

# JAAERVERSLAG 2010

**Datum**

16 mei 2011, definitieve versie

© Hogeschool Utrecht,  
Utrecht, 2011

Bronvermelding is verplicht.  
Vereenvoudigen voor eigen gebruik  
of intern gebruik is toegestaan.

**Jaarverslag 2010**  
**Hogeschool Utrecht**

## Inhoud

Ten geleide	5
Bericht van de raad van toezicht	6
1. Kengetallen van Hogeschool Utrecht	8
2. Belangrijke ontwikkelingen	11
3. Studenten	15
4. Onderwijs	25
5. Onderzoek	35
6. Medewerkers	42
Verslag van de centrale medezeggenschapsraad	52
7. Huisvesting	53
8. Financiën	55
9. Governance en personalia	61



## Ten geleide

Met veel genoegen bieden wij u het jaarverslag en de jaarrekening 2010 aan. Het jaar 2010 stond voor Hogeschool Utrecht in het teken van de herijking van ons strategisch beleid, de verbetering van de kwaliteit van ons bachelor onderwijs en de verhoging van het studiesucces.

Dit jaar presenteren we ons publieke jaarverslag in een digitale vorm. Op onze website ([www.hu.nl](http://www.hu.nl)) is de digitale versie beschikbaar.

Naast een overzicht van onze doelstellingen, ontwikkeling en resultaten in 2010 is er in het digitale jaarverslag ook aandacht voor de manier waarop onze studenten en medewerkers bijdragen aan de sociaal-economische ontwikkeling van de regio Utrecht-Amersfoort.

Het overzicht dat wij u hierbij in geprinte vorm aanbieden, laat met voorbeelden, cijfers en toelichting zien dat de HU goed op koers is. Er zijn nog volop zaken die we willen verbeteren, maar de basis staat en we werken koersvast aan de realisatie van de ambities van Hogeschool Utrecht. Wij danken alle studenten en medewerkers die daaraan hebben meegewerkt.

Het college van bestuur,  
Drs. Geri Bonhof (voorzitter)  
Prof. Mr. Huib de Jong  
Jan Bogerd MBA

## Bericht van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft het genoegen u het jaarverslag over 2010 aan te bieden. Wij hebben kennis genomen van het verslag van het college van bestuur en dit goedgekeurd. Accountantskantoor PricewaterhouseCoopers heeft zijn goedkeuring verleend aan de jaarrekening 2010 van Hogeschool Utrecht. Het financiële resultaat over 2010 van € 25,8 miljoen is fors hoger dan het resultaat over 2009 (€ 4,9 miljoen) en het begrote resultaat (€ 0,5 miljoen negatief). Naast de gerealiseerde interne lastenvermindering als gevolg van de vergrote financiële bewustwording in de gehele organisatie en de conservatieve begrotingen op met name faculteitsniveau, wordt het resultaat beïnvloed door een hogere rijksbijdrage van € 8,7 miljoen. De financiële positie van de HU is sterk verbeterd door dit resultaat. Evenals vorig jaar wordt het resultaat van de HU beïnvloed door niet-begrote en niet te voorziene gelden van subsidiegevers. Een aantal subsidies dient te worden verantwoord als baten in het jaar van ontvangst, ondanks dat er nog geen of slechts in beperkte mate bestedingen zijn gerealiseerd. Hiermee dient bij de beoordeling van het resultaat rekening te worden gehouden.

Beleidsmatig was 2010 het jaar van de midterm review van het strategisch plan Koers 2012. In een scala aan werkvormen met vele betrokkenen binnen de HU, onder wie de leden van de raad van toezicht, is tot een breed gedragen bijstelling gekomen, Koers 2012+. Daarbij ging opnieuw extra aandacht uit naar de kwaliteit van het onderwijs. Deze aandacht werd mede gestimuleerd door het beleidsdocument "Kwaliteit als opdracht" van de HBO-raad uit 2009 en het rapport "Differentiëren in Drievoud, omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs" van de Commissie Toekomstbestendig Hoger onderwijs Stelsel (Commissie Veerman) van april 2010. De HU kiest daarbij uitdrukkelijk voor versterking van het toegepaste onderzoek. Ook kiest de HU voor scherpere kwalificatieniveaus van, en professionele ruimte voor de docenten, mede in het belang van de verbetering van het kwaliteitsniveau van de bacheloropleiding.

Hogeschool Utrecht is in beweging en ontwikkeling, en dat was in 2010 intern en extern volop zichtbaar. Per 1 september 2010 is de HU gefuseerd met de Stichting Hogeschool Domstad, na een vlot en soepel doorlopen traject dat zich kenmerkte door zorgvuldigheid en veel begrip voor elkaars visie en missie. Met veel genoegen kon de HU dan ook in september de nieuwe collega's en studenten van Domstad welkom heten. De pabo van Domstad wordt op herkenbare wijze voortgezet in Amersfoort. Tegelijkertijd werd ook de markante en kleurrijke nieuwbouw in Amersfoort in gebruik genomen. Bij de officiële opening bleek dat de hogeschool ook inhoudelijk haar positie in de regio heeft gemarkeerd. Veel stakeholders uit het Amersfoortse zagen hoe burgemeester Lucas Bolsius met collegevoorzitter Geri Bonhof de opening verrichtte.

In 2010 is de personele samenstelling van de raad van toezicht gewijzigd: met trots verwelkomt hij mevrouw drs. Zakia Guernina RE als lid. Zakia Guernina is associate partner bij Boer & Croon. Met haar brede, ook internationale, ervaring, vormt zij een welkome aanvulling op de samenstelling van de raad. Zij is bij haar benoeming toegetreden tot de auditcommissie van de raad. In het college van bestuur is Huib de Jong benoemd tot vice-voorzitter, en met ingang van 1 september 2010 herbenoemd als lid. Ten tijde van het verschijnen van dit jaarverslag heeft de raad van toezicht ook het besluit genomen over te gaan tot herbenoeming van Geri Bonhof als voorzitter van het college van bestuur met ingang van 1 september 2011. Informatie over de functies van de raadsleden en de remuneratie van de raad en het college is opgenomen in het hoofdstuk Governance en personalia van dit jaarverslag.

### De raad van toezicht in 2010

De raad van toezicht is in het verslagjaar vier keer formeel bijeen geweest. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het college van bestuur. Op de agenda stonden onder andere:

- de fusie met Hogeschool Domstad;
- de midterm review van het strategisch plan van de HU;
- de ontwikkelingen in het aanbod van opleidingen van de HU;
- kwaliteit van het onderwijs en de studenttevredenheid;
- goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag 2009;
- goedkeuren van de begroting 2011;
- financieel beheer en risicomanagement;
- de voortgang van de nieuwbouw in Amersfoort;
- het remuneratiebeleid van de raad van toezicht;
- de evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht.

De evaluatie van het functioneren van de raad is dit jaar in een intensieve vorm uitgevoerd en leidde tot bijstelling van een aantal werkafspraken. De raad heeft besloten om, naast de reguliere vergaderingen, jaarlijks een extra overleg met het college te agenderen om dieper in te kunnen gaan op strategische thema's. Hier is

direct uitvoering aan gegeven door in aanwezigheid van een critical friend, Karl Dittrich, voorzitter van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), de midterm review tegen het licht te houden. Ook heeft de raad besloten dat de leden frequenter in contact treden met de organisatie, bijvoorbeeld door het bezoeken van inauguraties of het afleggen van een werkbezoek. Daarnaast hebben de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter regelmatig overleg gevoerd met de voorzitter het college van bestuur. De leden van de raad van toezicht zijn in hun adviesrol nauw betrokken geweest bij specifieke beleidsonderdelen.

#### **Contacten met de CMR**

De invoering van de Wet versterking besturing geeft een aangepast kader voor contacten tussen de raad van toezicht en de centrale medezeggenschapsraad (CMR). De raad heeft besloten hier nader invulling aan te geven. Een delegatie van de raad van toezicht woonde altijd al een vergadering van de CMR bij over het jaarverslag en de jaarrekening van de hogeschool. Daarnaast wordt er voortaan een bijeenkomst geagendeerd waarin met de CMR over algemenere thema's van gedachten kan worden gewisseld. De CMR is ook betrokken bij de hiervoor vermelde benoemingen.

#### **Verslag van de auditcommissie**

De auditcommissie van de raad werd eind 2010 gevormd door drs. Arie Brienen RA, voorzitter, drs. Jacques van Ek en drs. Zakia Guernina RE. De commissie heeft voor elke raadsvergadering de financiële rapportages voor de raad beoordeeld, en er zijn extra vergaderingen ingelast voor het bespreken van de voorgenomen fusie met Hogeschool Domstad, het strategisch vastgoedbeleid, het financiële resultaat en de inrichting van het financiële beheer en controle. De commissie heeft zich ook gebogen over de ontwikkelingen rondom de nieuwbouw in Amersfoort. De auditcommissie was voorts nauw betrokken bij de inrichting en werkplannen van de afdeling Corporate Control en de stafdienst Financiën & Business Intelligence. De commissie heeft zich ervan vergewist dat er een deugdelijke risico-inventarisatie is uitgevoerd inzake de voorgenomen fusie. Na bespreking met de accountant heeft de auditcommissie aan de raad van toezicht geadviseerd de jaarrekening goed te keuren. Dit geldt ook voor de begroting 2011.

#### **Verslag van de selectie- en remuneratiecommissie**

De selectie- en remuneratiecommissie werd ultimo 2010 gevormd door Maarten Rook MBA (voorzitter) en mr. drs. Kete Kervezee. De commissie heeft het functioneren van de leden van het college van bestuur over 2009 beoordeeld, en een advies aan de raad van toezicht uitgebracht over de beloning van de leden. Dit is opgenomen in het Remuneratierapport 2010, dat de raad van toezicht op 17 mei 2010 vaststelde. De selectie- en remuneratiecommissie heeft zich daarnaast gebogen over het profiel voor de vacature in de raad, en de benoeming van drs. Zakia Guernina RE. Ook de herbenoeming van Huib de Jong als vice-voorzitter en Geri Bonhof als voorzitter van het college van bestuur zijn door de commissie begeleid. Tot slot is, in afstemming met de CMR, de wijze besproken waarop uitvoering kan worden gegeven aan het de CMR toekomende recht van voordracht voor benoeming van een lid van de raad. De verwachting is dat in 2011 dit tot een benoeming zal leiden.

#### **Slot**

De HU werkt koersvast aan het realiseren van haar ambities. De raad dankt allen die zich in 2010 voor de HU hebben ingespannen, en wenst iedereen veel inspiratie voor 2011 en volgende jaren toe.

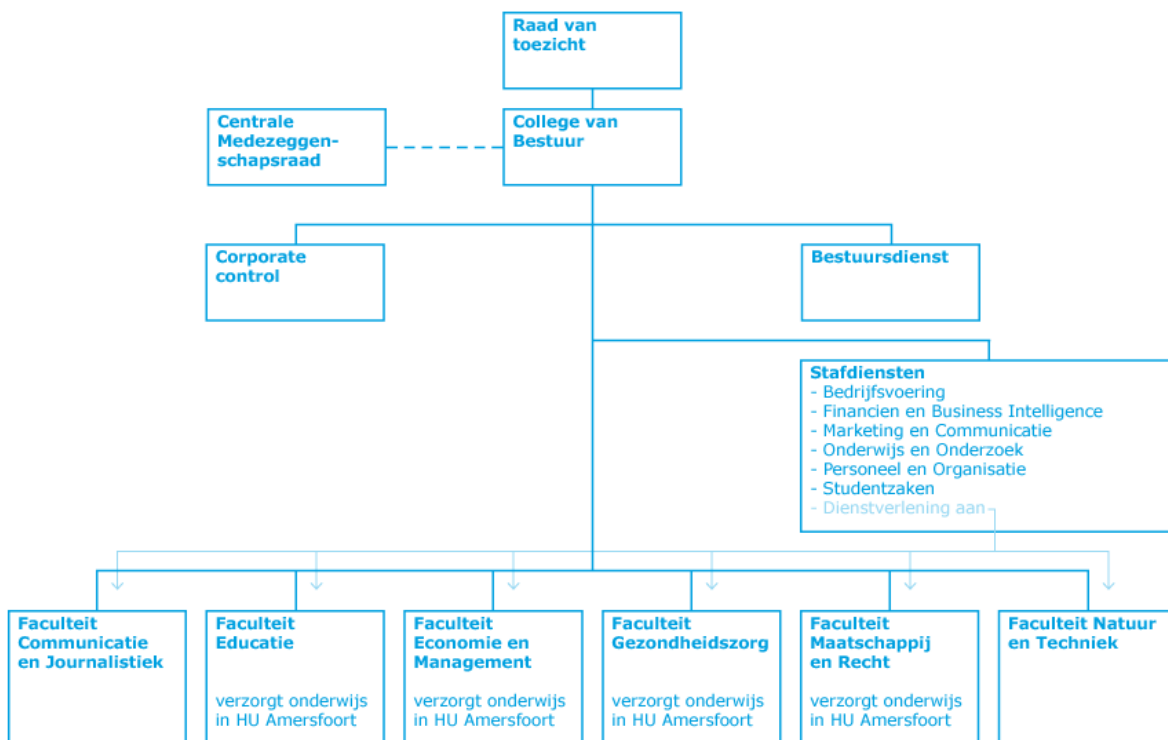
De Raad van Toezicht:

Maarten Rook MBA (voorzitter)  
Mr. drs. Kete Kervezee (plv. voorzitter)  
Drs. Zakia Guernina RE  
Drs. Arie Brienen RA  
Drs. Jacques van Ek  
Prof. dr. Hans van Ginkel

# 1 Kengetallen

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

De hoofdstructuur van de HU:



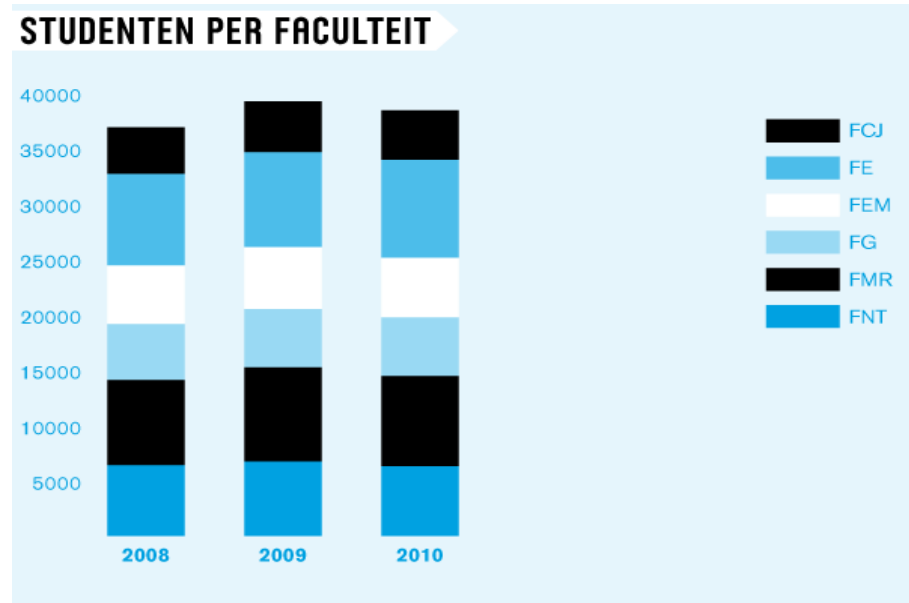
## Aantal studenten, medewerkers en locaties

In 2010 studeren 38.396 studenten aan de HU. De opleidingen zijn verdeeld over zes faculteiten (Educatie, Gezondheidszorg, Maatschappij & Recht, Economie & Management, Natuur & Techniek en Communicatie & Journalistiek). 34.075 studenten volgen één van de 80 bacheloropleidingen, 4.321 studenten volgen één van de 27 masteropleidingen.





Bron: HU administratie



Bron: HU administratie

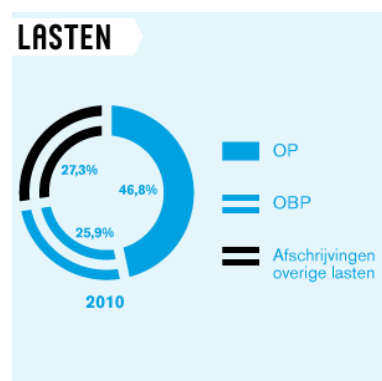
### Onderzoek

Het praktijkgerichte onderzoek van de HU is georganiseerd in 6 kenniscentra. Binnen deze kenniscentra zijn 35 lectoraten gevestigd. Aan de lectoraten zijn 44 lectoren verbonden en werken 220 docenten en ruim 2.200 studenten aan vraaggericht toegepast onderzoek. Dit leverde bijna 800 publicaties op. In 2010 ging zo'n € 17 miljoen om in onderzoek, dat bijdraagt aan een rijke leeromgeving van het onderwijs en innovatie van de beroepspraktijk.

De meeste onderwijs- en onderzoeksactiviteiten zijn gevestigd op het Utrecht Science Park (De Uithof), met uitzondering van de technische opleidingen en de stafdiensten. Die zijn gevestigd in de Utrechtse binnenstad. In 2010 nam de HU haar nieuwe vestiging in Amersfoort aan het Eemplein in gebruik. Daar studeren 2.600 studenten aan opleidingen gericht op de thema's Economie & Vrijtijdsmanagement, Onderwijs & Opvoeding en Zorg & Welzijn. Verspreid over het land zijn er bovendien tien regiokantoren gevestigd, die in het bijzonder gerelateerd zijn aan de Faculteit Educatie.

### Medewerkers

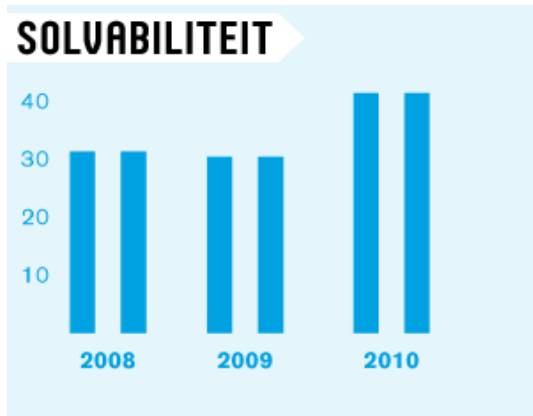
Bij de faculteiten werken in 2010 2.107 medewerkers in een onderwijsfunctie (OP). Bij de stafdiensten en ondersteunende functies op de faculteiten zijn 1.353 medewerkers (OBP) werkzaam. Hogeschool Utrecht heeft strategische ambities die voor een groot gedeelte moeten worden gerealiseerd binnen de kerntaken onderwijs en onderzoek. Om dit mogelijk te maken is in 2009 gestart met een meerjarenbeleid om de middelen te verschuiven naar kerntaken. Dat betekent minder instellingslasten en meer geld beschikbaar voor onderwijzend personeel.



Bron: HU administratie

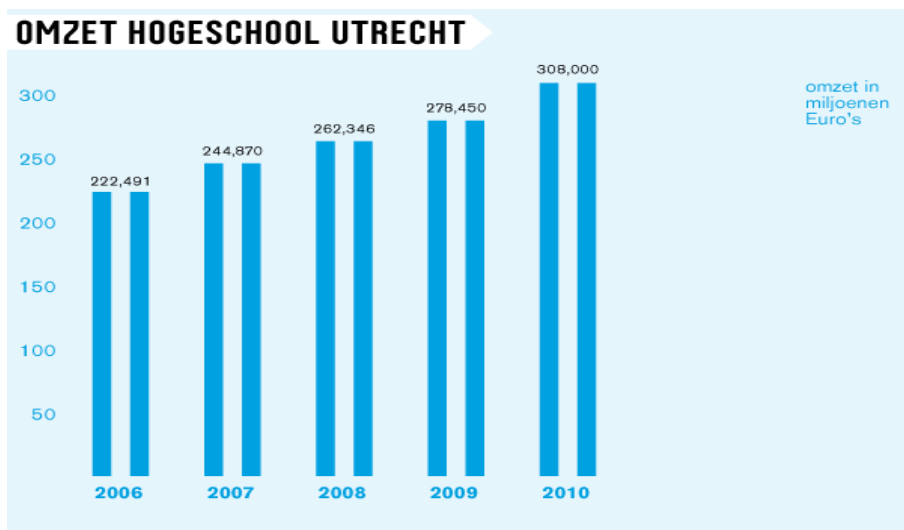
## Financiën

De HU heeft in 2010 een omzet van bijna € 308 miljoen. De lasten bedragen ruim € 280 miljoen. Het resultaat over 2010 van € 25,8 miljoen is fors hoger dan het resultaat over 2009 (€ 4,9 miljoen) en het begrote resultaat € 0,5 miljoen negatief. Naast de gerealiseerde interne lastenvermindering vanwege het vergroten van de financiële bewustwording in de gehele organisatie en de conservatieve begrotingen op met name faculteitsniveau, wordt het resultaat beïnvloed door een hogere rijksbijdrage van € 8,7 miljoen. De financiële positie van de HU is sterk verbeterd door dit resultaat. Dit uit zich in een toename van de solvabiliteit van 34% ultimo 2009 tot 41% ultimo 2010, alsmede een sterk positieve nettokasstroom. Hiermee kan een belangrijk deel van de toekomstige overheidsbezuinigingen worden opgevangen, zodat deze de kerntaken niet ongewenst hard hoeven te treffen.



Bron: HU administratie

De solvabiliteit drukt het aandeel eigen vermogen uit in een percentage van het totale vermogen.  
(hbo landelijk was dit 35,1% in 2009)



Bron: HU administratie

## 2 Belangrijke ontwikkelingen

De HU en de wereld om haar heen zijn voortdurend in beweging. Elk jaar brengt veranderingen, zowel binnen als buiten de organisatie. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan invloedrijke landelijke ontwikkelingen, resultaten, successen en lessen. Een aantal daarvan verdient speciale aandacht.

### 2.1 Landelijke ontwikkelingen

In april 2010 presenteerde een commissie onder voorzitterschap van prof. dr. C.P. Veerman haar [rapport](#) over de toekomstbestendigheid van het hoger onderwijs. De conclusie van de commissie was dat het Nederlandse hogeronderwijsstelsel in zijn huidige vorm niet toekomstbestendig is. De belangrijkste prioriteiten volgens de commissie-Veerman:

- kwaliteitsverhoging van het onderwijs en meer ruimte voor selectie;
- meer differentiatie in het hoger onderwijs;
- profilering van instellingen;
- betere benutting van en meer focus en massa in onderzoek;
- een bekostigingssystematiek die meer sturend is op kwaliteit en missie.

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap omarmde de conclusies en heeft deze opgenomen in de strategische onderwijsagenda voor de huidige kabinetsperiode.

In de zomer van 2010 ontstond de verdenking van onregelmatigheden bij een opleiding van Hogeschool Inholland. De Inspectie van het Onderwijs kreeg daarop opdracht om breder onderzoek te doen binnen het hoger onderwijs naar langstudeerders en alternatieve afstudeertrajecten. Ook Hogeschool Utrecht werd onderzocht. De rapportage van de inspectie is in mei 2011 verschenen.

In september 2010 presenteerde het nieuwe kabinet-Rutte zijn bezuinigingsplannen. Vooral de plannen voor het terugdringen van het aantal langstudeerders leidden tot protest, met name onder studenten. De brancheorganisaties HBO-raad en VSNU deelden hun visie en standpunt met staatssecretaris Zijlstra. Vooral snog heeft dit geleid tot uitstel van de maatregel.

De media en de politiek hebben door het rapport-Veerman, de situatie bij Inholland en de langstudeerdersmaatregel veel aandacht voor de kwaliteit van het hoger onderwijs. Het is terecht dat de kwaliteit van het onderwijs kritisch gevolgd wordt. Door de stapeling van berichten en Kamervragen rondom de onderzoeken van de Onderwijsinspectie dreigt echter in de media een ongenueanceerd beeld te ontstaan. De grote bijdrage die onderwijsinstellingen leveren op maatschappelijk, economisch en sociaal gebied wordt soms uit het oog verloren.

### 2.2 Aanpak 'Kwaliteit en Rendement'

Op het moment dat de Onderwijsinspectie een onderzoek startte binnen het hoger onderwijs, gaf het college van bestuur opdracht tot een versnelling van een intern onderzoek naar onze onderwijslogistieke processen. Dit interne onderzoek liet zien dat de kwaliteit van de diplomering binnen de HU goed geborgd is, maar het bracht wel een aantal verbeterpunten aan het licht in de manier waarop de onderwijslogistieke processen zijn ingericht. Een interne taskforce heeft aanbevelingen gedaan voor een HU-brede werkwijze van onderwijslogistiek. In 2011 worden deze aanbevelingen geïmplementeerd.

De HU scoorde met haar voltijd bacheloropleidingen niet goed in de Nationale Studenten Enquête 2010. Naast een aantal topopleidingen scoorde het merendeel van de opleidingen op of net onder het landelijk gemiddelde. Dat betekende vervolgens dat de HU als instelling in 2010 een lage positie innam in rankings die zich baseren op de uitkomsten van de NSE en de rendementcijfers (Keuzegids, Elsevier onderwijspecial).

