresenteerd. Bij de midterm review stonden drie vragen centraal die door de externe commissie in 2018 als aandachtspunten waren geformuleerd:

- Maken we een goede beweging in het kader van het ambitieplan 'HU in 2026' ten aanzien van de ambitie van profileren en het leveren van toegevoegde waarden vanuit missiegedreven opgaven?
- De conclusie was dat ons praktijkgericht onderzoek en een gezamenlijk streven naar onderzoekskwaliteit steeds centraler komen te staan. Een aandachtspunt betreft het vertalen van de expertisegebieden naar gedetailleerde 'roadmaps', om te komen tot een concrete onderzoeksprogrammering per expertisegebied. Het ontwikkelen van een integrale onderzoekvisie van de HU zal daar behulpzaam bij zijn. Die is in 2022 vastgesteld.
- Voeren we de goede dialoog over kwaliteit, doen we de goede dingen, hebben we de juiste hulpmiddelen?
- De conclusie was dat de dialoog over onderzoekskwaliteit steeds meer verankerd is in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van ons onderzoek. Onze interne en externe stakeholders gaven ook aan dat de kwaliteit, omvang en impact van het HU-onderzoek zich 'tot de top van het hbo' mag rekenen. Onze stakeholders raden ons aan om nog meer in te zetten op het vormen van sterke interne (met het onderwijs) en externe (met het werkveld, mbo's en universiteiten) communities rond onze onderzoeksthema's. Een tweede ontwikkelpunt bestaat uit het verder versterken van de kwaliteitscultuur van HU-onderzoek, bijvoorbeeld door afgewezen en gehonoreerde aanvragen systematischer met elkaar te bespreken.

- Bringen wij onze expertise voldoende in als het gaat om landelijke ontwikkelingen rond onderzoek?
- Het lukt ons de afgelopen jaren steeds beter om met ons onderzoek zowel regionaal als (inter)nationaal zichtbaar en agendabepalend te zijn. Dit wordt bevestigd door onze stakeholders. We dragen ons profiel beter uit, ondersteund door vernieuwende vormen van communicatie zoals multimedieverhalen ([HU Stories](#)) en podcasts. Een belangrijke nationale ontwikkeling in het hbo is de ontwikkeling van de Professional Doctorate (PD). Dit is een belangrijke ontwikkeling in de professionalisering van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Het geeft lectoren promotierecht en geeft PD-kandidaten met een eigen profiel kans onderzoek te doen in de beroepspraktijk. De HU is sterk betrokken bij de voorbereiding op de pilottrajecten in vier verschillende domeinen. Verder vinden de kenniscentra van de HU goede aansluiting bij belangrijke nationale kennis- en innovatieagenda's door subsidieaanvragen (waaronder SPRONG) en door deelname in grote consortia voor publiek-private samenwerkingen.

Ook de individuele lectoraten kennen een kwaliteitscyclus, waar bij de start van een lectoraat de onderzoeksvraag wordt uitgewerkt in een zogenoemd structuurrapport. Dit rapport wordt door het College van Bestuur vastgesteld. Iedere vier jaar is het mogelijk het lectoraat te continueren, via een continueringsnota waarin voortgang en eventuele koerswijzigingen zijn beschreven. Deze continuering wordt vastgesteld door de directeur kenniscentrum.

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

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

Hieronder volgen voorbeelden die de verschillende vormen van doorwerking illustreren en tevens laten zien dat ons praktijkgericht onderzoek wordt gewaardeerd.

6.4.2.1 Utrecht Tech Community

Utrecht kent net als de rest van Nederland een groot tekort aan gekwalificeerd ICT-personeel. Tegelijkertijd biedt deze bedrijfstak juist nu én in de toekomst veel zekerheid op werk. Met de oprichting van de [Utrecht Tech Community](#) slaan onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven en de gemeente Utrecht de handen ineen om deze mismatch op de arbeidsmarkt te verkleinen en de instroom van kandidaten in deze sector te vergroten. Ook de HU doet hierin mee. UTC ontvangt een bijdrage van ruim € 1,8 miljoen uit het subsidieprogramma 'Kansen voor West', programmadeel REACT-EU.

6.4.2.2 ELSA Labs

In 2022 hebben NWO en de Nederlandse AI Coalitie een omvangrijke [subsidie beschikbaar gesteld voor ELSA labs](#) ('Ethical, Legal and Societal Aspects') Het AI, Digital Culture & Media is zo'n ELSA lab. Dit lab is een samenwerkingsverband van de HU, Universiteit Utrecht, Beeld & Geluid en Media Perspectives. Het lab heeft een breed netwerk van partners uit de IT-sector en creatieve industrie. Het doel van het lab is om bij te dragen aan de digitale

transitie van media- en cultuurorganisaties, voornamelijk door ontwikkeling van nieuwe kennis, toepassingen en werkwijzen op het gebied van AI en datawetenschap. Mensgericht ontwikkelen is voor dit ELSA Lab het uitgangspunt: recht doen aan de behoeften en belangen van burgers en professionals, 'ethics by design' en open kennisdeling.

6.4.2.3 SURE

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

6.4.2.4 Applied AI Learning communities

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

6.4.2.5 Canvas leerwerktraject voor statushouders

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

6.4.2.6 ORANGEHealth.NL

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

6.4.3 Functiehuis en professionalisering

In de HU hebben alle organisatie-eenheden een Strategisch Personeelsplan (SPP) waarin aandacht wordt besteed aan in- en externe ontwikkelingen en de betekenis hiervan voor



gewenste ontwikkelingen in het personeelsbestand. Dit geldt dus ook voor de kenniscentra van de HU. Dit SPP wordt regelmatig geactualiseerd. Tevens wordt er jaarlijks door de directeuren kenniscentra normvinding gedaan over de ontwikkeling van Hogeschool Hoofddocenten (HR3P).

De kenniscentra en de dienst HR hebben gezamenlijk een jaarlijkse werkagenda. In 2022 ging het met name om het inrichten van de rol associate lector die de HU nog niet kende en om de ontwikkeling van de professional doctorate.

Twee keer per jaar organiseren de kenniscentra startbijeenkomsten voor nieuwe onderzoekers en nieuwe ondersteuners van onderzoek bij de HU, waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen: wetenschappelijke integriteit (datamanagement, ECO, AVG), communicatie en publiceren, subsidieaanvragen en valorisatie, ondersteuning en professionalisering (ICT, Teaching and Learning Network (TLN)).

Voor professionalisering is in 2022 een kenniscentrabreed project uitgevoerd, waarin geïnventariseerd is wat per niveau van onderzoeker nodig is aan deskundigheidsbevordering en hoe dit aanbod gerealiseerd kan worden. Op basis daarvan is een ontwikkelkaart voor praktijkgericht onderzoekers ontwikkeld. Aan de hand van dit instrument kunnen onderzoekers verschillende ontwikkelpaden kiezen en bijbehorend professionaliseringsaanbod vinden: [De ontwikkelkaart HU](#).

6.4.4 Diversiteit en inclusie

In 2022 heeft de HU een [Gendergelijkheidsplan](#) opgesteld. Het Gendergelijkheidsplan maakt onderdeel uit van het bredere HU-beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie. Via de Vereniging Hogescholen is de HU verbonden aan de Charter Diversiteit, waarmee we het belang van diversiteit en inclusie onderstrepen.

6.4.5 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 (HSR) onderwerp van gesprek is, als in de kenniscentraraad. In de Hogeschoolraad zitten zowel medewerkers als studenten, in de kenniscentraraad hebben medewerkers van de vier kenniscentra zitting. Zeggenschap op dit niveau ligt bij de directeuren kenniscentra. Reglementair heeft de kenniscentraraad onder meer instemmingsrecht op de management- en lectoratenplannen van de kenniscentra en op de contourenplannen van lectoraten, en is de kenniscentraraad vertegenwoordigd in de benoemings- en adviescommissie bij de benoeming van een lector. Ook bijvoorbeeld de documenten in het kader van externe en interne evaluatie van het onderzoek in het kader van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) worden besproken met de raad. De kenniscentraraad stelt jaarlijks een jaarverslag op.

Met de Hogeschoolraad worden hogeschoolbrede zaken besproken die belegd zijn op het niveau van het College van Bestuur. In 2022 hadden zij bijvoorbeeld instemmingsrecht op de HU-visie op onderwijs en onderzoek Samen voor de toekomst. Bij de totstandkoming van dat document hebben veel studenten, docenten, onderzoekers en lectoren van onze hogeschool volop meegedacht. Met mooie én bruikbare inzichten, die in Samen voor de Toekomst een plek hebben gekregen. Een waardevol en intensief proces, waar we met trots op terugkijken. In 2022 zijn ook de resultaten van de midterm review in het kader van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) aangeboden aan de Hogeschoolraad.

De medezeggenschap van de kenniscentra is ook altijd betrokken bij de benoeming van lectoren en directeuren van de kenniscentra. Een afvaardiging van de kenniscentraraad maakt deel uit van de benoemingsadviescommissie.

“

Hogeschool Utrecht vergroot op het gebied van integrale veiligheid haar weerbaarheid door samen te werken binnen de sector en in te zetten op bewustwording.

7. INTEGRALE VEILIGHEID

Integrale veiligheid betekent in de HU dat we veiligheid-gerelateerde vraagstukken binnen de instelling in samenhang aanpakken en dat we voor alle domeinen op het gebied van integrale veiligheid redeneren vanuit hetzelfde strategisch kader. Dit strategisch kader Integrale Veiligheid is in 2022 voor de HU ontwikkeld en in mei bestuurlijk vastgesteld. Daarnaast is een tweedelijns Functionaris Integrale Veiligheid aangesteld.

Het strategische kader kent een achttal leidende principes, alle geformuleerd vanuit de kernwaarde een veilige, transparante open gemeenschap te willen zijn en te blijven. Dit sluit aan bij de HU ambities Studentsucces (veilige leeromgeving) en HU gemeenschap (inclusieve, toegankelijk gemeenschap). De HU visie op onderwijs en onderzoek heeft als aanvullende ontwerpdimensie aandacht voor persoonlijke en sociale ontwikkeling. Docenten streven ernaar voor studenten een veilige en vertrouwde situatie te creëren.

Hogeschool Utrecht vergroot op het gebied van integrale veiligheid haar weerbaarheid door samen te werken binnen de sector en in te zetten op bewustwording, het stroomlijnen van incidentmanagement (24/7), eigenaarschap van crisismanagement en goede afspraken ten behoeve van de samenwerking met regionale en lokale partners in de veiligheidsketen. Een start is gemaakt in 2022. Opvolging vindt ook in 2023 plaats.



7.1 FYSIEKE VEILIGHEID

De HU werkt ook aan fysieke veiligheid door HU-brede processen aangaande die fysieke veiligheid op de campus te stroomlijnen. Regelmatige inventarisatie van risico's zijn in 2022 uitgevoerd. Eerste stappen zijn gezet om te komen tot de uitrol van een gecertificeerd 'Milieu en Gezond & Veilig Werken managementsysteem'.

7.2 CRISISMANAGEMENT

De calamiteiten, crisis, en crisisoefeningen in 2022 hebben we geëvalueerd. Aan het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement is de opdracht gegeven om een leerevaluatie uit te voeren met als doel om (overkoepelende) lessen, aandachtspunten en specifieke aanbevelingen te benoemen. Daaruit komen vier rode lijnen:

- deel met alle crisisteamleden expliciet de argumenten voor opschaling naar een crisis, zodat de impact en de urgentie door iedereen wordt gevoeld,
- maak de rolverdeling tussen Markering & Communicatie (M&C) en woordvoering duidelijker,
- organiseer na afschaling een intern reflectiemoment waarbij ruimte is om stoom af te blazen, quick wins te borgen en voor een gezamenlijke afsluiting,
- maak nieuwe mensen wegwijs in de crisisorganisatie en hun rol daarin. Deze aandachtspunten zullen de komende periode worden geïmplementeerd.



7.3 INTERNATIONALE MOBILITEIT

Ieder jaar gaan studenten en medewerkers van de HU naar het buitenland voor onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Dit kan gaan om een langdurig verblijf, bijvoorbeeld het volgen van een semester bij één van onze partnerinstellingen, of een kortdurend verblijf, bijvoorbeeld het deelnemen aan symposia. Deze activiteiten dragen vanuit verschillende invalshoeken bij aan de ambities van de HU. Samen met onze contacten in het buitenland werken we aan global challenges en we leren van en met mensen met verschillende perspectieven. Studenten en medewerkers ervaren hoe het is om te werken met mensen uit verschillende culturen en met diverse achtergronden, vaak in een andere taal. Ze leren zo nieuwe manieren van werken en worden ze zich bewust van de eigen kijk op de wereld en hun vakgebied. We zien dit als belangrijk onderdeel van het ontwikkelen van wereldburgerschap. Uiteraard willen we dit alles zo veilig mogelijk laten plaatsvinden.

Leidend in ons reisbeleid zijn de reisadviezen van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarnaast heeft de HU het 'Calamiteitenplan internationale mobiliteit' - welke wordt ingezet bij voorkomende calamiteiten in het buitenland - en een gratis HU-reisverzekering. Tijdens de COVID-19 pandemie werd duidelijk dat nog niet iedereen deze 'tools' wist te vinden. In 2022 hebben we ervoor gezorgd dat alle studenten die voor studie naar het buitenland gaan deze informatie treffen als onderdeel van hun aanmeldproces. Daarnaast is in dit kader een tweetal andere documenten ontwikkeld voor medewerkers: het Afwegingskader internationale samenwerking en de Netwerkaart internationale HU.

7.4 KENNISVEILIGHEID

Bij kennisveiligheid gaat het in de eerste plaats om het met weerbaarheid-verhogende maatregelen voorkomen van ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie. Van ongewenste overdracht is sprake als onze nationale veiligheid in het geding komt. Kennisveiligheid richt zich daarnaast op heimelijke beïnvloeding van onderwijs en onderzoek door andere staten. Die inmenging brengt de academische vrijheid en sociale veiligheid in gevaar. Kennisveiligheid gaat verder over ethische kwesties die een rol kunnen spelen bij samenwerking met landen die de grondrechten niet respecteren.

In januari 2022 heeft Rijksoverheid de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gepubliceerd. Deze leidraad heeft twee lijnen: over de organisatie binnen de instelling, en over inzicht geven in waardevolle kennisdomeinen, samenwerkingsverbanden, risico's en kwetsbaarheden. Conform de leidraad heeft de HU een portefeuillehouder op bestuursniveau en een adviesteam ingesteld.

Het ministerie van OCW heeft de opdracht verstrekt aan hoger onderwijsinstellingen om een risicoanalyse ten aanzien van kennisveiligheid uit te voeren. Hiertoe is informatie opgehaald binnen de kenniscentra, instituten en diensten van de HU. Tijdens twee sessies met alle directeurs is er gewerkt aan bewustwording. De globale risicoanalyse wordt door het Adviesteam Kennisveiligheid uitgewerkt tot een self-assessment ten behoeve van de externe audit, die naar verwachting in juni 2023 zal plaatsvinden. Daarnaast wordt er verder gewerkt aan bewustwording rondom Kennisveiligheid.

7.5 SOCIALE VEILIGHEID

Sociale veiligheid gaat over integriteit, ongewenst gedrag en zorgwekkend gedrag. Aandacht gaat uit naar bewustwording, signalering en preventie. Om de organisatie te ondersteunen is in september 2022 de 'HU handelingswijzer zorgwekkend gedrag' opgeleverd. Ook is een aanbod van preventieve trainingen ontwikkeld vanuit onder andere 113 Zelfmoordpreventie. De HU draagt actief bij aan de ontwikkeling van een landelijke monitoring sociale veiligheid en het zichtbaar maken van inclusie onder studenten en personeel voor de sector.

In 2022 verscheen onze HU visie '[Diversiteit en Inclusie](#)'. Deze visie staat in verbinding met de ontwikkeling in de regio en vormt het fundament voor onze toekomstige (beleids)plannen op dit terrein.

Ons netwerk Diversiteit & Inclusie profileerde zich in 2022 nadrukkelijk met activiteiten binnen en buiten de HU.

7.6 CYBERSECURITY

Onze prioriteit voor het domein cybersecurity en privacy ligt gelegen in een van de richtinggevendende punten voor de HU-visie op integrale veiligheid: 'rather open with risks than safely closed'. De open kennissamenleving (open science) van de hogeschool is een noodzakelijke kwetsbaarheid om onze maatschappelijke opdracht te kunnen vervullen. Balans hierin is belangrijk. Daarom wordt gewerkt aan het awareness programma en een opleiding over informatieveiligheid. Ook in 2022 heeft de HU een audit op het Normenkader van SURF af laten nemen. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht werden periodiek geïnformeerd over het vastgestelde volwassenheidsniveau van cybersecurity bij de HU. De uitkomsten van de audit zijn een belangrijke bron voor het aanstaande jaarplan.

7.7 PRIVACYBELEID EN GEGEVENSBESCHERMING

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft een Jaarplan FG 2022 opgesteld. Dit plan is vastgesteld door het College van Bestuur. De toezichthoudende activiteiten van de FG in dit jaarplan bestaan uit het beoordelen van opzet, bestaan en werking van privacybescherming bij bestaande verwerkingen van persoonsgegevens middels assessments en het beoordelen van de risicoschatting en rechtmatigheid van nieuwe verwerkingen middels advisering. Risicovolle verwerkingen worden getoetst met een Data Protection Impact Assessment (DPIA). De FG ziet toe op de kwaliteit van uitvoering hiervan door de Privacy Officers. De FG heeft de opvolging van datalekken en assessments die zich in 2022 hebben voorgedaan gemonitord. Deze informatie is geïntegreerd in de kwartaalrapportage Privacy en het datalekregister.

In 2022 heeft de FG actief deelgenomen aan de kennisdeling en normvindende dialoog met andere onderwijsinstellingen. Daarnaast heeft zij bijgedragen aan de totstandkoming van de dreigingsbeelden van SURF en de Inspectie van het Onderwijs (IVHO). Ten behoeve van een integraal beeld van de veiligheid in de eigen organisatie heeft de FG in 2022 nauw samengewerkt met functionarissen uit de andere veiligheidsthema's zoals integriteit, sociale veiligheid en informatieveiligheid.