Hoewel het verbeteren van de dienstverlening en informatievoorziening naar studenten en een eenduidige inrichting van onderwijslogistiek al een belangrijk onderdeel vormt van de strategische koers, waren de uitkomsten van het interne onderzoek naar onderwijslogistiek en de lage ranking aanleiding om dit verbeterproces te versnellen. Eind 2010 is daarom hogeschoolbreed gestart met de aanpak 'Kwaliteit en Rendement'. Deze aanpak ziet toe op een versnelde verbetering in de (professionele) interactie tussen student en docent, de informatievoorziening en dienstverlening naar studenten en de onderwijslogistieke processen.

Tien voltijd bacheloropleidingen die laag scoorden met studententevredenheid zijn aangewezen als zogenaamde 'focusopleidingen'. De verbeteringen die dit tiental moeten laten zien, zijn als extra urgent bestempeld en in dat kader opgenomen in de managementcontracten. Om opleidingen bij te staan in het naar boven halen van de knelpunten die studententevredenheid in de weg staan, is er een commissie opgericht onder leiding van Prof. dr. Willem Hendrik Gispen (oud-rector magnificus van de Universiteit Utrecht). Hierin zijn studenten en twee 'docenten van het jaar' van de HU vertegenwoordigd. De commissie maakt in de eerste maanden van 2011 een ronde langs de focusopleidingen. Halverwege 2011 presenteert zij haar verbeteradviezen.

### **2.3 Herijking van de HU koers**

Bij de HU stond 2010 in het teken van de herijking van de strategische koers uit 2007. Omdat de hogeschool onderdeel is van een dynamische wereld en te maken krijgt met zowel landelijke als Europese ontwikkelingen, was er behoefte om te toetsen of de in 2007 ingeslagen koers nog de juiste was of dat deze op sommige punten moest worden bijgesteld. De conclusies van de commissie-Veerman en het onderzoek van de inspectie werden nadrukkelijk meegenomen in de herijking, die plaatsvond via een transparant en interactief proces. Medewerkers en studenten werden intensief betrokken bij de herijking en ook externe 'kritische vrienden' gaven feedback op de bijgestelde koers.

Per faculteit werden 'kristalsessies' georganiseerd, waar langs een aantal thema's over de gewenste herijking gesproken werd. De resultaten uit die kristalsessies vormden de agenda op de managementtweedaagse in januari 2010, waar ook de eerste conclusies getrokken zijn. In april vond een werkconferentie plaats waar kritische vrienden de voorlopige conclusies konden becommentariëren. Onder de kritische vrienden waren deskundigen vanuit het Sociaal Cultureel Planbureau en Nuffic, en vertegenwoordigers van instellingen waar de HU mee samenwerkt, zoals het Universitair Medisch Centrum Utrecht, ROC Midden Nederland en Universiteit Utrecht.

De herijking van de koers heeft duidelijk gemaakt dat de HU de juiste weg is ingeslagen. Een aantal ambities en doelstellingen is bijgesteld en aangescherpt:

#### 1. Kwaliteit boven kwantiteit

Er wordt nog steeds prioriteit gegeven aan het verhogen van de kwaliteit van onderwijs, boven de groei van het huidige marktaandeel. Vooral binnen het bacheloronderwijs zijn verbeteringen nodig als het gaat om goede begeleiding en informatievoorziening naar studenten.

Binnen de propedeuse kiest de HU ervoor om de selecterende, oriënterende en verwijzende functie te versterken, door in te zetten op een goede informatievoorziening voorafgaand aan de studiekeuze. In het rendementbeleid van de HU ligt een sterke nadruk op de propedeutische fase. In dat eerste jaar moet de student zich gedegen kunnen oriënteren op het vakgebied, vindt selectie plaats en worden studenten indien nodig verwezen naar een passender studie.

De HU verlaat het streven naar vergroting van de mbo-instroom. Met alle partners (zie paragraaf 4.5) in het toeleidend onderwijs zijn afspraken gemaakt over drempelloze doorstroom van talentvolle studenten (studenten die het hbo-niveau aankunnen). Nadere afspraken worden gemaakt over de verdeling van verantwoordelijkheden voor en na het instroommoment van de studenten. De HU biedt in principe geen nieuwe Associate Degree-trajecten aan, tenzij deze kunnen indalen in het aanbod van het mbo.

Ook de doelstelling van het HU-brede marktaandeel in het bacheloronderwijs is in de herijkte koers bijgesteld. Er worden nog wel groeidoelstellingen per opleiding geformuleerd wanneer de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hiertoe aanleiding geven. Deze worden vastgelegd in jaarafspraken tussen het college van bestuur en de faculteitsdirectie.

Instellingsbrede doelstellingen voor de hoogte van studiesucces worden genuanceerd: uitgangspunt zijn haalbare groeidoelstellingen per opleiding, waarbij het sectorgemiddelde als standaard minimum wordt gebruikt.

## 2. Focus op Leven Lang Leren

In het onderwijsbeleid is het concept 'een leven lang leren' richtinggevend. Binnen het raamwerk van dit concept biedt de HU opleidingen aan die de bachelor- of de mastergraad opleveren. Aanvullend en daarmee samenhangend biedt de HU cursussen en trainingen aan. 'Leven Lang Leren' is het uitgangspunt voor de assortimentsontwikkeling en vraagt daarnaast om een alumni beleid zodat een actief alumninetwerk kan ontstaan. De prioriteit ligt bij het verder vergroten, verdiepen en verbreden van het masteraanbod en het versterken van de positionering van het deeltijd- en contractonderwijs.

## 3. Onderzoek

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs en vraaggericht, toegepast onderzoek dat gericht is op innovatie van de beroepspraktijk, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In lijn met deze prioriteit is gekozen om de verbinding tussen onderzoek en onderwijs te versterken. Binnen het onderzoeksbeleid geldt het adagium 'focus en massa'. Allereerst in de programmering van het onderzoek binnen kenniscentra: elke centrum brengt focus aan in het onderzoek door eigen programmalijnen te benoemen. Binnen deze programmalijnen werken lectoren, docenten en studenten aan toegepast onderzoek.

Naast de programmalijnen op het niveau van de kenniscentra, zijn HU-breed vier interdisciplinaire onderzoeksgebieden tot speerpunt benoemd:

- duurzaamheid in de gebouwde omgeving
- creatieve industrie
- onderwijs en opvoeding in de wijk
- zorg & technologie

## 4. Bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering geven we prioriteit aan de optimalisering van de ondersteuning van het onderwijs- en onderzoeksproces. Om dit te bereiken worden bedrijfsprocessen gestandaardiseerd, waarmee een beter inzicht en hogere gebruiksvriendelijkheid wordt beoogd, naast een besparing. Door het standaardiseren van processen is het mogelijk om in de begroting een verschuiving aan te brengen van ketentaken naar kerntaken. Doelstelling is om de instellingslasten te verdelen volgens het 50-25-25 concept. Hierin gaat minimaal 50% naar personele lasten OP, 25% naar personele lasten OBP en 25% naar de algemene instellingslasten. Naar verwachting wordt deze verdeling in 2011 behaald. De HU zal vanaf 2012 jaarlijks een 'in control statement' afgeven. Hiertoe wordt op basis van het vastgestelde implementatiekader een adequaat systeem van interne risicobeheersing en controle ingericht.

### **2.4 Fusie met Domstad**

De intentie tot de fusie die in 2009 werd overeengekomen tussen Hogeschool Domstad Katholieke Opleiding Leraren Basisonderwijs en Hogeschool Utrecht is in 2010 gerealiseerd. Het fusieproces verliep voor beide instellingen prettig, door een zorgvuldige voorbereiding en veel aandacht voor interne en externe processen die samenhangen met fuseren.

Een belangrijk punt voor Hogeschool Domstad was de ruimte om inhoudelijk haar ambities te kunnen blijven realiseren. Zowel Domstad als de HU werkten al voor de fusie samen in 'de Utrechtse Onderwijs Agenda' (UOA) aan het verhogen van de kwaliteit en de verbetering van de pedagogische profilering binnen het lokale en regionale onderwijs.

Omdat Domstad en de HU de ambitie deelden om de actuele vraagstukken binnen het domein onderwijs en opvoeding te identificeren en te beantwoorden was de HU de aangewezen fusiepartner. Op haar beurt beschouwt de HU de kwaliteit van Domstad als een kans tot verdieping en verbreding van het aanbod van de Faculteit Educatie.

De katholieke signatuur van Domstad is behouden gebleven in de minor 'Levensbeschouwing in meervoud', in een Lectoraat Normatieve professionalisering en in de mogelijkheid voor studenten om een akte van bekwaamheid voor katholiek onderwijs te behalen. Daarnaast ontwikkelt de Faculteit Educatie een lectoraat over identiteit en zingeving.

Met de fusie kwamen 842 studenten naar de HU en ruim 80 medewerkers, met een gezamenlijke aanstellingsomvang van 62 fte. In 2010 vond een verdere integratie van de onderwijs- en personeelsadministratie plaats. De HU heeft het voornemen het pand van Hogeschool Domstad aan de Koningsbergerstraat te verkopen.

Door de fusie is de HU tevens enig aandeelhouder geworden van Facilitaire Zaken BV dat een cursus- en vergadercentrum exploiteert aan de Koningsbergerstraat. Omdat deze bv geen kernactiviteit van de HU is, wordt deze meeverkocht met het pand, dan wel uiterlijk september 2012 geliquideerd.

## **2.5 HU Amersfoort**

In augustus 2010 betrok de HU haar nieuwe vestiging in Amersfoort met 2.600 studenten en 225 medewerkers. Deze studenten en medewerkers waren afkomstig van voormalige HU-locaties op de Berkenweg en Hooglandseweg in Amersfoort. Ook de eerstejaars pabo-studenten van voormalig Hogeschool Domstad verhuisden in augustus 2010 naar Amersfoort. In 2011 verhuizen naar verwachting nog eens 300 studenten en 33 medewerkers van de voormalige Hogeschool Domstad naar Amersfoort.

Met onderwijspartners en de regionale beroepsomgeving wil HU Amersfoort komen tot intensieve samenwerking en verbinding gericht op de thema's Economie, Vrijtijdsmanagement & Ondernemerschap, Onderwijs & Opvoeding en Zorg & Welzijn. Deze sluiten aan bij de economische en cultureel-maatschappelijke agenda van de gemeente Amersfoort, waarin zorg economie en creatieve industrie centraal staan. Daarnaast is Amersfoort qua inwoners de tweede 'jongste' stad van Nederland, en kent daardoor veel basisschoolleerlingen. Het opleidingsaanbod binnen de thema's sluit daarmee goed aan bij de behoeften van de stad en regio.

Het gebouw aan het Eemplein is ontworpen door architecten Chris de Weijer & Robert Alewijnse van DP6 Architectuurstudio in Delft. Op verzoek van Hogeschool Utrecht hebben zij een gebouw ontworpen waarin het onderwijs zichtbaar, uitnodigend en transparant is. Het gebouw valt op door de rode gevel van geglazuurde keramische tegels en kenmerkt zich van binnen door grote vides en open ruimtes. De komst van andere bedrijven en instellingen naar het Eemplein (Scholen in de Kunst, Discover, Cultuurhuis) geeft ook mogelijkheden tot samenwerking. In ontwikkeling met de omgeving wil HU Amersfoort uitgroeien tot een 'city campus', een plek waar wonen, werken, leren en recreëren vanzelfsprekend naast elkaar bestaan. Het gebouw is beschikbaar voor diverse maatschappelijke en kennisgerelateerde activiteiten. Veel van de studenten zijn actief binnen deze organisaties en instellingen. Ook beoogt de HU om met pilots deze locatie een innovatieve werkplaats te maken, waar flexibilisering van het onderwijs (interfacultaire samenwerking) en experimenten voor de uitwerking van de strategische bedrijfsvoering een plaats kunnen krijgen.

## 3 Studenten

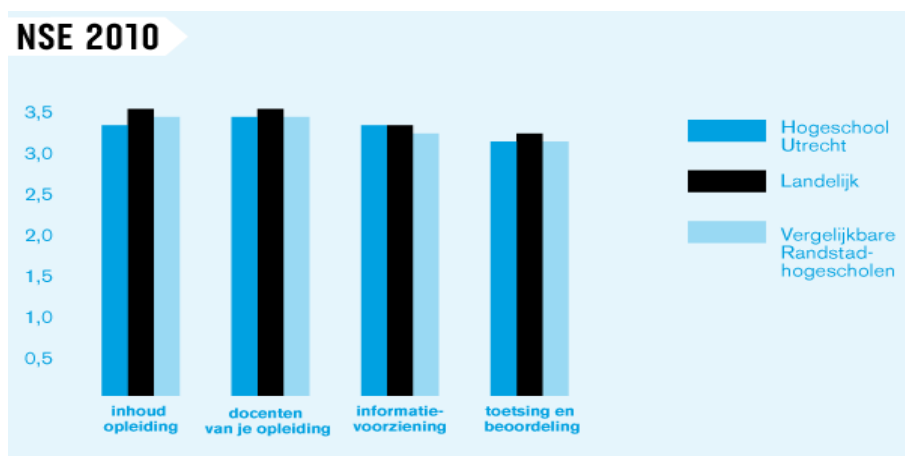
### 3.1 Prestaties studententevredenheid

In de strategische koers is kwaliteit de leidraad voor ons handelen. We geven prioriteit aan studiesucces en het vergroten van de studententevredenheid. De graadmeters van deze studententevredenheid zijn de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE), de HBO monitor, de Keuzegids Hoger Onderwijs en de Elsevier special Hoger Onderwijs. Over het algemeen kan gesteld worden dat het beleid dat afgelopen jaren is ingezet tot resultaten leidt. Dat is terug te zien in de algemene cijferwaardering die studenten geven aan hun opleiding (zie tabel NSE 'Cijferwaardering opleiding'- paragraaf 3.1.2). Een zichtbare toename van de tevredenheid in de totale NSE is echter nog niet gerealiseerd. De HU scoort relatief laag op studententevredenheid en studiesucces. Dit heeft zijn uitwerking in gepubliceerde rankings in de Keuzegidsen en in de Elsevier special Hoger Onderwijs. De NSE blijft een voortdurende bron van aandacht.

Een belangrijk intern kwaliteitszorginstrument om studententevredenheid te meten is de schriftelijke cursusevaluatie. In samenwerking met CMR en de vereniging voor studentenmedezeggenschap MUST is in 2010 een nieuw, aanvullend, evaluatie-instrument ontwikkeld: de mondelinge cursusevaluatie. De opzet van deze methodiek is dat de student zich sterker betrokken voelt bij het proces van onderwijsontwikkeling en daar direct invloed op kan uitoefenen. Voor de cursuscoördinator of docent geeft een mondelinge evaluatie de mogelijkheid dieper door te vragen op antwoorden. De mondelinge evaluatie bestaat uit twee gesprekken tussen cursuscoördinator/docent en een aantal studenten die de cursus volgt: één gesprek bij aanvang en één bij afronding van een cursus. Van de gesprekken wordt een korte schriftelijke rapportage gemaakt die vindbaar is bij de cursusinformatie op het intranet, waarin de belangrijkste conclusies en eventuele verbeterpunten worden geformuleerd. Een pilot met dit nieuwe instrument is in november 2010 succesvol afgerond. Het college van bestuur heeft besloten het instrument in 2011 ter beschikking te stellen aan alle opleidingen.

#### 3.1.1 Nationale Studenten Enquête 2010

Aan de basis van alle publicaties over studententevredenheid staat de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE). Uit de benchmark van de resultaten uit de NSE komt het beeld naar voren dat de afgelopen jaren ongewijzigd is: net als de andere Randstadhogescholen scoort de HU iets onder het landelijk gemiddelde. De respons was dit jaar ruim 40%, dat betekent 13.250 studenten, tegen circa 30% de voorgaande jaren. Met deze respons zijn de resultaten als representatief te beschouwen.



Bron: NSE

Studenten van de HU zijn net als vorig jaar ruim tevreden over de docenten van hun opleiding. Inhoudelijke en didactische deskundigheid worden positief gewaardeerd. In de waardering van de kennis van docenten over de beroepspraktijk zien we een stijgende lijn.

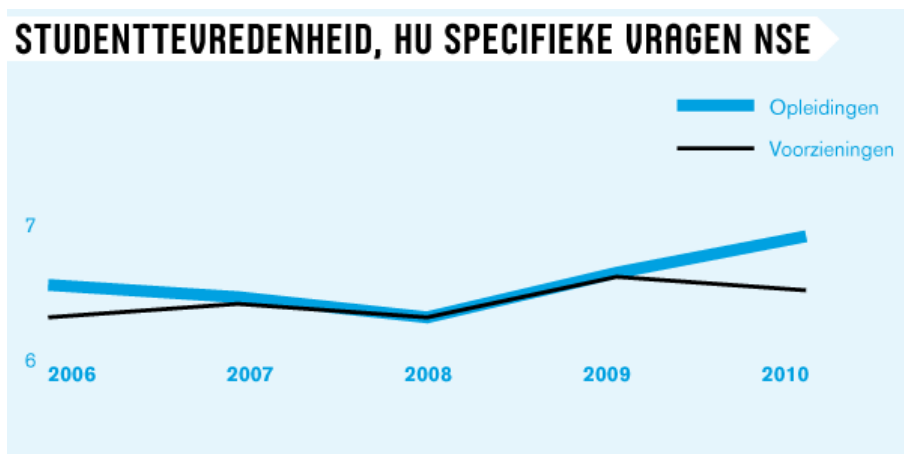
De aansluiting van het onderwijs bij actuele ontwikkelingen wordt dit jaar positiever gewaardeerd over de hele linie, evenals de praktijkgerichtheid van onze opleidingen. Ook wordt de mate waarin studenten de inhoud van de opleiding als stimulerend ervaren als voldoende beoordeeld. Tegelijkertijd ervaren studenten de mogelijkheden om zelf de inhoud van hun studie te bepalen als onvoldoende.

De mogelijkheden tot studiebegeleiding zijn in de ogen van studenten sterk toegenomen en over de kwaliteit ervan is men tevreden. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van begeleiding door docenten en de stagebegeleiding. Ten aanzien van de informatievoorziening oordelen studenten positiever dan voorgaande jaren. De voorlichting over de opleiding en de informatie over de studievoortgang scoren goed, en de informatie over regels en procedures is verbeterd. Wat sterk verbeterd kan worden is het terugkoppelen van de ingezette verbeteringen naar aanleiding van enquêtes, zoals de NSE. Binnen de opleidingen wordt de feedback opgepakt, maar niet altijd zichtbaar gemaakt voor studenten.

Toetsing in competentiegericht onderwijs is een cruciale factor in het leerproces van de student. In de afgelopen jaren hebben we ingezet op het realiseren van een coherent en consistent toetsbeleid dat past bij de onderwijsvisie van de HU. De toetsing en beoordeling wordt goed gewaardeerd: criteria zijn duidelijk en de toetsing en beoordeling sluiten aan bij de inhoud van de opleiding. Ondanks dat sterk is ingezet op het tijdig bekend maken van resultaten en beoordelingen scoort de HU op dat punt nog onder de maat, hoewel een lichte verbetering zichtbaar is.

### 3.1.2 Toegevoegde vragen aan NSE

Aan de vragenlijst van de NSE kunnen instellingen vragen toevoegen. De HU voegt jaarlijks twee vragen toe: een algemene cijferwaardering voor 'opleiding' en 'diensten en voorzieningen'. Binnen alle faculteiten is een stijging waarneembaar in de waardering voor de opleiding. De waardering voor diensten en voorzieningen stijgt voor de faculteiten Communicatie & Journalistiek (FCJ), Economie & Management (FEM) en Natuur & Techniek (FNT). De waardering voor de diensten en voorzieningen van de Faculteit Gezondheidszorg (FG) blijft gelijk. De Faculteit Educatie (FE) en de Faculteit Maatschappij & Recht (FMR) laten een lichte daling zien.



Bron: NSE

### 3.1.3 HBO-Monitor

De HBO-Monitor is een instrument waarmee hogescholen ieder jaar de arbeidsmarktpositie van hun afgestudeerden kunnen vaststellen en waarmee ze kunnen zien in hoeverre de opleidingen aansluiten op de eisen van de beroepspraktijk. De HU doet jaarlijks mee aan deze meting, die door de HBO-raad en het ROA wordt uitgevoerd. De HBO-Monitor van 2009 is in 2010 verschenen en geeft de resultaten aan voor studenten die in collegejaar 2007-2008 zijn afgestudeerd. De respons was 32%.



Op het aspect 'resultaten' scoort de HU ruim voldoende. Binnen dit aspect scoort het onderdeel Kwalificatie-output (hoe goed is men voorbereid?) met 7.0 precies op het landelijk gemiddelde. Het onderdeel Allocatie (waar komt men terecht?) scoort met 7.1, net onder het landelijk gemiddelde. Op het onderdeel Extern rendement (wat levert het op?) scoort de HU 7.5, dat is 0.2 hoger dan het landelijk gemiddelde. De arbeidsmarktpositie en -perspectief van HU-studenten is daarmee heel goed te noemen. Op algehele tevredenheid scoort de HU rond het landelijk gemiddelde. 64% van de ondervraagde alumni zegt opnieuw voor dezelfde studie te zullen kiezen.

### **3.1.4 Overige publicaties en rankings**

Volgens het jaarlijkse onderzoek van Elsevier naar de beste studies van Nederland staat de HU in het totaaloverzicht op de 13<sup>de</sup> plaats, de op één na laatste plaats. In 2009 stond de HU op plaats 10, in 2008 op 14 en in 2007 op 10. Geen enkele opleiding scoort een onvoldoende. In de Keuzegids HBO Voltijd 2011 (die in 2010 uitkwam) stond de HU in de laagste regionen van de ranking over het totaaloverzicht. De Keuzegids baseert zijn uitkomsten op de NSE 2010 en de rendementcijfers. In de Keuzegids Deeltijdstudies van 2011 (gebaseerd op cijfers van 2010) verschoof de HU van positie 8 naar positie 4 in het totaaloverzicht. Het totaal aantal punten waarop we scoorden bleef echter gelijk aan het jaar daarvoor. De Keuzegids Master beoordeelde vier masters uit het HU-aanbod, drie daarvan scoorden bovengemiddeld. De lerarenopleiding Talen scoorde laag (46 punten).

### **3.2 Bestuurlijk actieve studenten**

De HU vindt het belangrijk om haar strategische koers samen met studenten vorm te geven. Er is dan ook een groot aantal studenten bestuurlijk actief, in medezeggenschapsraden, studentenorganisaties en binnen Studium Generale. Deze studenten spelen een belangrijke rol in de verbinding tussen studenten en het HU-beleid. Ook in de aanpak Kwaliteit & Rendement, dat een versnelde verbetering beoogt van studententevredenheid, wordt nauw samengewerkt met studenten. Naast eigen initiatieven als debatten en gesprekronden over dit onderwerp, zijn studenten vertegenwoordigd in de Commissie-Gispen, die opleidingen helpt bij een verbeteringslag. Het aantal studenten dat bestuurlijk actief is, ligt de laatste jaren stabiel op 350. Een coach bestuurlijke participatie ondersteunt deze studenten bij hun medezeggenschapswerk in de centrale raad, facultaire medezeggenschapsraad en de opleidingscommissies. Sinds de succesvolle verkiezingen in 2009, waarbij grote sprongen gemaakt zijn in de bekendheid van medezeggenschap, zijn de commissies en raden in 2010 goed gevuld. Dit was te merken tijdens de drukbezochte driedaagse training voor bestuurlijk actieve studenten in februari. Tijdens deze 'Springcourse' hebben zestig studenten hun medezeggenschapskennis vergroot door diverse workshops en trainingen te volgen en door te netwerken.

#### **3.2.1 Studieverenigingen**

De HU kent 13 studieverenigingen. Die zijn in 2010 getoetst in verband met de toekenning van de bestuursbeurzen. Aan de hand van een vragenlijst werd de studieverenigingen gevraagd naar ledenaantallen, studie-inhoudelijke activiteiten en ontwikkelingen die ze de afgelopen drie jaar hebben doorgemaakt. De uitslag van deze toetsing werd in maart 2011 bekend gemaakt. Net als andere jaren maakte het college van bestuur in 2010 persoonlijk kennis met alle verenigingen, waarvoor voor het eerst ook de studieverenigingen werden uitgenodigd. Alle zaken die studentverenigingen betreffen, worden gezamenlijk met de Universiteit Utrecht uitgevoerd. Er is een gezamenlijk beleidskader, een subsidieregeling en een bestuursbeursregeling. Sponsorverzoeken voor studentenorganisaties worden gezamenlijk behandeld, evenals de organisatie van de UIT-dagen.

#### **3.2.2 Studium Generale**

Samen met lokale studentenvakbond USF Studentenbelangen, de Utrecht Debating Society en lokale actieve politieke jongerenorganisaties organiseerde Studium Generale (SG) eind februari een debat rond de gemeenteraadsverkiezingen. Eind mei organiseerde SG het landelijke Hoger Onderwijs Verkiezingsdebat in samenwerking met collega's van de Universiteit Utrecht, HBO-raad,

VSNU, ISO en LSVb. Marja van Bijsterveldt, Alexander Pechtold, Mariëtte Hamer en Tofik Dibi debatteerden onder leiding van Paul Schnabel in een volle aula van het Utrechtse Academiegebouw over de adviezen van de commissie-Veerman, de toekomst van het hoger onderwijs en de studiefinanciering. Intern werden dit jaar debatten georganiseerd, onder andere tussen studenten en het college van bestuur over de verdere ontwikkeling van de HU als University of Applied Sciences en de keuzes die dit met zich meebrengt. In het najaar introduceerde Studium Generale een serie PLUS-programma's waarin gemotiveerde studenten in intensieve trajecten extra uitdaging en verdieping wordt aangeboden. Deze trajecten behandelen thema's als leiderschap, ondernemen, ontwerpen van innovatieve concepten en grote ontwikkelingen binnen de mondiale samenleving.

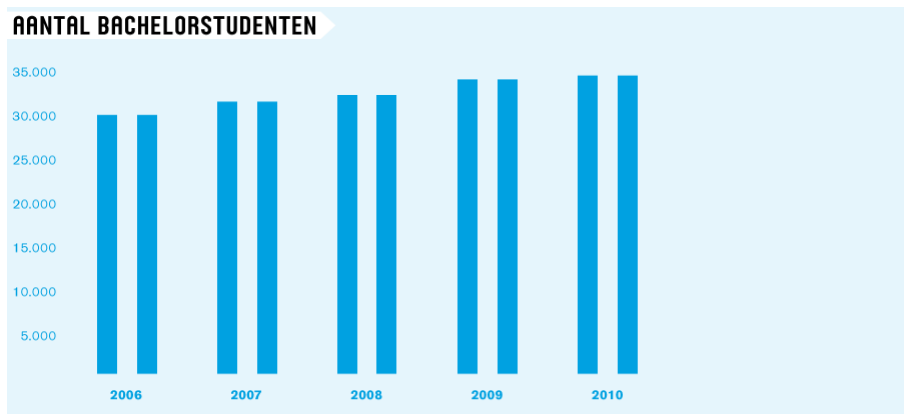
### 3.2.3 OSHU

Sinds het collegejaar 2005-2006 bestaat de OSHU, het overkoepelend orgaan van de studieverenigingen binnen de HU. De OSHU zet zich, in samenwerking met Studentvoorzieningen, in voor alle studieverenigingen om het klimaat voor de studieverenigingen te verbeteren. Ook professionaliseren zij de studieverenigingen door de organisatie van besturendagen, waarin besturen worden getraind en gecoacht.

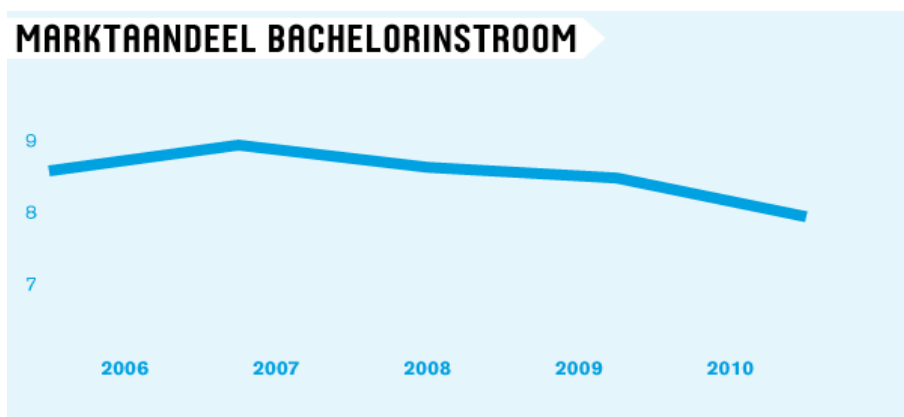
## 3.3 Instroom, uitstroom en marktaandeel

### 3.3.1 Bachelorinstroom

In 2010 is een daling te zien in ons relatieve marktaandeel in de bachelorinstroom. Dit sluit aan bij de doelstellingen die de HU ten aanzien van instroom en marktaandeel hanteert. Hoewel het marktaandeel afneemt, stijgt het absolute aantal ingeschreven bachelors gestaag. In verhouding tot andere hogescholen behoort de HU tot de top drie wat betreft het aantal bachelorstudenten en heeft een marktaandeel van ruim 9 % van het totaal aantal ingeschreven studenten in het hbo.

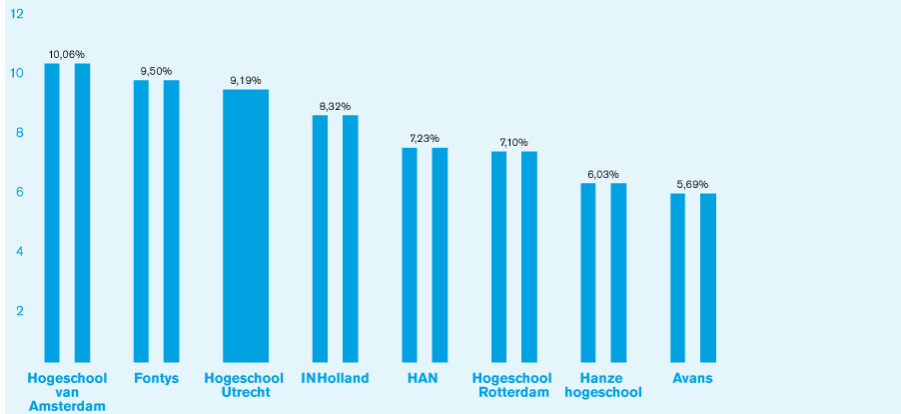


Bron: HU administratie



Bron: HBO raad

### BENCHMARK INGESCHREVEN BACHELORSTUDENTEN 2010



Bron: HBO-raad

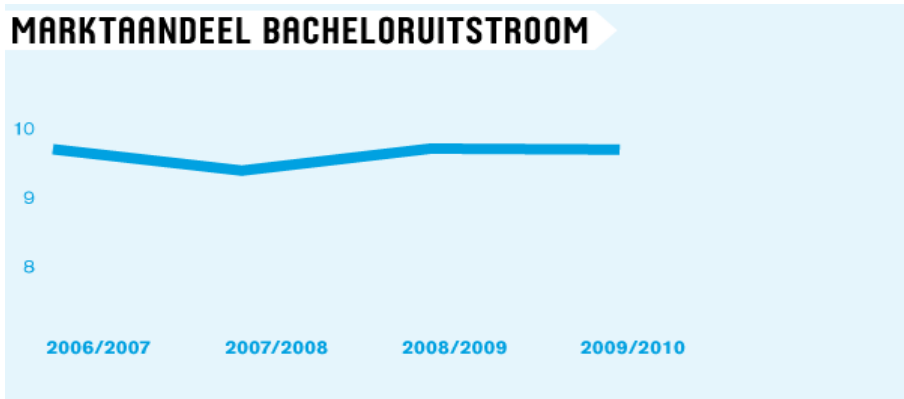
### 3.3.2 Bacheloruitstroom

Het marktaandeel van de HU in het aantal afgestudeerde bachelorstudenten dat het hbo jaarlijks aan de arbeidsmarkt levert is in 2010 gestegen. In totaal zijn 6.304 studenten in 2010 afgestudeerd. Dit is een marktaandeel van 9,7%. Deze studenten leveren een bijdrage aan de sociaal-maatschappelijke en economische ontwikkeling in de samenleving en vinden met name een arbeidsplaats in de Randstad, de economische motor van Nederland. In verhouding tot de andere hogescholen staat de HU op de tweede plaats in het aantal afgestudeerden dat beschikbaar is gekomen voor de arbeidsmarkt.

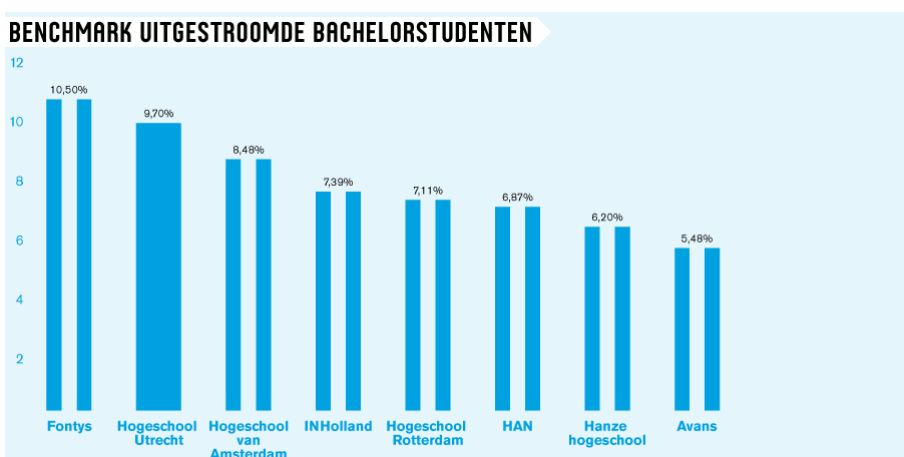
### AFGESTUDEERDEN



Bron: HU administratie



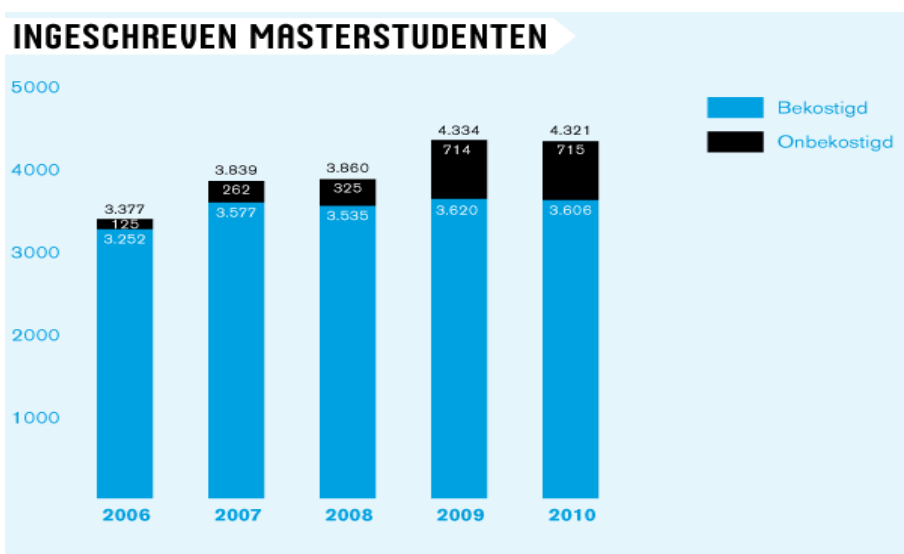
Bron: HBO-raad



Bron: HBO-raad

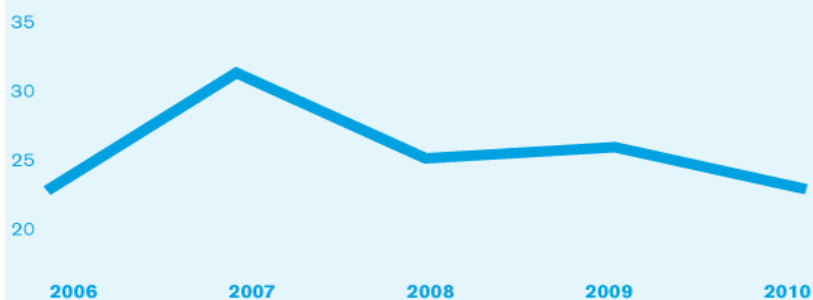
### 3.3.3 Masterinstroom

Het aantal studenten dat binnen de HU een master volgt is in 2010 licht gedaald ten opzichte van 2009. Ook het marktaandeel van de HU in de door de overheid bekostigde masters is licht gedaald. Met de focus op verbreding, verdieping en vergroting van het aanbod bekostigde en onbekostigde masters is de verwachting en doelstelling dat deze instroom de komende jaren groeit. De benchmark met andere hogescholen laat zien dat de HU in absolute aantallen bij de grootste aanbieders van (bekostigde) masters hoort.



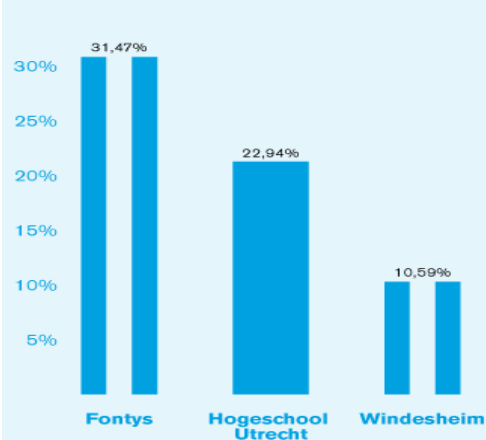
Bron: HU administratie

### MARKTAANDEEL MASTERINSTROOM



Bron: HBO-raad

### BENCHMARK INGESCHREVEN MASTERSTUDENTEN

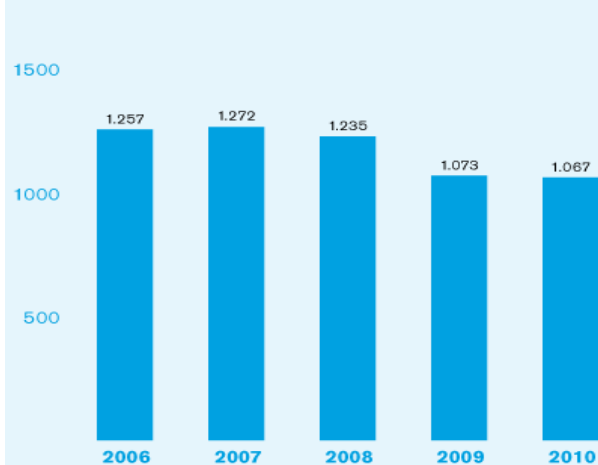


Bron: HBO-raad

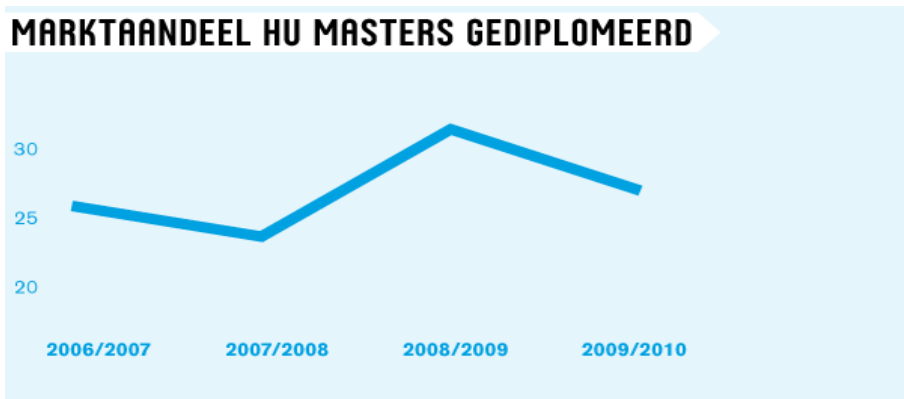
#### 3.3.4 Masteruitstroom (bekostigd)

Het aantal masterstudenten dat in 2010 uitstroomt en verdiepte kennis meeneemt naar de arbeidsmarkt is 1.067.

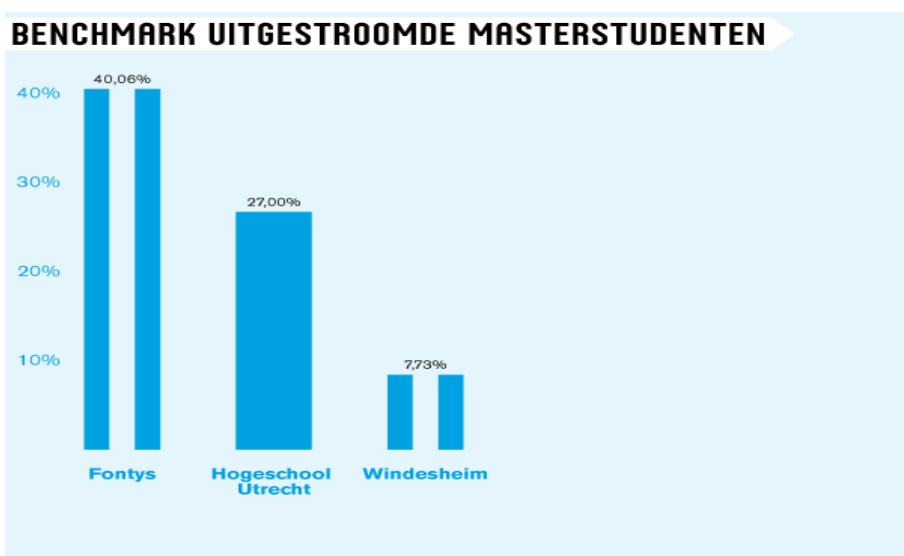
### UITGESTROOMDE MASTERSTUDENTEN



Bron: HBO-raad



Bron: HBO-raad



Bron: HBO-raad

### 3.4 Internationalisering

In de herijkte strategische koers is het beleid van internationalisering gericht op 'internationalisation at home'. De groei-doelstelling voor internationale studenten en studentenmobiliteit is losgelaten. In plaats daarvan wordt geïnvesteerd in een internationale onderwijs- en onderzoeksomgeving op de HU zelf. Dat doen we door het aanbod Engelstalige opleidingen te vergroten en door sterkere internationale samenwerking op het gebied van onderwijs en toegepast onderzoek.

#### 3.4.1 Internationale studenten

Het aantal buitenlandse studenten dat bij de HU studeert laat binnen de meeste faculteiten en ook HU-breed een daling zien, in lijn met de strategische koers. In 2010 studeerden 768 studenten met een buitenlands paspoort bij de HU.

#### 3.4.2 Utrecht Summer School

Samen met de Universiteit Utrecht organiseert de HU jaarlijks de [Utrecht Summer School](#). Ruim 1.800 internationale studenten hebben één of meerdere cursussen gevolgd uit het zomeraanbod, waarvan 400 studenten bij de HU. Het HU-aanbod is in 2010 uitgebreid met cursussen vanuit de Faculteit Gezondheidszorg, de Faculteit Educatie en de Faculteit Economie & Management. Daarnaast konden studenten – net als voorgaande jaren – kiezen uit cursussen van de Faculteit Maatschappij & Recht en de Faculteit Natuur & Techniek. Nieuw in 2010 was ook de samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.

Voor volgend jaar staat een uitbreiding van het cursusaanbod op de agenda, evenals een intensievere samenwerking op onderwijsondersteunend vlak. Met 1800 studenten staat de Utrecht Summer School te boek als 'de grootste van Europa'.

### 3.4.3 'Internationalisation at home'

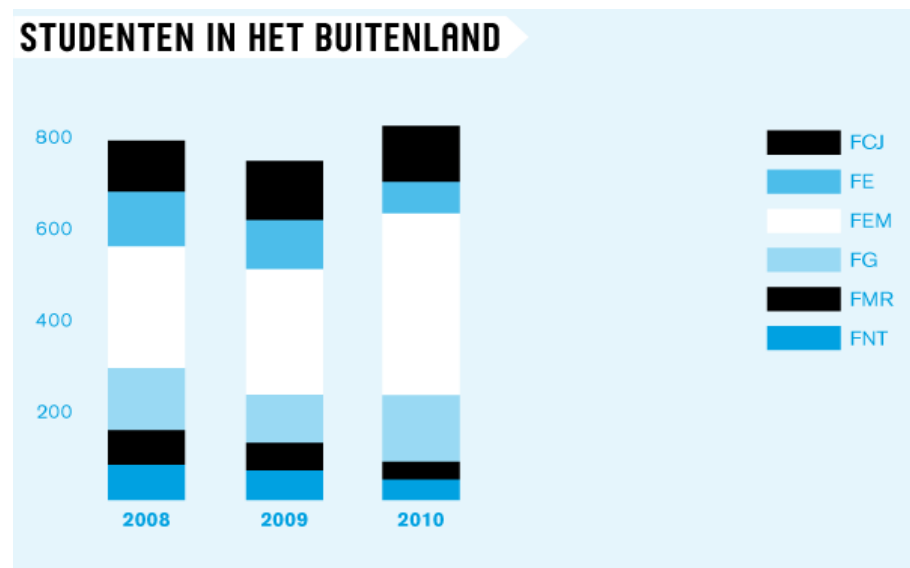
Leidend voor alle activiteiten op het gebied van internationalisering is het profiel waaraan de student moet voldoen om goed in zijn of haar toekomstige beroepenveld te functioneren. Naar gelang de internationale of interculturele competenties die de student in de toekomst nodig heeft, worden internationale componenten in het curriculum geïntroduceerd. Dat kan variëren van verplichte internationale onderzoeksliteratuur en korte projecten in het buitenland tot een internationale stage of een volledig Engelstalige bachelor.

De HU bood in 2010 vijf Engelstalige bacheloropleidingen aan:

- International Communication and Media
- International Finance and Control
- International Marketing Management
- International Business and Management Studies
- International Business for Emerging Markets

In 2010 zijn opnieuw resultaten geboekt in de verdere internationalisering van de onderwijsprogramma's. In het Nederlandstalige curriculum worden steeds meer internationale componenten opgenomen die van belang zijn voor de toekomstige beroepspraktijk van onze studenten.

Het aantal studenten dat in het buitenland een stage of programma volgt is gestegen. De HU blijft studenten stimuleren om hun horizon te verbreden en waardevolle ervaringen op te doen in een internationale omgeving, en streeft er tegelijkertijd naar om deze omgeving zoveel mogelijk in Utrecht te creëren.



Bron: HU administratie

\* Het betreft studenten die hun studie of stage gemeld hebben bij het International Office en die langer dan vier weken in het buitenland verbleven.

### Kofi Annan Business School

De [Kofi Annan Business Schools Foundation](#), opgericht in 2007 door de HU, Vlerick Management School in Leuven en PA International in Den Haag, biedt getalenteerde studenten uit ontwikkelingslanden die over onvoldoende financiële middelen beschikken een studiebeurs aan. Daarmee kunnen zij een bachelor of master diploma in business administration behalen aan een gerenommeerde business school in Europa. Sinds vorig jaar is de European School of Management

and Technology (ESMT) in Berlijn ook aangesloten bij dit initiatief en met andere mogelijke Europese partners wordt momenteel gesproken. Na hun afstuderen kunnen deze studenten als jonge ondernemers een belangrijke bijdrage leveren aan de verdere economische ontwikkeling van hun land. Binnen de context van de Kofi Annan Business Schools Foundation werkt de HU ook nauw samen met een vijftal partneruniversiteiten in Kenia, Tanzania, Zambia, Indonesië en Nicaragua. In augustus 2010 studeerden de eerste vier Kofi Annan fellows af aan de FEM. Elf andere fellows studeren naar verwachting in augustus 2011 af.

### **3.5 Bijzondere doelgroepen**

Binnen de HU is volop ruimte voor studenten met bijzondere achtergrond. Deze studenten kunnen rekenen op maatwerk in de vorm van extra begeleiding of extra faciliteiten.

#### **3.5.1 Diversiteitbeleid**

De maatschappij vraagt om een multiculturele, internationale leeromgeving, aangezien studenten later als professionals hun beroep uitoefenen in een multiculturele en mondiale omgeving. Niet-westerse allochtone studenten betreden steeds vaker het hoger onderwijs. Met name in de Randstad groeit de instroom van studenten met een niet-westerse achtergrond. Het ministerie van OCW stelt binnen het G5-werkprogramma extra gelden beschikbaar voor hogescholen in de Randstad, om hun studiesucces te verbeteren. Ook de HU ontvangt deze G5-gelden. Het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten is in 2010 licht gestegen en de uitval licht gedaald. De kloof tussen allochtone en autochtone groepen is mede daardoor verkleind.

#### **3.5.2 Onbelemmerd studeren**

Studenten die kampen met een functiebeperking kunnen gebruik maken van speciale voorzieningen. De HU registreert deze studenten wanneer zij zich via de intakeprocedure aanmelden voor extra begeleiding. De studentendecaan zorgt voor de verdere afwikkeling van de begeleidingsvraag. In 2010 is het proces vanaf de aanvraag van de student tot het in gebruik nemen van de faciliteiten verder verbeterd. In 2010 deden ruim duizend studenten een beroep op de regeling.

#### **3.5.3 Topsport studenten**

De HU heeft een breed scala aan faciliteiten voor studenten die hun studie willen combineren met topsport. De HU wil topsporters binnen alle faculteiten stimuleren en uitdagen bij het leveren van topprestaties in combinatie met hun studieloopbaan. De voorzieningen worden verstrekt op basis van individuele omstandigheden en het niveau waarop de sport beoefend wordt. Meerdere studenten stonden dit jaar op het erepodium tijdens Nederlandse kampioenschappen en presteerden op internationale wedstrijden. Vanwege de toenemende omvang en intensiteit van de sporttechnische programma's zijn steeds minder topsporters in staat een studie te volgen. Het aantal groeit de laatste jaren niet meer, maar ligt stabiel rond de 140. De HU is binnen het Sectorplan Sportonderzoek en -onderwijs lid van de projectgroep Ondersteuning Studie Topsporters. Daarnaast participeert de HU in het Olympisch Plan 2028 om met sport in de volle breedte een bijdrage te leveren aan de Nederlandse maatschappij.