“

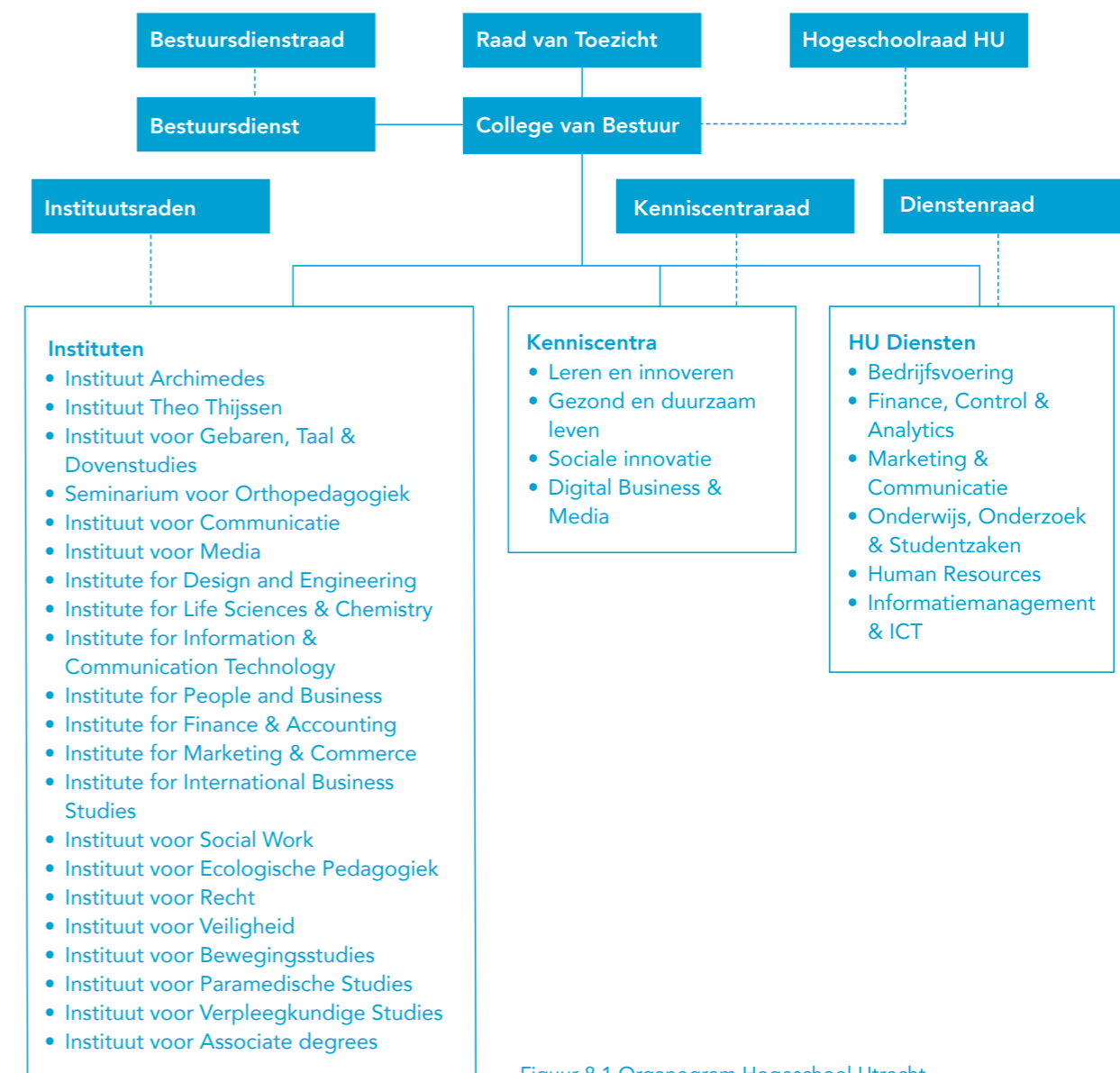
De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van de Branchecode goed bestuur.

8. GOVERNANCE

De Nederlandse hogescholen kennen sinds 2006 een branchecode Governance (vanaf 2013 onder de titel Branchecode goed bestuur). Deze code, die meest recent in 2019 is herzien, bevat regels voor goed bestuur. De HU hecht veel waarde aan openheid rondom het naleven van deze code.

8.1 JURIDISCHE VORM

Hogeschool Utrecht is een stichting, met als vestigingsplaats Utrecht. KvK-nummer 30140523. Het bestuur wordt gevormd door een college en bestaat uit drie leden. In 2022 waren dat Jan Bogerd (voorzitter), Tineke Zweed en Wilma Scholte op Reimer.



Figuur 8.1 Organogram Hogeschool Utrecht

De Raad van Toezicht is als werkgever van het College van Bestuur belast met het toezicht en is tevens klankbord voor het College van Bestuur. Eind 2022 bestaat deze raad uit acht leden. De Stichting Hogeschool Utrecht houdt aandelen van Hogeschool Domstad Beheer B.V. (inclusief Hogeschool Domstad Facilitair B.V.), dat zich richt op het verhuren van ruimtes. Tot de ontbinding medio 2021, hield de stichting eveneens aandelen van Interval Services B.V., die zich richtte op het in- en uitlenen van medewerkers.

8.2 BRANCHECODE GOED BESTUUR

De HU heeft haar besturing afgestemd op de Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. De branchecode vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren, en is samen met andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes te vinden op de website van de HU (zie hiervoor <https://www.hu.nl/governance>). De HU voldoet aan alle bepalingen die in de Branchecode goed bestuur zijn opgenomen.



8.3 STATUTEN

Naar aanleiding van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WTBR) en onze HU-visie zijn de statuten van de Stichting Hogeschool Utrecht in 2022 gewijzigd. De bestaande doelstellingen zijn in het kader van de HU-visie aangevuld met het ten behoeve van onderwijs en onderzoek – al dan niet tezamen met anderen – samenwerken met en deelnemen in andere rechtspersonen en vennootschappen. Daarnaast is specifiek opgenomen dat de Stichting Hogeschool Utrecht geen winstoogmerk heeft.

8.4 RAAD VAN TOEZICHT

Bij het uitoefenen van hun toezichthoudende functie gebruikt elk lid van de Raad van Toezicht als kompas de statuten van de Stichting Hogeschool Utrecht, de Visie op Toezicht en 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 <https://www.hu.nl/governance>.

8.4.1 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2022, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vijf keer in een formele vergadering bijeengekomen. Daarnaast hebben er drie schriftelijke besluitvormingsronden plaatsgevonden. De formele vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter van de Raad van Toezicht anders toe werd besloten. Met de Hogeschoolraad zijn vier bijeenkomsten geweest, waarvan drie 'Round Tables', en in het kader van de professionalisering heeft de raad één bijeenkomst besteed aan een zelfevaluatie.

De belangrijke onderwerpen die naast de onderwerpen, voorbereid door de commissies, in 2022 op de agenda van de Raad van Toezicht stonden:

- strategie en externe ontwikkelingen;
- Strategische ontwikkelingen en risk appetite;
- Maatschappelijke verantwoording ambitieplan 'HU in 2026'.

De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag over 2022, dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2022.

In lijn met het proactief toezichthouden, verkrijgt de raad informatie niet alleen tijdens vergaderingen maar ook deels zelfstandig via meer informele werkvormen en ontmoetingen. Zo blijft de Raad van Toezicht op de hoogte van de wensen en verlangens van de belanghebbenden. Elke lid van de Raad van Toezicht gebruikt bij het uitoefenen van de toezichthoudende functie als kompas:

- de statuten van de Stichting Hogeschool Utrecht (herzien in 2022)
- de Visie op Toezicht (okt 2021)
- het toezichtskader inclusief het huishoudelijk reglement en reglementen van de commissies (nov 2016, onder review)

8.4.2 De commissies van de raad

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



Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2022 vier keer regulier bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2022 waren:

- Finance: integrated reports, rolling forecast, liquiditeit & treasury, begroting 2023 en jaarverslag 2022
- Control: rapportages IAF, evaluatie IAF, managementletter, controleplan en accountantsverslag, risk management
- Integrale veiligheid: cybersecurity
- Huisvesting: strategisch huisvestingbeleid, vastgoedrapportage, renovatie gebouw aan de Koningsbergerstraat 9

De samenstelling van de Auditcommissie in 2022:

- de heer Kees Rutten (voorzitter),
- de heer Paul Meulenberg
- mevrouw Annemarie van den Berg.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek kwam in 2022 vier keer bijeen. Belangrijke onderwerpen in 2022 waren:

- Onderwijskwaliteit: HU in kaart onderwijs, meta-analyse rondgang opleidingscommissies, meta-analyse verslagen examencommissies, kwaliteitsafspraken, midterm review instellingstoets kwaliteitszorg
- Onderzoekskwaliteit: midterm review onderzoek, wetenschappelijke integriteit
- Kwaliteit personeel: Human Capital Agenda HU, schaa sprong onderzoek

- Vernieuwing visie HU op onderwijs en onderzoek, vernieuwing Quality assurance
- HU portfolio: strategische assortimentsanalyse, pilot professional doctorate (PD)
- Integrale veiligheid: kennisveiligheid & sociale veiligheid

De Commissie Onderwijs & Onderzoek bestond in 2022 uit:

- de heer Marc Vermeulen (voorzitter),
- de heer Ed Brinksma,
- mevrouw Fabienne Hendricks (tot 1 augustus 2022), en
- mevrouw Anita Lettink (vanaf 1 augustus 2022).

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie was in 2022 voor regulier overleg vijf keer bijeen. Voorts waren er twee schriftelijke rondes en drie bijeenkomsten in het kader van de functionerings- en beoordelingscyclus van de leden van het College van Bestuur. Daarnaast waren er veertien contactmomenten in het kader van werving- en selectiewerkzaamheden.

Een verslag van de werkzaamheden en belangrijke onderwerpen is opgenomen in het 'Remuneratierapport 2022'

De Selectie- en Remuneratiecommissie werd in 2022 gevormd door:

- de heer Paul Van Montfort (voorzitter),
- de heer Paul De Krom (tot 1 februari 2022),
- mevrouw Fabienne Hendricks (vanaf 1 februari 2022).

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht (zie tabel 8-1) is gebaseerd op een algemeen profiel dat wordt vastgesteld na advies van de Hogeschoolraad. Voor de heer De Krom is door het bereiken van de maximale zittingstermijn per 1 februari het lidmaatschap van de Raad van Toezicht beëindigd. De functie van plaatsvervangend voorzitter van de Raad van Toezicht is vanaf die datum overgedragen aan mevrouw Hendricks. De heer Brinksma is per 1 januari 2022 herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht en als lid van de Commissie Onderwijs & Onderzoek. Mevrouw Van den Berg is per 15 januari 2022 herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht en als lid van de Auditcommissie. Per 1 augustus 2022 is mevrouw Lettink benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Bij deze benoeming heeft zij het lidmaatschap van de commissie Onderwijs & Onderzoek overgenomen van mevrouw Hendricks.

Samenstelling Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht 2022

Prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort

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

Voormalige hoofdfunctie

- Bestuursvoorzitter Actiz

Ir. A. (Annemarie) van den Berg MBA

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

Hoofdfunctie

- Executive coach

Nevenfuncties

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

Prof. dr. H. (Ed) Brinksm

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

Hoofdfunctie

- Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit

Nevenfuncties

- Hoogleraar Formele Methoden voor Embedded Systemen, Universiteit Twente
- Lid Economic Board Zuid-Holland

Drs. P. (Paul) de Krom

- Eerste benoeming op 01-02-2014
- Tweede zittingstermijn tot 01-02-2022
- Plaatsvervangend voorzitter RvT
- Lid Selectie- en Remuneratiecommissie

Hoofdfunctie

- Bestuursvoorzitter Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) (tot 01-02-2022)
- Voorzitter Koninklijke Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI) (vanaf 01-02-22)

Nevenfuncties

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

Drs. F.A.I.A. (Fabiënne) Hendricks

- Eerste benoeming op 25-10-2017
- Tweede zittingstermijn tot 25-10-2025
- Plaatsvervangend voorzitter RvT
- Lid Selectie- en Remuneratiecommissie
- Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek (tot 1-8-2022)

Hoofdfunctie

- Head of Talent, Performance Management & Recruitment Tata Steel Nederland

Nevenfuncties

- Lid Curatorium Prof. Mr. B.M. TeldersStichting
- Bestuursvoorzitter Stichting Technasium
- Lid Raad van Toezicht Innovo Onderwijs op maat
- Lid Raad van Toezicht Gilde opleidingen (MBO)

Drs. A. (Anita) Lettink

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

Hoofdfunctie

- Founder HRTechRadar
- Partner Strategic Management Centre

Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen HTM Persoonsvervoer N.V.
- Bestuursvoorzitter Nederland Distributieland

Drs. P.P.G. (Paul) Meulenberg MRE

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

Voormalige hoofdfunctie

- Partner Deloitte, Amsterdam

Nevenfuncties

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

Prof. dr. M.J.M. (Marc) Vermeulen

- Eerste benoeming op 01-09-2019
- Tweede zittingstermijn n.t.b.
- Lid RvT
- Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek

Hoofdfunctie

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

Nevenfuncties

- Mentor Universiteit Amsterdam & Vrije Universiteit Amsterdam
- Mentor Jong Ondernemen
- Voorzitter wijkkerkenraad Oosterlicht

Mr. H.J. (Kees) Rutten

- Eerste benoeming op 01-04-2019
- Tweede zittingstermijn n.t.b.
- Lid RvT
- Voorzitter Auditcommissie

Voormalige hoofdfunctie

- Lid College van Bestuur, ROC Midden Nederland

Nevenfuncties

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

(VERVOLG)

Nevenfuncties

- DGA-V-square BV
- Bestuursvoorzitter Zuidelijke Rekenkamer
- Lid Commissie macrodoelmatigheid MBO
- Bestuursvoorzitter Stichting Alexander
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kennisland
- Lid Raad van Advies inzake de Inspectie van het onderwijs
- Lid Algemeen Bestuur NVAO
- Voorzitter Raad van Toezicht Nieuwe Eindhovense Opvang Stichting (Neos)

Tabel 8-1 Samenstelling Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht 2022 (Bron: HU Administratie).

8.4.3 Bezoldiging Raad van Toezicht

In 2021 heeft de Raad van Toezicht in gezamenlijke vergadering met het College van Bestuur besloten haar bezoldiging met ingang van 1 januari 2022 te indexeren conform de indexering van het algemene WNT-maximum met 3,35%.

De bezoldiging van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht blijft ruim binnen de kaders van de WNT; over 2022 maximaal € 32.400 voor een voorzitter en maximaal € 21.600 voor leden van een Raad van Toezicht. Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2021.

Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2022.

Bezoldiging Raad van Toezicht in 2022

bedragen x € 1		Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Vorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen i.v.m. beëindiging van het dienstverband	
Raad van Toezicht	Functie	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Dhr. prof. dr. A.P.W.P. van Montfort	Voorzitter RvT	17.070	17.582	-	-	-	-
Mevr. ir. A. van den Berg MBA	Lid RvT	12.445	12.818	-	-	-	-
Dhr. prof. dr. H. Brinksmā	Lid RvT	12.445	12.818	-	-	-	-
Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks	Lid RvT	12.445	12.818	-	-	-	-
Dhr. drs. P. de Krom	Lid RvT	12.445	1.068	-	-	-	-
Mevr. drs. A. Lettink	Lid RvT	-	5.341	-	-	-	-
Dhr. drs. P.P.G. Meulenberg MRE	Lid RvT	12.445	12.818	-	-	-	-
Dhr. mr. H.J. Rutten	Lid RvT	12.445	12.818	-	-	-	-
Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen	Lid RvT	12.445	12.818	-	-	-	-

Tabel 8-2 Bezoldiging Raad van Toezicht 2022 (Bron: HU Administratie).

8.4.4 Onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht beschikt over een breed maatschappelijk netwerk en de individuele leden zijn actief (geweest) in zowel het bedrijfsleven als in maatschappelijke sectoren. De leden van de raad opereren vrij en onafhankelijk. De Raad van Toezicht oordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstrengeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. In lijn met de toezichtvisie beoordeelt de Raad van Toezicht potentiële belangenverstrengeling niet alleen op vastgestelde regels (statuten, branchecode) maar ook op basis van gezamenlijke normvinding. De Raad van Toezicht betreft daarbij zowel de functie van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht alsmede die van de leden van het College van Bestuur. De Bestuursdienst van de HU faciliteert dit gesprek door het geheel aan nevenfuncties te toetsen aan de bestaande regelgeving. En gevraagd en ongevraagd advies te geven als input voor de normvinding van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er in 2022 geen sprake is geweest van (potentiële) belangenverstrengeling.

Normvinding vindt niet alleen plaats tijdens dit jaarlijkse formele moment van toetsing, of bij aanvang van het lidmaatschap of aanvaarding van een nieuwe (neven)functie, maar blijvend, omdat de maatschappelijke opvattingen continu aan verandering onderhevig zijn en daarmee de schijn van belangenverstrengeling (in ruime zin) op elk moment anders kan worden gewogen.

In 2022 zijn er twee casussen voorgelegd aan de voorzitter van de Raad van Toezicht, waarna een normvindend gesprek plaatsvond in de Selectie- en Remuneratiecommissie. In één casus heeft dit geleid tot een aanvullende afspraak: Uit oogpunt van good governance en om alle schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, is bij aanvaarding van het lidmaatschap van het algemeen bestuur van de NVAO door Marc Vermeulen een aanvullende afspraak gemaakt. Voor de heer Vermeulen geldt specifieke geheimhouding waar het handelt over de stellingname van de HU (c.q. het College van Bestuur of de Raad van Toezicht) over het accreditatiestelsel onderwijs in Nederland, voor zover deze stellingname niet openbaar is. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat de integriteitscode NVAO (1-1-2021) afdoende is om de schijn van potentiële belangenverstrengeling te waarborgen voor wat betreft de werkzaamheden van de heer Vermeulen bij de NVAO. Alle leden van de Raad van Toezicht van de HU dienen onafhankelijk te zijn.

8.4.5 Professionalisering en zelfevaluatie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de professionaliteit van het eigen functioneren. De raad ziet de toezichtvisie als het kompas voor het eigen leren. In zijn visie is de Raad van Toezicht een lerend team waar ieder bereid is om opvattingen te toetsen aan die van anderen en open te staan voor feedback. Een team met een diverse samenstelling, waarvan de leden elkaars kwaliteiten optimaal benutten. Dat vraagt dat de raad investeert in zijn ontwikkeling en zelfreflectie. Het onderhouden van de visie op toezicht is hier een belangrijk onderdeel van. Voor de jaarlijkse zelfevaluatie is in 2022 daarom gekozen voor het bespreken van een aantal (fictieve) casussen. Door op deze manier aan normvinding te doen, wordt gewerkt aan een doorleefd collectief afwegingskader en meer inzicht in de gewenste rolverdeling binnen de Raad van Toezicht en tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur.

Ook is er in 2022 een intervisie bijeenkomst geweest met de Raad van Toezicht van de Hogeschool van Amsterdam met de visie op toezicht als belangrijkste onderwerp.

Integrale veiligheid is door de Raad van Toezicht benoemd als een actueel kennisdomein waarop leden van de raad zich blijvend moeten ontwikkelen. In 2022 hebben drie leden van de raad de kennissessie van de Vereniging van Toezichthouders over cybersecurity gevolgd. Ook is besloten om in 2023 mee te doen met de OZON-oefening georganiseerd door SURF.

8.5 COLLEGE VAN BESTUUR

In 2022 bestond het College van Bestuur uit een voorzitter en twee leden:

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

8.5.1 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 2022 intensief ingezet op momenten van kennisdeling en reflectie. De jaarlijkse rondgang van het College van Bestuur langs de opleidingscommissies, de dialoogsessies met teams van medewerkers, kennismaking met nieuwe medewerkers en bijeenkomsten met het directeurenteam zijn daar voorbeelden van. Informeel leren van elkaar staat ook centraal in de periodieke bijeenkomsten met bestuurders van andere hogescholen, en in intervisie samen met de directeuren van de HU, onder begeleiding van interne teamcoaches. In maandelijkse teamdagen wordt gewerkt aan het verbeteren van de



effectiviteit. Het streven is een zichtbaar en verbindend collegiaal bestuur voor iedereen; een bestuur dat samenwerking over grenzen heen, initiatief nemen en leren stimuleert. Het College van Bestuur heeft in 2022 gezamenlijk de online Educa in Berlijn bijgewoond. Het thema van dit internationaal congres was 'incorporating learning technologies'.