## 4 Onderwijs

### 4.1 Beleid studiesucces

De HU heeft de maatschappelijke opdracht een bijdrage te leveren aan het opleiden van meer hoger opgeleiden voor de samenleving. Tegelijkertijd wordt de HU geconfronteerd met een steeds diversere studentenpopulatie, zowel qua achtergrond als qua opleidingsniveau. Daarnaast wil de HU de kwaliteit van het onderwijs verhogen. Deze drie aspecten staan op gespannen voet met elkaar. De HU pakt dit vraagstuk op door meer aandacht te besteden aan de instroom (de juiste student op de juiste plaats) en de doorstroom: meer ondersteuning, betere studiebegeleiding.

#### 4.1.1 Werving: de juiste student op de juiste plaats

In 2008 is gestart met een verschuiving in de wervingsstrategie. De prioriteit ligt bij de zorg dat een student weloverwogen aan de voor hem of haar juiste studie begint. Dit gaat boven een kwantitatieve groei van het aantal studenten en het marktaandeel. De wervingsinspanningen zijn erop gericht om de juiste student op de juiste plaats te krijgen. Door de aspirant-student mee te nemen in de wereld van de HU en samen te onderzoeken of de opleiding naar keuze past, kunnen verwachtingen worden gestuurd en teleurstelling en uitval worden verminderd.

Voor scholieren is het mogelijk om zich gedurende het hele jaar aan te melden voor een zogenaamde *sneak preview*. Zij kunnen langskomen om van een student te horen wat zijn of haar ervaringen zijn. Uit onderzoek blijkt dat dit een specifieke wens is van scholieren, en evaluaties bevestigen dit beeld. Daarnaast biedt de HU scholen in het voortgezet onderwijs en ROC's klassikale voorlichting aan, die verzorgd wordt door studenten van de HU. Het afgelopen jaar liet zien dat de belangstelling voor meeloopdagen, sneak previews, klassikale voorlichting en online studiekeuzetesten steeds groter wordt.

De HU maakt gebruik van de Kies Actiefmodule. Dit is een assessmenttool waarmee (aankomende) studenten een goed beeld krijgen van hun competentie. De tool is in 2010 breder geïmplementeerd en krijgt in de onderwijsketen steeds meer betekenis: meerdere vo-instellingen en ROC's zetten het instrument inmiddels in, in samenwerking met de HU.

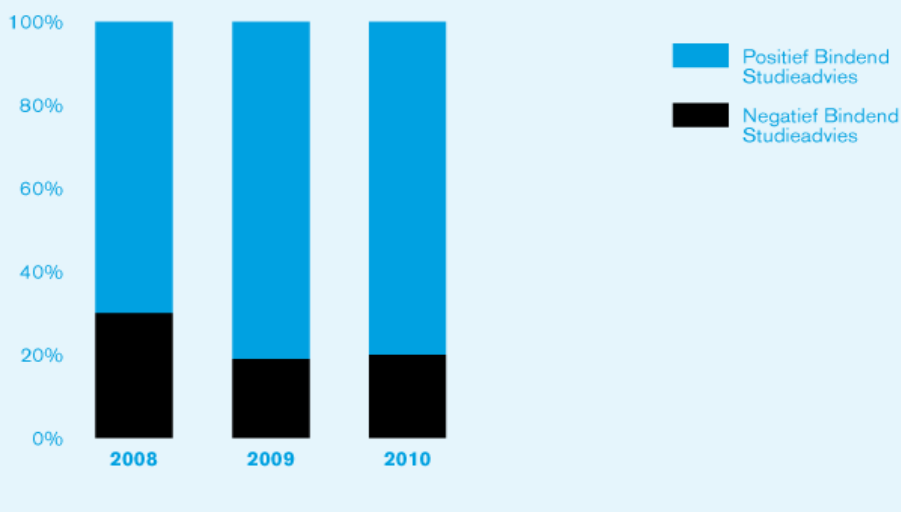
Nadat in het wervingstraject met de scholier is gekeken naar de best passende opleiding in balans met mogelijkheden, ambities en verwachtingen, volgt voor zo'n 30% van de aankomende studenten een intakegesprek. In 2010 komt dit neer op zo'n 2.853 intakegesprekken. Het streven is om het percentage de komende jaren verder te vergroten. De faculteiten Economie & Management (FEM) en Natuur & Techniek (FNT) hebben zelfs aan alle instromende studenten een intake assessment en een gesprek aangeboden. Daarmee worden verwachtingen van de student zo nodig bijgesteld en wordt de binding van de student met de hogeschool en met het vak waarvoor hij of zij kiest versterkt. De resultaten van het intake assessment vormen de start voor een begeleidingstraject op maat.

#### 4.1.2 Bindend studieadvies

Binnen de strategische koers is een extra accent gelegd op de selecterende en oriënterende functie van de propedeuse. Wie na de propedeuse de studie vervolgt, maakt deze ook af, bij voorkeur binnen de tijd die daarvoor nominaal is berekend. Wanneer een student in het eerste jaar uitvalt, wordt gekeken naar een opleiding binnen de HU die wel past.

Om ervoor te zorgen dat de juiste student aan de vervolgstudie begint, krijgt iedere student na het eerste jaar een bindend studieadvies (BSA). Een positief BSA betekent dat de student in staat wordt geacht om de studie af te ronden. Hiervoor moeten tenminste 45 studiepunten zijn gehaald in het eerste studiejaar. De reden om het aantal studiepunten te koppelen aan het BSA is dat de student hiermee laat zien zowel de inhoud als het studietempo aan te kunnen en daarmee binnen de nominale studieduur kan afstuderen.

## BINDEND STUDIEADVIES

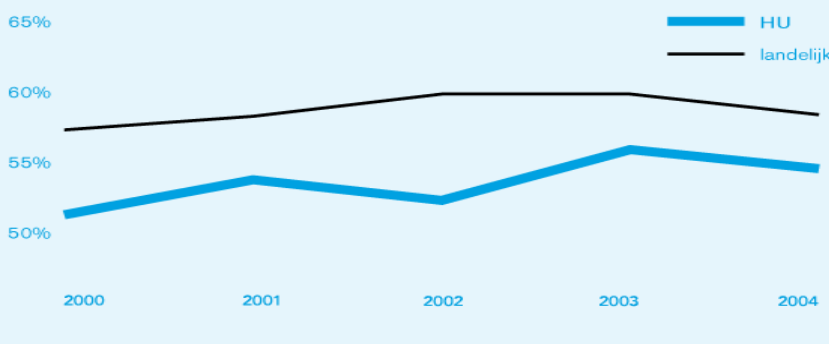


Bron: HU administratie

## 4.2 Studieresultaten

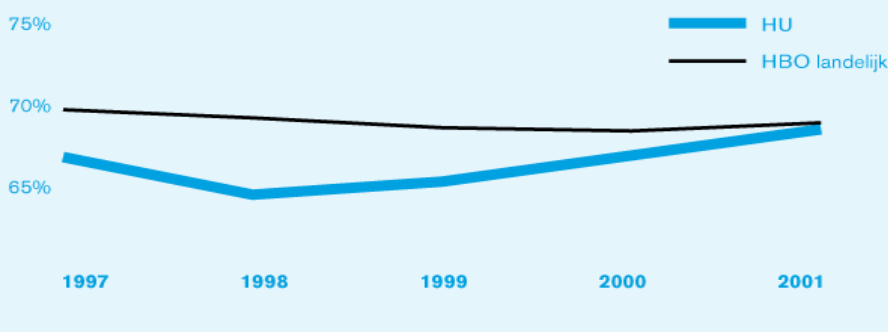
In 2010 is een bescheiden verbetering van het studieresultaat zichtbaar. Het studieresultaat na 5 jaar (het percentage studenten dat na 5 jaar een diploma heeft) is de afgelopen 4 jaar gestegen van 50,9 naar 53,7 procent, al is er een lichte daling opgetreden in het laatste jaar. Het aantal afgestudeerden nam het afgelopen jaar toe van 6108 naar 6304. In het studieresultaat na 8 jaar (het percentage studenten dat na 8 jaar een diploma heeft) is een flinke stijging te zien en raakt de HU het landelijk gemiddelde.

## STUDIESUCCESS NA 5 JAAR



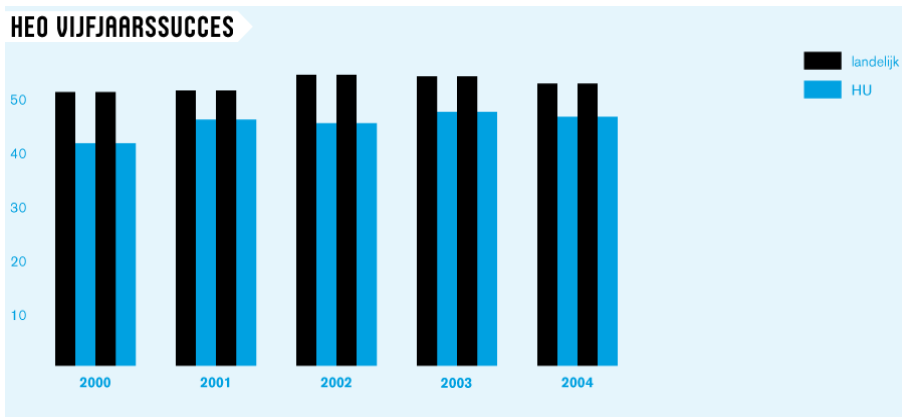
Bron: HBO-raad - Gerekend vanaf inschrijvingsjaar

## STUDIESUCCESS NA 8 JAAR

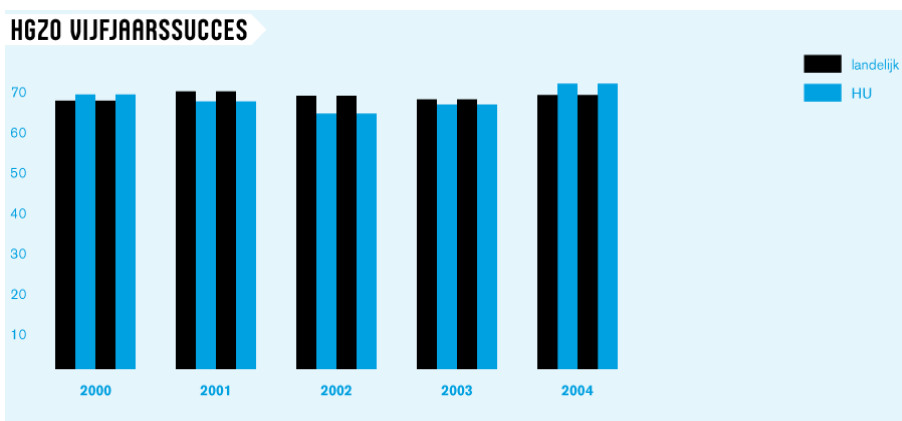


Bron: HBO-raad - Gerekend vanaf inschrijvingsjaar

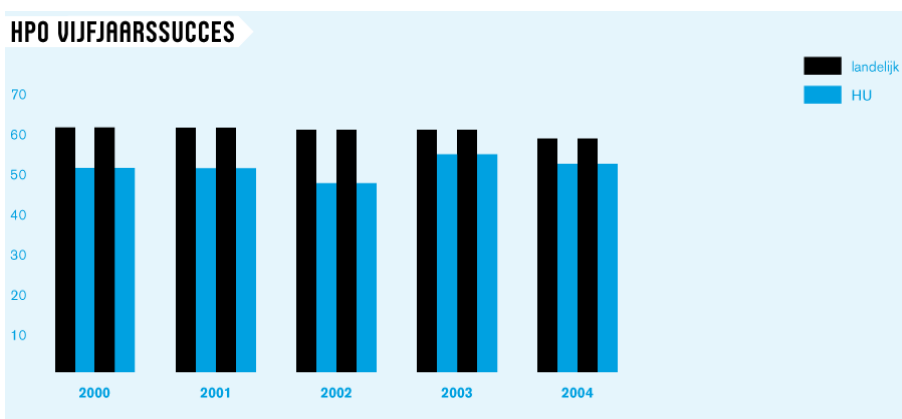
In de herijking van de strategische koers is de doelstelling van een HU-brede verbetering van het studiesucces tot 10 procent verlaten. Opleidingen hebben de opdracht gekregen om een studiesuccespercentage te behalen dat past binnen de ontwikkelingen (benchmark) van de sector. Voor niet alle sectoren wordt het landelijk gemiddelde op dit moment behaald.



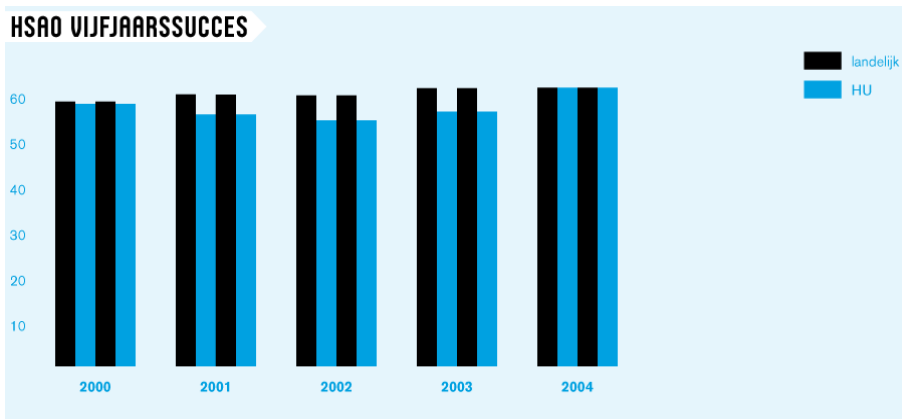
Bron: HBO-raad. Opleidingen van de FCJ vallen onder het hoger economisch onderwijs.



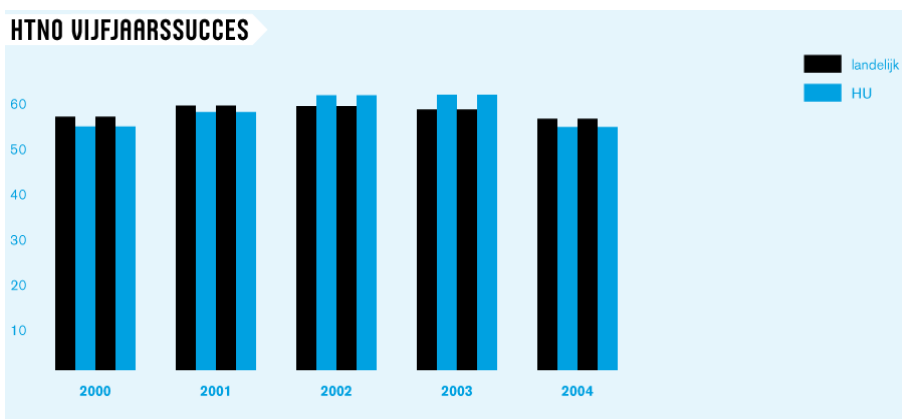
Bron: HBO-raad



Bron: HBO-raad



Bron: HBO-raad



Bron: HBO-raad

### 4.3 Assortimentsontwikkelingen

De HU richt haar assortiment in rond de uitgangspunten van 'een leven lang leren'. Binnen dit raamwerk biedt de HU opleidingen aan die de bachelor- of mastergraad opleveren. Aanvullend en daarmee samenhangend is er een flexibel aanbod van cursussen en trainingen. De prioriteit bij het ontwikkelen van nieuw assortiment ligt bij het vergroten, verdiepen en verbreden van het masteraanbod en het versterken van de positionering van het deeltijd- en contractonderwijs. Naast de ontwikkeling van nieuwe masters en cursussen zet de HU sterk in op flexibilisering van het onderwijs binnen de bacheloropleiding, onder andere door het minoraanbod. Studenten krijgen de mogelijkheid om een vrije onderwijsruimte (profileringruimte) zelf in te vullen binnen een breed aanbod aan minoren.

#### 4.3.1 Bacheloropleidingen

De HU heeft met 80 opleidingen een breed scala aan bacheloropleidingen en sluit daarmee aan op vrijwel alle sectoren. De afgelopen twee jaar is onderzocht of flexibele aanpassingen in het bestaande assortiment mogelijk zijn om optimaal in te spelen op de keuzevrijheid van studenten en de dynamiek van de arbeidsmarkt. Dit heeft geleid tot het ontwikkelen van bachelorvarianten die over de grenzen van bestaande opleidingen heen gaan. Voorbeelden hiervan zijn de clustering van informaticaopleidingen en van de opleidingen rondom *creative industries*. De HU heeft ervoor gekozen om in beginsel geen nieuwe bacheloropleidingen te ontwikkelen. De komende jaren wordt verder gewerkt aan de kwaliteit en de samenhang van bestaande opleidingen. Wanneer de markt vraagt om een nieuwe opleiding, wordt eerst gekeken naar de mogelijkheden van een extra uitstroomprofiel of een aanvullend aanbod in de flexibele ruimte (minors). Alleen als dat niet mogelijk blijkt en de opleidingsrichting noodzakelijk is voor de markt, wordt een nieuwe bacheloropleiding ontwikkeld.

In 2010 is één nieuwe bacheloropleiding gestart: Medische Hulpverlening. Het gaat hier om een nieuw opleidingstraject binnen het hoger beroepsonderwijs voor bestaande mbo-functies, gericht op verdere professionalisering van de beroepsgroep, zoals de (spoedeisende zorg-) hulpverleners en anesthesiemedewerkers. De opleiding springt in op een urgente vraag vanuit de zorg en was niet te realiseren in het flexibele aanbod een uitstroomprofiel. De accreditatieprocedure is succesvol afgerond. Het aantal eerstejaars studenten bedraagt 114.

#### 4.3.2 Master

Met de ontwikkeling van masteropleidingen komt de HU tegemoet aan de vraag van professionals om kennis te verbreden, verdiepen en vergroten. De 27 opleidingen hebben een post-experience karakter: de beoogde doelgroep heeft enige tijd een beroep uitgeoefend en is op zoek naar verdieping of verbreding van kennis en competenties. De ontwikkeling van masters is altijd verbonden met toegepast onderzoek: 'geen master zonder lector'. Onderzoek in de masterfase is ingebed in het onderzoeksprogramma van de kenniscentra.

#### In 2010 gestarte masters, NVAO-geaccrediteerd:

##### Accounting and Auditing (FEM)

In samenwerking met de beroepsorganisatie NOVAA heeft de Faculteit Economie en Management (FEM) met twee andere hogescholen de Master Accounting and Auditing ontwikkeld. De opleiding startte in september 2010.

september 2010 als bekostigd worden aangeboden.

##### Projectmanagement (FEM)

De master Projectmanagement richt zich op professionals met een afgeronde opleiding op bachelorniveau, minimaal twee jaar relevante werkervaring en met de ambitie hun loopbaan verder te ontwikkelen op het gebied van (internationaal) projectmanagement en organisatieverandering. De opleiding richt zich op functies als innovatief projectmanager, adviseur op het gebied van projectmatig werken en organisatieverandering. De opleiding duurt twee jaar en ging in september 2010 van start.

##### Management of Education (FE)

De Faculteit Educatie (FE) heeft de Master Management of Education ontwikkeld. De master is een voortzetting van de schoolleidersopleiding en werkt met een onderwijsconcept waarin de huidige praktijk van de student een belangrijke plaats heeft in het leerproces via opdrachten en reflecties. De opleiding startte in september 2010.

##### Master of Health (FG)

De FG heeft in 2010 de uitstroomvarianten Optometrie en Orthoptie ontwikkeld voor de Master of Health. De opleiding is in september 2010 gestart.

##### Urban and Area Development (FNT)

Dit jaar is de Master Urban and Area Development van de Faculteit Natuur en Techniek (FNT) van start gegaan. Deze master biedt de mogelijkheid scholing en ervaring op te doen in de complexe processen die bij de transformatie van bestaand stedelijk gebied spelen. De opleiding richt zich op projectleiders en beleidsmedewerkers werkzaam bij overheidsinstellingen, corporaties, ontwikkelaars, advies- en ingenieursbureaus met minimaal drie jaar werkervaring binnen de stedelijke vernieuwing. Oorspronkelijk was dit een onbekostigde master, maar deze kon in

##### Master Journalistiek (FCJ)

De master Journalistiek is gericht op mediaprofessionals die al enige tijd in het vakgebied werken of daarbij betrokken zijn, die zich willen verdiepen in de betekenis en impact nieuwe media en die zich willen voorbereiden op leidinggevende posities in de mediawereld. Afgestudeerden hebben het recht de titel Master (M) te voeren. Door een te laag aantal belangstellenden bij de start wordt de onderwijsinhoud op een nader te ontwerpen wijze aangeboden.

### 4.3.3 Minoren

Minoren zijn samenhangende onderwijsprogramma's van dertig studiepunten die studenten in het kader van hun profileringsruimte kiezen. Het is de mogelijkheid voor studenten om een accent aan te brengen in hun opleiding, dat hun beroepscompetenties ondersteunt. Ze hebben de keus uit een verdiepende of verbredende minor, meestal in combinatie met een onderzoeks- of internationale component.

Sommige minoren worden aangeboden aan zowel HU-studenten als studenten van andere hogescholen. De uitwisseling vindt plaats binnen [Kies op Maat](#) (KOM), een landelijk online platform waar alle studenten aan het hoger onderwijs in Nederland kunnen kiezen uit minoren en (keuze)vakken van deelnemende instellingen. De HU is sinds 2008 een van die instellingen. Vanuit kwaliteitsoogpunt komen HU-minoren pas beschikbaar binnen het KOM-platform nadat deze drie jaar 'intern' zijn aangeboden. In 2010 deden 3.656 studenten een minor bij de HU, waarvan iets meer dan 100 studenten van buiten afkomstig waren.

In het toetsingskader Nieuwe minoren is beschreven aan welke kwaliteitscriteria minoren moeten voldoen, onder meer wat betreft competentiegerichtheid, aansluiting bij HU-speerpunten (onderzoek, internationalisering) en toegevoegde waarde voor het bestaande assortiment. Daarnaast worden ook bestaende minors die opnieuw worden aangeboden tegen het licht gehouden, naar aanleiding van evaluatiegegevens. Toetsing vindt plaats door de Interfacultaire Toetsingscommissie, bestaande uit een minorcoördinator en roulerende vertegenwoordigers vanuit de faculteiten. Op basis van dit advies stelt het college van bestuur het assortiment vast.

### 4.3.4 Accreditatie

Eens in de zes jaar wordt iedere bachelor- en masteropleiding van de HU ter accreditatie voorgelegd aan de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie). Hiermee wordt de opleiding voorzien van een landelijk, maar ook internationaal herkenbaar kwaliteitskeurmerk en wordt de bekostiging van de opleiding gegarandeerd. Nieuw ontwikkelde opleidingen ondergaan een uitvoerige screening om in aanmerking te komen voor het NVAO-keurmerk. Alle opleidingen die de HU in 2010 voorgelegde aan de NVAO, zijn geaccrediteerd.

#### Geaccrediteerde opleidingen in 2010

- Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs tweede graad in:  
Aardrijkskunde, Geschiedenis, Natuurkunde, Omgangskunde, Gezondheidskunde & Welzijn, Biologie, Duits, Engels, Frans, Nederlands, Scheikunde, Spaans, Techniek en Wiskunde

- Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs eerste graad in:  
Aardrijkskunde, Natuurkunde, Nederlands, Biologie, Duits, Frans, Spaans en Wiskunde

- Creatieve Therapie  
- Pedagogiek  
- Maatschappelijk Werk en Dienstverlening  
- Optometrie  
- Orthoptie  
- Mondzorgkunde  
- Oefentherapie Cesar  
- Masteropleiding Pedagogiek  
- Master Physician Assistant

Toets nieuwe opleiding  
- Master Facility and Real Estate Management

## 4.4 Kwaliteitsbeleid

### 4.4.1 Versterken onderwijs en onderzoek

Bij de herijking van de strategische koers is gekozen voor extra aandacht voor de relatie onderwijs en onderzoek. In 2010 ontvingen de faculteiten extra middelen om de relatie tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Die verbinding wordt gerealiseerd op uiteenlopende manieren. Zo kennen verschillende opleidingen een doorlopende leerlijn 'onderzoek' in het curriculum, worden er minoren aangeboden die nauw verbonden zijn met het onderzoek van de kenniscentra, zijn er afstudeerprojecten bij lectoren, worden studenten betrokken bij door RAAK gefinancierd onderzoek van lectoren en worden door kenniskringleden masterclasses en lezingen georganiseerd voor studenten en docenten (èn het werkveld).

#### 4.4.2 Examencommissies en WHW

In 2010 trad de Wet op het hoger onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (WHW) in werking, die de rol van examencommissies uitbreidt. Een werkgroep, bestaande uit experts vanuit alle faculteiten en de centrale beleidsafdeling, heeft voorbereidingen getroffen om examencommissies mee te nemen in de wijzigingen vanuit de nieuwe WHW en de taken die deze wet stelt. Deze voorbereiding bestond uit twee aspecten: scholing en instructie. Voor de instructie is een spoorboekje ontwikkeld dat de belangrijkste wijzigingen en rolverschuivingen beschrijft. Voor examencommissies is een scholingstraject ontwikkeld dat de leden van examencommissies begeleidt in de taakwijzigingen.

De werkgroep heeft ervoor gekozen om examencommissies te vragen in hun jaarverslag expliciet aandacht te besteden aan de wijze waarop zij invulling hebben gegeven aan hun rol in de kwaliteitsborging. Naast meer procedurele informatie (samenstelling, aantal behandelde klachten, verzoeken) moet er dus een duidelijke plaats zijn voor kwaliteitszorg. Het jaarverslag is een belangrijk instrument om de cyclus rondom de kwaliteit van toetsing en beoordeling te waarborgen.

#### 4.5 Aansluiting met andere onderwijsvormen

##### 4.5.1 Voortgezet onderwijs (vo)

Voor de aansluiting voortgezet onderwijs - hoger beroepsonderwijs (vo-hbo) is nauwe samenwerking met scholen in het toeleverend veld noodzakelijk. Sinds november 2006 bestaat er een samenwerkingsnetwerk, dat als platform dient om na te denken over de wensen en behoeften met betrekking tot de aansluiting. Dit heeft in 2010 onder meer geleid tot de organisatie van een succesvolle studiemiddag over studievaardigheden, die door ruim 80 mensen van de vo-scholen en de HU is bezocht. Daarnaast zijn de contacten tussen vo-scholen en HU-opleidingen verder uitgewerkt, bijvoorbeeld in de vorm van presentaties op scholen, organisatie van profieldagen en begeleiding bij profielwerkstukken. Het aanbod van de HU voor de scholen is transparanter gemaakt en uitgebreid, bijvoorbeeld het taalbeleid en rekenvaardigheden. Deze lijn zal in 2011 worden voortgezet, conform het plan van aanpak dat in gezamenlijkheid met de top elf scholen is opgesteld.

##### Netwerk HU en scholen voor voortgezet onderwijs

Het Nieuwe Eemland, Amersfoort

Werkplaats Kindergemeenschap, Bilthoven

RSG Brokledde, Breukelen

ORS Lek en Linge, Culemborg

Erfgooiers College, Huizen

Oosterlicht College, Nieuwegein

Gerrit Rietveld College, Utrecht

Leidsche Rijn College, Utrecht

St. Bonifatius College, Utrecht

Minkema College, Woerden

KSG De Breul, Zeist

##### 4.5.2 Middelbaar Beroepsonderwijs (mbo)

In 2010 is de samenwerking met vier ROC's voortgezet: ROC Midden Nederland, ROC ASA (Utrecht en Amersfoort), ROC van Amsterdam locatie Hilversum en ROC A12. Er zijn samenwerkingstrajecten en doorstroomafspraken voor alle faculteiten van de HU. De intensiteit daarvan verschilt: van voorbereidende modules in het laatste jaar van het mbo (recht, fysiotherapie, pabo), deficiëntieonderwijs in de zomerperiode (wiskunde, FNT), tot een volledig prebachelorprogramma (Life Sciences, ICT) en een doorlopende lijn in de studieloopbaanbegeleiding (Social Work). Een aantal opleidingen heeft in 2010 de oorspronkelijke afspraken met de ROC's bijgesteld en geactualiseerd. Daarbij wordt steeds meer gebruik gemaakt van de samen met andere opleidingen ontwikkelde instrumenten in het SURF-project Kies Actief. Het HU Loopbaan Kompas maakt daar deel van uit, maar ook de opzet van studiekeuzegesprekken en de wijze van voorlichten. De jaarlijkse studiemiddag voor docenten van de HU en de vier ROC's in oktober stond in het teken van de rol die de praktijk kan hebben als motor in de doorstroom van mbo naar hbo. Er waren ruim 60 docenten aanwezig.

#### 4.5.3 Wetenschappelijk onderwijs (wo)

De samenwerking met de Universiteit Utrecht (UU) is in 2004 vastgelegd in een overeenkomst die in september 2008 is hernieuwd en aangevuld met de werkterreinen personeel en communicatie. De HU en UU spraken af samen te werken ter bevordering van de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek, de voorzieningen en de dienstverlening. De samenwerking is in het belang van alle studenten en van de eigen en elkaars positie.

De UU en de HU hebben in 2008 de Academische Lerarenopleiding Primair onderwijs (ALPO) opgericht: een vierjarige bacheloropleiding die leidt tot een graad in de onderwijskunde en tot diplomering voor het leraarschap in het primair onderwijs. In 2010 startte het derde studiejaar. De belangstelling voor de opleiding groeit: het aantal eerstejaars studenten bedraagt 71, tweedejaars 45 en derdejaars 34. Met die opleiding dragen de UU en de HU succesvol bij aan de oplossing van het voorziene tekort aan leraren.

Studenten kunnen hun vrije profileringsruimte (via minoren) gebruiken om in te stromen in het wo. UU en HU bieden daarvoor doorstroomprogramma's aan. Studenten kunnen ook instromen in pre-mastertrajecten van de UU.

#### 4.6 Flexibilisering

Onder de titel 'Naar een flexibele hogeschool' werd in 2008 de basis gelegd voor een organisatie die flexibel kan reageren op zowel behoeftes van studenten als op vragen vanuit het beroepenveld. De HU wil studenten de gelegenheid geven eigen keuzes te maken in hun studie. Het kan daarbij gaan om inhalen, versnellen, profileren en excelleren. Op vragen uit het beroepenveld wil de HU snel inspelen, zonder steeds nieuwe programma's te organiseren. Voor flexibel onderwijs gelden twee voorwaarden: een wijziging van de jaarcirkel naar een vijfde onderwijsperiode (de zomerperiode) en de standaardisering voor een onderwijseenheid van vijf studiepunten of een veelvoud daarvan.

De wijziging van de jaarcirkel is inmiddels een feit. De zomerperiode wordt door het merendeel van de faculteiten als vijfde onderwijsperiode gebruikt voor onderwijsactiviteiten. Deze onderwijsactiviteiten richten zich er voornamelijk op dat huidige studenten kunnen inhalen en aankomende studenten zich kunnen voorbereiden op het nieuwe collegejaar. Daarvoor worden onder andere de Utrecht Summer School en deficiëntieonderwijs georganiseerd.

Het standaardiseren van de onderwijseenheden in vijf studiepunten (EC's) is een complexe en omvangrijke operatie die in 2014 wordt afgerond. De HU is in 2010 ruim twee jaar op weg in dit traject. Een groot aantal opleidingen is inmiddels opgebouwd uit onderwijseenheden van vijf EC (of veelvoud daarvan), waardoor uitwisseling tussen opleidingen en het door de student zelf samenstellen van een passende route, gefaciliteerd wordt.

##### 4.6.1 Inhalen, versnellen, profileren en excelleren

De ingezette acties naar een flexibele hogeschool, maken het studenten mogelijk om te werken aan inhalen, versnellen, profileren en excelleren. Studenten zijn hierin zelf aan zet om de geschapen ruimte en faciliteiten naar eigen behoefte in te zetten.

##### Inhalen

In de zomerperiode heeft de FEM de 'zomersprint' aangeboden: intensieve opfriscursussen waarbij aan tweedejaars studenten met een studieachterstand in de propedeuse de mogelijkheid wordt geboden om vóór de start van het tweede jaar een deel van deze achterstand weg te werken. Er was veel belangstelling voor deze intensieve cursus van twee weken: 200 deelnemers. De

slagingspercentages bij de toets in september lagen tegen de tachtig procent.

Verantwoordelijk docent Jacky Bout: "Ook voor docenten was het inspirerend om zo intensief rondom een als lastig ervaren vak met gemotiveerde studenten aan de slag te gaan."



### Versnellen

Bij de lerarenopleidingen van de FE (Instituut Archimedes) worden de cursussen van de voltijd- en deeltijdopleidingen zo ingeroosterd en aangeboden dat studenten kunnen versnellen en een eigen route kunnen uitstippelen. Ze kunnen door handig te plannen gebruikmaken van het aanbod van voltijd- en deeltijdonderdelen, en programma's uit meerdere jaren combineren.

Lucie Schipper, coördinator van de lerarenopleiding Wiskunde stelt: "Het is bijzonder om te merken dat je door je onderwijs heel strak en binnen kaders die met andere lerarenopleidingen zijn afgesproken te organiseren, je de flexibiliteit voor studenten enorm vergroot."

### Profileren

De FNT biedt binnen de ICT-opleidingen verschillende themaprogramma's aan (zoals mobiele communicatie, gaming en E-business) waarmee studenten afkomstig uit verschillende ICT-opleidingen, zich kunnen profileren. Ook studenten uit de ICT-gerelateerde opleiding van de FCJ, Digitale Communicatie, kunnen hierin participeren. In jaar 3 en 4 zijn de schotten tussen die opleidingen weggehaald.

Henk Plessius, clustermanager van de ICT-opleidingen: "Er ontstaan zo interdisciplinaire groepen van studenten rondom deze thema's; dat bereidt de studenten goed voor op de werkpraktijk, waar interdisciplinaire samenwerking ook een vereiste is."

### Excelleren

Bij de FG worden studenten in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan de facultaire Topclass. Hierin participeren gemotiveerde studenten uit alle FG-opleidingen, die op zoek zijn naar meer uitdaging en daar ook zelf in willen investeren. Bij deze Topclass hoort een internationale component.

Floor Rosier, student Verpleegkunde, is deze zomer met de Topclass naar Kenia geweest om daar als projectleider onderzoek te doen naar de mogelijkheid een medisch centrum op te zetten dat wordt gekoppeld aan de Kiplagat school. Floor geeft aan waarom ze kiest voor deze extra investering in haar studie van 30 EC: "Het is inspirerend om steeds opnieuw je grenzen te verleggen, en samen te werken met andere zeer gemotiveerde studenten".

### Excellentieprogramma Sirius

De HU vindt het belangrijk dat studenten het beste uit zichzelf halen. Daarom hebben we sinds 2009 een speciaal excellentieprogramma: Sirius. Dit programma richt zich niet alleen op de studenten met de hoogste cijfers, maar daagt alle studenten uit om het beste uit zichzelf te halen. Studenten krijgen de mogelijkheid om op vijf terreinen een extra predicaat 'excellent' op hun diploma te behalen: vakkundige en reflectieve professional, innovatie en disseminatie, internationaal perspectief, gedreven en leiderschap kwaliteiten.



Het excellentieprogramma wordt door de overheid ondersteund binnen het landelijke Sirius Programma. In 2010 is binnen de HU net iets minder dan een miljoen euro besteed aan het Siriusproject, waarvan circa 40% gedekt werd door de subsidie en de het resterende deel vanuit de HU geïnvesteerd is.

In alle faculteiten is gewerkt aan het ontwikkelen van excellentieprogramma's. Hiermee zal het aanbod in de komende jaren worden uitgebreid. Ook zijn de eerste kaders voor de beoordelingsprocedures opgesteld. In 2011 worden deze hogeschoolbreed vastgesteld. Hieraan gekoppeld zal een nadere uitwerking van het door de HU gehanteerde concept van de excellente beroepsbeoefenaar worden opgesteld.

Bij de FNT, de FG en de FEM hadden studenten al de mogelijkheid om naast het reguliere programma deel te nemen aan verzwaarde trajecten zoals topclasses en honoursprogramma's. Bij de FE kunnen gemotiveerde studenten de Academische Lerarenopleiding Primair Onderwijs volgen, een gecombineerde hbo-wo opleiding die een dubbele bachelorgraad oplevert. Studenten van de FG en de FEM hebben in een intensieve summercourse gewerkt aan een advies voor de Lorna Kiplagat Sports Academy in Kenia voor de inrichting van een Health Post. Hun haalbaarheidsstudie gaf inzicht in de benodigde apparatuur, disciplines en kosten die hiermee gepaard gaan. De summercourse was opgezet als pilot en wordt de komende jaren voortgezet in de interfacultaire International Talent Course, waarin veeleisende projecten in ontwikkelingsgebieden worden opgezet. Bij de FNT kreeg het Projecticum vorm, waarbij het practicum werd gekoppeld aan een project. Studenten werden in dit proces uitgedaagd eigenaar te worden van hun eigen leerproces. FNT-studenten van het Antarcticaproject hebben in een intensief en innovatief project een voertuig op zonne-energie gebouwd, geschikt voor een reis over de Zuidpool. Ze hebben daarmee veel geleerd op het gebied van interdisciplinair samenwerken, leiderschap, sponsorwerving en kennisdeling.

In 2011 voert het Platform Bèta Techniek een monitor en een audit uit bij de instellingen met een Siriusproject. De instellingen worden gedurende de gehele looptijd jaarlijks op deze manier gevolgd. De eerste audit is gericht op kennisopbouw en leren. Voor de HU zal deze ook waardevolle informatie opleveren voor de vervolgfases van het project.

## 5 Onderzoek

De relatie tussen kennisinstellingen en praktijk is een belangrijk thema, zeker in een periode waarin de economie van het land onder druk staat. Nederland wil zich ontwikkelen tot een op kennis en creativiteit gebaseerde maatschappij en beoogt over tien jaar tot de top vijf van duurzame kennis economieën in de wereld te behoren. De verbinding tussen beroepspraktijk, onderwijs en (toegepast) onderzoek speelt een belangrijke rol in de verspreiding van kennis bij de economische en sociaal-culturele ontwikkeling van de regio (kennisvalorisatie). Hogeschool Utrecht loopt voorop in de hbo-onderzoeksfunctie en de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. De HU is in 2009 als eerste hbo-instelling in Nederland gevalideerd door de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO).

Binnen de strategische koers is de verbinding tussen onderwijs en onderzoek een belangrijke pijler. De verbinding komt tot stand door het aanbrengen van focus en massa in de programmering van het onderzoek, door meer docenten en studenten te betrekken bij het werk in de kenniscentra en door peer-reviewed publiceren. Afgelopen jaar ontvingen de faculteiten extra middelen om de relatie tussen onderwijs en onderzoek te versterken. Hoewel de capaciteit van lectoren gelijk is gebleven, groeit de totale onderzoekscapaciteit de afgelopen jaren gestaag. Dit is het gevolg van de groeiende aantal docenten dat deelneemt aan het werk van de kenniscentra.

### Onderzoekscapaciteit in aantal

	2009	2010
Lectoren	44	44
Docenten en andere onderzoekers	190	220
Promovendi	54	57
studenten	974	2254

Bron: HU administratie

### 5.1 Toegepast onderzoek

Hogeschool Utrecht positioneert haar onderzoek nadrukkelijk in de driehoek professionele praktijk, onderwijs en scholing en wetenschap/onderzoek. Kernbegrippen zijn kennisontwikkeling en kenniscirculatie. Deze kennis komt voort uit maatschappelijke behoeften en is gericht op de professionalisering van de beroepspraktijk. De kennissamenleving vraagt professionals om een nieuw perspectief op kennis en kennisgebruik. Dat betekent dat studenten een actuele, op de beroepspraktijk toegesneden kennisbasis moeten opbouwen en dat zij evidence based leren handelen om aan het eind van hun studie voldoende geëquipeerd te zijn voor de beroepspraktijk. Dit kan alleen wanneer onderwijs, professionele praktijk en onderzoek goed zijn gekoppeld. Het onderzoek is daarom nauw verweven met zowel het onderwijs als de beroepspraktijk.

### 5.2 Kenniscentra

Het onderzoek van de HU is ondergebracht in zes facultaire kenniscentra:

- Het Kenniscentrum Communicatie en Journalistiek werkt aan vraagstukken over de plaats van media en communicatie in een samenleving die wordt gekenmerkt door digitalisering van het private, publieke en zakelijke domein. Gezamenlijk thema is multimedia.
- Het Kenniscentrum Educatie richt zich op professionals die werkzaam zijn in het educatieve domein en die voor de taak staan de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen en zo participatie van leerlingen/burgers en hun bijdrage aan de samenleving te vergroten. Thema's zijn taal en gecijferdheid, en het maatschappelijk functioneren van de lerenden.
- Kenniscentrum Innovatie en Business focust op innovatie van het mkb met als slogan: 'business models in a changing world'.
- De focus van het Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening is het op peil houden en verbeteren van businessaspecten van het functioneren van mensen die zorg nodig hebben. Kernbegrippen zijn zelf basisfuncties kunnen vervullen, zelfredzaamheid, een weg vinden in geval van cumulatieve functie uitval en daarmee het uitstellen van langdurige zorg.

- Rode draad van het Kenniscentrum Technologie en Innovatie is het samenspel van mens/maatschappij, processen en technologie, met als focus de toepassingsgebieden duurzaamheid, gezondheid, leefomgeving en veiligheid.
- Het Kenniscentrum Sociale Innovatie doet onderzoek naar actuele maatschappelijke vraagstukken op het gebied van hulpverlening en dienstverlening, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, recht en arbeid. Zijn missie is een bijdrage te leveren aan de sociale kwaliteit van de samenleving.

### 5.2.1 Lectoraten

Een belangrijke rol bij kennisontwikkeling en kenniscirculatie is weggelegd voor de lectoraten. Daarin werkt een lector samen met docenten aan het realiseren van vier doelstellingen: vergroten van de externe oriëntatie van de hogescholen, bijdragen aan curriculumvernieuwing, bijdragen aan de professionalisering van docenten, en het versterken van kenniscirculatie en kennisontwikkeling binnen het hbo.

6 kenniscentra, 35 lectoraten, 44 lectoren

#### Kenniscentrum Communicatie & Journalistiek (FCJ)

Lectoraten: 3  
Lectoren: 4  
Docenten: 6 fte  
Studenten: 850  
Publicaties: 81

#### Kenniscentrum Educatie (FE)

Lectoraten: 7  
Lectoren: 8  
Docenten: 19,27 fte  
Studenten: 101  
Publicaties: 80

#### Kenniscentrum Innovatie & Business (FEM)

Lectoraten: 5  
Lectoren: 4  
Docenten: 9,1 fte  
Studenten: 400  
Publicaties: 32

#### Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening (FG)

Lectoraten: 5  
Lectoren: 6  
Docenten: 12,6 fte  
Studenten: 252  
Publicaties: 109

#### Kenniscentrum Technologie & Innovatie (FNT)

Lectoraten: 9  
Lectoren: 11  
Docenten: 14,5 fte  
Studenten: 379  
Publicaties: 88

#### Kenniscentrum Sociale Innovatie (FMR)

Lectoraten: 6  
Lectoren: 10  
Docenten: 22,55 fte  
Studenten: 272  
Publicaties: 143

### 5.2.2 Lectoren

In 2002 verwelkomde HU haar eerste lectoren; zij zijn de vaandel dragers van HU-onderzoek. In de eerste jaren is het aantal lectoren sterk gegroeid, inmiddels stabiliseert dit aantal zich. De HU heeft ervoor gekozen om met het huidige aantal lectoren de onderzoekscapaciteit te vergroten en eerst verder te werken aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek.

In 2010 zijn de volgende lectoren benoemd:

- Dr. Ellen Gerrits, lector Logopedie (Faculteit Gezondheidszorg)
- Prof. mr. Mies Westerveld, lector Rechten, in het bijzonder de juridische praktijk (Faculteit Maatschappij & Recht)
- Dr. Nadja Jungmann, bijzonder lector Rechten, in het bijzonder de juridische praktijk (Faculteit Maatschappij & Recht)

In 2010 hebben twee lectoren hun openbare les gehouden:

- Dr. Mieke Groenestijn: Op weg naar gecijferdheid (Faculteit Educatie)

- Dr. Raymond Slot: Enterprise Architectuur: Zegen of Plaag (Faculteit Natuur & Techniek)

### 5.3 HU-brede onderzoeksspeerpunten

Naast de onderzoeksprogrammering van de kenniscentra is in 2010 gestart met het invullen van instellingsbrede en interfacultaire speerpunten: Duurzaamheid, Creatieve Industrie, Onderwijs en Opvoeding in de Wijk en Zorg & Technologie. Deze speerpunten zijn vastgesteld op basis van onderzoek door de HU dat zich reeds heeft bewezen. Het gaat om gebieden waarop al wordt samengewerkt en expertise binnen de HU aanwezig is. Bovendien zijn de gekozen onderwerpen actueel in de regio en worden ze door regionale partners erkend. De eerste twee speerpunten zijn in 2010 van start gegaan.

#### De Omslag - Duurzaamheid

De aftrap voor De Omslag vond zomer 2010 plaats. Dit vijfjarige programma is gericht op duurzame ontwikkeling met als centrale thema's energie-efficiency en energietransitie in de stedelijke omgeving. De HU heeft al veel expertise opgebouwd rond dit onderwerp. Een duurzame energieproeftuin op het dak van de hogeschool, de klimaatneutrale wijk Vondelparc in Utrecht en het verduurzamen van de monumentale binnenstad vormen een greep uit een twintigtal projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling waar studenten en medewerkers zich in onderwijs en onderzoek mee bezig houden. Met dit programma maakt de HU regionale ambities tot haar eigen ambities, waarbij kennis en toegepast onderzoek ingezet worden om gezamenlijke doelen te realiseren. De Omslag is daardoor een unieke bundeling van de krachten van het hoger onderwijs, met het regionale bedrijfsleven en gemeentelijke en provinciale overheden.

#### Creatieve industrie

De creatieve industrie is een belangrijke aanjager van de economie in de regio Utrecht en de Noordwest vleugel. De HU wil, vanuit de expertise die reeds in de instelling aanwezig is, een forse bijdrage leveren aan de ontwikkeling en versterking van de creatieve industrie met onderwijs en onderzoek, en bij voorkeur met externe partners. Het speerpunt Creatieve industrie werkt voor de regio Utrecht, Amersfoort en Hilversum. De belangrijkste ambities van het speerpuntenprogramma zijn:

- Versterking van de regionale ambities op het gebied van de creatieve industrie en versterking van de positionering van de gemeente Utrecht als stad van kennis en cultuur.
- Kennisvalorisatie voor de creatieve industrie en voor een aantal toepassingsgebieden van de creatief-zakelijke dienstverlening.
- Op het gebied van creatieve industrie wordt de HU gezien als een belangrijke partij, die door haar breedte aan opleidingen en kennisgebieden in staat is het verschil te maken in innovatieprocessen.

### 5.4 Promoverende medewerkers

De HU heeft als strategische doelstelling dat in 2017 ruim 20 procent van de docenten is gepromoveerd of bezig is met een promotieonderzoek. De hogeschool stimuleert en faciliteert promotieonderzoek, onder andere door de uitgifte van promotievouchers. Docenten die willen promoveren kunnen een promotievoucher aanvragen. Bij toekenning van de voucher wordt een docent maximaal 4 jaar lang voor 0.6 fte vrijgesteld van onderwijstaken om in die tijd aan zijn/haar promotieonderzoek te werken. Deze promovendi verrichten hun promotieonderzoek onder begeleiding van een HU-lector en een hoogleraar (promotor) van de universiteit. Met hun promotieonderzoek leveren zij een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het onderzoek binnen de kenniscentra. Resultaten van het onderzoek worden vaak verwerkt als nieuwe kennis in curricula van opleidingen. Studenten participeren regelmatig in het onderzoek van de promovendi. De Universiteit Utrecht (UU) fungeert bij promotietrajecten als preferente partner.

In 2005 verstrekten de HU de eerste promotievouchers. Aanvankelijk ging het om enkele vouchers per jaar, maar inmiddels is de belangstelling om te promoveren flink toegenomen en blijft het aantal docenten dat een promotieonderzoek start, gestaag groeien. Sinds 2005 zijn in totaal 56

promotievouchers toegekend. In 2010 ontvingen 9 docenten voor hun promotieonderzoek een voucher, zij ronden naar verwachting hun onderzoek in 2014 af. Naast de medewerkers die middels een voucher promoveren, zijn er momenteel zo'n 10 docenten die vanuit eigen middelen promoveren. De volgende onderzoekers ontvingen in 2010 een voucher:

- Erik Hekman, De waarde van sociale media (FCJ)
- Sanne Hille-Knoester, 16 Miljoen reporters? Faal- en succesfactoren van publieksparticipatie in de journalistiek (FCJ)
- Sigrid Vorrink, Enhancement and maintenance of health and independent living in persons with chronic obstructive pulmonary disease (FG)
- Maaïke de Boois, Onderzoek naar de opkomst en neergang van de Nederlandse andragologie (FMR)
- Joris Colijn, Continuïteit in de jeugdketen 'Naar een nieuwe samenwerkingsmethodiek' (FMR)
- Patricia Wijntuin, De kracht van achterstandswijken; een onderzoek naar de ruimtelijke bindingen van Marokaans-Nederlandse jongeren in achterstandswijken (FMR)
- Rien van Stigt, Interactief ontwerpen bij Gebiedsontwikkeling (FNT)
- Petra Veen, Applicability of methods for designing sustainable consumer products in SME's (FNT)
- Martijn Zoet, Alignment of Business Rules and Information Systems (FNT)

In 2010 zijn de eerste drie docenten met behulp van de promotievoucher gepromoveerd:

- Lex van Teeffelen promoveerde op 29 juni op een onderzoek getiteld *Bedrijfsoverdracht in het MKB* (Nyenrode Business Universiteit). Hij onderzocht de onderliggende factoren voor succes en falen bij bedrijfsoverdrachten in het mkb en richtte zich daarbij op bedrijven met maximaal tien personen in dienst.
- Joost van Hoof verdedigde op 8 november met succes zijn proefschrift *Housing facilities for independent living in dementia* (TU Eindhoven). Hierin onderzoekt hij hoe door woningaanpassing de veiligheid en het welbevinden van ouderen met dementie en hun mantelzorgers geoptimaliseerd kunnen worden, zodat de ouderen langer thuis kunnen blijven wonen.
- Op 17 december promoveerde Janke de Groot op *Spina Bifida And Graded Exercise (USAGE) Study* (Universiteit Utrecht). Zij bestudeerde twee groepen kinderen met spina bifida tussen de 6 en 16 jaar. De behandelgroep kreeg gedurende twaalf weken twee maal per week thuis looptraining op een loopband; zij bleken daardoor verder te kunnen lopen en een verbeterde conditie te hebben. De promotie van De Groot werd extra luister bijgezet met de aanwezigheid van de colleges van bestuur van zowel HU als UU. In 2006 sloten deze instellingen een samenwerkingsovereenkomst als preferente partners; een onderdeel van die samenwerking richt zich op de ambitie van de HU om met meer gepromoveerden de kennisfunctie uit te bouwen. De promotie van De Groot was de eerste die voortkwam uit deze afspraken.