8.5.2 Nevenfuncties College van Bestuur

Nevenfuncties dhr. J. Bogerd MBA in 2022

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

Tabel 8-3 Nevenfuncties dhr. J. Bogerd MBA in 2022 (Bron: HU Administratie).

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

Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2022

Op persoonlijke titel	
Raad van Toezicht Canisius Wilhelmina Ziekenhuis Nijmegen portefeuille Kwaliteit en Veiligheid	lid. Lid Remuneratiecommissie
Wetenschappelijk Adviesraad Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN)	lid
Uit hoofde functie	
Universiteit Amsterdam / UMC Amsterdam, namens Stichting Hogeschool Utrecht	bijzonder hoogleraar Complexe Zorg, in het bijzonder hartpatiënten
Bestuurscommissie Onderzoek, Vereniging Hogescholen	lid
Bestuurlijk Overleg vanuit Topsector Life Sciences & Health van de Transitieagenda Human Capital van het Maatschappelijk Thema Gezondheid & Zorg, namens Vereniging Hogescholen	lid
Bestuur Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL)	lid
Bestuur KennisDC Logistiek	lid
Bestuur KIC hbo Gezond & Zorg	lid
Stuurgroep CARPE Consortium	lid
Bestuur Heath Hub Utrecht	lid
Bestuur Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven	lid
Adviescommissie HBO voor het VSBfonds Beurzenprogramma	lid
AvA Domstad Beheer B.V.	bestuur ¹ , aandeelhouder ²
AvA Domstad Facilitaire Zaken B.V.	aandeelhouder ³
Interval Services B.V. (in liquidatie)	vereffenaar ⁴ , aandeelhouder ⁵

Tabel 8-4 Nevenfuncties mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer in 2022 (Bron: HU Administratie).
1, 2, 3, 4, 5 Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.

Nevenfuncties mevr. T. Zweed in 2022

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

Tabel 8-5 Nevenfuncties mevr. T. Zweed in 2022 (Bron: HU Administratie).
1, 2, 3, 4, 5 Gezamenlijk met de andere leden College van Bestuur bevoegd de Stichting Hogeschool Utrecht te vertegenwoordigen.



8.5.3 Bezoldiging College van Bestuur

Onderstaand een overzicht van de bezoldiging van het College van Bestuur in 2022.

Bezoldiging College van Bestuur

bedragen in €		Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen i.v.m. beëindiging van het dienstverband	
College van Bestuur	Functie	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Dhr. J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	185.202	191.644	23.797	24.354	-	-
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	lid CvB	154.456	175.102	22.323	23.348	-	-
Mevr. T. Zweed	lid CvB	185.289	191.681	23.711	24.318	-	-

Bezoldiging College van Bestuur (vervolg)

		Totale bezoldiging WNT		Dienstverband	fte
College van Bestuur	Functie	2021	2022		
Dhr. J. Bogerd MBA	voorzitter CvB	208.999	215.998	hele jaar	1,0
Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	lid CvB	176.779	198.450	hele jaar	1,0
Mevr. T. Zweed	lid CvB	209.000	215.999	hele jaar	1,0

Tabel 8-6 Bezoldiging College van Bestuur (Bron: HU Administratie).

De heer Bogerd (voorzitter), mevrouw Zweed (lid) en mevrouw Scholte op Reimer (lid) waren het volledige jaar 2022 voor 1,0 fte in dienst.

Voor de collegeleden van Hogeschool Utrecht geldt het bezoldigingsmaximum passend bij klasse G van de 'Regeling normering topinkomens OCW-sectoren'. Het bezoldigingsmaximum van klasse G staat gelijk aan het algemene bezoldigingsmaximum conform de WNT. Het algemene WNT-maximum voor 2022 bedroeg € 216.000. 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 totale bezoldiging van alle drie de collegeleden viel binnen deze norm.

Vaste beloning

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

Met ingang van 1 januari 2022 werd het WNT-maximum geïndexeerd met 3,35%. Het nieuwe WNT bezoldigingsmaximum steeg daardoor van € 209.000 naar € 216.000. Ook de bezoldigingsmaxima conform de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren' stegen met hetzelfde percentage.

De salarisontwikkeling conform de WNT en de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren alsmede de salarisontwikkelingen binnen de sector hoger onderwijs en de HU-werkorganisatie heeft de Raad van Toezicht doen besluiten de hoogte van de bezoldiging van de collegeleden met ingang van 1 januari 2022 te indexeren conform de indexering van het algemene WNT-maximum. Dit betreft een stijging van 3,35% ten opzichte van 2021.

Voor de heer Bogerd en mevrouw Zweed betekende dit een verhoging van de totale bezoldiging van € 209.000 naar € 216.000 per 1 januari 2022. De bezoldiging van mevrouw Scholte op Reimer steeg met ingang van 1 januari 2022 van € 177.650 naar € 182.601. Daarnaast zijn met mevrouw Scholte op Reimer bij haar indiensttreding afspraken gemaakt over een groeipad van vier jaar naar het WNT-maximum. Bij goed functioneren jaarlijks een stap. Op grond van de beoordeling 2021-2022 van mevrouw Scholte op Reimer heeft de Raad van Toezicht besloten haar bezoldiging met ingang van 1 februari 2022 te verhogen conform de eerder gemaakte afspraken hierover. De bezoldiging van mevrouw Scholte op Reimer bedroeg als gevolg van de indexering per 1 januari én de toegekende salarisgroei, € 198.450 in 2022.

Pensioen

De verdeling van de pensioenpremie van de collegeleden was in 2022 gelijk aan de premieverdeling in 2021, te weten 70% werkgeversdeel en 30% werknemersdeel. De pensioenpremie is afgedragen over het maximum pensioengevend salaris van € 114.866. De betreffende bedragen zijn in de tabel 8-6 opgenomen onder 'Voorzieningen ten behoeve van beloning betaalbaar op termijn'.

Vergoeding woon-werkverkeer

De collegeleden ontvingen in 2022 een onbelaste reiskostenvergoeding woon-werkverkeer conform de intern geldende regeling voor HU-medewerkers. Ze kregen afhankelijk van het aantal structurele reisdagen en de woon-werkafstand een vaste maandelijkse vergoeding.

Thuiswerkvergoeding

De collegeleden ontvingen in 2022 een onbelaste thuiswerkvergoeding conform de intern geldende regeling voor HU-medewerkers. De hoogte van de thuiswerkvergoeding is € 2 netto per dag. De thuiswerkvergoeding wordt net als de reiskostenvergoeding woon-werkverkeer maandelijks als een vaste onbelaste onkostenvergoeding uitbetaald en de hoogte is afhankelijk van het aantal structurele thuiswerkdagen; het aantal vaste dagen waarop wekelijks thuisgewerkt wordt.

Bestuurskosten

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

In onderstaand overzicht zijn de kosten voor 2022 opgenomen.

Bestuurskosten en declaraties College van Bestuur 2022

Bedragen in €	Dhr. J. Bogerd MBA	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. T. Zweed	CvB algemeen	Totaal
Reiskosten binnenland	538	-	-	-	538
Reiskosten buitenland	550	700	699	-	1.949
Representatie	-	-	-	173	173
Overige kosten	-	-	-	-	-
Totaal	1.088	700	699	173	2.660

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

De ‘reiskosten binnenland’ van de heer Bogerd betreft de kilometervergoeding voor zakelijke dienstreizen. Mevrouw Scholte op Reimer heeft de meeting van het CARPE Steering Committee in Brussel bijgewoond. De ‘reiskosten buitenland’ zijn verder voor alle drie de leden van het college, de reis naar de online Educa in Berlijn. De kosten voor deze reis zijn voor mevrouw Zweed hoger uitgevallen vanwege een storing op het te volgen traject, waardoor last-minute een ander ticket moest worden aangeschaft.

8.6 INTERNAL AUDIT

Door de derdelijns audit-functie is een intern auditplan 2022 opgesteld. Gedurende het jaar is de planning enkele malen aangepast doordat er sprake was van enkele aanvullende audit-verzoeken. Over de uitgevoerde werkzaamheden in 2022 heeft de derdelijns audit-functie verantwoording afgelegd middels twee halfjaarverslagen en een jaarrapportage. In deze verslagen zijn onder andere ook de audit-bevindingen opgenomen. Al deze verslagen zijn besproken met het College van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.



“

De HU voert een duurzaam,
solide financieel beleid.

9. FINANCIËN

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

9.1 TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN MEERJARENONTWIKKELING

9.1.1 Resultaat 2022

Verkorte geconsolideerde staat van baten en lasten 2022

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Totaal baten	405.952	398.277	372.817
Totaal lasten	388.533	404.342	342.260
	17.419	6.065-	30.557
Financiële baten en lasten	700-	1.109-	1.198-
	16.719	7.174-	29.359
Belastingen	192	62-	24
Netto resultaat na belastingen	16.911	7.236-	29.383

Tabel 9-1 Verkorte geconsolideerde staat van baten en lasten 2022 (Bron: HU Administratie).

De HU heeft over 2022 een netto resultaat gerealiseerd van € 16,9 miljoen positief. Dit is € 24,1 miljoen hoger dan de begroting over 2022, waarin rekening was gehouden met een verlies van € 7,2 miljoen. Van het positieve resultaat is € 10,0 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve en € 6,9 miljoen aan de bestemmingsreserves.

Het positieve resultaat is enerzijds het gevolg van een hogere loon- en prijscompensatie, hogere rentebaten, de vrijval van een verjaarde claim en meer activiteiten op het vlak van contractonderwijs dan verwacht. Anderzijds zijn de bestedingen lager uitgekomen dan begroot doordat de personele bezetting, voornamelijk als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt, lager was dan gepland. Als gevolg daarvan zijn ook overige bestedingen op innovatietrajecten lager dan begroot.

9.1.2 Vergelijking met de begroting 2022

De baten zijn € 7,7 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door € 4,1 miljoen hogere Rijksbijdrage dan begroot, voornamelijk het gevolg van hogere loon- en prijscompensatie. De gerealiseerde inkomsten uit overige overheidsbijdragen en -subsidies en de college-, cursus-, les-, en examengelden liggen in lijn met de begroting.



De baten werk in opdracht van derden zijn € 2,6 miljoen hoger als gevolg van hogere baten uit contractonderwijs en Kies Op Maat (KOM) minoren. Beide inkomstenstromen zijn hoger uitgevallen als gevolg van een hogere externe vraag dan verwacht. Door de inzet op Leven Lang Ontwikkelen (LLO), is de verwachting dat de inkomsten uit contractonderwijs ook in komende jaren zullen toe nemen. De baten uit contractonderzoek lagen onder het begrote niveau, met name door vertraging in de uitvoering. Het aantal lopende onderzoeken lag niet lager dan verwacht.

De totale lasten zijn € 15,8 miljoen lager dan begroot. De personele lasten zijn € 7,1 miljoen lager dan in de begroting was voorzien. De belangrijkste oorzaak hiervoor is een gemiddelde bezetting die 70 fte onder de begrote bezetting ligt. Dit is deels gecompenseerd door hogere inzet van personeel niet in loondienst. Daarnaast heeft er per saldo een dotatie van € 5,1 miljoen aan personele voorzieningen plaatsgevonden. De onderbezetting van personeel heeft zich voornamelijk geuit in vertraging van geplande innovatie- en verbetertrajecten. De bezetting voor de reguliere uitvoering van onderwijs, onderzoek en dienstverlening ligt in lijn met de begroting.

De afschrijvingen zijn € 0,8 miljoen lager dan begroot door uitstel van ICT-investeringen van 2022 naar begin 2023.

De huisvestingslasten liggen € 3,1 miljoen boven de begroting. Dit is het gevolg van onvoorzien, eenmalige onderhoudskosten als onderdeel van de verbouwing van een pand, de eerste gevolgen van de hogere inflatie en onvoorzien kosten voor glasbewassing.

De overige lasten zijn € 11,0 miljoen lager dan begroot. Als gevolg van aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt zijn vacatures voor uitvoering van innovatie- en verbetertrajecten niet allemaal ingevuld. Dit leidt ook tot lagere overige bestedingen op deze innovatie- en verbetertrajecten omdat het aanwezige personeel eerst ingezet wordt op uitvoering van de reguliere processen.

9.1.3 Vergelijking met resultaat 2021

De baten zijn in 2022 in vergelijking met 2021 € 33,1 miljoen toegenomen. De rijksbijdragen namen toe met € 36,1 miljoen, met name als gevolg van de stijging in middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) ter compensatie van de halvering van het collegegeld. Het niet-normatieve deel van de NPO-middelen, voor het beperken van de impact van corona op het welzijn van studenten en hun studievoortgang, is in 2022 voor € 10,3 miljoen besteed. Dit was in 2021 € 1,9 miljoen. Voor het overige zijn de kwaliteitsmiddelen toegenomen en is er loon- en prijscompensatie toegepast waardoor de Rijksbijdrage hoger is dan in 2021. De inkomsten uit de collegegelden zijn afgenomen met € 7,3 miljoen als gevolg van het landelijke besluit om een korting te verlenen op het collegegeld van het studiejaar 2021-2022 voor alle studenten en 2022-2023 voor startende studenten. Deze korting is gecompenseerd via de NPO-middelen in de Rijksbijdrage.

De inkomsten uit subsidies zijn toegenomen met € 1,3 miljoen. De inkomsten uit werk in opdracht van derden zijn € 1,8 miljoen toegenomen door meer vraag naar contractonderwijs. De overige baten zijn toegenomen met € 1,4 miljoen, met name door eenmalige vrijval van een verjaarde claim.

De lasten zijn ten opzichte van 2021 met € 46,2 miljoen toegenomen. De personele lasten zijn met € 40,3 miljoen toegenomen, voor het belangrijkste deel veroorzaakt door een groei van het aantal fte met 290 ten opzichte van 2021 en meer inzet van personeel niet in loondienst. Dit is in lijn met de gestegen studentenaantallen en de beschikbare tijdelijke middelen vanuit het NPO voor begeleiding en ondersteuning van studenten. Daarnaast zijn hogere dotaties aan de personeelsvoorzieningen onderdeel van deze stijging.

De afschrijvingslasten liggen in lijn met 2021. De huisvestingslasten zijn met € 3,6 miljoen gestegen ten opzichte van 2021. Dit is voor een belangrijk deel het gevolg van het afschalen van de coronamaatregelen begin 2022 en daarnaast met onvoorzien onderhoudskosten en oplopende inflatie.

De overige lasten zijn met € 2,6 miljoen toegenomen, deels door het afschalen van de coronamaatregelen begin 2022. Daarnaast zijn de ICT-lasten toegenomen door de toenemende digitalisering van het onderwijs en een gestegen aantal studenten en medewerkers.

9.1.4 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

Voor de komende jaren verwacht de HU dat de studentaantallen nog iets zullen oplopen en na 2026 licht dalen. De groei is naar beneden bijgesteld ten opzichte van vorig jaar op basis van werkelijke instroomcijfers in 2022 en de hogere uitval cijfers over het collegejaar 2021-2022. De groei in de komende jaren komt door het groeiend aantal studenten dat een Associate degree opleiding volgt. Het aantal masterstudenten zal naar verwachting stabiliseren, terwijl het aantal voltijd bachelorstudenten naar verwachting licht zal dalen, in lijn met de landelijke trend en aangepast voor de regionale ontwikkeling.

Het aantal fte volgt voor een belangrijk deel de trend in de studentenaantallen. Daarnaast wordt door de ontwikkeling van het contractonderwijs en onderzoek een aanvullende groei van het personeelsbestand verwacht. Alleen in 2024 is er een (kleine) daling van het aantal fte voorzien, als gevolg van het stoppen van de tijdelijke NPO-middelen. Daarbij is geen sprake van gedwongen ontslagen.



Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

	Realisatie 2022	Begroting 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027
Aantallen studenten (peildatum 1 oktober)	37.608	37.827	38.186	38.348	38.407	38.293
Personele bezetting in FTE (ultimo verslagjaar)						
- Bestuur	3	3	3	3	3	3
- Personeel primair proces / docerend personeel	2.110	2.246	2.208	2.237	2.258	2.301
- Ondersteunend personeel / overige medewerkers	1.059	1.070	1.056	1.065	1.066	1.070
Totaal	3.172	3.319	3.267	3.305	3.327	3.375

Tabel 9-2 Meerjarige ontwikkeling personeel in loondienst en studenten (Bron: HU Administratie).

De gebruikte overzichten zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begrotingen en hebben de instemming van de Hogeschoolraad. Binnen de HU wordt gewerkt met meerdere disruptie-scenario's. Hierin worden (snelle) negatieve ontwikkelingen rondom studentaantallen en politieke ontwikkelingen berekend. Het meest reëel geachte scenario is het scenario wat opgenomen is in de begroting van de HU.

Door de naar beneden bijgestelde scenario voor studentenaantallen en de bevrozing van de hoogte van de kwaliteitsmiddelen na 2024 zijn de totale baten ten opzichte van de vorige meerjarenraming naar beneden bijgesteld. De docent-student-ratio in het door de

HU ingediende plan voor de kwaliteitsafspraken, in 2020 goedgekeurd door de Minister van OCW, blijft leidend in de meerjarenbegroting. Dit betekent dat de personeelslasten deels meebewegen met de bijgestelde verwachting voor de meerjarige inkomsten. Gezien het wegvallen van de NPO-middelen en de bijgestelde verwachting voor de inkomsten zal dit met enige vertraging gebeuren. De overige lasten stijgen als gevolg van inflatie harder dan voorzien en kosten voor ondersteuning en huisvesting blijven op een gelijk niveau, waardoor er in de jaren 2024 – 2026 een klein negatief resultaat verwacht wordt. In 2027 zal naar verwachting de begroting weer sluitend zijn. Gezien de huidige solide financiële positie van de HU zal dit niet tot financiële problemen leiden.

9.1.5 Meerjarig financieel kader en financiële kengetallen

Geconsolideerde staat van baten en lasten

bedragen x € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027
Baten						
Rijksbijdragen OCW	316.472	306.271	292.228	287.652	292.500	296.736
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10.671	12.034	13.180	14.259	16.158	18.735
College-, cursus- en/of examengelden	48.501	72.044	78.163	86.325	89.137	90.524
Baten werk in opdracht van derden	22.897	20.932	21.485	21.959	22.458	22.945
Overige baten	7.411	7.316	7.165	7.348	7.535	7.947
Totaal baten	405.952	418.597	412.221	417.543	427.789	436.886
Lasten						
Personeelslasten	317.085	336.582	337.154	343.967	351.830	358.991
Afschrijvingen	17.445	18.942	19.816	20.190	20.433	19.734
Huisvestingslasten	15.338	16.721	13.104	12.739	12.653	12.573
Overige lasten	38.665	42.866	43.208	43.779	43.811	44.218
Totaal lasten	388.533	415.111	413.282	420.676	428.727	435.516
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	17.419	3.486	1.061-	3.133-	938-	1.370
Saldo financiële bedrijfsvoering	700-	1.067-	1.025-	983-	941-	941-
Totaal resultaat (voor belasting)	16.719	2.419	2.086-	4.116-	1.879-	429
Vennootschapbelasting	192	118-	118-	118-	118-	118-
Totaal resultaat (na belasting)	16.911	2.300	2.205-	4.234-	1.997-	311

Tabel 9-3 Geconsolideerde staat van baten en lasten (Bron: HU Administratie).

Geconsolideerde balans

bedragen x € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027
Activa						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	193.350	184.489	174.864	164.808	156.060	148.201
Financiële vaste activa	6.273	6.120	5.967	5.814	5.661	5.508
	199.623	190.609	180.831	170.622	161.721	153.709
Vlottende activa						
Vorderingen	16.264	16.589	16.921	17.259	17.605	17.957
Liquide middelen	146.800	145.958	152.933	158.659	164.980	172.447
	163.064	162.547	169.854	175.919	182.585	190.404
Totaal activa	362.687	353.156	350.686	346.541	344.305	344.113
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	123.148	126.455	124.082	121.882	119.582	119.586
Bestemmingsreserve	30.794	29.787	29.956	27.922	28.225	28.532
	153.942	156.242	154.038	149.804	147.807	148.117
Voorzieningen	27.158	25.995	26.554	27.427	27.930	28.126
Langlopende schulden	71.667	68.800	65.933	63.067	60.200	57.333
Kortlopende schulden	109.920	102.118	104.161	106.244	108.369	110.536
Totaal passiva	362.687	353.156	350.686	346.541	344.305	344.113

Tabel 9-4 Geconsolideerde balans (Bron: HU Administratie).

NB: Bovenstaande balans is ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting waar de Hogeschoolraad instemming op gegeven heeft. Voor de balans 2022 zijn de definitieve realisatiecijfers gebruikt die ten tijde van het opstellen van de begroting niet bekend waren. Dit heeft ook impact op de geprojecteerde balans voor 2023-2027.

De materiële vaste activa bestaan met name uit investeringen in de campusontwikkeling en ICT. In het verleden is de keuze gemaakt om de huisvesting in eigendom te verwerven. De HU maakt hierbij gebruik van de gunstige financieringsvoorwaarden van het Ministerie van Financiën. In 2018 is het pand aan de Heidelberglaan 15 opgeleverd. Voor de financiering hiervan is in 2016 een lening aangetrokken. Vanaf 2019 is de HU gestart met de aflossing op deze lening. De langlopende schuldenpositie is gebaseerd op de huidige geplande aflossingsschema's. De liquide middelen lopen vanaf 2023 op, aangezien de HU aanstuurt op een sluitende begroting na afschrijvingen. Gezien het risicoprofiel van de balans, met relatief veel vaste activa, is het aanhouden van een liquiditeitsbuffer belangrijk om eventuele risico's op te vangen. De HU hanteert daarom een minimumwaarde voor de liquiditeit van 1,0 en van 30% voor de solvabiliteit.

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

Kengetallen HU

	Realisatie 2022	Begroting 2023	MJR 2024	MJR 2025	MJR 2026	MJR 2027
Solvabiliteit	42%	44%	44%	43%	43%	43%
Solvabiliteit 2	50%	52%	51%	51%	51%	51%
Liquiditeit	1,48	1,59	1,63	1,66	1,68	1,72
Signaleringswaarde eigen vermogen	0,58	0,61	0,60	0,57	0,56	0,55

Tabel 9-5 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: Vlottende activa / kort vreemd vermogen (Norm $\geq 0,5$)
- Signaleringswaarde eigen vermogen: Publiek eigen vermogen / Maximale signaleringswaarde eigen vermogen

De HU vindt het belangrijk om duurzaam op een sluitende begroting uit te komen. De normen van solvabiliteit en liquiditeit zijn daarbij erg belangrijk. De minimumwaarden kunnen nimmer worden onderschreden. Gelet op het huidige niveau van de liquiditeit zal in 2023 onderzocht worden in hoeverre het mogelijk is extra middelen in te zetten voor versnelde realisatie van de strategische doelstellingen.

9.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Met goed onderwijs en onderzoek willen we als hogeschool een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De coronapandemie, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis, de klimaatcrisis, de toenemende polarisatie in de samenleving en tal van andere ontwikkelingen maken onze missie en visie nog relevanter. Ze stellen ons echter ook voor uitdagingen ten aanzien van continuïteit van kritieke bedrijfsprocessen, beschikbaarheid van en doorlooptijd bij onze kritieke toeleveranciers, (cyber)veiligheid, kwaliteit van onderzoek, onderwijs en interne dienstverlening en het welzijn van iedereen binnen de HU-gemeenschap.

Deze ontwikkelingen hebben we als organisatie als totaal snel in het vizier. Beleidsmatig zijn we ook in staat adequaat te reageren. De decentrale verantwoordelijkheid voor implementatie en uitvoering, die voortvloeit uit onze HU-sturingsfilosofie, maakt dat implementatie en uitvoering op veel verschillende plaatsen in de organisatie plaats moeten vinden. Dat wordt niet altijd op dezelfde manier en met dezelfde snelheid opgepakt door andere prioriteiten en de dagelijkse korte termijn uitdagingen in de operationele uitvoering van taken. Zeker in situaties waarin het welzijn van studenten en medewerkers, de waarde van diploma's of de continuïteit van onderwijs en onderzoek in het geding zijn, kan een meer centrale aanpak nodig zijn. Die noodzaak wordt versterkt door de complexiteit van de uitdagingen en het hoge tempo waarmee nieuwe uitdagingen zich aandienen.



Binnen deze context identificeren we vijf strategische (performance) risico's voor de realisatie van onze doelstellingen. Deze risico's beschrijven we in paragraaf 9.2.3. Daarvoor beschrijven we ons systeem van risicomanagement en interne beheersing.

9.2.1 Risicomanagement

Risicomanagement is voor ons geen doel op zich. Het uitgangspunt is dat risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit. Als lerende organisatie zoeken wij hierin naar de beste manier om risicomanagement vorm te geven. Wij passen onze werkwijze aan als dit meer waarde toevoegt. Waarbij we steeds meer integraal denken vanuit de lenzen Veiligheid, Kwaliteit en Wendbaarheid. Deze lenzen integreren we in ons denken over risicomanagement, waardoor dit beter past in onze manier van werken.

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

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

Om de doelstellingen van de hogeschool te kunnen realiseren, is het van groot belang dat de kwaliteit van ons werk voldoet aan de (externe) kwaliteitseisen. Niet aan die eisen voldoen is een directe bedreiging voor ons voortbestaan. Daarom werkt de hogeschool aan een gezamenlijk en geëxpliciteerd begrip van kwaliteit en kwaliteitscultuur. Deze kwaliteitszorg – en het bewaken van onze reputatie - stelt eisen aan onze (kritieke) bedrijfsprocessen en aan de communicatie met onze stakeholders. Deze moet transparant en continu zijn, zeker in het geval van verstoringen. Gegeven deze context waarin verhoogde aandacht voor de continuïteit van kritieke bedrijfsprocessen noodzakelijk is, dient een nieuwe balans gevonden te worden tussen het werken aan innovatie en het bewaken van de kritische bedrijfsprocessen.

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

Binnen risicomanagement vanuit conformance-motief heeft het College van Bestuur (financiële) fraude als speciaal aandachtsgebied aangemerkt. Hiertoe is een werkgroep fraude in het leven geroepen, die in aanvulling op de reguliere beheersing van frauderisico's binnen het three lines model, regelmatige frauderisicoanalyses uitvoert in samenwerking met de eerste lijn, sessies organiseert om het fraudebewustzijn te verhogen in teams waar directe financiële frauderisico's bestaan en het management adviseert over het verbeteren van beheersmaatregelen ter voorkoming van fraude.

De belangrijkste frauderisicofactoren zijn geïdentificeerd in het inkoopproces, bij samenwerkingsverbanden en in de verantwoording van de omzet uit contractonderwijs en subsidies. In 2022 zijn er geen fraudes geconstateerd met financiële impact.

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. In 2021 hebben we de cyclus dynamischer en wendbaarder gemaakt. We werken met een stelsel van rolling forecast om meer kortcyclisch te kunnen bijsturen in budgetten en prioriteiten. Deze wijze van werken, gebaseerd op Agile-achtige principes, hebben we in 2022 versterkt en geoperationaliseerd.

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

herijkte strategische performance en conformance-risico's zijn in de volgende paragraaf opgenomen.

Geïntegreerd in het proces van (strategisch) risicomanagement, heeft de HU een continu proces voor financiële planning ingericht. De rapportages bevatten daarom ook een indicatie van de lange-termijn-ontwikkelingen op financieel gebied en uitwerkingen daarvan op de (financiële) performance van de HU op middellange termijn. Daarnaast maken we in het kader van risicomanagement disruptie-scenario's, waarin we de financiële consequenties doorrekenen van grote afwijkingen ten opzichte van gebruikte aannames in de begroting (positief en negatief). Op basis van deze berekeningen zijn in 2022 aangepaste normen voor liquiditeit en solvabiliteit vastgesteld die voldoende zijn om financiële disrupties op te vangen. De current ratio (in hoeverre kan de HU aan haar verplichtingen op korte termijn voldoen met haar korte vorderingen en liquiditeiten) moet minimaal 1,0, en de solvabiliteit minimaal 30% zijn.

Three lines model

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

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

De derde lijn wordt ingevuld door een separate Internal Audit-functie. Deze functionaris werkt met een risicogerichte auditplanning. Per uitgevoerde interne audit wordt een rapportage opgesteld en periodiek wordt gerapporteerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht (via de Auditcommissie van de raad).

9.2.3 Beschrijving van de belangrijkste risico's

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

Strategische risico's

Toekomstverkenning hoger onderwijs en wetenschap

Als reactie op de hoofdlijnenbrief hoger onderwijs (voorjaar 2022) van de minister van OCW vroeg de Vereniging Hogescholen aandacht voor de positionering van het hbo. Hiervoor bestaan verschillende redenen, zoals trends in studiekeuzes leidend tot opwaartse druk richting universiteiten en de maatschappelijke vraag om de professionele kolom van niveau 5-8 te versterken. Deze oproep van de Vereniging Hogescholen heeft zich vertaald in een afspraak om te komen tot een toekomstverkenning hoger onderwijs, vastgelegd



in het bestuursakkoord van 14 juli 2022 tussen OCW, Universiteiten van Nederland en de Vereniging Hogescholen. Deze verkenning wordt in 2023 gevolgd door een kabinetsreactie en kan mogelijk leiden tot een stelselherziening, die gevolgen kan hebben voor de strategie die de HU de afgelopen jaren is ingeslagen; gericht op samenwerking in de regio. Een toekomstscenario kan zijn een afzwakking van de strategie met scherpere afbakening van taken of juist een versterking van de strategie door verdere en steviger samenwerking op regionaal niveau met gezamenlijke proposities van wat nu wo, hbo en mbo heet.

Krapte op de arbeidsmarkt bemoeilijkt behoud en werving van personeel

De HU heeft continu behoefte aan (nieuw) gekwalificeerd personeel. Met name voor docenten en IT-medewerkers, maar ook andere specialistische functionarissen, doet de krapte op de arbeidsmarkt zich voelen. Docenten zijn nodig om de continuïteit van ons onderwijs te kunnen waarborgen, IT-medewerkers voor het faciliteren van onze verbeter- en innovatieagenda. De schaarste op de arbeidsmarkt maakt (potentiële) werknemers kritischer en veeleisender. Ze zijn in algemene zin moeilijker te werven en te behouden. Ook stellen ze vaak andere eisen dan voorheen, bijvoorbeeld aan de balans tussen werk en privé, of aan flexibiliteit. We willen ons daarom nog sterker profileren als een aantrekkelijke werkgever. Ook zullen we moeten blijven investeren in onze HU-gemeenschap. Op die manier kunnen we medewerkers een werkomgeving blijven bieden die aantrekkelijk, ambitieus en innovatief is. En waarin zij kunnen bijdragen aan het oplossen van concrete maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast moet ons pakket secundaire arbeidsvoorwaarden aantrekkelijk genoeg blijven. Als we er onvoldoende in slagen om gekwalificeerde medewerkers te trekken en/of te behouden, komen de continuïteit van onze kritische bedrijfsprocessen en voortgang van de verbeter- en innovatieagenda onder druk te staan.

Blijvende aandacht nodig voor welzijn en het sociale klimaat

Gebeurtenissen die de samenleving ontwrichten, hebben effect op de HU en kunnen grote impact hebben op het welzijn van de studenten en de medewerkers. De HU wil een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap zijn. We moeten er daarom voor zorgen dat medewerkers en studenten zich in onze gemeenschap thuis en veilig blijven voelen. Dit vraagt om permanente aandacht van ons allemaal. We zullen blijvend de dialoog moeten zoeken: in het onderwijs en, in het bijzonder, de leerteams, maar ook op werkplekken en in de gang. Daarbij gaat het niet alleen om het gesprek maar ook om de toon, houding en benadering. Als onze aandacht voor welzijn en het sociale klimaat verslapt, neemt ook het risico op ziekte, langdurige uitval en verloop van medewerkers en studenten toe.

HU-breed beleid, decentrale ruimte en sturing op maat

In de HU staan teams centraal. Dat is niet voor niets: wij vinden teamwork essentieel voor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en interne dienstverlening. Mits goed vormgegeven en ingezet, betekent teamwork meer interactie, betere doelrealisatie door de inzet van meer expertise, samen verantwoordelijk zijn, effectiever leren en bovenal: meer werkplezier. Om als organisatie voortgang te realiseren, is het tegelijkertijd belangrijk dat de voortgang van individuele organisatieonderdelen niet te ver uiteenloopt. Een extern panel van peers die ons in 2021 bezocht in het kader van de midterm review voor de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK)/ Instellingsaccreditatie (IA) adviseerde ons daarom om (meer) gemeenschappelijke kaders te ontwikkelen, met het doel dat hierdoor decentraal de ruimte ontstaat om de kaders in te vullen. Zo kan de HU meer gericht veranderen. We zullen een nieuwe balans moeten vinden tussen voldoende decentrale ruimte enerzijds en scherper centraal sturen of grenzen stellen bij risico's anderzijds. Een voorbeeld hiervan is de HU-visie op onderwijs en onderzoek die we in 2022 hebben opgesteld. Als uitwerking van die visie werken we momenteel HU-breed beleid uit op onderwerpen uit die visie, zoals studentwelzijn, onderwijsarchitectuur, studentbegeleiding en kwaliteit.

Ook onderschreef het panel onze eigen constatering dat er extra aandacht nodig was voor een aantal organisatieonderdelen, omdat zij het fundament om de strategische doelstellingen uit het ambitieplan 'HU in 2026' te kunnen realiseren nog onvoldoende op orde hebben. Om het verschil tussen de voorlopers en de achterblijvers in innovatie niet te groot te laten worden en zo de voortgang van de hele organisatie te waarborgen, zetten we gericht stimuleringsmiddelen (extra geld en personeel) in. Tegelijkertijd moeten we ervoor zorgen dat koplopers gemotiveerd blijven en niet geremd worden door achterblijvers. Dit vraagt om meer maatwerk: een aanpak die voor ieder organisatieonderdeel anders is, met verschillende leiderschapsstijlen die passen bij de ontwikkeling van een organisatieonderdeel. Als de HU niet snel genoeg reageert, zou dit bijvoorbeeld kunnen leiden tot reputatieschade, opleidingen die geen accreditatie krijgen of zelfs het sluiten van opleidingen of andere calamiteiten.

Digitale en technologische ontwikkelingen vragen om andere competenties

De snelle digitale en technologische ontwikkelingen vragen voortdurend om nieuwe en/of andere competenties van onze medewerkers. Zo heeft kunstmatige intelligentie (artificial intelligence, AI) steeds meer invloed op ons onderwijs. Denk aan de komst van chatbots als ChatGPT. We hebben als hogeschool de pedagogische en didactische opdracht om AI te incorporeren in het onderwijs. Dat is een forse opgave. Een en ander vraagt om gedegen kennis van deze ontwikkelingen, zodat deze ontwikkelingen omarmd kunnen worden als kans en niet alleen als bedreiging worden gezien. Op deze manier kan toekomstgericht

gereageerd worden op soortgelijke ontwikkelingen in de nabije toekomst. Waar het gaat om digitale vaardigheden is er in de HU sprake van grote pluriformiteit. Er zijn voor- en achterlopers, er is vernieuwingsdrang en weerstand. Dit weerhoudt ons om in een hoger tempo te innoveren om zo nog beter in de behoefte van de student op dit gebied te kunnen voorzien. Daarnaast belemmert het de implementatie van onze visie op onderwijs en onderzoek, waarin het samenbrengen van onderwijs en onderzoek met de beroepspraktijk centraal staat.

9.2.4 Financiële onzekerheden

Studentaantallen en bekostiging

Nieuwe inzichten in demografische ontwikkelingen, gecombineerd met politieke ontwikkelingen rondom de toegankelijkheid en flexibilisering van het hoger onderwijs, maakt dat de studentenpopulatie zowel in aantal als in samenstelling aan onzekerheden onderhevig is. Daarnaast zijn er diverse onzekere factoren te onderkennen als gevolg van de tekorten op de arbeidsmarkt in specifieke sectoren, tekortkomingen in de toegankelijkheid van het onderwijs, toegenomen individualisering van het onderwijs en de mogelijke ontwikkelingen in het binaire onderwijsstelsel (dat uitgaat van een hard onderscheid tussen wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsopleiding).

In de bekostiging is er meerjarige stabiliteit gekomen door het wegnemen van onzekerheden omtrent de toekenning van de kwaliteitsmiddelen na 2024. Discussies omtrent meer stabiliteit in het bekostigingsstelsel, in combinatie met discussies omtrent de zogenaamde krimp-regio's, zorgen voor relatief beperkte onzekerheid.

Deze financiële onzekerheid is vanwege de verschillende factoren die een rol spelen in de financiering moeilijk te kwantificeren. Daarom worden jaarlijks verschillende scenario's opgesteld voor de ontwikkeling van de studentenaantallen en de financiële weerbaarheid van de HU in deze verschillende scenario's. Hieruit blijkt dat de financiële situatie van de HU sterk genoeg is om een plotselinge daling in studentenaantallen van 30-40% op te vangen.

Aan de andere kant neemt de vraag naar een Leven Lang Ontwikkelen toe, mede door een veranderende vraag op de arbeidsmarkt onder invloed van technologische en demografische ontwikkelingen. De HU zet daarom vol in op de flexibilisering van het onderwijs, een passende onderwijsarchitectuur en een vernieuwend assortiment dat passend is voor deze veranderende vraag naar onderwijs.

Impact effecten coronapandemie op studievoortgang

Als gevolg van de (negatieve) impact die de coronajaren hebben gehad op het welzijn van de huidige generatie studenten, bestaat de kans dat het aantal 'langstudeerders' (studenten die langer dan de nominale studieduur doen over hun studie) als gevolg van studievertragingen de komende jaren zal toenemen. Tegenover deze grotere groep langstudeerders die wel onderwijs nodig heeft, staat geen bekostiging meer waardoor de financiering van het onderwijs onder druk kan komen te staan. Omdat dit sterk afhankelijk is van de omvang van de vraag naar onderwijs die deze mogelijke groep langstudeerders heeft, is de financiële impact hiervan niet vooraf in te schatten.

Macro-economische ontwikkelingen

In 2022 is de geopolitieke situatie in de wereld veranderd, met name door de oorlog in Oekraïne. Dit heeft gevolgen gehad voor de macro-economische situatie, met druk op

energie en (prijs)inflatie. De effecten zullen in 2023 doorwerken, waarbij er onzekerheid bestaat omtrent de ontwikkeling van inkooprijzen alsmede de daaraan gekoppelde indexaties van de Rijksoverheid.