De HU en UU hebben afspraken gemaakt om de voortgang van de promotietrajecten van HU-promovendi met een voucher en een promotor van de UU te bevorderen. Hiertoe is een fonds ingericht. Daarvan hebben ook dit jaar weer HU-promovendi met een voucher gebruik gemaakt. Ze kregen een bijdrage in tijd en faciliteiten om belemmeringen in de voortgang van hun trajecten weg te nemen. Voorbeelden zijn uitbreiding van de onderzoeksaanstelling, congresbezoek in het buitenland, en ondersteuning door een onderzoeksassistent.

## 5.5 Budget onderzoek

Vragen van professionals in de beroepspraktijk staan centraal in het praktijkgerichte onderzoek van de HU. Samen met het werkveld zoeken onderzoekers naar oplossingen voor actuele vragen die vanuit het werkveld gesteld worden. Een belangrijke financieringsbron voor dit praktijkgerichte onderzoek zijn de RAAK-subsidies van de Stichting Innovatie Alliantie (SIA). In 2010 zijn tien aanvragen van de kenniscentra van HU gehonoreerd:

- Museumkompas; een nieuwe richting voor de crossmediale dienstverlening van musea, Harry van Vliet (FCJ)

- Mantelzorg en netwerkkondersteuning bij hersenletsel, Jean Pierre Wilken (FMR)
- Op weg naar de goede vraag: innovatief aanbesteden door waterschappen, woningcorporaties en zorginstellingen, Frens Pries (FNT)
- PREDOS; voorkomen van achteruitgang in het functioneren van oudere patiënten tijdens de herstelperiode in het ziekenhuis na een hartoperatie; Marieke Schuurmans(FG)
- E-Health in COPD (Chronisch Obstructief Longlijden); optimalisatie van de Utrechtse multidisciplinaire COPD zorg, Helianthe Kort (FG)
- TransFysA; Transparante Fysiotherapie in Achterstandsgebieden, lector Harriët Wittink (FG)
- Vroegtijdige signalering van depressie bij beroerte, Marieke Schuurmans en Thora Hafsteindottir (FG)
- SUSTAIN: Investigating and stimulating long term walking activity in stroke, Harriet Wittink (FG)
- PETZ; Predictors voor gebruik van e-Health door ouderen en professionals in de zorg, Helianthe Kort (FG)
- Magnet in de polder; excellente verpleegkundige zorg, Pieterbas Lalleman (FG)

Een andere belangrijke financieringsbron van onderzoek is de regeling [Pieken in de Delta](#), waarin het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie middelen beschikbaar stelt voor een gerichte stimulering van economische kansen en samenwerkingsverbanden. Dit geeft het onderwijs en onderzoek de mogelijkheid geeft zich internationaal te blijven onderscheiden om de internationale concurrentie aan te kunnen en de motor voor economische groei te blijven. In 2010 zijn via [Task Force Innovatie regio Utrecht](#) meerdere projecten gehonoreerd waaraan de HU een forse bijdrage levert:

- Sneller van Innovatie naar Mens (SLIM3V); met een bijdrage van lector Raymond Pieters (FNT). In dit project wordt de ontwikkeling van nieuwe geneesmiddelen en functionele voedingsproducten geoptimaliseerd met vermindering, verfijning en vervanging van proefdierexperimenten.
- Patiëntveiligheid; met een bijdrage van lector Anita Cremers (FNT). In dit project werken het UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht, TNO, het AMC Amsterdam, Dutch Game Garden, Metafas en Taskforce Innovatie Regio Utrecht samen in twee deelprojecten die een belangrijk verschil kunnen maken voor de veiligheid van patiënten in ziekenhuizen.
- Business Partner Connect beoogt meer ondernemingspartners vanuit een breder netwerk met elkaar in verbinding te brengen, waardoor meer nieuwe bedrijvigheid en beter functionerende ondernemersteams ontstaan in de regio. Het zwaartepunt binnen HU ligt bij het organiseren van de Team Up Play Ground, waarbij interdisciplinaire teams worden geschoold in het ontwerpen van business models en die toepassen in een wedstrijd voor ondernemingsplannen. Lector Hein Roelfsema van de FEM is hierbij betrokken.

	Gerealiseerde inkomsten in K€
Rijksbijdrage	12.874
SIA/RAAK	2.061
Overig	2.004

## 5.6 Samenwerking onderzoek

### 5.6.1 Internationale samenwerking

De HU is sinds 2008 in contact met Europese instellingen met vergelijkbare strategische doelen, om de ambities rondom internationale samenwerking verder vorm te geven. Met een Europees netwerk van een beperkt aantal partneruniversiteiten wordt het docenten makkelijker gemaakt om internationale partners te vinden voor samenwerking, kunnen gemeenschappelijk Europese onderzoeksgelden worden aangevraagd en versterken we onze internationale positionering. Ter voorbereiding van het netwerk zijn in 2010 verschillende bezoeken aan Turku (Finland), Valencia

(Spanje) en Hamburg (Duitsland) afgelegd. Ook vond er een driedaagse 'dean-to-dean' bijeenkomst plaats, waar de faculteitsdirecteuren van Turku en Utrecht ervaringen uitwisselden. Met Turku University of Applied Sciences (TUAS) zijn er reeds vele concrete samenwerkingsprojecten. Zo vindt er uitwisseling van studenten plaats en zijn er verschillende gemeenschappelijke onderzoeksprojecten.

Inmiddels hebben Turku University of Applied Sciences (TUAS), Polytechnic University Valencia (UPV), Hamburg University of Applied Sciences (Hamburg HAW) en Hogeschool Utrecht afgesproken om internationaal samen te werken op het gebied van onderwijs en onderzoek. Tijdens een bespreking in Hamburg besloten de besturen van de instellingen tot de oprichting van een vereniging, waarbinnen de samenwerking formeel kan plaatsvinden. In november 2011 wordt de samenwerking formeel bekrachtigd tijdens een gemeenschappelijk internationaal onderzoekscongres in Utrecht. Hiermee wordt dan het eerste Europese consortium op het gebied van Applied research and professional Education opgericht. Daarmee loopt de HU vooruit op beleid van de Europese Commissie (EC). De EC is voornemens om in het Erasmusprogramma dat na 2013 van kracht wordt, dit soort in omvang beperkte 'quality networks' financieel te stimuleren. Naast de drie hoger onderwijsinstellingen waarmee in november 2011 officieel een netwerk wordt gevormd, zijn er gesprekken met universiteiten in Lille, Manchester en Silezië (West Polen).

### **5.6.2 Utrecht valorisatiecentrum**

Eind 2010 heeft een consortium van Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, UMC Utrecht en de Rabobank Utrecht een subsidie van vijf miljoen euro ontvangen om onderwijs en onderzoek meer toe te snijden op maatschappelijk en commercieel interessante toepassingen. Het geld zal worden besteed aan de oprichting van het [Utrecht Valorisation Center](#), dat kennis en kunde van de Utrechtse kennisinstellingen omtrent valorisatie bundelt. Een dergelijke samenwerking van kennisinstellingen is uniek voor Nederland. De deelnemers aan het consortium zien zich hierin gesteund door gemeente, provincie en bedrijven in de regio. De toekenning van de subsidie komt voort uit het Valorisatieprogramma van de ministeries van EL&I en OCW, en is een krachtige impuls voor de Utrechtse regio die door de Europese commissie als de meest competitieve regio van Europa wordt genoemd.

Binnen de Utrechtse regio zijn de afgelopen jaren tal van succesvolle initiatieven genomen om kennisvalorisatie en ondernemerschap te versterken. Een belangrijk voorbeeld is de oprichting van UtrechtInc. voor startende ondernemers, een van de grootste incubators van Nederland. Met het op te richten Valorisation Center wordt de samenwerking verstevigd en het netwerk van instellingen en bedrijven versterkt. Hierdoor krijgen meer studenten onderwijs in ondernemerschap, worden meer onderzoekers begeleid, kennisvragen uit het mkb beantwoord en kennisintensieve startende bedrijven geholpen. De kennisinstellingen leggen in het Utrecht Valorisation Center de nadruk op de drie pijlers en aanjagers van de regionale Utrechtse economie: life sciences, duurzaamheid en interactieve media.

### **5.7 Kwaliteitszorg onderzoek**

Met ingang van januari 2009 beschikken hogescholen over een kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek. Een belangrijk onderdeel van het stelsel is dat hogescholen hun onderzoek periodiek laten beoordelen door externe commissies van deskundigen. Een onafhankelijke commissie (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek, VKO) valideert de kwaliteitszorg van hogescholen. In 2009 is Hogeschool Utrecht als eerste hbo-instelling gevalideerd. Deze validatie geldt voor een periode van zes jaar en geeft aan dat de commissie vertrouwen heeft in de wijze waarop de HU haar onderzoekskwaliteit bewaakt en verbetert.

De HBO-raad heeft in 2010 in haar Algemene Ledenvergadering de Gedragscode praktijkgericht onderzoek vastgesteld. Hierin staat gewenst gedrag beschreven van medewerkers en studenten bij het verrichten van praktijkgericht onderzoek. De gedragscode is als handreiking aan de leden aangeboden; de hogescholen kunnen zelf formuleren hoe zij zich te opzichte van de code verhouden. De HU heeft haar kwaliteitseisen ten aanzien van onderzoek beschreven in een protocol voor de externe beoordeling van de kenniscentra. De Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek dient



hierbij als preambule. De HU onderschrijft de code en haar onderzoekers houden zich aan de beschreven kaders. Wanneer zij redenen hebben om daarvan af te wijken, wordt dit beargumenteerd gemeld.

Binnen de HU worden kenniscentra regelmatig geëvalueerd. Zo'n evaluatieproces bestaat zowel uit een zelfevaluatie als een externe audit. In 2010 heeft geen externe evaluatie plaatsgevonden.

## 6 Medewerkers

Hogeschool Utrecht wil de ontwikkeling naar een moderne, internationaal georiënteerde kennisorganisatie krachtig doorzetten. Dit is alleen te realiseren door te investeren in de professionele ruimte van teams, in loopbaan en ontwikkeling van het personeel, in de werving van goed gekwalificeerd personeel en in organisatieontwikkeling. Bij de gewenste personeelsopbouw spelen diversiteit en het anticiperen op de vervangingsproblematiek een rol.

### 6.1 Strategische koers personeel en organisatie

In 2007 legde de HU de belangrijkste ambities neer in de strategische koers. Die ambities gelden anno 2010 nog steeds.

- Alle docenten hebben in 2017 een mastergraad of volgen een masteropleiding en twintig procent van de docenten is gepromoveerd of bezig met een promotietraject.
- De HU blijft goede resultaten boeken in het werkbelevingsonderzoek.
- De HU vormt een aantrekkelijke HU-community met een transparante structuur die betrokkenheid van medewerkers mogelijk maakt.
- Iedere medewerker streeft permanent naar persoonlijke ontwikkeling.
- De 'starteisen' wat betreft kennis en kunde zijn voor iedereen transparant, evenals de mogelijkheden voor aantrekkelijk werk en een loopbaan. Dat doen we onder meer door het opstellen van afdelingsontwikkelingsplannen, potentieelinschatting en facilitering bij opleidingen.
- Er komt meer menskracht beschikbaar voor het primaire proces.
- Docenten zijn flexibel inzetbaar op minimaal twee onderdelen van de trits onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk - en in ieder geval op het terrein van onderwijs.

Bij de herijking van de strategische koers in 2010 zijn de ambities op vier punten geïntensiveerd:

- professionaliteit en professionele ruimte in teams
- leiderschap, in het bijzonder leiderschap in het onderwijs en projectleiderschap
- diversiteit (meer biculturele medewerkers)
- flexibele arbeidsrelaties

#### 6.1.1 Professionaliteit en professionele ruimte

De HU groeit naar een organisatie waarin teams en individuen professionele verantwoordelijkheid nemen en geven, ook in de arbeidsrelatie. De HU ziet het team en de teamontwikkeling als belangrijke items in het streven de kwaliteit van onderwijs en onderzoek verder te verhogen. In de zomer van 2009 startte de discussie over 'professionele ruimte' en eigen verantwoordelijkheid binnen het hbo met vakbonden en medezeggenschapsraden. De discussie sluit naadloos aan op de strategische doelstellingen van de HU.

In februari 2010 koppelde de HU het strategisch hrm-beleid en de landelijke discussie aan elkaar. Onder gezamenlijke leiding van P&O en de centrale medezeggenschapsraad kwamen veertig docenten bij elkaar. Het college van bestuur en de centrale medezeggenschapsraad hebben drie docentgroepen (met docenten uit alle faculteiten) gevraagd om tot voorstellen op drie onderwerpen te komen: 'docent en onderzoek', 'teams en taaklast' en 'teams en curriculumontwikkeling, toetsing en moduleontwikkeling'. Het thema docent en onderzoek gaat in op de afstemming van onderzoek en onderwijs binnen teams. Het thema taaklast is een onderwerp dat vooral gaat over leiderschap: het bevorderen van samenwerking in het team in het kader van moderne arbeidsverhoudingen. En het laatste thema gaat over de invloed van het team op de onderwijsinhoud en werkvormen.

Met de resultaten krijgen de onderwerpen in 2011 vorm en inhoud. Dat betekent niet dat de HU voorschrijft hoe een team er precies moet uitzien en hoe het moet functioneren. De organisatie is dermate divers dat ieder instituut er zelf invulling aan geeft. De HU ziet het benutten van teams op deze manier als een probleemoplossende, creatieve kracht.

### 6.1.2 Versterken van leiderschap

Naast teamontwikkeling beschrijft het strategisch hrm-beleid leiderschap als een belangrijk kernitem. In de leergang Trektocht stond de transitie van onderwijsinstelling naar University of Applied Sciences centraal. Deelnemers aan de leergang waren ervaren leidinggevers die binnen de faculteiten een voortrekkersrol vervullen. Het sluitstuk betrof begin 2010 het opstellen van het manifest Veranderend leiderschap binnen de HU, dat beschrijft wat een leidinggevende in huis moet hebben. In 2010 heeft een groep startende leidinggevers het traject Lerend leiderschap gevolgd (de vernieuwde versie van de leiderschapsleergang voor de HU diensten). Er was voor het eerst sprake van een gemengde groep van leidinggevers (OP en OBP). Het traject is succesvol afgerond.

Daarnaast startte in 2010 een 'dean to dean' programma voor faculteitsdirecteuren. Het doel is om professioneel te groeien vanuit het perspectief van inhoudelijk leidinggeven aan een onderwijsorganisatie, de overgang van een 'organisatie van professionals' naar een 'professionele organisatie'. Voor dit traject zet de HU zowel in- als externe expertise in en worden instellingen in het hoger onderwijs in Europa bezocht. Faculteitsdirecteuren en leden van het college van bestuur treffen elkaar op drie momenten in het jaar om inhoudelijk leiderschap met elkaar vorm te geven. Een vast onderdeel van het programma is een werkbezoek aan een UAS-partner in het buitenland. In 2010 was dat Turku UAS, Finland.

### 6.1.3 Diversiteit

Het werven van biculturele talenten blijft achter. Er moet meer aandacht uitgaan naar een personeelssamenstelling die een afspiegeling is van de samenleving. In 2011 start een project gericht op het werven en behouden van divers en/of bicultureel talent en het vergroten van interculturele competenties van alle medewerkers in de organisatie.

### 6.1.4 Flexibele arbeidsrelaties

Een andere ontwikkeling is dat professionals steeds meer belangstelling tonen voor andere vormen van dienstverband dan een vaste betrekking, bijvoorbeeld detachering en inhuur als zelfstandige. In 2011 komt de HU tot visievorming over hrm-beleid in relatie tot flexibilisering van arbeidsrelatie.

## 6.2 Ontwikkeling personeel

### 6.2.1 Professionele ontwikkeling

De HU heeft een strategische doelstelling geformuleerd dat in 2017 al haar onderwijzend personeel een mastergraad heeft en twintig procent van het onderwijzend personeel is gepromoveerd. We zijn daar hard naar op weg.

	Behaalde graad 2010	Bezig in 2010	Totaal 2010	Doelstelling 2017
Mastergraad	68,4%	9,2%	77,6%	100%
Gepromoveerd	6,6%	3,7%	10,3%	20%

Het aantal docenten dat een mastertraject volgt is gestegen van 143 docenten in 2009 naar 187 in 2010. Ook het aantal promovendi is gestegen: van 62 docenten in 2009 naar 76 in 2010. Met deze aantallen stijgt de HU ver uit boven het branchegemiddelde, zoals genoemd in het rapport van de [commissie-Veerman](#).

De verhoging van het opleidingsniveau van medewerkers krijgt via verschillende wegen een impuls:

1. Mastergraad: er komen uitsluitend docenten in dienst die een mastergraad hebben of daartoe worden opgeleid.

2. In 2010 is vastgesteld dat het ambitieniveau om voor 2017 over 20 procent gepromoveerden te beschikken niet gehaald wordt door uitsluitend eigen personeel een promotietraject aan te bieden. Om de doelstelling te behalen gaan faculteiten het natuurlijk verloop benutten om nieuwe medewerkers aan te nemen die gepromoveerd zijn. Daarom is sinds 2010 in samenwerking met de Universiteit Utrecht gebruik gemaakt van bijeenkomsten om promovendi op de mogelijkheden van onderwijs en onderzoek bij de HU te wijzen.
3. Loopbaanpaden aantrekkelijk maken. Er is een loopbaanperspectief voor gepromoveerde docenten in schaal 13-14. De HU ziet deze functie als een loopbaanlijn van docent tot en met lector. Met het invullen hiervan komt de verbindende schakel tussen het lectoraat en het bacheloronderwijs tot stand.

De hogeschool stuurt ook bij het OBP op deskundigheidsbevordering, zowel op groepsniveau als op individueel niveau. Bij iedere OBP'er krijgt deskundigheidsbevordering steeds meer een standaard plek in de cyclus van 'resultaatgericht werken'.

Er komen eerder en meer dan voorheen mensen voor coaching en loopbaantrajecten naar Bureau Talent, het interne professionaliseringbureau. Het overzicht van het aantal deelnemers aan de diverse trajecten in 2010:

- Coachingtrajecten: 66
- Loopbaantrajecten: 121
- Trajecten Van Werk naar Werk (de begeleiding van mensen naar een baan elders): 119. Hiervan is 55 procent herplaatst. Dit betekent een besparing van € 1,6 miljoen ten opzichte van de maximale uitkeringslast.

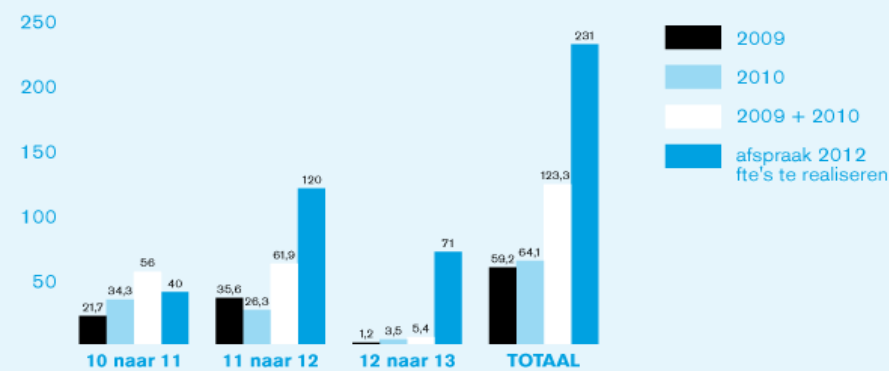
#### Actieplan Leerkracht 2010

De minister stelt van 2009 tot en met 2012 jaarlijks budget beschikbaar (voor de HU € 2,38 miljoen per jaar) om de docentfuncties aantrekkelijker te maken. In het voorjaar van 2009 zijn met de faculteiten, de centrale medezeggenschapsraad en de vakbonden afspraken gemaakt over de benutting van de middelen. Passend bij het P&O-beleid ondersteunt het Actieplan Leerkracht groeimogelijkheden voor OP-medewerkers. Jaarlijks krijgt ongeveer vijf procent van de docenten de mogelijkheid door te groeien naar een zwaardere functie. Met het oog op individuele groei faciliteert de HU jaarlijks docenten met tijd en geld om via een opleiding de basiskwalificaties te verwerven.

In 2010 zijn in het kader van het convenant Actieplan Leerkracht 61,3 fte docentfuncties opgewaardeerd (in 2009 62,6 fte). Deze realisatie is in tempo met het groeiscenario dat de hogeschool in haar lokaal akkoord met vakbonden heeft afgesproken. Daarbij verloopt de realisatie van upgradering van schaal 10 naar 11 en die van 11 naar 12 conform wens. De realisatie van upgradering van schaal 12 naar 13 blijft achter. Uiteindelijk wil de hogeschool eind 2012 een upgradering realiseren van 231 fte's.

In 2010 heeft het ministerie OCW € 2.383.683 beschikbaar gesteld (2009: € 1.358.253). Een deel van de besteding (€ 1.211.328) vergoedt de extra lasten die gemoeid zijn met het opwaarderen van genoemd aantal fte's. Dit deel is berekend conform het rekenmodel dat landelijk door sociale partners is afgesproken. Het restant (€ 1.172.354) is volgens afspraken in het lokaal akkoord deels benut voor masteropleidingen van docenten (inclusief vervangingskosten) en deels voor dit doel toegevoegd aan het budget 2011. Daarnaast zijn zoals bedoeld, incidentele middelen van het ministerie voor scholing voor docenten ingezet voor masteropleidingen (omvang 2010: € 257.752).

## UPGRADING DOCENTFUNCTIES



Bron: HU administratie

### 6.2.2 Inzetbaarheid van werknemers

#### Gezondheidsbeleid

Hogeschool Utrecht voert een gezondheidsbeleid dat de vitaliteit van medewerkers bevordert en stimuleert. In 2008 en 2009 was er het leefstijlproject Body and Mind dat beoogde om gezondheid en vitaliteit te bevorderen door medewerkers te verleiden en te faciliteren tot een gezonde leefstijl. In 2010 is er een vervolgstap gezet met het ontwikkelen van een online vitaliteitsplein. Hierop staat informatie over activiteiten, diensten en producten die een bijdrage leveren aan fysieke en mentale vitaliteit. Sinds maart 2010 kunnen medewerkers gratis en vrijblijvend deelnemen aan een health check, die mogelijke gezondheidsproblemen en risicofactoren voor hart- en vaatziekten in kaart brengt. Daarnaast krijgt men persoonlijke adviezen voor de leefstijl. Als het onderzoek daartoe aanleiding geeft, ontvangt de medewerker een doorverwijzing naar een arts. De health check wordt uitgevoerd bij het inspanningslab op de Faculteit Gezondheidszorg. In 2010 maakten er ruim 250 werknemers gebruik van. 28 deelnemers werden doorverwezen en meer dan 50 kregen het advies om hun leefstijl te veranderen.

Een volgende stap in het ontwikkelen van gezondheidsbeleid werd genomen met het gezondheidsproject BRAVO van de Faculteit Gezondheidszorg en de Faculteit Maatschappij & Recht. BRAVO staat voor: meer Bewegen, stop met Roken, matig zijn met Alcohol, gezonde Voeding en Ontspanning. De lectoraten Leefstijl en Gezondheid en Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties haken met dit project aan bij een project van TNO/NISB (Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen). Het doel is het implementeren van een bestaand, op onderdelen veelbelovend gebleken leefstijlbeleid. De uitkomsten van het BRAVO-project kunnen een bijdrage leveren aan het HU-gezondheidsbeleid. Livvit staat voor een aantal diensten om verzuim te voorkomen, de gezondheid van werknemers te bevorderen en om zieke werknemers te helpen re-integreren. In 2010 is er ruim € 132.000 ingezet aan preventieve diensten via Livvit: coaching, psychologische hulp en preventieve CANS-/rugtrainingen.

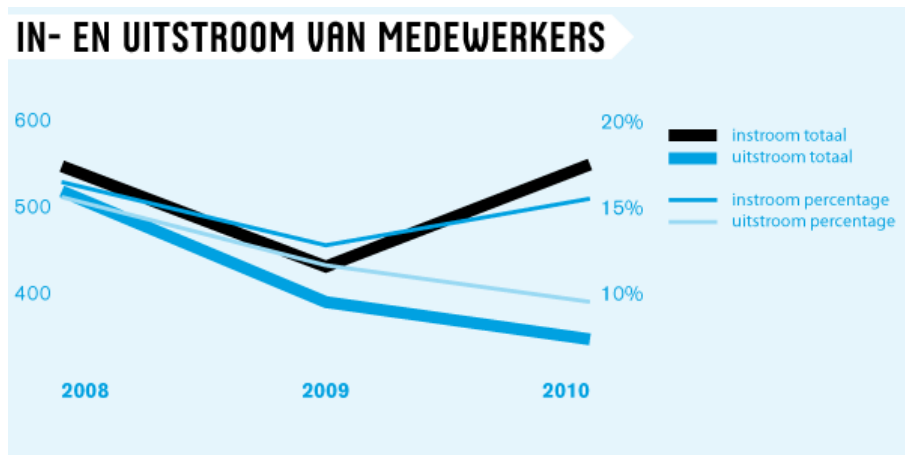
#### Werkdruk

Begin 2010 zijn de resultaten van het werkbelevingsonderzoek 2009 beschikbaar gekomen. De uitkomst is waardevol door een response van 72 procent. Het eerder genoemde BRAVO-project, de verdere ontwikkeling van werken in teams en het debat over professionele ruimte zijn versterkt doorgezet vanwege uitkomsten uit het onderzoek. Werkdruk bleek een issue dat al langere tijd aandacht behoeft. De teruglopende financiële mogelijkheden maken dit een extra uitdagende vraag. Samen met Hanzehogeschool Groningen financiert de HU een onderzoek naar de ontwikkeling van een instrument voor de aanpak van werkdruk binnen het hbo. Twee faculteiten (FNT en FE) gaan het ontwikkelde instrument testen. De resultaten worden in het voorjaar van 2011 verwacht.

Het werkbelevingsonderzoek gaf tevens aan dat communicatie over HU-brede ontwikkelingen tussen werknemers en hun leidinggevenden nadrukkelijk aandacht verdient. Dat is in 2010 opgepakt, onder andere door gezamenlijk advies te geven aan managementleden over het vertalen en communiceren van strategie en beleid naar de werkvloer en de participatie in programmering van management- en strategiedagen. Naast de hogeschoolbrede aanpak van werkdruk, werken de faculteiten afzonderlijk aan de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek van eind 2009; niet alleen gericht op het verbeteren van de onderwerpen waarop de faculteit minder goed scoorde, ook positieve scores krijgen aandacht om het goede niveau te behouden.

### In- en uitstroom

Het derde item rond inzetbaarheid is hoe de HU werknemers voor in-, uit-, en dooruitstroom geschikt houdt of maakt. Daar zijn de professionaliseringstrajecten belangrijk voor. De HU kijkt niet uitsluitend naar het directe belang van de organisatie, maar kent professionalisering over de volle breedte toe. Zo kent de faciliteringsregeling voor masteropleidingen geen restricties wanneer de werknemer binnen een paar jaar de organisatie verlaat. Door de jaren heen is het uitstroompercentage relatief hoog. Bovendien zijn de verschillen per jaar aanzienlijk. Het relatief hoge en fluctuerende uitstroompercentage is te verklaren door het aantal medewerkers met een tijdelijk dienstverband. Dat is ook te zien in de grafiek waarin het aandeel flexibele bezetting is weergegeven.



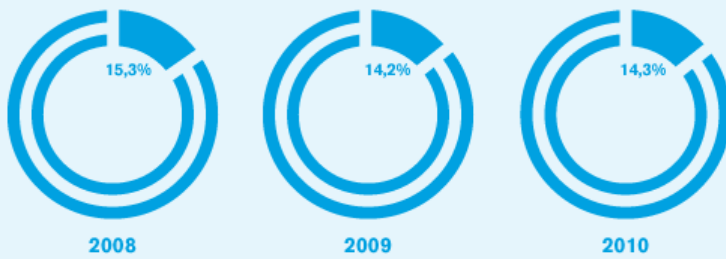
Bron: HU administratie

Definitie instroom: werknemers die in het verslagjaar in dienst zijn gekomen.

Definitie uitstroom: werknemers die in het verslagjaar uit dienst zijn getreden.

De grafiek 'flexibele bezetting' toont het percentage fte dat bestaat uit tijdelijke dienstverbanden en tijdelijke uitbreidingen. Het percentage betreft het gemiddelde over het hele jaar. Niet zichtbaar in de grafiek zijn de medewerkers die geen dienstverband met de HU hebben, zoals zzp'ers, uitzendkrachten, personen die via een pay-roll constructie worden betaald en mantelcontracten met 'preferred suppliers'. De kosten die hiermee gemoeid zijn bedroegen in 2010 € 20.579.973 (in 2009 was dit bedrag € 22.205.862).

## FLEXIBELE BEZETTING



Bron: HU administratie

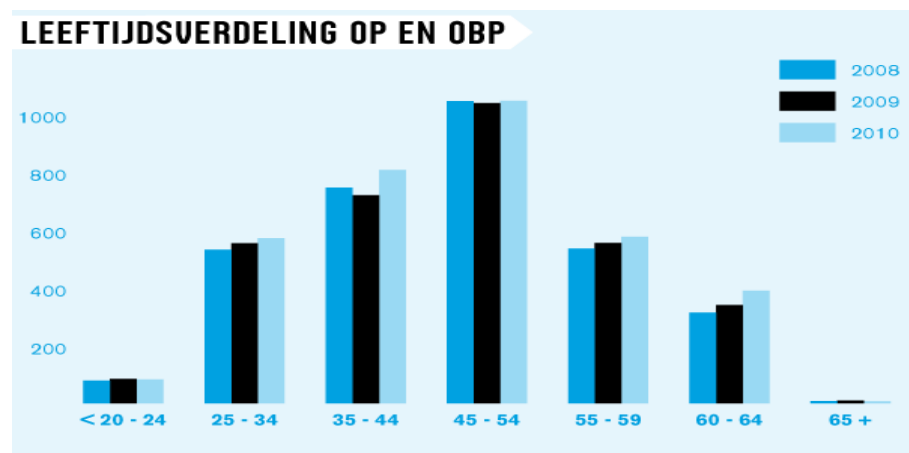
### 6.3 Arbeidsvoorwaarden

De HU hecht aan goede arbeidsvoorwaarden. Er is een divers pakket van 'must haves' en 'nice to have'-arbeidsvoorwaarden. Een greep uit het aanbod: levensloopregeling, kortingen op verzekeringen en diensten, tegemoetkoming in de premie voor de ziektekostenverzekering, fietsregeling, beeldschermbril, verlengd bevallingsverlof, zorgverlof en mogelijkheden voor fitness. In 2010 is het pakket, mede op initiatief van de CMR, met twee zaken uitgebreid:

- Utrecht Bereikbaar Pas: een samenwerkingsverband, waarin onder andere de gemeente Utrecht, de provincie Utrecht en Rijkswaterstaat participeren, heeft de Utrecht Bereikbaar Pas ontwikkeld vanwege de grootschalige wegwerkzaamheden in en om de stad Utrecht. Met de pas kunnen werknemers zowel voor werk als privé voordelig reizen met de trein en bus naar en in de stad Utrecht. 530 werknemers kochten een pas in 2010.
- Implementatie Fiscale Uitrustregeling: In 2010 werd de fiscale uitrustregeling van kracht waarmee het mogelijk is om (een deel van) de bruto eindejaarsuitkering om te zetten in een nettovergoeding, waarover geen loonheffing verschuldigd is. De helft van de werknemerspopulatie maakte er gebruik van.

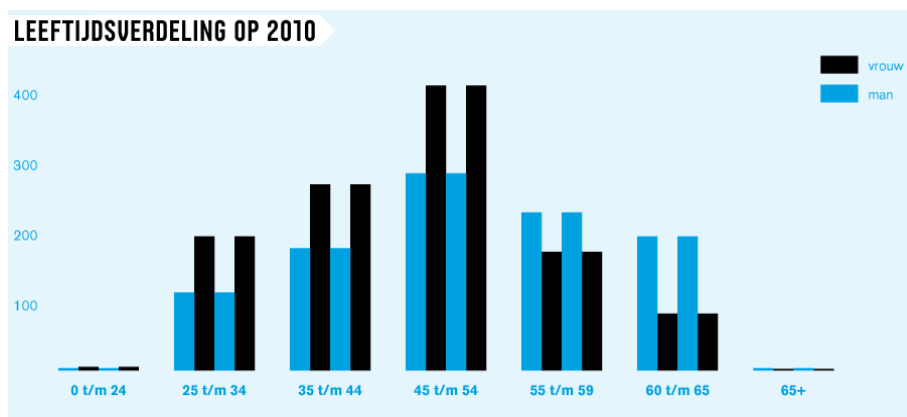
### 6.4 Statistische gegevens

De gemiddelde leeftijd van het personeel in 2010 was 46,1. Gezien het verschil tussen de gemiddelde leeftijd OP en OBP is een aparte tabel voor de leeftijdsopbouw van het OP opgenomen.



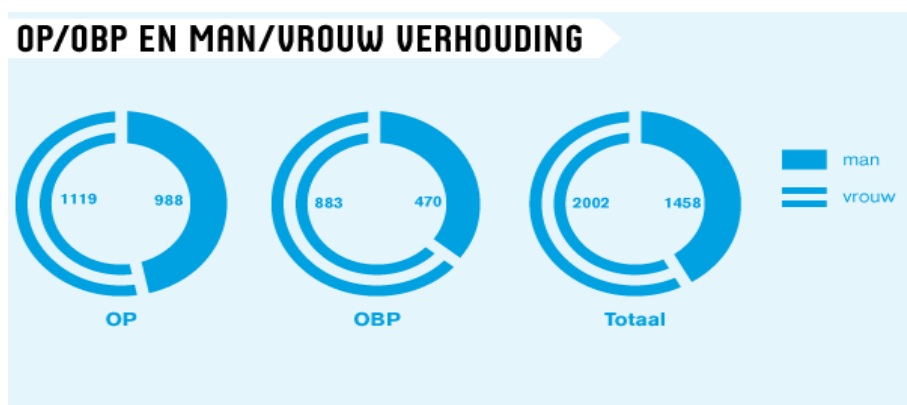
Bron: HU administratie

De gemiddelde leeftijd van het OP, 47,6, stijgt in 2010 niet. De constante stijging van de gemiddelde leeftijd is de afgelopen jaren afgevlakt. De gemiddelde leeftijd in 2010 is vergelijkbaar met het gemiddelde van 2009. Vertrekkende oudere docenten worden vervangen door jongere docenten.



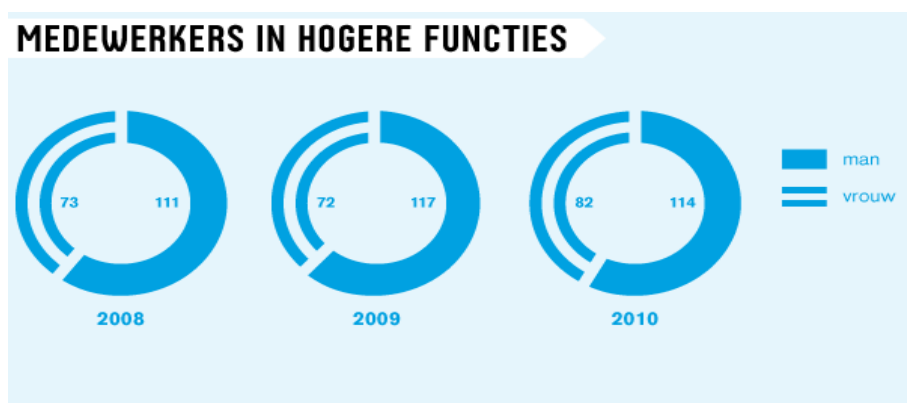
Bron: HU administratie

De HU kent een evenwichtige verhouding man/vrouw bij het OP en een oververtegenwoordiging van vrouwen bij het OBP. Dit beeld wijkt niet af van wat in het hoger onderwijs gebruikelijk is.



Bron: HU administratie

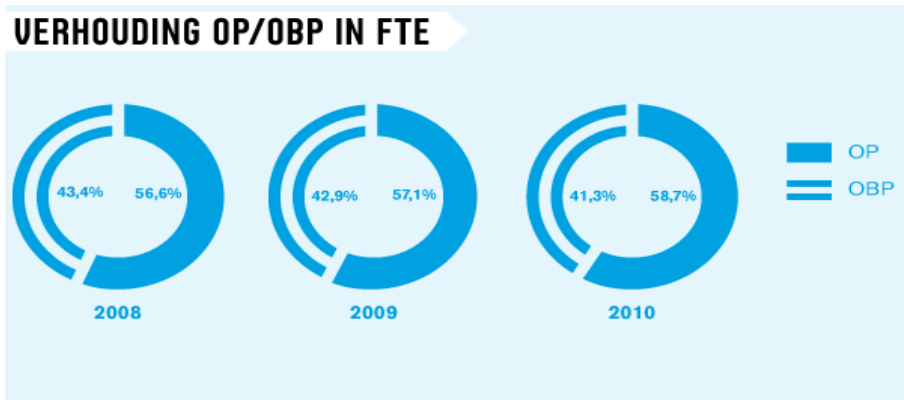
Naast de algemene verhouding man/vrouw, is het van belang ook te kijken naar die verdeling binnen de hogere functies. Onderstaande grafiek geeft de verdeling man/vrouw aan in functies vanaf salarisschaal 13. In 2010 zette de HU een stap naar een meer evenwichtige verhouding man/vrouw binnen de hogere functies. Het aandeel vrouwen in hogere functies stijgt van 38,1% in 2009, naar 41,8% in 2010.



Bron: HU administratie

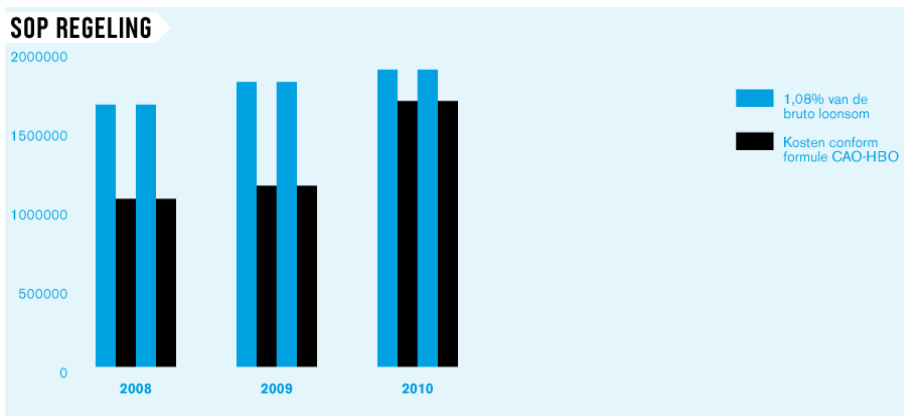


De gestage daling van het aandeel OBP ten gunste van het OP is het resultaat van beleid om meer middelen voor onderwijs en onderzoek vrij te maken. Zie voor meer informatie over de wenselijkheid van deze verschuiving paragraaf 8.8.



Bron: HU administratie

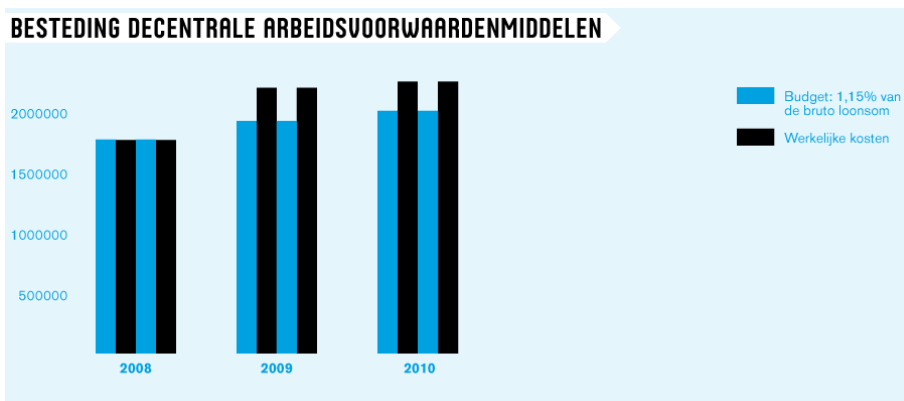
De Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP-regeling) regelt de mogelijkheid van arbeidstijdverkorting voor oudere werknemers. Er is een apart budget voor beschikbaar van 1,08% van de bruto loonsom. Bij het vaststellen van de kosten is conform de hbo-cao een opslagpercentage werkgeverslasten van 29% gehanteerd. Dit betekent dat de werkelijke kosten hoger zijn. In de betreffende jaren is het werkelijke opslagpercentage hoger geworden. Eind 2010 namen 63 personen meer deel aan de SOP-regeling dan dit eind 2009 het geval was. Dit verklaart de gestegen kosten.



Bron: HU administratie

Kosten conform cao-hbo = werkelijke kosten.

De cao-hbo regelt het budget voor decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen. Over de inzet van dit budget zijn, voor zover het niet gaat om mogelijkheden waarover in de cao al verplichtingen zijn vastgelegd, in goed overleg tussen de HU en vakbonden afspraken gemaakt. De navolgende grafiek geeft inzicht in het budget en de realisatie. Ook in 2010 werd dit budget ruimschoots benut.



Bron: HU administratie

De volgende tabel geeft een weergave van de onderverdeling van de werkelijke kosten decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen.

<b>Verplichte en werkelijke kosten decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen in bedragen exclusief SOP-kosten</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
budget: 1,15% van de brutoloon	1.766.708	1.918.723	2.002.201
Werkelijke kosten	1.761.182	2.193.040	2.243.897
<b>Onderverdeling werkelijke kosten</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
HU: Onbetaald ouderschapsverlof	26.622	34.718	53.190
HU: Ouderenbeleid	91.867	75.038	25.545
HU: Verlengd bevallingsverlof	311.828	363.560	388.031
CAO: Doelgroepenbeleid	130.731	3.772	0
CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woonwerkverkeer	586.330	1.140.936	1.194.224
CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	257.464	111.126	97.017
CAO: Loopbaanbeleid		55.800	63.000
CAO: Kinderopvang	356.340	408.090	422.890
<b>Totaal</b>	<b>1.761.182</b>	<b>2.193.040</b>	<b>2.243.897</b>

Bron: HU Administratie

HU: Onbetaald ouderschapsverlof: betreft doorlopende werkgeverspremies.

HU: Ouderenbeleid: werkgeverslast van salariskosten bij taakvrijstelling ingeval van dreigende overbelasting van ouderen.

HU: Verlengd bevallingsverlof: loonkosten over de extra maand op grond van de HU-regeling verlengd bevallingsverlof (in 2010 97 zwangeren).

CAO: Doelgroepenbeleid: kosten voortvloeiend uit het wegnemen van fysieke en financiële belemmeringen voor arbeidsdeelname van allochtonen, arbeidsgehandicapten (bijvoorbeeld voorzieningen aanpassingen van werkplek), mensen met een gesubsidieerde arbeidsplaats en vrouwen. Het verschil wordt verklaard door het wegvallen van de projectkosten Nieuw Goud. Met dit project werd de arbeidsdeelname van allochtonen bevorderd.

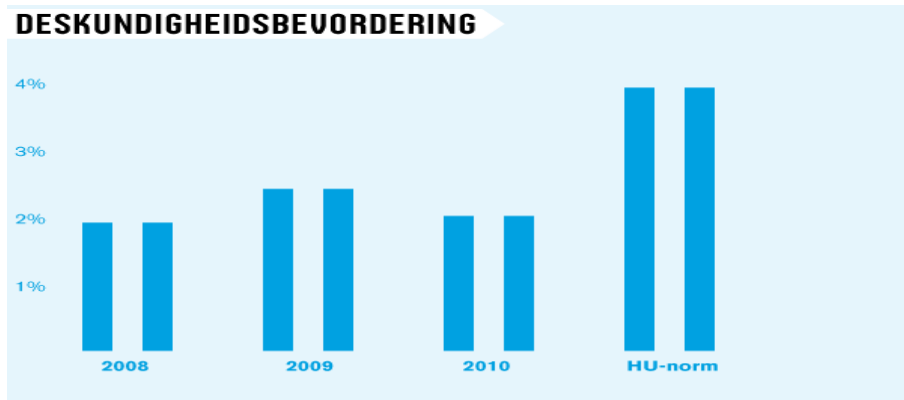
CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer. Dit betreft het verschil tussen de totale reiskostenvergoeding 2002 en 2010 gecorrigeerd voor het verschil in fte's.

CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid. Dit betreft extra kosten van de dienst Arbo & Milieu ter voorkoming van arbeidsongeschiktheid (kosten € 69.788). Daarnaast hebben faculteiten kosten gemaakt in het kader van het voorkomen van arbeidsongeschiktheid, zoals aangepast meubilair, extra kosten arbo-arts (niet de reguliere spreekuurcontacten), medische begeleidingskosten die buiten het Livvit-pakket vallen).

CAO-loopbaanbeleid: met ingang van 2009 worden de kosten opgenomen van werknemers die op eigen initiatief een loopbaantraject bij Bureau Talent doorlopen.

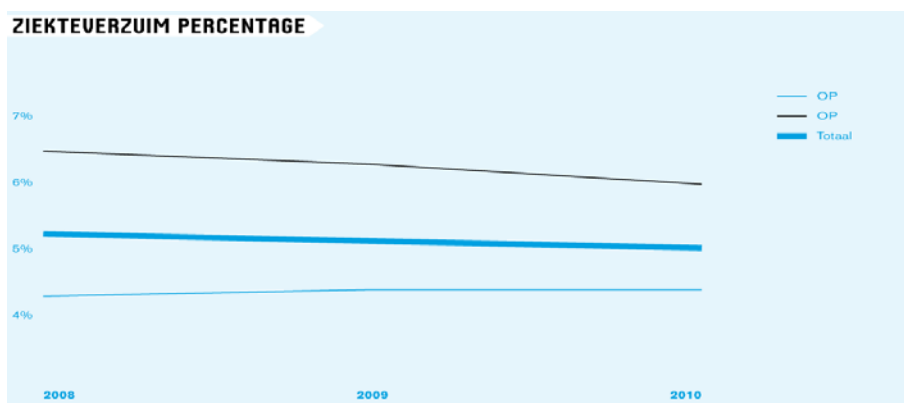
CAO: Kinderopvang: betreft de werkgeverspremie voor de kinderopvang.

De grafiek 'deskundigheidsbevordering' geeft het percentage weer van de brutoloon som dat is gebruikt voor deskundigheidsbevordering. In de grafiek is een onderbenutting van het HU-normbudget te zien. Desondanks is het normpercentage van de HU in 2010 behaald. Een aanzienlijk deel van de kosten deskundigheidsbevordering is gefinancierd via andere, hiervoor bestemde bronnen. Het betreft de financiering van masteropleidingen met de fondsen van het Actieplan Leerkracht (zie paragraaf 6.2.1).



Bron: HU administratie

Het ziekteverzuim van de HU is stabiel en beweegt zich de afgelopen jaren rond de 5%. Hiermee ligt ons ziekteverzuim iets onder het gemiddelde van de onderwijssector.



Bron: HU administratie

## Verslag van de centrale medezeggenschapsraad

### Koers 2012+

In 2010 is de midterm review van het strategisch beleidsplan van de HU gehouden en is nagegaan welke doelstellingen van kracht blijven en welke bijgesteld worden. De centrale medezeggenschapsraad (CMR) heeft ervoor gezorgd dat vertegenwoordigers van de facultaire medezeggenschapsraden (FMR) en de CMR bij de verschillende werkbijeenkomsten betrokken werden, zoals bij de kristalsessies op de faculteiten en de bespreking met critical friends van de hogeschool. De CMR is het eens met de strategische keuzes die de hogeschool maakt, maar maakt zich als gevolg van de regeringsplannen zorgen over de financiële haalbaarheid op de langere termijn. Om de strategische doelstellingen te realiseren zal de verschuiving binnen de personele lasten van OBP naar OP voortgezet worden. Het college van bestuur heeft de CMR toegezegd dat dit gezien de groeicijfers van de HU gerealiseerd kan worden zonder gedwongen ontslagen.