De huidige cao kent een looptijd tot 1 april 2023, wat betekent dat onzekerheden ontstaan over de gevolgen van een eventuele opvolgende cao. Door de macro-economische omstandigheden zijn de eisen van de vakorganisaties hoger dan de beschikbare loonruimte zoals vastgesteld door het kabinet. Dit kan relatief grote effecten hebben op de toekomstige budgetten van de hogescholen en daarmee van de HU. Iedere stijging van de lonen met 1 procentpunt betekent ongeveer € 2,5 – 3 miljoen extra personeelskosten voor de HU. Afhankelijk van de compensatie hiervoor in de Rijksbijdrage en collegegelden werkt dit direct door in het financiële resultaat.

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 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

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

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

Bij het inschrijven van studenten wordt de toelaatbaarheid voor vrijstellingen getoetst door de instituutdirecteuren. 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 2022 1.787 buitenlandse studenten aan de HU gestudeerd en zijn 807 HU-studenten naar het buitenland geweest. In paragraaf 9.4 is meer toegelicht over het HU-beleid ten aanzien van internationalisering.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU betaalde in 2022 het collegegeld voor 31 medewerkers die een opleiding volgen bij de HU. Dit betreft met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast wordt het collegegeld van een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

Studenten van andere hogescholen kunnen via het Kies op Maat traject modules volgen van Hogeschool Utrecht. 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 de HU.

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 INTERNATIONALISERING

De HU wil studenten opleiden tot wereldburgers. We helpen onze studenten bij het verwerven van competenties die onmisbaar zijn in de huidige maatschappij en dus ook in een internationale context. We stimuleren hen internationale ervaring op te doen door in het buitenland te studeren of stage te lopen, maar hebben ook aandacht voor 'internationalisation at home': het integreren van internationale en interculturele aspecten in ons onderwijs.

9.4.1 HU-studenten in het buitenland

We zien dat het aantal studenten dat tijdelijk in het buitenland studeerde met het afnemen van de coronapandemie in 2022 weer flink is toegenomen. Voor buitenlandse stages en afstudeeropdrachten zien we eveneens een stijgende lijn.

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

Tabel 9-6 HU-studenten in het buitenland (Bron: HU Administratie).

9.4.2 Internationalisation at home

Zoals ieder jaar zijn er in 2022 verschillende instituten geweest die een International Week hebben georganiseerd, met internationale thema's en buitenlandse gastsprekers. Ook hebben verschillende Blended Intensive Programmes (BIP) plaatsgevonden, waarbij een groep internationale studenten en docenten wordt ontvangen voor een korte periode (vaak een week).

Door de oorlog in Oekraïne is er extra aandacht geweest voor dit land. Er is een speciaal bezoek geweest van twaalf studenten en enkele docenten uit Oekraïne, die een maand lang een programma hebben gevolgd bij het Instituut voor Bewegingsstudies. In 2022 werd daarnaast een convenant van de HU en het huiskamerinitiatief [Vital'nya ANNE](#) getekend, een project om HU-studenten en Oekraïense vluchtelingen te verbinden.

In 2022 heeft de HU bovendien weer acht zogeheten VIS-projecten gehonoreerd gekregen. Dit zijn Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten waarbij een aantal weken online wordt samengewerkt met studenten in het buitenland.

9.4.3 Buitenlandse studenten aan de HU

Het aantal internationale studenten dat aan de HU een bachelor- of masteropleiding volgde, bleef redelijk gelijk; van 1325 in 2021 naar 1342 in 2022. Het aantal studenten dat als onderdeel van een exchangeprogramma een periode aan de HU studeerde, steeg van 369 studenten in 2021 naar 445 studenten in 2022. De HU verwelkomde in 2022 in totaal 102 verschillende nationaliteiten in het onderwijs. De meeste Europese studenten kwamen uit België, Frankrijk, Duitsland, Bulgarije en Spanje. De meeste non-Europese studenten kwamen uit Iran, Suriname, China, Zuid-Afrika en Nigeria.

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

Tabel 9-7 Buitenlandse studenten aan de HU (Bron: HU Administratie).

9.4.4 Financiële ondersteuning studenten

Er zijn verschillende beurzen beschikbaar voor zowel inkomende als uitgaande studenten, ter financiële ondersteuning. Voor inkomende mobiliteit zijn dat het Holland Scholarship Inkomend en de HU Talent beurs, voor uitgaande mobiliteit het Holland Scholarship Profileringsfonds (HSP) en de VSB-fonds beurs.

Inkomende mobiliteit

Een deel van het profileringsfonds van de HU wordt ingezet als kennisbeurs voor non-EU studenten. Aankomende eerstejaarsstudenten kunnen zich na hun toelating aanmelden voor het Holland Scholarship Inkomend. Deze beurs is in 2022 toegekend aan 11 eerstejaarsstudenten. Voor non-EU hogerejaarsstudenten is jaarlijks de HU Talent beurs beschikbaar vanuit het profileringsfonds. Deze beurs is in 2022 toegekend aan 42 studenten.

Uitgaande mobiliteit

HU-studenten die een periode gaan studeren in een land buiten de EU, konden in 2022 aanspraak maken op het Holland Scholarship Programma (HSP). 42 studenten hebben deze HSP-beurs ontvangen. De HU neemt daarnaast deel aan het VSBfonds, bedoeld voor maatschappelijk betrokken studenten die na de afronding van hun opleiding aan de HU een vervolgopleiding in het buitenland gaan doen. In 2022 werd de VSB-beurs aan 5 HU-studenten toegekend.

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen, in aanmerking komen voor financiële steun. Ook studerende topsporters, bestuurlijk actieve studenten en niet-EER studenten kunnen bij de HU een beroep doen op financiële steun.

Aantal aanvragen en toewijzingen Profileringsfonds

	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 109 Toewijzingen: 61	€ 93.245	€ 1.529	3,7 maanden
Bestuurders van studie- of studentverenigingen	Aanvragen: 188 Toewijzingen: 188	€ 203.009	€ 1.080	2,5 maanden
Overige categorieën gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER-studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 132 Toewijzingen: 87	€ 183.569	€ 2.110	eenmalig

Tabel 9.8 Profileringsfonds (Bron: HU Administratie).

9.5 TREASURY-BELEID

Het treasury-beleid van de HU is gebaseerd op het treasury-statuuat van de HU, waarin de uitgangspunten en kaders zijn vastgelegd. 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.

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 heeft in 2019 plaatsgevonden. De resterende schuld bedraagt ultimo 2022 nog € 74,5 miljoen. De rente op deze lening staat 30 jaar vast op 1,46%. Als zekerheid voor deze lening is het recht van hypotheek verstrekt op een aantal panden.

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

In het treasury-statuuat is voorzien in een treasury-commissie. Deze commissie heeft in 2022 periodiek vergaderd waarbij de monitoring van de liquiditeitspositie van de HU vast onderdeel van de agenda is. Verder worden in elk overleg verschillende andere onderwerpen behandeld afhankelijk van de behoefte op dat moment. In 2023 zal de commissie onder andere adviseren over mogelijkheden om de financiële dienstverlening verder te verduurzamen als hiervoor in de markt binnen geldende wet- en regelgeving mogelijkheden toe bestaan. De minimale waarde voor de liquiditeit ligt op 1,0. Ultimo 2022 ligt de werkelijke liquiditeit op 1,48. Op basis van de meerjarenraming is de verwachting dat de liquiditeit door zal stijgen naar 1,73 eind 2027. In 2023 willen we, in overleg met de medezeggenschap, onderzoeken in hoeverre het mogelijk is extra middelen in te zetten voor onze strategische doelstellingen, passend binnen de minimale waarden voor de solvabiliteit (30%) en liquiditeit (1.0) die is vastgelegd in het treasury-statuuat.

II. JAARREKENING

INHOUD

10. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2022	193	17. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2022	242
11. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2022	197	18. TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING	243
12. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA	198	18.1 Materiële vaste activa	243
13. GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT	205	18.2 Financiële vaste activa	244
14. TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS	210	18.3 Vorderingen	245
14.1 Materiële vaste activa	210	18.4 Liquide middelen	246
14.2 Financiële vaste activa	212	18.5 Eigen vermogen	246
14.3 Voorraad	212	Bestemmingsreserves publiek	247
14.4 Vorderingen	213	Bestemmingsreserves privaat	249
14.5 Liquide middelen	214	18.6 Kortlopende schulden	250
14.6 Groepsvermogen	214	18.7 Overige baten	251
14.7 Voorzieningen	215	18.8 Personeelslasten	252
14.8 Langlopende schulden	218	18.9 Afschrijvingen	253
14.9 Kortlopende schulden	218	18.10 Huisvestingslasten	254
14.10 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	220	18.11 Overige lasten	254
14.11 Financiële instrumenten	221	18.12 Resultaat deelnemingen	255
14.12 Overzicht geoordeelde subsidies	222	18.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	255
15. TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN	224	19. INSTELLINGSGEGEUVENS	256
15.1 Rijksbijdragen	224		
15.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	225		
15.3 College-, cursus-, les- en examengelden	225		
15.4 Baten werk in opdracht van derden	226		
15.5 Overige baten	227		
15.6 Personeelslasten	228		
15.7 Afschrijvingen	234		
15.8 Huisvestingslasten	234		
15.9 Overige lasten	235		
15.10 Accountants honoraria	236		
15.11 Financiële baten en lasten	236		
15.12 Belastingen	237		
15.13 Overzicht verbonden partijen	237		
15.14 Gebeurtenissen na balansdatum	239		
16. ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2022	240		

10. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2022

Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

bedragen x €1.000	Par.	31 December 2022	31 December 2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	14.1	193.350	190.815
Financiële vaste activa	14.2	6.273	5.538
		199.623	196.353
Vlottende activa			
Voorraden	14.3	28	22
Vorderingen	14.4	16.236	15.655
Liquide middelen	14.5	146.800	115.332
		163.064	131.009
Totaal		362.687	327.362
	Par.	31 December 2022	31 December 2021
PASSIVA			
Eigen vermogen	14.6	153.942	137.031
Voorzieningen	14.7	27.158	28.992
Langlopende schulden	14.8	71.667	74.533
Kortlopende schulden	14.9	109.920	86.806
Totaal		362.687	327.362

Tabel 10-1 Geconsolideerde balans (Bron: HU Administratie).

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022

bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
BATEN				
Rijksbijdragen	15.1	316.472	312.355	280.328
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	15.2	10.671	10.333	9.461
College-, cursus-, les-, en examengelden	15.3	48.501	48.252	55.805
Baten werk in opdracht van derden	15.4	22.897	20.320	21.137
Overige baten	15.5	7.411	7.017	6.086
Totaal baten		405.952	398.277	372.817
LASTEN				
Personeelslasten	15.6	317.085	324.176	276.808
Afschrijvingen	15.7	17.445	18.276	17.638
Huisvestingslasten	15.8	15.338	12.227	11.733
Overige lasten	15.9	38.665	49.663	36.081
Totaal lasten		388.533	404.342	342.260
Saldo baten en lasten		17.419	6.065-	30.557
Financiële baten en lasten	15.11	700-	1.109-	1.198-
Resultaat		16.719	7.174-	29.359
Belastingen	15.12	192	62-	24
Netto resultaat na belastingen		16.911	7.236-	29.383

Tabel 10-2 Geconsolideerde staat van baten en lasten (Bron: HU Administratie)

Het resultaat is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Resultaatbestemming

bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Algemene reserve		9.968	-	25.351
Bestemmingsreserve publiek		5.218	7.236-	3.646
Bestemmingsreserve privaat		1.725	-	386
Totaal eigen vermogen	14.6	16.911	7.236-	29.383

Tabel 10-3 Resultaatbestemming (Bron: HU Administratie)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		17.419	30.557
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen	15.7	17.445	17.638
- Mutaties voorzieningen	14.7	1.834-	3.793-
		15.611	13.845
Veranderingen in werkkapitaal:			
- Mutatie voorraden	14.3	6-	1
- Mutatie debiteuren	14.4	362	1.080-
- Mutatie overige vorderingen	14.4	943-	1.087-
- Mutatie crediteuren	14.9	526-	2.190-
- Mutatie overige schulden	14.9	23.640	8.688
		22.527	4.332
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		55.557	48.734
Ontvangen interest	15.10	468	-
Betaalde interest	15.10	1.168-	1.198-
Betaalde vennootschapsbelasting	15.11	192	24
		508-	1.174-
Totaal uit operationele activiteiten		55.049	47.560
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	14.1	19.980-	6.623-
Mutatie financiële vaste activa	14.2	735-	474-
Totaal uit investeringsactiviteiten		20.715-	7.097-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende leningen	14.8	2.866-	2.867-
Totaal uit financieringsactiviteiten		2.866-	2.867-
Mutatie geldmiddelen		31.468	37.596

Tabel 10-4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht (Bron: HU Administratie)

Verloop van geldmiddelen

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Geldmiddelen per 1 januari	115.332	77.736
Mutatie boekjaar	31.468	37.596
Geldmiddelen per 31 december	146.800	115.332

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

11. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2022

Algemeen

De Stichting Hogeschool Utrecht (hierna te noemen HU) behoort tot de Hogeschool Utrecht-groep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Hogeschool Utrecht te Utrecht. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de HU als de geconsolideerde maatschappijen van de stichting.

De activiteiten van de HU richten zich met name op hoger beroepsonderwijs, contractonderwijs, contractonderzoek en binnen de deelneming Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. op het beheren en exploiteren van onroerend goed.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

Toegepaste standaarden

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

De geconsolideerde jaarrekening van de HU maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de stichting en is opgesteld volgens de bepalingen van Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo).

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

12. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

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

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

Presentatie- en functionele valuta

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

Gebruik van schattingen

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

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

Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de stichting en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan.

Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de stichting meer of minder invloed verschaffen.

De volgende deelnemingen zijn volledig meegeconsolideerd:

- Interval Services BV te Utrecht, 100%-deelneming (in liquidatie)
- Hogeschool Domstad Beheer BV te Utrecht 100%-deelneming
- Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV te Utrecht 100%-deelneming (indirect)

Consolidatiemethode

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde staat van baten en lasten in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

Financiële instrumenten

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

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen, indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaardering 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 waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie gekochte leningen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Kortlopende schulden

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

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

De stichting past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Terreinen: 0%
- Gebouwen Casco: 2,50%
- Gebouwen Afbouw: 3,33% - 20%
- Installaties: 3,33% - 6,67%
- Inventaris en apparatuur: 10% - 33,33%
- Vervoermiddelen: 33,33%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële vaste activa

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies 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.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is

gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten.

Vorderingen en effecten

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

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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

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

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

Voorzieningen

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

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

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

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

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

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

Wachtgeld

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

Jubileumuitkeringen

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

Langdurig zieken

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

Duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid uren wordt getroffen voor personeel dat hier recht op heeft en waarvan een schriftelijke afspraak bestaat. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). De voorziening is gebaseerd op alle spaardoelen.

Werktijdvermindering senioren

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

Gerechtelijke geschillen

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de instelling in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld en omvat tevens de proceskosten.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

13. GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

Rijksbijdragen

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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Baten werk in opdracht van derden

De baten uit opdrachten van derden, waaronder contractonderwijs, contractonderzoek en overige, worden opgenomen in de baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen, en worden toegerekend aan de periode waarin de inspanningen zijn geleverd, zover passend binnen de voorwaarden van de betreffende opdrachten.

Baten uit hoofde van verleende diensten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

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

Overige baten

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

Lonen en salarissen

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

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

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

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2022 is 110,9%. De dekkingsgraad geeft aan of het ABP voldoende geld heeft om alle pensioenen in de toekomst te betalen. In geval van een tekort bij het ABP heeft de HU geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging

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

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

Leasing

De HU heeft een aantal leasecontracten, waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, geheel niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

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

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

Enkel de deelnemingen zijn belastingplichtig. De HU zelf is vrijgesteld onder de onderwijsvrijstelling. De opgenomen vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar. Daarbij wordt rekening gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening en worden fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren afgetrokken.

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen - in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt - of betrekking hebben op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekening-mogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening of compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de stichting op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Aandeel in resultaat van stichtingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van stichtingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Kasstroomoverzicht

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

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

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

Bepaling reële waarde

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

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de

geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

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 GECONSOLIDEERDE BALANS

14.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa

bedragen x €1.000

	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoer-middelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2022	11.397	235.706	69	47.759	56.430	76	351.437
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen t/m 2022	-	100.872-	-	21.263-	38.411-	76-	160.622-
Boekwaarde 1 januari 2022	11.397	134.834	69	26.496	18.019	-	190.815
In gebruik genomen activa	-	4	4-	-	-	-	-
Investeringen	-	680	4.981	7.760	6.618	2	20.041
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	1.814-	61-	-	4.617-	46-	6.538-
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	1.814	-	-	4.617	47	6.478
Afschrijvingen	-	8.606-	-	3.349-	5.491-	-	17.446-
Mutaties gedurende het boekjaar	-	7.922-	4.916	4.411	1.127	3	2.535
Aanschafwaarde 31 december 2022	11.397	234.576	4.985	55.519	58.431	32	364.940
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen t/m 2022	-	107.664-	-	24.612-	39.285-	29-	171.590-
Boekwaarde 31 december 2022	11.397	126.912	4.985	30.907	19.146	3	193.350

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

De investeringen in gebouwen bestaan voornamelijk uit grote functionele aanpassingen doorgevoerd op Padualaan 97 en Heidelberglaan 7. De werkzaamheden aan de Padualaan 97 betreffen de realisatie van een toegangscontrolesysteem (EAL). De investeringen in gebouwen zijn verder restpunten na oplevering van de nieuwbouw, gestart in 2016 aan de Heidelberglaan 7 en Heidelberglaan 15. De desinvesteringen in gebouwen betreffen voornamelijk volledig afgeschreven verbouwingskosten in panden waar nieuwe verbouwing hebben plaatsgevonden in 2022.

De investeringen in installaties bestaan in 2022 voor € 6,6 miljoen aan werkbouwtuigkundige installaties en € 1,1 miljoen aan elektrotechnische installaties. Dit betreffen investeringen in het pand op de Koningsbergerstraat 9, waar in 2022 vervanging van grote installaties heeft plaatsgevonden.

In de inventaris en apparatuur is aan laptops, servers & hardware in 2022 € 2,7 miljoen besteed en aan audiovisuele apparatuur € 1,3 miljoen. De overige investeringen in inventaris en apparatuur betreffen activa benodigd voor de verzorging van de verschillende opleidingen. De desinvesteringen in inventaris en apparatuur betreffen volledig afgeschreven inventaris en apparatuur waarvan gedurende 2022 is vastgesteld dat deze niet meer in gebruik zijn.

De vervoermiddelen betreffen elektrische scooters en elektrische fietsen, die in het kader van het programma Duurzaamheid zijn aangekocht en per eind 2019 geheel zijn afgeschreven. In 2022 is een nieuwe elektronische bakfiets aangeschaft.

Jaarlijks vindt er een kritische beoordeling plaats van de aanwezige activa. Bij de beoordeling is vooral aandacht besteed aan activa die in gebruik zijn en vervangingsinvesteringen in lijn met de componentenbenadering. Dit heeft in 2022 geleid tot desinvesteringen met een aanschafwaarde van ruim € 6,5 miljoen. Deze activa waren in het geheel afgeschreven.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg in 2022 € 225,0 miljoen (in 2021 € 229,5 miljoen). De verzekerde waarde bedraagt € 455,7 miljoen (in 2021 € 399,3 miljoen). De getaxeerde marktwaarde bedraagt € 224,1 miljoen (in 2021: € 213,6 miljoen).

De volgende gebouwen en terreinen van de HU dienen als zekerheid voor hypothecaire geldleningen (het afgegeven recht van hypotheek bedraagt in totaal € 111,8 miljoen):

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

14.2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa

bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2022	Investerings- en verstrekte leningen	Des- investeringen, aflossingen en vrijval	Vooruit- betaalde kosten (langlopend)	Stand per 31-12-2022
Vooruitbetaalde erfpacht	4.810	-	154-	-	4.656
Vorderingen (langlopend)	321	-	221-	-	100
Voorziening op vorderingen (langlopend)	221-	-	221	-	-
Overige financiële vaste activa	628	-	-	889	1.517
Totaal financiële vaste activa	5.538	-	154-	889	6.273

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

Onder de financiële vaste activa zijn activa opgenomen voor een bedrag van € 4,7 miljoen (2021: €4,8 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. Het kortlopende deel hiervan bedraagt € 154.000. De HU is een langlopend huurcontract aangegaan met de Universiteit Utrecht voor de huur van 150 parkeerplaatsen met een looptijd van 10,5 jaar per einde van het boekjaar. Deze huur is gedeeltelijk vooruitbetaald voor een bedrag van € 889.000. Het kortlopende gedeelte van de vooruitbetaalde huur is gepresenteerd onder de (kortlopende) vorderingen.

14.3 VOORRAAD

Vorraden

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Gebruiksgoederen	28	22
Totaal voorraden	28	22

Tabel 14-3 Voorraad (Bron: HU Administratie).

Dit betreft de voorraad van de campuswinkels. Er is geen sprake van een voorziening voor incurante voorraad.

14.4 VORDERINGEN

Vorderingen

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Debiteuren	5.423	5.785
Omzetbelasting	221	713
Overige vorderingen	10.343	8.872
Overlopende activa	249	285
Totaal vorderingen & overlopende activa	16.236	15.655

Tabel 14-4 Vorderingen & overlopende activa (Bron HU Administratie).

Ten opzichte van 2021 zijn de vorderingen nagenoeg gelijk gebleven. Het debiteurensaldo is sterk afhankelijk van het moment van factureren en aanmanen van debiteuren.

In de omzetbelasting is een vordering opgenomen van € 221.000 met betrekking tot de het vierde kwartaal 2022.

Debiteuren

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Debiteuren	3.525	3.900
Studenten	3.287	3.118
Voorziening wegens oninbaarheid	1.389-	1.233-
Totaal debiteuren	5.423	5.785

Tabel 14-5 Debiteuren (Bron HU Administratie).

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

Overige vorderingen

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Transitievergoedingen	290	222
Vooruitbetaalde kosten	4.494	2.962
Nog te ontvangen subsidies	4.814	5.131
Te activeren posten	73	275
Te ontvangen interest	524	-
Overige vorderingen	148	4.022
Totaal overige vorderingen	10.343	12.612

Tabel 14-6 Overige vorderingen (Bron: HU Administratie).

In de overige vorderingen was in 2021 een vordering opgenomen voor een bedrag van € 3,7 miljoen op een partij die in 2020 in faillissement is getreden, deze vordering was in 2021 volledig voorzien. Het faillissement is in 2022 afgewikkeld en als gevolg hiervan is zowel de vordering als de voorziening op de overige vorderingen afgeboekt.

De vooruitbetaalde kosten zijn toegenomen door een toename in activiteiten, waardoor er meer gefactureerd is.

De te ontvangen interest betreft de rente op liquide middelen voor het vierde kwartaal 2022, welke begin 2023 zijn ontvangen. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

14.5 LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	146.799	115.331
Totaal liquide middelen	146.800	115.332

Tabel 14-7 Liquide middelen (Bron: HU Administratie).

Het verloop van de liquide middelen is in het kasstroomoverzicht toegelicht. Onder de liquide middelen zijn ultimo 2022 geen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

14.6 GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het aandeel van de stichting in het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening.

14.7 VOORZIENINGEN

De voorzieningen bestaan uit:

Voorzieningen

bedragen x €1.000

	Stand per 1-1-2022	Toevoegingen	Onttrekkingen	Vrijval	Oprenting en verandering discontovoet	Stand per 31-12-2022
Personeelsvoorzieningen						
- Wachtgeld	5.825	1.263	1.844	10	35-	5.269
- Jubileumuitkeringen	1.526	836	122	47	56	2.137
- Langdurig zieken	1.338	353	659	-	26	1.006
- Duurzame inzetbaarheid	3.104	80	-	-	-	3.184
- Werktijdvermindering senioren	14.460	2.802	1.992	-	48	15.222
Totaal personeelsvoorzieningen	26.253	5.334	4.617	57	95	26.818
Gerechtelijke geschillen	2.739	-	1.233	1.166	-	340
Totaal voorzieningen	28.992	5.334	5.850	1.223	95	27.158

Voorzieningen (vervolg)

bedragen x €1.000

	Stand per 1-1-2022	korter dan één jaar	langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	langer dan vijf jaar
Personeelsvoorzieningen				
- Wachtgeld	5.269	1.915	3.354	-
- Jubileumuitkeringen	2.137	76	746	1.315
- Langdurig zieken	1.006	902	104	-
- Duurzame inzetbaarheid	3.184	-	3.184	-
- Werktijdvermindering senioren	15.222	2.614	12.608	-
Totaal personeelsvoorzieningen	26.818	5.507	19.996	1.315
Gerechtelijke geschillen	340	340	-	-
Totaal voorzieningen	27.158	5.847	19.996	1.315

Tabel 14-8 Voorzieningen (Bron: HU Administratie).

Voorzieningen algemeen

De personeelsvoorzieningen nemen over het algemeen toe door de overeengekomen cao-verhogingen in 2022 van 2% en 4%. De discontovoet bedraagt 2,82%, gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties, gecorrigeerd voor inflatie (2021: -0,03%).

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 2022. 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 2022 bekend is dat het contract niet zal worden verlengd.

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

Jubileum-uitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen voor verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband van de huidige werknemers. De voorziening is berekend op basis van het huidige personeelsbestand, waarbij enkel rekening is gehouden met het dienstverband bij de pensioenuitvoerder van de HU, het ABP. De voorziening heeft voornamelijk een langlopend karakter en is stabiel in lijn met fte ontwikkeling van de afgelopen jaren. De toename in de voorziening wordt deels veroorzaakt doordat vanaf 2022 de methode voor de berekening is verbeterd. De voorziening voor het 40-jarige jubileum wordt vanaf dag 1 berekend. In 2021 werd deze pas berekend nadat het 25-jarige jubileum was gerealiseerd. Dit resulteert in een toename van de voorziening. De aanpassing van deze berekeningsmethode heeft tot een verschil geleid van € 250.000 in de beginbalans van deze voorziening.

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de op de balansdatum bestaande verplichting tot het doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op de balansdatum arbeidsongeschikt zijn en die naar verwachting blijvend geheel niet in staat zijn werkzaamheden te verrichten gedurende het resterende dienstverband. De voorziening is berekend aan de hand van de huidige langdurig zieke werknemers en hun loonkosten. Hierbij is een inschatting gemaakt van de kans dat deze werknemers ziek uit dienst zullen gaan. Ook is een inschatting gemaakt van de transitievergoeding die werknemers ontvangen bij hun ontslag. De voorziening neemt toe door een verwachte toename van het aantal langdurig zieke medewerkers per balansdatum.

Duurzame inzetbaarheid (DI)

Op basis van de cao-hbo hebben medewerkers die inde afgelopen 5 jaar minimaal 3 jaar in het hbo hebben gewerkt op jaarbasis 45 DI-uren. Medewerkers die binnen 10 jaar voor hun AOW-leeftijd zitten krijgen 90 DI-uren op jaarbasis. Volgens de huidige cao is het sinds 1 september 2020 niet meer mogelijk om DI-uren te sparen. Wel bestaat de mogelijkheid om de uren die voor deze datum zijn gespaard tot en met 31 december 2025 nog te besteden aan DI-gerelateerde doelen. Er worden afspraken gemaakt over de inzet van het spaarsaldo. Omdat in februari 2023 is afgesproken dat er ook uitbetaling van deze uren mag plaatsvinden tot een maximum van 45 uren per jaar, zijn dit jaar alle spaarsaldi verwerkt in de voorziening. In 2021 waren dat alleen nog de specifieke afspraken die tot verlof of uitbetaling zouden leiden.

Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage). De voorziening is stabiel ten opzichte van 2021. Enerzijds lopen de gespaarde saldi terug door gebruik van de uren, anderzijds is er sprake van een stijging doordat dit jaar alle spaarsaldi meegenomen worden in de voorziening als gevolg van de mogelijkheid tot uitbetaling van alle uren. De voorziening wordt bepaald op basis van de uitstaande saldi op balansdatum. Omdat de inzet van DI-uren decentraal wordt geregistreerd, kan er geen goede splitsing tussen onttrekkingen en dotaties verstrekt worden.

Werktijdvermindering senioren

Op basis van de huidige cao zijn met medewerkers spaarafspraken gemaakt die samenhangen met de regeling werktijdvermindering senioren. Spaarafspraken die mogelijk leiden tot verlof of tot uitbetaling, resulteren in een voorziening. Waardering vindt plaats op basis van gespaarde uren en het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten, andere aan het salaris gerelateerde premies voor aanspraken en pensioenbijdrage), rekening houdend met de relevante schattingselementen zoals het inschatten van de medewerkers die aan alle criteria voldoen, maar nog niet hebben aangegeven gebruik te willen maken van de regeling werktijdvermindering senioren.

Voor de medewerkers met wie al een overeenkomst is gesloten, is de volledige verplichting voor de komende vijf jaren opgenomen. Voor de toekomstige deelnemers aan deze regeling is een schatting gemaakt van het aantal op basis van historisch informatie van deelnemers aan deze regeling en vergelijkbare vervallen regelingen in het verleden. Hiervoor is ook de volledige verplichting voor de komende vijf jaren opgenomen.

Gerechtelijke geschillen

De HU is met een aantal studenten verwikkeld in juridische geschillen. Deze geschillen zijn aanleiding geweest om in 2016 voor het eerst een voorziening te treffen voor de gevolgen van een uitspraak van de Rechtbank inzake de zorgplicht van de HU bij het tijdig kunnen afstuderen. De voorziening is gevormd voor de inschatting van de middelen die de HU zouden kunnen verlaten voor de afwikkeling van de geschillen, alsmede juridische kosten ter zake. Gedurende het afgelopen jaar is het gros van de geschillen afgewikkeld, waardoor de voorziening sterk afgenomen is.

14.8 LANGLOPENDE SCHULDEN

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

Langlopende schulden

bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2022	Ontvangen leningen	Aflossingen 2022	Stand per 31-12-2022
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	77.400	-	2.866	74.533
Naar kortlopende schulden (aflossing volgend jaar)	2.867-	-	-	2.866-
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	74.533	-	2.866	71.667

bedragen x €1.000	Stand per 31-12-2022	korter dan één jaar	langer dan één jaar en korter dan vijf jaar	langer dan vijf jaar
Ministerie van Financiën 2621 (1,46%)	74.533	2.866	11.464	60.203
Totaal langlopende schulden per ultimo boekjaar	74.533	2.866	11.464	60.203

Tabel 14-9 Langlopende schulden (Bron: HU Administratie).

De langlopende schuld bij het ministerie van Financiën van € 86,0 miljoen 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. Het bedrag van € 2,9 miljoen is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

14.9 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden bestaan uit:

Kortlopende schulden

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.866	2.867
Crediteuren	6.271	6.797
Schulden inzake pensioenen	4.209	3.977
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	13.446	12.654
Omzetbelasting	511	442
Overige kortlopende schulden	130	175
Overlopende passiva	82.487	59.894
Totaal kortlopende schulden	109.920	86.806

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

Op totaalniveau is er een toename van kortlopende schulden. De toename in personeel gerelateerde kortlopende schulden komt door de cao-verhoging en een toename in fte. De schulden inzake pensioenen en de loonheffing en premies sociale verzekeringen betreffen de af te dragen loonheffing en premies van de salarisuitbetaling van de maand december. Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De overlopende passiva bestaat uit:

Kortlopende schulden

bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitontvangen collegegeld	27.407	14.868
Vooruitontvangen cursusgelden	6.677	6.229
Vooruitontvangen niet-normatieve rijksbijdrage	10.386	8.027
Vooruitontvangen subsidies OCW	231	164
Vakantiegeld en -dagen	15.781	13.739
Vaststellingsovereenkomsten	420	58
Vooruitontvangen subsidies	14.502	12.396
Inhuur personeel OP/OBP	2.794	690
Vooruitontvangen bedragen	608	1.155
Huisvesting	296	34
Studentzaken	334	341
Te betalen interest	544	577
Overige overlopende passiva	2.507	1.616
Totaal overlopende passiva	82.487	59.894

Tabel 14-11 Overlopende passiva (Bron: HU Administratie).

De vooruit ontvangen collegegelden betreffen het deel van het ontvangen collegegeld dat betrekking heeft op 2023. De toename ten opzichte van voorgaand jaar is het gevolg van de halvering van het collegegeld die per 31 december 2021 van toepassing was, maar per 31 december 2022 niet meer.

De stijging van vooruit ontvangen subsidies van het ministerie van OCW ten opzichte van voorgaand jaar, wordt veroorzaakt door NPO-middelen die in 2023 en 2024 besteed zullen worden maar in 2022 zijn ontvangen.

De vakantiegelden en -dagen zijn toegenomen als gevolg van meer personeel en hogere daglonen als gevolg van de stijging van de lonen volgens de nieuwe cao.

De stijging van vooruit ontvangen subsidies ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt doordat er meer lopende projecten zijn ultimo 2022. Veel projecten hebben dat jaar

vertraging opgelopen wegens de coronapandemie terwijl de nieuwe projecten zijn gestart. Dit herstel was ingezet in 2021 en is verder hersteld in 2022. De overige overlopende passiva betreffen met name opgenomen verplichtingen voor nog te ontvangen facturen inzake beheerlasten.

14.10 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Activa

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

Verhuurovereenkomsten

bedragen x €1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verhuurovereenkomsten	3.051	4.447	2.827

Tabel 14-12 Verhuurovereenkomsten (Bron: HU Administratie).

Garanties

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

Garanties

bedragen x €1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verstrekte garantie	72	-	136

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

Meerjarige financiële verplichtingen

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

Meerjarige financiële verplichtingen

bedragen x €1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
IT Licenties	9.884	11.506	-
Schoonmaak en glasbewassing	4.187	382	-
Onderhoudscontract	474	1.897	2.845
Huurovereenkomsten	178	88	-
Technisch beheer	1.131	4.524	4.524
Leaseverplichtingen vervoermiddelen	2	-	-

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

De belangrijkste operationele-leaseobjecten betreffen:

IT-licenties

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

Schoonmaak en glasbewassing en onderhoudscontracten

De HU heeft met een aantal partijen onderhoudscontracten afgesloten voor facilitaire zaken voor meerdere jaren. Deze verplichtingen worden verantwoord in de lasten wanneer de prestaties zijn geleverd.

Decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM)

Op grond van de cao-hbo is er jaarlijks een budget van 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen beschikbaar voor decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen. De invulling van deze middelen geschiedt in afstemming met de vakbonden. Over de invulling in de jaren 2020 en 2021 bestond een verschil van inzicht tussen de HU en de vakbonden. Naar aanleiding hiervan is afgesproken dat de HU in toekomstige jaren eenmalig een bedrag van € 1,8 miljoen extra besteedt aan decentrale arbeidsvoorwaarden-middelen. In 2022 is hiervan € 0,5 miljoen besteed, de overige € 1,3 miljoen moet nog besteed worden.

14.11 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Kredietrisico

De HU loopt beperkt kredietrisico op de vorderingen op studenten en overige onderwijsinstellingen (totaal € 7,0 miljoen). De vorderingen inzake collegegelden van HU-studenten vormen het belangrijkste kredietrisico. Door een actief debiteurenbeheer wordt dit risico beheerst. Voor langdurige verhuurcontracten wordt het kredietrisico afgedekt middels bankgaranties.

Renterisico

De HU loopt renterisico over renteherzieningen van bestaande leningen en over nieuw te financieren bedragen. De huidige rentedragende schulden (totaal € 74,5 miljoen) hebben een vaste rente van 1,46%, waarbij het renterisico niet is afgedekt middels afgeleide rente-instrumenten. Het renterisico over toekomstige investeringskasstromen wordt beheerst door rekening te houden met het tijdstip en het volume van de investeringskasstromen en de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt.

Valutarisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Reële waarde

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

14.12 OVERZICHT GEORMERKTE SUBSIDIES

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidie-beschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Extra hulp voor de klas	COHO21-20006	04/08/2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21015	16/11/2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21016	16/11/2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21019	16/11/2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21020	16/11/2021	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21029	17/11/2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS21041	16/11/2021	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22011	03/05/2022	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22013	03/05/2022	Ja
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22015	03/05/2022	Nee
Virtuele internationale samenwerking hoger onderwijs	VIS22029	03/05/2022	Nee
Lerarenbeurs	1166192-1	20/08/2021	Ja
Lerarenbeurs	1177553-1	21/09/2021	Ja
Lerarenbeurs	1179286-1	21/09/2021	Ja
Lerarenbeurs	1278671-1	22/08/2022	Nee
Lerarenbeurs	1279814-1	20/09/2022	Nee
Lerarenbeurs	1281789-1	20/09/2022	Nee
Lerarenbeurs	1285817-1	22/11/2022	Nee

Tabel 14-15 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn worden uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt (Bron: HU Administratie).

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

Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiale kosten t/m vorig verslagjaar
Totaal				-	-	-
Volgnummer	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Totaal				-	-	-

Tabel 14-16 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 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Normatieve rijksbijdrage	305.561	312.355	277.655
Niet normatieve rijksbijdrage	10.290	-	1.850
Geoormerkte OCW subsidies	621	-	823
Totaal rijksbijdragen	316.472	312.355	280.328

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

De normatieve rijksbijdrage is opgenomen conform de laatste rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW. Het afgelopen jaar is er voor € 316,5 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 2022 is voor een belangrijk deel gebaseerd op de studentenaantallen van twee jaar terug (t-2). De toename in de rijksbijdrage ten opzichte van vorig jaar is voornamelijk het gevolg van loon- en prijsindexatie en de hogere compensatie voor de halvering van de collegegelden vanuit het NPO.

In totaal is er in 2022 € 35,7 miljoen aan NPO-middelen ontvangen. Hiervan is een bedrag van € 23,0 miljoen opgenomen in de normatieve rijksbijdrage. Dit betreft de compensatie voor de halvering van de collegegelden. Een bedrag van € 12,7 miljoen is ontvangen als niet-normatieve bijdrage en is bedoeld voor het beperken van de negatieve impact van de coronamaatregelen op het welzijn en de studievoortgang van studenten.

De niet normatieve rijksbijdrage (de NPO gelden) wordt verantwoord op basis van realisatie. Het afgelopen jaar is er voor € 12,7 miljoen aan rijksbijdrage ontvangen (2021: € 9,9 miljoen), waarvan € 10,3 miljoen (2021: € 1,9 miljoen) is besteed en in de baten is verantwoord.

De nog niet bestede bedragen ter hoogte van € 10,4 miljoen zijn opgenomen als vooruit ontvangen subsidies OCW en worden in 2023 en 2024 besteed aan de bestemde doelen.

De geoormerkte OCW-subsidies zijn toegelicht in 14.12 Overzicht geoormerkte subsidies.

15.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10.671	10.333	9.461
Totaal overheidsbijdragen en subsidies	10.671	10.333	9.461

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

De overige overheidsbijdragen en subsidies liggen in lijn met begroting en in lijn met de geplande groei van deze inkomsten.

15.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

College-, cursus-, les- en examengelden			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Voltijd en duaal	37.507	48.252	43.998
Deeltijd	10.994	-	11.807
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	48.501	48.252	55.805

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 2022. De collegegeld-opbrengsten zijn € 6,9 miljoen lager dan in 2021. Dit is het gevolg van de verleende korting op het wettelijke en instellingscollegegeld over het collegejaar 2021-2022 voor alle studenten en 2022-2023 voor startende studenten. De korting wordt gecompenseerd via het NPO.

15.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Baten werk in opdracht van derden

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Contractonderwijs	14.470	12.658	13.430
Contractonderzoek	1.277	2.273	1.250
Overige	7.150	5.389	6.457
Totaal baten in opdracht van derden	22.897	20.320	21.137

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

Baten werk in opdracht van derden contractonderzoek

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Nationale overheden	303	2.273	124
Overige niet naar winst strevende organisaties	747	-	681
Bedrijven + particulieren	227	-	445
Totaal baten contractonderzoek	1.277	2.273	1.250

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

De baten werk in opdracht van derden vallen € 2,6 miljoen hoger dan de begroot. Dit wordt veroorzaakt door € 1,8 miljoen hogere baten uit contractonderwijs als gevolg van een hogere vraag dan verwacht, met name in het educatieve domein. Daarnaast zijn de overige baten € 1,8 miljoen hoger dan begroot. Dit zijn voornamelijk de baten uit bijdragen betaald door studenten van andere hogescholen die een klein deel van hun opleiding aan de HU hebben gevolgd. Deze baten worden doorgaans conservatief begroot, omdat er verschillen per jaar in deze inkomsten kunnen zitten, maar komen dit jaar hoger uit dan begroot. Dit lijkt op basis van eerdere jaren een structurele ontwikkeling. De inkomsten uit contractonderzoek zijn lager dan verwacht, de geambieerde groei op dit gebied is nog niet volledig gerealiseerd. Dit is deels gecompenseerd door hogere inkomsten uit subsidies voor onderzoek. De begroting voor contractonderzoek is niet nader onderverdeeld in nationale overheden, overige niet naar winst strevende organisaties en bedrijven + particulieren.

15.5 OVERIGE BATEN

Overige baten

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Verhuur	3.159	3.330	3.025
Detachering personeel	932	1.150	1.211
Studenten	790	1.133	502
Catering	990	-	797
Overig	1.540	1.404	551
Totaal overige baten	7.411	7.017	6.086

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

De baten uit verhuur betreffen voor bijna € 0,4 miljoen opbrengsten uit verhuur aan derden van het zalenverhuurcentrum aan Koningsbergerstraat en voor ruim € 0,8 miljoen uit verhuur van een deel van het pand in Amersfoort aan MBO Amersfoort. Het pand aan de Bolognalaan in Utrecht is in 2022 - net als in 2021 - gedeeltelijk verhuurd aan de Universiteit Utrecht voor ruim €0,9 miljoen. De huurbaten uit het zalenverhuurcentrum hebben te lijden gehad onder de coronamaatregelen in 2020 en 2021 en de verbouwing van het centrum in 2022. Door het wegvallen van de coronamaatregelen hebben de inkomsten zich deels hersteld tot het niveau van de begroting.

De baten detachering personeel laten een afname zien ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is onder andere het gevolg van de groei in werkzaamheden in het onderzoek bij de kenniscentra, waardoor minder personeel beschikbaar is voor detachering. Dit past binnen de door de HU ingezette strategie voor onderzoek.

De opbrengsten van studenten betreffen bijdragen voor excursies, leermiddelen en congressen e.d. activiteiten. Door dat er minder maatregelen rondom COVID-19 golden in 2022, kon er meer georganiseerd worden dan in 2021.

De HU heeft baten genomen van €0,9 miljoen door het vrijvallen van een claim op de HU vanwege verjaring van de bezwaarmijn. Dit is de belangrijkste verklaring voor de toename van deze baten ten opzichte van vorig jaar.

15.6 PERSONEELSLASTEN

Personeelslasten

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Lonen en salarissen	214.577	293.069	190.881
Sociale lasten	29.491	-	26.624
Pensioenpremies	35.619	-	33.013
Lonen en salarissen	279.687	293.069	250.518
Mutatie personele voorzieningen	5.220	-	1.779
Personeel niet in loondienst	23.121	19.323	19.142
Overige	10.752	11.784	7.346
Overige personele lasten	39.093	31.107	28.267
Uitkeringen	1.695-	-	1.977-
Totaal personeelslasten	317.085	324.176	276.808

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

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Personeelslasten (overige)

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Deskundigheidsbevordering	3.427	3.912	2.500
Vergoeding woon-werk verkeer	1.830	-	736
Overige	5.495	7.872	4.110
Totaal overige personele lasten (overige)	10.752	11.784	7.346

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

De totale personele lasten stijgen met € 41,0 miljoen, met name door een groei in het aantal fte en een stijging van het gemiddelde loon als gevolg van de afspraken in de cao-hbo geldend per 1 juli 2022. De stijging in het aantal fte is minder dan begroot, dit is voornamelijk het gevolg van de krappe arbeidsmarkt waardoor niet alle vacatures (tijdig) vervuld kunnen worden.

Aan de personele voorzieningen is € 4,2 miljoen meer gedoteerd dan in 2021. In het verloopoverzicht van de voorzieningen wordt de mutatie verklaard per voorziening. Het personeel niet in loondienst is in 2022 toegenomen met € 4,0 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Dit is vooral het gevolg van de krappe arbeidsmarkt waardoor meer werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door tijdelijk ingehuurd personeel. De post overige zoals opgenomen in de overige personele lasten, is € 1,0 miljoen lager dan begroot en toegenomen met € 3,4 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De reiskosten nemen toe doordat er weer lesgegeven wordt op de hogeschool en minder digitaal. Dit wordt deels gecompenseerd door het wegvallen van een groot deel van de thuiswerkvergoeding. De ontwikkeling van de personeelsaantallen in gemiddelde fte's in loondienst was als volgt:

Gemiddeld aantal fte's

Gemiddeld aantal fte's	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
OP	2.104	2.269	1.921
OBP	1.012	972	961
Totaal OP + OBP	3.116	3.241	2.882

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

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam, met één uitzondering (België), waarvoor een uitzonderingsconstructie extern is gemaakt.

Wet Normering Topinkomens

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

Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2022 € 216.000. 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 2022 als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bezoldiging College van Bestuur

bedragen x € 1	Dhr. J. Bogerd MBA	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. T. Zweed
Gegevens 2022			
Functiegegevens			
Functie	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.644	175.102	191.681
Beloningen belastbaar op termijn	24.354	23.348	24.318
Subtotaal	215.998	198.450	215.999

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	215.998	198.450	215.999

Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2021

Functiegegevens

Functie	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte')	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.202	154.456	185.289
Beloningen belastbaar op termijn	23.797	22.323	23.711
Subtotaal	208.999	176.779	209.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	208.999	176.779	209.000

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

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bezoldiging Raad van Toezicht

bedragen x € 1	Dhr. prof. dr. A.P.W.P. van Montfort	Mevr. ir. A. van den Berg MBA	Dhr. prof. dr. H. Brinksma	Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks
----------------	---	--	----------------------------------	-------------------------------------

Gegevens 2022

Functiegegevens

Functie	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	17.582	12.818	12.818	12.818
Individueel toepasselijke bezoldigings- maximum	32.400	21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2021

Functiegegevens

Functie	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12

Totale bezoldiging	17.070	12.445	12.445	12.445
Individueel toepasselijke bezoldigings- maximum	31.350	20.900	20.900	20.900

bedragen x € 1	Dhr. drs. P. de Krom	Mevr. drs. A. Lettink	Dhr. drs. P.P.G. Meulen- berg MRE	Dhr. mr. H.J. Rutten	Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen
----------------	-------------------------	--------------------------	--	-------------------------	---------------------------------------

Gegevens 2022

Functiegegevens

Functie	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/01	01/08 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	1.068	5.341	12.818	12.818	12.818
Individueel toepasselijke bezoldigings- maximum	1.835	9.054	21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2021

Functiegegevens

Functie	Lid RvT	n.v.t.	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	n.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Totale bezoldiging	12.445	n.v.t.	12.445	12.445	12.445
Individueel toepasselijke bezoldigings- maximum	20.900	n.v.t.	20.900	20.900	20.900

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

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 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 2022 weergegeven, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU:

Kosten, declaraties en neveninkomsten College van Bestuur

bedragen x € 1	Dhr. J. Bogerd MBA	Mevr. prof. dr. W.J.M. Scholte op Reimer	Mevr. T. Zweed	CvB Algemeen	Totaal
Representatie	-	-	-	173	173
Reis- en verblijfkosten binnenland	538	-	-	-	538
Reis- en verblijfkosten buitenland	550	700	699	-	1.949
Overige onkosten	-	-	-	-	-
Totaal	1.088	700	699	173	2.660

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

15.7 AFSCHRIJVINGEN

Afschrijvingen

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.445	18.276	17.638
Totaal afschrijvingen	17.445	18.276	17.638

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

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn ten opzichte van vorig jaar redelijk stabiel.

15.8 HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Huur	1.852	1.020	939
Heffingen	1.566	1.600	1.445
Kosten klein onderhoud	3.426	2.500	2.720
Energie en water	2.462	2.200	1.998
Schoonmaakkosten	4.294	3.600	3.526
Bewakingskosten	479	-	560
Verzekeringen	391	525	407
Overige	868	782	138
Totaal huisvestingslasten	15.338	12.227	11.733

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

De huurkosten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar en ten opzichte van de begroting. Dit wordt veroorzaakt door een toename in de huur vanuit Domstad Facilitair, waar meer activiteiten worden uitgevoerd. Daarnaast nemen ook andere kosten in de huisvestingslasten toe door een toename van de energieprijzen.

De kosten voor klein onderhoud zijn hoger dan begroot, met name als gevolg van extra kosten die zijn gemaakt bij de verbouwing van het pand aan de Koningsbergerstraat. Hierbij zijn kleine hoeveelheden asbest en chroom 6 aangetroffen en verwijderd. Daarnaast zijn met name de onderhoudskosten gestegen als gevolg van de hoge inflatie.

15.9 OVERIGE LASTEN

Overige lasten

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
ICT	13.246	12.383	11.810
Administratie en beheer	9.265	10.477	7.046
Inventaris en apparatuur	1.288	481	853
Dotatie overige voorzieningen	882-	-	363
Advieskosten	4.577	6.399	5.217
Reis- en verblijfkosten	1.155	1.599	560
Leer- en hulpmiddelen	2.979	3.619	3.149
Studentenvoorzieningen	7.537	7.313	5.965
Overige	500-	7.392	1.118
Totaal overige lasten	38.665	49.663	36.081

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

De overige lasten zijn € 2,6 miljoen hoger dan in 2021 maar blijven achter op begroting als gevolg van achterblijvende bestedingen op innovatie- en verbetertrajecten. Een deel van deze kosten zijn begroot onder de overige lasten en worden, als de plannen verder uitgewerkt zijn gealloceerd naar andere kostenlijnen. De ICT-kosten zijn gestegen ten opzichte van 2021 door een stijgend aantal medewerkers en studenten en toenemende digitalisering van activiteiten. De stijgende kosten voor administratie en beheer en studentenvoorzieningen zijn ook te relateren aan de groei van de organisatie.

De advieskosten liggen lager dan begroot doordat in een aantal verbeter- en innovatietrajecten zijn vertraagd als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt.

Onder overige is de vrijval van de voorziening voor gerechtelijke geschillen als gevolg van verjaarde claims opgenomen. De lasten in deze categorie zijn daardoor per saldo negatief. In de begroting zijn onder deze categorie lasten begroot voor centrale verbeter- en innovatietrajecten die in 2022 vertraagd of niet gestart zijn. Hierin speelt het niet vervuld krijgen van vacatures (zie ook de toelichting onder personeelslasten) een belangrijke rol.

15.10 ACCOUNTANTSHONORARIA

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

Accountants honoraria			
Overige lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Realisatie 2021	
Controle van de jaarrekening	267	175	
Andere controlewerkzaamheden	13	85	
Fiscale advisering	12	3	
Andere niet-controlediensten	5	47	
Totaal accountants honoraria	297	310	

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

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in art. 1 lid 1 Wet Toezicht Accountantsorganisaties. De honoraria hebben betrekking op het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2021 zijn verricht.

De niet-controlediensten bestaan uit adviezen op het gebied van systeem- en organisatie inrichting.

15.11 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Financiële baten en lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Financiële baten	468	-	-
Financiële lasten	1.168	1.109	1.198
Saldo financiële baten en lasten	700-	1.109-	1.198-

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

De financiële baten bestaan uit de ontvangen rente op de uitstaande liquide middelen en effecten van het berekenen van de contante waarde van de voorzieningen. Door de stijgende rente is deze hoger dan begroot en hoger dan voorgaand jaar toen de rente nog op 0% stond.

De financiële lasten zijn de rentekosten gerelateerd aan de langlopende schulden van de HU. In 2022 zijn de rentelasten afgenomen, doordat het gemiddeld uitstaande leningssaldo over 2022 lager was dan in 2021.

15.12 BELASTINGEN

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

15.13 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partijen					
bedragen x €1.000	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31-12-2022	Exploitatie saldo 2022
Interval Services BV	BV	Utrecht	4	1.740	31
Hogeschool Domstad Beheer BV	BV	Utrecht	4	2.090	(82)
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV	BV	Utrecht	4	181	(92)

Verbonden partijen					
bedragen x €1.000		Omzet 2022	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Interval Services BV		-	Nee	Ja	100%
Hogeschool Domstad Beheer BV		-	Nee	Ja	100%
Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken BV		1.892	Nee	Ja	100%

	Juridische Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*
Algemeen bestuur van Stichting DAS	Stichting	Den Haag	4
Stichting Toekomstbeeld der techniek	Stichting	Den Haag	4
The International Neuman Systems Model Association afd. Holland	Vereniging	Apeldoorn	4
Stichting Zorg na Werk in Coronazorg	Stichting	Utrecht	4
Beroepsvereniging Verzorgenden Verpleegkundigen	Vereniging	Utrecht	4
Amstelring	Stichting	Amsterdam	4
USS Mesa Cosa	Stichting	Utrecht	4
Vereniging van Eigenaars van het gebouw De Bisschoppen-Zuid aan de Cambridgelaan te Utrecht, De Uithof	Vereniging	Utrecht	3
VvE P+R de Uithof	Vereniging	Utrecht	3
Nederlandse Vereniging van Wiskundeleraren	Vereniging	Earnewâld	4
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	Stichting	Den Haag	4
Mediafonds Provincie Utrecht	Stichting	Utrecht	4
Stichting RIDDS	Stichting	Utrecht	4
Stichting Alumni Master Advanced Nursing Practice	Stichting	Utrecht	4
Stichting ICT Valley	Stichting	Veenendaal	4
Stichting PHOV	Stichting	Utrecht	1
Vereniging tot Bevordering van de studie der Pedagogiek	Vereniging	Capelle aan den IJssel	4
European Association of Schools of Social Work (EASSW)	Vereniging	Utrecht	4
Stichting Design Science Research Group	Stichting	Utrecht	4
Nationaal Regoeorgaan Onderwijs	Vereniging	Den Haag	4
CIV Water - onderdeel Stichting Centre of Water Expertise	Stichting	Leeuwarden	4
Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR)	Vereniging	Leiden	4
Stichting Utrecht Science Park	Stichting	Utrecht	4
Economic Board Utrecht	Stichting	Utrecht	4
Vereniging voor Hogescholen	Vereniging	Den Haag	4
Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer	Vereniging	Utrecht	3
Stichting Keurmerk Fysiotherapie	Stichting	Zwolle	4

*) Code activiteiten
1 = Contractonderwijs
2 = Contractonderzoek
3 = Onroerende zaken
4 = Overig

Tabel 15-18 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.

15.14 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

16. ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2022

Enkelvoudige balans per 31 december na resultaatbestemming

Enkelvoudige balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)				
bedragen x €1.000	Par.	31 December 2022	31 December 2021	
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	18.1	192.380	190.220	
Financiële vaste activa	18.2	10.103	9.419	
		202.483	199.639	
Vlottende activa				
Vorderingen	18.3	15.689	15.738	
Liquide middelen	18.4	144.081	111.471	
		159.770	127.209	
Totaal		362.253	326.848	
		31 December 2022	31 December 2021	
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve		123.148	113.180	
Bestemmingsreserve publiek		12.776	7.558	
Bestemmingsreserve privaat		18.018	16.293	
		153.942	137.031	
Voorzieningen		27.158	28.993	
Langlopende schulden		71.667	74.533	
Kortlopende schulden	18.6	109.486	86.291	
Totaal		362.253	326.848	

Tabel 16-1 Enkelvoudige balans (Bron: HU Administratie).

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2022

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022				
bedragen x €1.000	Par.	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
BATEN				
Rijksbijdragen		316.472	312.355	280.327
Overige overheidsbijdragen en -subsidies		10.671	10.333	9.461
College-, cursus-, les-, en examengelden		48.501	48.252	55.805
Baten werk in opdracht van derden		22.897	20.320	21.137
Overige baten	18.7	5.519	5.010	4.761
Totaal baten		404.060	396.270	371.491
LASTEN				
Personeelslasten	18.8	316.566	323.341	276.156
Afschrijvingen	18.9	17.185	17.996	17.449
Huisvestingslasten	18.10	13.464	12.039	11.609
Overige lasten	18.11	39.196	49.364	34.936
Totaal lasten		386.411	402.740	340.150
Saldo baten en lasten		17.649	(6.470)	31.341
Financiële baten en lasten		687-	1.109-	1.186-
Resultaat		16.962	(7.579)	30.155
Resultaat deelnemingen	18.12	51-	343	772-
Netto resultaat na belastingen		16.911	(7.236)	29.383

Tabel 16-2 Enkelvoudige staat van baten en lasten (Bron: HU Administratie).

17. TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2022

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2022 van de instelling. De financiële gegevens van de instelling zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de instelling verwerkt. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

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

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

Financiële instrumenten

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

18. TOELICHTING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

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

18.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa

bedragen x €1.000

	Terreinen	Gebouwen	Gebouwen in uitvoering	Installaties	Inventaris en apparatuur	Vervoer-middelen	Totaal
Aanschafwaarde 1 januari 2022	11.397	235.367	69	47.665	55.052	60	349.610
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2021	-	100.636-	-	21.197-	37.497-	60-	159.390-
Boekwaarde 1 januari 2022	11.397	134.731	69	26.468	17.555	-	190.220
Overhevelingen in 2022 in gebruik genomen activa	-	3	5-	-	-	-	2-
Investerings	-	548	4.982	7.732	6.142	2	19.406
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	1.814-	61-	-	4.617-	46-	6.538-
Cumulatieve afschrijvingen van desinvesteringen	-	1.813	-	-	4.617	46	6.476
Afschrijvingen	-	8.552-	-	3.334-	5.296-	-	17.182-
Mutaties gedurende het boekjaar	-	(8.002)	4.916	4.398	846	2	2.160
Aanschafwaarde 31 december 2022	11.397	234.104	4.985	55.397	56.577	16	362.476
Cumulatieve afschrijvingen & waardeverminderingen tm 2022	-	107.375-	-	24.531-	38.176-	14-	170.096-
Boekwaarde 31 december 2022	11.397	126.729	4.985	30.866	18.401	2	192.380

Tabel 18-1 Materiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

Voor een nadere toelichting op het verloopoverzicht wordt verwezen naar paragraaf 14.1 van de geconsolideerde jaarrekening.

18.2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa					
bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2022	Des-inves- teringen, aflossingen en vrijval	Resultaat deelnemin- gen	Vooruit- betaalde kosten (langlopend)	Stand per 31-1-2022
Deelnemingen	3.881	-	51-	-	3.830
Vooruitbetaalde erfpacht	4.810	154-	-	-	4.656
Vorderingen (langlopend)	321	221-	-	-	100
Voorziening op vorderingen (langlopend)	221-	221	-	-	-
Overige financiële vaste activa	628	-	-	889	1.517
Totaal financiële vaste activa	9.419	154-	51-	889	10.103

Tabel 18-2 Financiële vaste activa (Bron: HU Administratie).

Onder de post deelnemingen zijn de volgende deelnemingen verantwoord:

Naam:	Vestigingsplaats:	Deelnemingspercentage:
Interval Services B.V.	Utrecht	100%
Hogeschool Domstad Beheer B.V.	Utrecht	100%

Per 1 januari 2020 is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) in werking getreden. Deze wet heeft grote invloed op de wijze waarop medewerkers ingezet kunnen worden en raakt sterk de positie van Interval Services B.V. in relatie tot de HU. De HU heeft besloten tot beëindiging van het contract met Interval Services B.V. per 31 december 2020. Per 1 juli 2021 is Interval Services B.V. in liquidatie.

18.3 VORDERINGEN

De vorderingen hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

Vorderingen		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Debiteuren	5.026	5.769
Omzetbelasting	-	713
Overige vorderingen	10.414	8.971
Overlopende activa	249	285
Totaal vorderingen & overlopende activa	15.689	15.738

Tabel 18-3 Vorderingen (Bron: HU Administratie).

De debiteuren bestaan uit:

Vorderingen (Debiteuren)		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Debiteuren	3.128	3.884
Studenten	3.287	3.118
Voorziening wegens oninbaarheid	1.389-	1.233-
Totaal debiteuren	5.026	5.769

Tabel 18-4 Debiteuren (Bron: HU Administratie).

De overige vorderingen bestaan uit:

Vorderingen		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Transitievergoedingen	290	218
Vooruitbetaalde kosten	4.494	2.962
Nog te ontvangen subsidies	4.814	5.131
Te activeren posten	73	275
Vorderingen op groepsmaatschappijen	280	374
Te ontvangen interest	424	-
Overige vorderingen	37	3.751
Voorziening op overige vorderingen	-	3.740-
Totaal overige vorderingen	10.412	8.971

Tabel 18-5 Overige vorderingen (Bron: HU Administratie).

18.4 LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Kasmiddelen	1	1
Bankrekeningen en deposito's	144.080	111.470
Totaal liquide middelen	144.081	111.471

Tabel 18-6 Liquide middelen (Bron: HU Administratie).

Onder de liquide middelen zijn ultimo 2022 geen deposito's opgenomen. Van de liquide middelen stond € 136.000 niet ter vrije beschikking van de HU in verband met door de HU afgegeven bankgaranties voor de huur van gebouwen.

18.5 EIGEN VERMOGEN

Het resultaat van € 16,9 miljoen positief is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

Eigen vermogen		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Algemene reserve	9.968	25.351
Bestemmingsreserves publiek	5.218	3.646
Bestemmingsreserves privaat	1.725	386
Totaal eigen vermogen	16.911	29.383

Tabel 18-7 Eigen vermogen (Bron: HU Administratie).

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

Eigen Vermogen (verloop)						
bedragen x €1.000	Stand per 1-1-2021	Resultaat 2021	Overige mutaties 2021	Eindstand per 31-12-2021	Resultaat 2022	Eindstand per 31-12-2022
Algemene reserve publiek	74.804	25.351	13.025	113.180	9.968	123.148
Bestemmingsreserves publiek						
Ontwerp & Ontwikkeling	3.753	243-	1.489-	2.021	41	2.062
Centres of Expertise	674	218-	456-	-	-	-
Risicoreserve egalisatie allocatie	9.500	-	9.500-	-	-	-
Innovatiereserve	714	140-	574-	-	-	-
Kwaliteitsafspraken	1.397-	2.597	-	1.200	4.314	5.514
Overige	3.693	1.650	1.006-	4.337	863	5.200
	16.937	3.646	13.025-	7.558	5.218	12.776
Bestemmingsreserves privaat						
Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs	11.253	1.158	-	12.411	1.777	14.188
Interval Services BV	1.860	150-	-	1.710	30	1.740
Hogeschool Domstad Beheer BV	2.794	622-	-	2.172	82-	2.090
	15.907	386	-	16.293	1.725	18.018
Totaal	107.648	29.383	-	137.031	16.911	153.942

Tabel 18-8 Eigen vermogen (mutaties 2022) (Bron: HU Administratie).

Hieronder is aangegeven voor welk doel de bestemmingsreserves zijn gevormd.

Bestemmingsreserves publiek

Ontwerp & Ontwikkeling

De middelen Ontwerp & Ontwikkeling worden ingezet ten behoeve van onderzoek. Binnen HU wordt onderzoek vormgegeven in de verschillende kenniscentra en met behulp van lectoren ondersteund door een kenniskring. Conform het vastgestelde beleid worden er jaarlijks middelen aan de kenniscentra en lectoraten toegekend. Besteding van de middelen vindt niet altijd in het jaar van toekenning plaats. De niet bestede middelen worden opgenomen in een bestemmingsreserve en het jaar daarna alsnog ingezet, indien de projecten nog niet zijn uitgevoerd of afgerond.

De bestemmingsreserve Ontwerp & Ontwikkeling bevat ook middelen ten behoeve van de promotie vouchers. Een reservering voor promotie vouchers die gevormd is door de onderbesteding in de afgelopen jaren is vervallen en toegevoegd aan de algemene reserve, omdat

hier geen specifiek bestedingsdoel voor is. De besteding van de promotievouchers verloopt via de reguliere exploitatie.

Centres of Expertise

De HU kent een aantal Centres of Expertise. Een Centre of Expertise is een platform voor het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de HU, waar gezamenlijk vernieuwende producten en diensten worden ontwikkeld. Voor het Centre of Expertise U CREATE zijn de nog niet bestede ontvangen middelen als bestemmingsreserve opgenomen.

Risicoreserve egalisatie allocatie

Het ministerie van OCW verstrekt haar rijksbijdrage voor bekostigde inschrijvingen en graden twee jaar na dato aan de HU, waardoor er vanwege de gekozen interne allocatiemethode een verschil is in de financiering van het werkelijke aantal studenten en het gefinancierde aantal studenten. Om dit verschil te overbruggen, wordt een risicoreserve aangehouden. Door middel van deze reserve worden deze verschillen over meerdere jaren met elkaar verrekend, waardoor er rekening gehouden wordt met de benodigde voorfinanciering bij een verwachte stijging van het aantal studenten.

Innovatiereserve

De reserve voor innovatie is gevormd ter financiering van projecten welke reeds gestart zijn maar nog niet zijn afgerond. Tevens omvat deze reserve (deels) doorgeschoven onderzoeksprojecten. Deze reserve wordt gevormd omdat projecten soms (gedeeltelijk) niet worden uitgevoerd in het boekjaar waarin de middelen beschikbaar komen.

Kwaliteitsafspraken

De HU kiest ervoor om op de toekenning van de kwaliteitsafspraken vooruit te lopen, om zo de komende jaren ook voldoende docenten te kunnen aanstellen en het tempo van de stijging van de studievoorschotmiddelen te kunnen bijbenen. Het verschil tussen de financiering en de besteding van de middelen uit de kwaliteitsafspraken tot en met 2024 verloopt via de reserve voor de kwaliteitsafspraken.

Overige bestemmingsreserves

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

Bestemmingsreserves privaat

Ontwikkeling en risicoreserve privaat onderwijs

Voor de ontwikkeling van privaat onderwijs houdt de HU een private reserve aan. Op deze reserve wordt het gecumuleerde resultaat van het behaalde rendement en de investeringen zichtbaar, die gerealiseerd zijn met private activiteiten (in het verlengde van de kernactiviteit onderwijs). De reserve dient ook ter dekking van eventuele risico's betreffende het privaat onderwijs.

Interval Services B.V.

Interval Services B.V. is een 100% dochterstichting van de HU. De bestemmingsreserve betreft het via de nettovermogenswaarde verwerkte vermogen van Interval Services B.V.

Hogeschool Domstad Beheer B.V.

Hogeschool Domstad Beheer B.V. is een 100% deelneming van de HU, die vervolgens weer 100% van de aandelen van Hogeschool Domstad Facilitaire Zaken B.V. bezit. De bestemmingsreserve betreft het via de nettovermogenswaarde methode verwerkte vermogen van Hogeschool Domstad Beheer B.V.

18.6 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

Kortlopende schulden		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.867	2.867
Crediteuren	6.303	6.817
Schulden inzake pensioenen	4.205	3.977
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	13.409	12.619
Omzetbelasting	511	429
Overig kortlopende schulden	109	157
Overlopende passiva	82.082	59.425
Totaal kortlopende schulden	109.486	86.291

Tabel 18-9 Kortlopende schulden (Bron: HU Administratie).

De overlopende passiva bestaan uit:

Kortlopende schulden (Overlopende passiva)		
bedragen x €1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitontvangen collegegeld	27.407	14.868
Vooruitontvangen cursusgelden	6.677	6.229
Vooruitontvangen niet-normatieve rijksbijdrage	10.386	8.027
Vooruitontvangen subsidies OCW	231	164
Vakantiegeld en -dagen	15.759	13.718
Vaststellingsovereenkomsten	-	-
Vooruitontvangen subsidies	14.464	12.039
Inhuur personeel OP/OBP	2.794	690
Vooruitontvangen bedragen	608	1.155
Huisvesting	-	-
Studentzaken	-	-
Te betalen interest	544	576
Overige overlopende passiva	3.212	1.959
Totaal overlopende passiva	82.082	59.425

Tabel 18-10 Overlopende passiva (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de kortlopende schulden wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

18.7 OVERIGE BATEN

Overige baten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Verhuur	2.271	1.323	2.572
Detachering personeel	932	1.150	1.211
Studenten	790	1.133	502
Overig	1.526	1.404	476
Totaal overige baten	5.519	5.010	4.761

Tabel 18-11 Overige baten (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de overige baten wordt verwezen naar de toelichting op de overige baten in de geconsolideerde jaarrekening.

18.8 PERSONEELSLASTEN

Personeelslasten

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Lonen en salarissen	214.064	292.234	190.610
Sociale lasten	29.393	-	26.508
Pensioenpremies	35.622	-	32.906
Lonen en salarissen	279.079	292.234	250.024
Mutatie personele voorzieningen	5.220	-	1.779
Personeel niet in loondienst	23.193	19.323	19.083
Overige	10.769	11.784	7.247
Overige personele lasten	39.182	31.107	28.109
Uitkeringen	1.695-	-	1.977-
Totaal personeelslasten	316.566	323.341	276.156

Tabel 18-12 Personeelslasten (Bron: HU Administratie).

De post overige kan onderverdeeld worden in de volgende posten:

Personeelslasten (Overige als onderdeel van de overige personele lasten)

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Deskundigheidsbevordering	3.427	3.912	2.500
Vergoeding woon-werk verkeer	1.830	-	736
Overige	5.512	7.872	4.011
Totaal	10.769	11.784	7.247

Tabel 18-13 Overige als onderdeel van overige personele lasten (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de personeelslasten wordt verwezen naar de toelichting op de personeelslasten in de geconsolideerde jaarrekening.

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

Gemiddeld aantal fte's

Gemiddeld aantal fte's	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
OP	2.104	2.269	1.921
OBP	997	972	946
Totaal OP + OBP	3.101	3.241	2.867

Tabel 18-14 Gemiddeld aantal fte's (Bron: HU Administratie).

Alle werknemers waren in Nederland werkzaam.

18.9 AFSCHRIJVINGEN

Afschrijvingen

bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Afschrijvingen materiële vaste activa	17.185	17.996	17.449
Totaal afschrijvingen	17.185	17.996	17.449

Tabel 18-15 Afschrijvingen (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de afschrijvingen wordt verwezen naar de toelichting op de afschrijvingen in de geconsolideerde jaarrekening.

18.10 HUISVESTINGSLASTEN

Huisvestingslasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Huur	725	832	873
Heffingen	1.566	1.600	1.445
Kosten klein onderhoud	3.426	2.500	2.720
Energie en water	2.462	2.200	1.998
Schoonmaakkosten	4.021	3.600	3.526
Bewakingskosten	479	-	560
Verzekeringen	391	525	407
Overige	394	782	80
Totaal huisvestingslasten	13.464	12.039	11.609

Tabel 18-16 Huisvestingslasten (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de huisvestingslasten wordt verwezen naar de toelichting op de huisvestingslasten in de geconsolideerde jaarrekening.

18.11 OVERIGE LASTEN

Overige lasten			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
ICT	13.246	12.383	11.810
Administratie en beheer	9.263	10.477	7.054
Inventaris en apparatuur	1.288	481	853
Dotatie overige voorzieningen	882-	-	363
Advieskosten	4.609	6.399	5.185
Reis- en verblijfkosten	1.156	1.599	560
Leer- en hulpmiddelen	2.979	3.619	3.149
Studentenvoorzieningen	7.537	7.313	5.962
Overige	-	7.093	-
Totaal overige lasten	39.196	49.364	34.936

Tabel 18-17 Overige lasten (Bron: HU Administratie).

Voor een toelichting op mutaties van de overige lasten wordt verwezen naar de toelichting op de overige lasten in de geconsolideerde jaarrekening.

18.12 RESULTAAT DEELNEMINGEN

Resultaat deelnemingen			
bedragen x €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2022	284-	-	-
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2021	202	-	636-
Hogeschool Domstad Beheer B.V. 2020	-	-	14
Interval Services B.V. 2022	31	-	-
Interval Services B.V. 2021	-	-	149-
Interval Services B.V. 2020	-	-	1-
Totaal resultaat deelnemingen	51-	-	772-

Tabel 18-18 Resultaat deelnemingen (Bron: HU Administratie).

Naar aanleiding van aanpassingen in de enkelvoudige jaarrekeningen van de deelneming na het vaststellen van de geconsolideerde jaarrekening van de stichting zijn kleine consolidatieverschillen ontstaan in 2021. Deze zijn in 2022 verwerkt via het resultaat deelneming. Het gaat in totaal om € 202.000.

18.13 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Voor de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen verwijzen wij naar paragraaf 14.10 van de geconsolideerde jaarrekening.

19. INSTELLINGSGEGEVENS

Stichting Hogeschool Utrecht

Padualaan 99
3584 CH Utrecht

Telefoon: 088 481 8283

Website: www.hu.nl

Instellingscode: 25DW

KVK-nummer: 30140523

College van Bestuur

Dhr. J. Bogerd MBA (voorzitter)

Mevr. prof. W.J.M. Scholte op Reimer PhD

Mevr. T. Zweed

Raad van Toezicht

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

Mevr. ir. A. van den Berg MBA

Mevr. mr. W.K. Bischof

Dhr. prof. dr. H. Brinksma

Mevr. drs. F.A.I.A. Hendricks

Mevr. drs. A. Lettink

Dhr. drs. P.P.G. Meulenbergh MRE

Dhr. mr. H.J. Rutten

Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Contactpersoon: Derk Haaksma, waarnemend
directeur dienst Finance, Control & Analytics

Telefoon: 088 481 5350

E-mail: derk.haaksma@hu.nl

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

Woordvoerder: Seger Pijnenburg

Telefoon: 06 3410 3400

E-mail: seger.pijnenburg@hu.nl

III. OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

Bestemming van het resultaat

In de statuten is geen bepaling omtrent de resultaatbestemming opgenomen.



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 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022; 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 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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



Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In paragraaf 9.2.1 Risicomanagement van het bestuursverslag beschrijft het College van Bestuur en de Raad van Toezicht de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in Stichting Hogeschool Utrecht en de organisatieomgeving en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van het risicomanagement van Stichting Hogeschool Utrecht met betrekking tot fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de integriteitscode, de regeling bij vermoeden van een misstand (klokkenluidersregeling), de klachtenregeling en de procedures van Stichting Hogeschool Utrecht om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en bij andere relevante functionarissen zoals de directeur Finance, Control & Analytics, manager Planning, Control & Risk, de interne auditor en de bedrijfsjurist.

Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- evaluatie van nevenfuncties van leden van het College van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties, en van verklaringen door advocaten ten behoeve van accountants.

Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op Stichting Hogeschool Utrecht van toepassing is en hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- (Europese) aanbestedingswetgeving;
- de Wet normering topinkomens (WNT);
- de privacywetgeving, zoals de Algemene verordening Gegevensbescherming (in verband met het verwerken van persoonsgegevens).

Wij hebben de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien Stichting Hogeschool Utrecht een (semi-)publieke taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW en de baten werk in opdracht van derden op de toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen.



In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving die relevant is voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van de interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken, zoals bijvoorbeeld schattingen gerelateerd aan de personele voorzieningen.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen.
- Wij hebben een evaluatie uitgevoerd om te identificeren of sprake is van (administratieve) journaalposten met een hoger frauderisico. De uitkomst van deze evaluatie is dat wij geen (administratieve) journaalposten met een hoger frauderisico hebben geïdentificeerd.
- Wij hebben significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder analyse op loonbeslag in relatie tot kwetsbare functies rondom de financiële afdeling en verslaggeving.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben hun continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie per einde boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;



- inspectie van de financieringsovereenkomst en kredietfaciliteit op voorwaarden die tot significante continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;
- analyse van de door het ministerie van OCW gestelde eisen en signaleringswaarden, waaronder signaleringswaarde voor bovenmatig eigen vermogen, liquiditeit, solvabiliteit en absolute omvang liquide middelen;
- evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, zoals weergegeven in continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienst-betrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole 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 2022 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 2022.



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 2022.

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 gereede 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 2022, 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, 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.



Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 21 juni 2023

KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

COLOFON

Inlichtingen

bert.scheepers@hu.nl

Fotografie

Seth Carnill, Corné Clemens,
Femke van den Heuvel, Kees Rutte

Vormgeving

RAAK Grafisch Ontwerp

Datum

Juni 2023

Versie

Vastgesteld College van Bestuur
6 juni 2023

Goedkeuring Raad van Toezicht

14 juni 2023

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2023

Bronvermelding is verplicht.

Vereenvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan.

**HIER
KOMT
ALLES
SAMEN**