### Onderwijs

Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs is een van de belangrijkste doelstellingen van de CMR. De CMR neemt hierin zelf initiatieven en beoordeelt het voorgenomen beleid van het college van bestuur. Ten aanzien van de kwaliteitszorg heeft de CMR een voorstel gedaan om onderwijsmodules niet alleen schriftelijk te evalueren, maar deze evaluatie ook te bespreken met een delegatie studenten en verbeterafspraken vast te leggen en te publiceren. In 2010 is er een pilot met deze methode uitgevoerd die zeer geslaagd is. Het college van bestuur heeft besloten deze methode toe te voegen aan het standaardinstrumentarium voor onderwijsbeoordelingen. In de Notitie Koersen op Rendement worden voorstellen gedaan die een bijdrage kunnen leveren aan een verhoging van het rendement in de propedeuse. De voorstellen zijn gebaseerd op een heldere analyse van de knelpunten en bevatten zinvolle verbetermaatregelen. Op voorstel van de CMR is de paragraaf over studieloopbaanbegeleiding aangepast. Gezien het grote belang van een goede studieloopbaanbegeleiding voor studenten heeft de raad aangedrongen op het maken van HU-brede afspraken om de professionaliteit van de studieloopbaanbegeleiding te garanderen. Hierbij hoort de voorwaarde dat een docent een training studieloopbaanbegeleiding met goed gevolg doorlopen moet hebben en dat er voldoende tijd voor de studieloopbaanbegeleiding beschikbaar gesteld moet worden.

### Personele zaken

De CMR heeft zich in 2010 succesvol hard gemaakt voor de invoering van de Utrecht Bereikbaar Pas en de fiscale uitruilregeling. Met de Utrecht Bereikbaar Pas (UBP) kunnen medewerkers voor een laag bedrag gebruik maken van het openbaar vervoer in en rond Utrecht. De UBP is in 2011 weer beschikbaar. Met de uitruilregeling wordt de fiscale ruimte benut die de overheid biedt voor het vergoeden van reiskilometers. Dit kan een behoorlijk voordeel opleveren. Om de professionele ruimte van de docent op de HU te vergroten, hebben de CMR, de stafdienst P&O en Studium Generale een aantal bijeenkomsten rond de thema's taaklast, docent & onderzoek en toets- & curriculumontwikkeling georganiseerd. In 2011 zullen zij voorstellen aan de CMR en het college van bestuur presenteren.

### Medezeggenschap

In de nieuwe Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) is een aantal wijzigingen ten aanzien van de medezeggenschap opgenomen. De belangrijkste aanpassing betreft de introductie van het keuzemodel. Hogescholen kunnen net als universiteiten kiezen of ze een medezeggenschapsraad (MR) willen waarin studenten en personeel gezamenlijk zitten of dat ze een afzonderlijke ondernemingsraad (OR) en een studentenraad (SR) willen. Daarnaast zijn er in de wet nieuwe bevoegdheden toegekend aan medezeggenschapsorganen en is de geschillenprocedure aangepast. In het afgelopen jaar zijn in een aantal bijeenkomsten de voor- en nadelen van beide stelsels besproken. In samenwerking met de stafdienst P&O en met vertegenwoordigers van medezeggenschapsraden en opleidingscommissies is een werkgroep van start gegaan die zal onderzoeken hoe moderne medezeggenschap op de HU vormgegeven kan worden. Het is de bedoeling om voor de zomer in 2011 met een voorstel te komen.

### Overleg binnen en buiten de hogeschool

De CMR heeft regelmatig overleg met de voorzitters van de facultaire medezeggenschapsraden (FMR) en de Personeelsraad (PR) om elkaar te informeren en om van elkaar te leren. Bij belangrijke beleidsnotities en hogeschoolregelingen vraagt de CMR advies aan de FMR. Leden van de raad van toezicht zijn aanwezig geweest bij de bespreking van het jaarverslag en de jaarrekening 2009 met het college van bestuur. In het voorjaar van 2011 zal er weer een round table gehouden worden met leden van de raad van toezicht, het college van bestuur en de CMR over een strategisch thema. De CMR bekleedt het voorzitterschap van de heropgerichte landelijke vereniging van medezeggenschapsraden, de VMH.

René Versteegh  
Voorzitter CMR

## 7 Huisvesting

In 2010 besloot de HU zich op termijn volledig te gaan vestigen op het Utrecht Science Park: locatie De Uithof, in de nabijheid van partners op het gebied van onderwijs en onderzoek. Het betekent dat er de komende jaren nieuwe onderwijsgebouwen ontwikkeld worden, die beantwoorden aan de eisen van deze tijd.

### 7.1 Vestiging op De Uithof

In 2010 is het herijkte huisvestingsbeleid goedgekeurd. Een belangrijke uitspraak in dit beleidsdocument is dat de HU zich wil huisvesten in de nabijheid van de partners op het gebied van onderwijs en onderzoek. Met name voor de opleidingen life sciences van de HU zitten op De Uithof belangrijke biomedische partners zoals de Universiteit Utrecht en het UMCU. Daarnaast zijn vanuit andere opleidingen van de FNT dwarsverbindingen te leggen op het gebied van duurzaamheid, milieutechnologie en geodesie. Dat betekent dat de HU zich op termijn geheel zal gaan vestigen op De Uithof, ook wel het Utrecht Science Park genoemd. De locaties van de FNT en HU Diensten op de Nijenoord, Oudenoord en F.C. Dondersstraat worden afgestoten en nieuwbouw in het Utrecht Science Park wordt gerealiseerd. De deadline hierbij wordt vanuit vastgoedpunt bepaald door het verlopen van de gebruiksvergunning van de F.C. Dondersstraat halverwege 2015.

Om het ambitieniveau binnen de organisatie af te stemmen is in 2010 het herijkte huisvestingsbeleid nader uitgewerkt in de vorm van een business case. Via zes scenario's is de organisatie gekomen tot een advies. Hierbij is de voorkeur uitgesproken om behalve voor de FNT en HU Diensten, ook voor de Faculteit Gezondheidszorg nieuwe huisvesting te realiseren. Dit laatste omdat het overgrote deel van de huidige huisvesting van die faculteit dermate verouderd is, dat een drastische en kostbare renovatie het alternatief zou zijn. Behalve de keuze voor het verplaatsen van FNT, HU Diensten en de FG is tevens de keuze gemaakt om HU-breed anders met ruimte om te gaan. Hierdoor ontstaat financiële ruimte waarmee de bestaande vastgoedportefeuille op het Utrecht Science Park (afgezien van de nieuwbouw voor de Faculteit Gezondheidszorg) binnen afzienbare tijd tot het gewenste niveau gebracht kan worden. Dat niveau betreft zowel technische aspecten als inrichtingsaspecten die moeten aansluiten op hedendaagse eisen.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten ontwikkelt de HU tussen 2010 en 2015 zo'n 45.000 m<sup>2</sup> huisvesting, waarmee gevolg wordt gegeven aan de wens om tot vermindering van het bouwvolume te komen. Zodra begin 2011 de fase 'business case' is afgerond, start een fase waarin een ontwikkelingsplan, renovatieplan, aangepast onderhoudsplan en inrichtingsplan nader zullen worden uitgewerkt. Een grove conceptplanning laat zien dat realisatie van de nieuwbouw halverwege 2012 moet starten, evenals de renovatie van het eerste gebouw uit de huidige Utrecht Science Park portefeuille.

### 7.2 Nieuwbouw HU Amersfoort

De nieuwbouw van HU Amersfoort aan De Nieuwe Poort 21 is in augustus 2010 in gebruik genomen. Met een bruto vloeroppervlakte van zo'n 21.000 m<sup>2</sup> en met een ligging vlakbij het centrum van Amersfoort, biedt de locatie ruimte aan 4.500 studenten en medewerkers. Het inrichtingsconcept is gebaseerd op ontmoeten, verbinden, kennisdelen en transparantie. Amersfoort is het eerste faculteitsverzamelgebouw van de HU. De opleidingen zijn langs drie inhoudelijk thema's gepositioneerd: Onderwijs & opvoeding, Zorg & welzijn en Economie & management. Een ander belangrijk inhoudelijk kenmerk is ondernemerschap dat als een rode draad in het opleidingsprofiel terug te vinden is.

De omvang van het gebouw in Amersfoort is gebaseerd op groeiprognozes. Bij de start waren er 3.000 gebruikers, studenten en medewerkers van tien opleidingen van de FEM en de FMR. Ook startten in 2010 de eerstejaars studenten van de pabo van de fusiepartner Hogeschool Domstad. Hogerejaars en medewerkers verlaten in 2011 hun oude locatie aan de Koningbergerstraat 9 in Utrecht om zich bij hen voegen. De overige groei in Amersfoort bestaat uit een toename van bestaande opleidingen en uit het overplaatsen van opleidingen uit Utrecht die inhoudelijk aansluiten

bij het profiel. Het nieuwbouwproject Amersfoort is naar tevredenheid en binnen budget afgerond. De formele opening vond plaats op 1 maart 2011.

### **7.3 Renovatie Oudenoord 330/340**

In juli 2010 is het gerenoveerde Oudenoord 330 opgeleverd. Het gebouw heeft een open uitstraling gekregen, er is voor afscheidingswanden veel gebruik gemaakt van glas. De HU Diensten zijn gehuisvest in open werkruimtes, met daarbij een aantal overlegruimtes. Het gebouw kan daardoor efficiënt worden gebruikt. Tegelijkertijd met de ingebruikname is het concept flexibel werken ingevoerd: de medewerker kiest zelf waar hij of zij werkzaamheden verricht dankzij gebruik van laptop en mobiele telefoon. In januari 2011 nam de afdeling SSC-A haar intrek in het gerenoveerde gebouwdeel Oudenoord 340. De extern gehuurde kantoorruimte (in het Regusgebouw in Rijnsweerd, Utrecht-Oost) kon hierdoor afgestoten worden. Alle ondersteunende diensten (met uitzondering van de afdeling Faciliteiten en ICT) zijn per januari 2011 in één gebouw gehuisvest, waardoor samenwerking en de ondersteuning van het primaire proces geoptimaliseerd worden.

### **7.4 F.C. Dondersstraat**

Zoals in het jaarverslag 2009 werd vermeld, is besloten om de locatie aan de F.C. Dondersstraat op termijn te verlaten. Er wordt nieuwe huisvesting op De Uithof gerealiseerd voor het daar gevestigde Institute for Life Sciences. In 2010 zijn technische en operationele processen rondom brandpreventie zodanig aangepast dat de HU aan de meest recente brandveiligheidseisen voldoet. De gebruikersvergunning is daarop tot en met juli 2015 verlengd. Het gebouw wordt te koop aangeboden waarna de HU het vervolgens tot de verhuizing naar De Uithof zal huren van de nieuwe eigenaar.

### **7.5 Bereikbaarheid/mobiliteit**

De bereikbaarheid van De Uithof is een aandachtspunt. Door de ontwikkeling van het Science Park Utrecht neemt het aantal studenten, medewerkers en bezoekers sterk toe. Inhoudelijk biedt dit kansen voor de HU, maar het betekent ook dat zij een bijdrage moet leveren om een 'verkeersinfarct' te voorkomen. In 2010 nam de HU deel aan overleggen hierover met de Uithofpartners en regionale overheden. Daarbij heeft de HU de petitie met betrekking tot de benodigde financiële bijdrage vanuit de overheid voor de aanleg van een trambaan getekend. Het resultaat is dat de overheid in 2010 het voorstel voor een trambaan om de zuidflank van Utrecht heeft goedgekeurd en dat de partners komen tot een realisatie van een P&R-garage. Om de reisgewoontes van en naar De Uithof goed in beeld te krijgen, wordt in 2011 een onderzoek uitgevoerd dat als input zal dienen voor het mobiliteitsbeleid rondom De Uithof.

### **7.6 Duurzaamheid**

De HU heeft in 2009 het convenant MJA 3 (meerjarenafspraak energie-efficiency 2001-2020) op het gebied van energiebezuiniging ondertekend. Het meerjaren energieplan dat hieruit voortvloeide, was echter niet meer up-to-date in het licht van de veranderde huisvestingsplannen op De Uithof. Daarom vindt een herijking van het energieplan plaats die uiteindelijk tot betere resultaten leidt ten opzichte van vorige plannen. Duurzaamheid blijft een belangrijk agendapunt bij de nadere uitwerking van de ontwikkeling- en renovatieplannen.

## 8 Financiën

De HU heeft in 2010 een omzet van bijna € 308 miljoen. De lasten bedragen ruim € 208 miljoen. Het resultaat over 2010 van € 25,8 miljoen is fors hoger dan het resultaat over 2009 (€ 4,9 miljoen) en het begrote resultaat € 0,5 miljoen negatief. Naast de gerealiseerde interne lastenvermindering vanwege het vergroten van de financiële bewustwording in de gehele organisatie en de conservatieve begrotingen op met name faculteitsniveau, wordt het resultaat positief beïnvloed door een hogere rijksbijdrage van € 8,7 miljoen. De financiële positie van de HU is sterk verbeterd door dit resultaat. Dit uit zich in een toename van de solvabiliteit van 34% ultimo 2009 tot 41% ultimo 2010, alsmede een sterk positieve nettokasstroom. Hiermee kan een belangrijk deel van de toekomstige overheidsbezuinigingen worden opgevangen, zodat deze de kerntaken niet ongewenst hard hoeven treffen.

Evenals vorig jaar wordt het resultaat van de HU beïnvloed door niet-begrote en niet te voorziene gelden van subsidiegevers. Een aantal subsidies, zoals Actieplan Leerkracht en G5-gelden, dient te worden verantwoord als baten in het jaar van ontvangst, ondanks dat er nog geen (of slechts in beperkte mate) bestedingen zijn gerealiseerd. Hiermee dient bij de beoordeling van het resultaat rekening te worden gehouden. Een belangrijk deel van de extra gelden is opgenomen als bestemmingsreserve of bestemmingsfonds en verklaart mede de sterke toename van het eigen vermogen. Besteding in de komende tijd zal deze posten doen dalen.

### 8.1 Resultaat 2010

De belangrijkste ontwikkelingen die geleid hebben tot een positief resultaat in 2010:

#### Extra rijksbijdrage

In 2010 is er ruim € 8,7 miljoen meer rijksbijdrage ontvangen dan begroot. De extra rijksbijdrage komt vaak pas in de loop van het kalenderjaar beschikbaar, de besteding van deze middelen is veelal gekoppeld aan collegejaren waardoor het niet mogelijk is om deze middelen in het betreffende kalenderjaar te besteden.

#### Onderbesteding personele lasten

Bij de personele lasten is een onderbesteding van ruim € 7 miljoen. De afgelopen jaren is er strak gestuurd op personeelslasten in het bijzonder de PNIL-lasten (personeel niet in loondienst). Nu er meer middelen beschikbaar komen voor de inzet van onderwijzend personeel blijkt dat deze pas later besteed worden. Het gemiddeld aantal fte's onderwijzend personeel over 2010 is lager dan begroot, het aantal aan het einde van 2010 is hoger dan begroot. Het uitbreiden van het aantal fte's is veelal gekoppeld aan het collegejaar waardoor de toename pas later in het jaar zichtbaar wordt. De middelen voor deskundigheidbevordering zijn niet volledig besteed. Een deel van de middelen is gekoppeld aan Actieplan Leerkracht. In 2010 is het aantal docenten dat een masteropleiding volgt toegenomen, de besteding blijft nog wel achter. De niet-bestede middelen worden gereserveerd.

#### Besparing overige lasten

Bij zowel de overige lasten als de huisvestingslasten is er sprake van een onderbesteding van circa € 5 miljoen. De afgelopen jaren is er ingezet op een verlaging van de kosten van de ondersteunende diensten om zo meer middelen vrij te maken voor de kerntaken onderwijs en onderzoek. De tendens die in de jaarrekening 2009 al zichtbaar was, blijft zich voortzetten. Enerzijds is er sprake van een verlaging door een strakke sturing en kritische beoordeling van nut en noodzaak van deze kosten, anderzijds worden er steeds meer centrale afspraken gemaakt waardoor kostenbesparingen gerealiseerd worden. Omdat de faculteiten en diensten bij het opstellen van de begroting 2010 veelal de lasten zoals opgenomen in de begroting 2009 als basis hebben genomen, is een aantal lasten voor 2010 te hoog begroot. Om te voorkomen dat dit in 2011 weer gebeurt, worden de begrotingen bij de eerste trimesterrapportage hierop getoetst en eventueel bijgesteld.

## 8.2 Toelichting ontwikkeling balans

Het balanstotaal is per ultimo 2010 gestegen met 24 miljoen tot € 240 miljoen. De belangrijkste stijging bij de activa is de toename van de liquide middelen met € 22 miljoen, bij de passiva is dat de toename van het eigen vermogen met € 26 miljoen. Het resultaat voor afschrijvingen is € 44 miljoen terwijl er geïnvesteerd is voor € 20 miljoen.

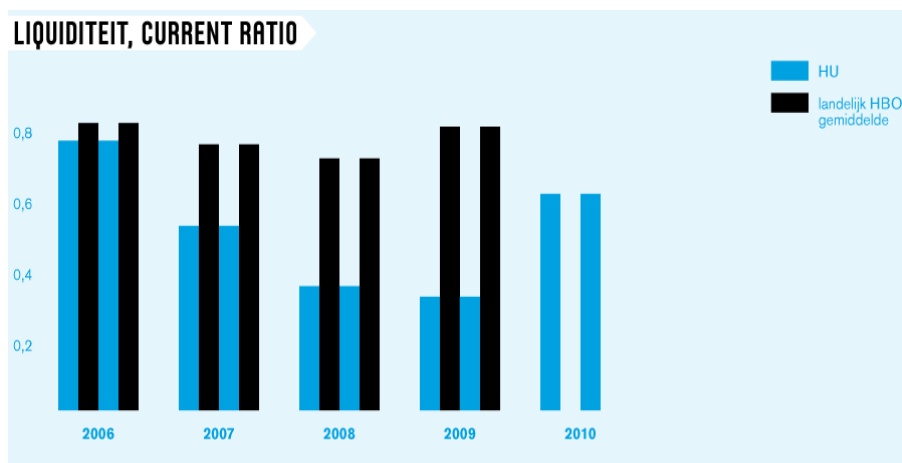
## 8.3 Reserves

Met ingang van 2010 wordt het nieuwe reservebeleid toegepast. De HU voert een zodanige regie op haar vermogen dat zij enerzijds structureel in staat is om geïnventariseerde en gewogen risico's het hoofd te bieden, waarbij anderzijds (bestuurlijke) ambities optimaal mogelijk gemaakt worden (niet alles kan tegelijk). Hierbij wordt een helder onderscheid gemaakt tussen publieke en private middelen. Met een strakke regievoering vergroot de HU haar ondernemingszin en slagkracht door effectief gebruik te maken van de investeringscapaciteit van de organisatie als geheel. Het managementoverleg (faculteitsdirecteuren en college van bestuur) heeft een adviserende rol aan het college van bestuur ten aanzien van de besteding van de middelen. Uitgangspunt van het reservebeleid is dat pas wanneer aan de norm voor risico- en bufferreserve is voldaan, er vrij besteedbare reserves gevormd kunnen worden. Over de eventuele besteding van de vrije reserves wordt door het managementoverleg geadviseerd. Om de faculteiten en de diensten beleidsvrijheid te geven en tegenvallers in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen hebben zij de beschikking over een compensatiereserve. De vastgestelde normen zijn:

- risicoreserve publiek: 15% van het balanstotaal
- buffer publiek: 7,5% van het balanstotaal
- risico privaot: 2,5% van het balanstotaal
- compensatiereserve faculteiten publiek: maximaal 3% van de rijksbijdrage t-1
- compensatiereserve faculteiten privaot: maximaal 10% van de omzet privaot t-1

## 8.4 Liquiditeit

De liquiditeit geeft de mate weer waarin de hogeschool in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De liquiditeit wordt uitgedrukt met de current ratio en geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De current ratio is gestegen van 0,32 ultimo 2009 naar 0,61 in 2010 (landelijk hbo 2009 0,8).



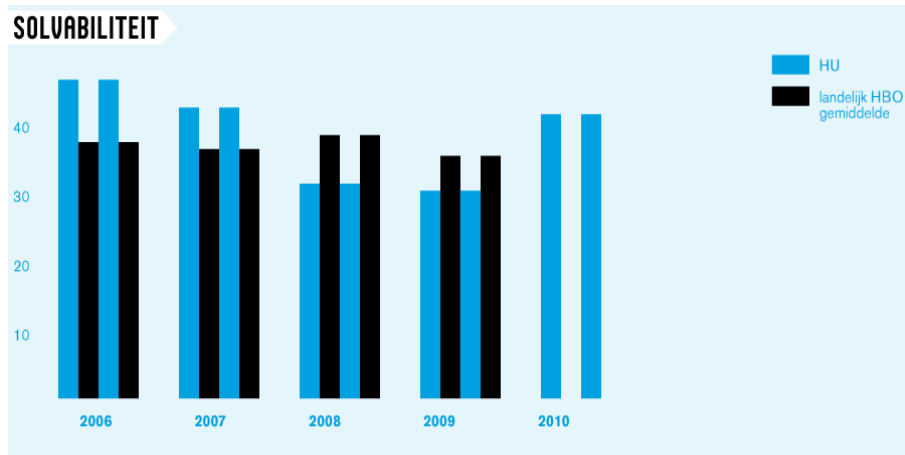
## 8.5 Rentabiliteit

De rentabiliteit (resultaat uit gewone bedrijfsvoering gedeeld door totale baten) is van plus 1,8% in 2009 gestegen naar plus 8,4% 2010 (landelijk hbo 2009 1,2%)



## 8.6 Solvabiliteit

De solvabiliteit (het aandeel eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het totale vermogen) is gestegen van 34% eind 2009 naar 41,4% eind 2010 (landelijk hbo 2009 35,1%).



## 8.7 Bestemming extra rijksbijdrage

### Kwaliteit en Rendement

In de beoordelingen scoort de HU goed met het masteronderwijs en krijgt veel waardering voor haar bijdrage aan de sociale en economische ontwikkeling van de regio. De HBO-Monitor geeft ook aan dat onze studenten een goede start maken op de arbeidsmarkt. De uitkomst van de beoordeling van zowel Elsevier als de Keuzegids is voor de HU teleurstellend en onaanvaardbaar. De faculteiten hebben plannen gemaakt die moeten leiden tot verbetering van de kwaliteit en het rendement van de bacheloropleidingen. Vanuit de extra rijksbijdrage is € 3,5 miljoen vrijgemaakt om dit te realiseren. De middelen worden zoveel als kan ingezet in OP (onderwijzend personeel). Ten aanzien van de besteding van de middelen zijn resultaatafspraken gemaakt in de managementcontracten van de faculteitsdirecteuren met het CvB.

### Aanvulling publieke reserves

In 2009 is het nieuwe reservebeleid vastgesteld. In het reservebeleid heeft de HU geformuleerd hoe zij met haar reserves wil omgaan, wat de minimale reserves dienen te zijn en op welke termijn zij deze reservepositie gerealiseerd wil hebben. Een deel van de extra rijksbijdrage is gebruikt om de compensatiereserves van de faculteiten en de bufferreserve van de HU versneld op het gewenste niveau te brengen.

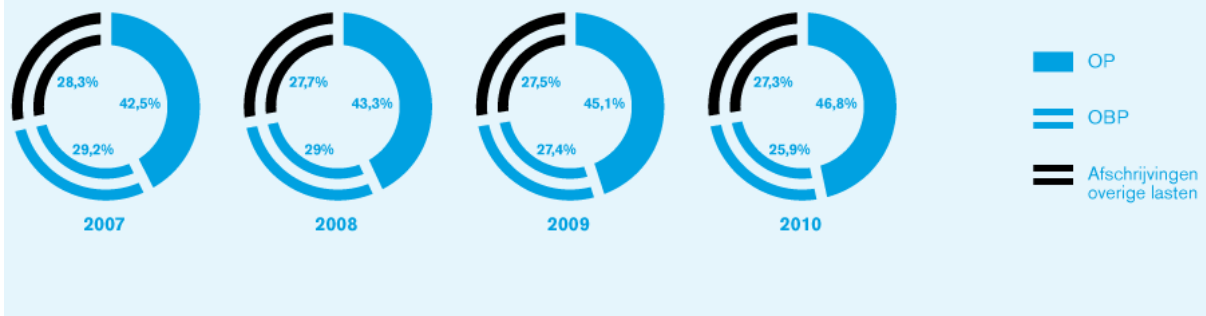
### Doelstellingen Koers 2012+

Het college van bestuur heeft besloten om een deel van het positieve resultaat over 2010 toe te voegen aan de algemene reserve, waardoor er ruimte ontstaat om komende jaren middelen in te zetten ten behoeve van de uitvoering van de programma's uit Koers 2012+. Als gevolg van de herijking is er een aantal programma's en projecten vastgesteld. Voor deze programma's en projecten worden begin 2011 de projectplannen vastgesteld en worden middelen toegekend.

## 8.8 Verschuiving middelen naar kerntaken

Hogeschool Utrecht heeft belangrijke strategische ambities die voor een groot gedeelte moeten worden gerealiseerd binnen de kerntaken onderwijs en onderzoek. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk dat de kwaliteit en de omvang van het personeel, dat voor deze kerntaken wordt ingezet, voldoende is voor de ambities die er liggen. In 2009 is daarom meerjarenbeleid ontwikkeld om een groter deel van de uitgaven te besteden aan personele lasten ten behoeve van de kerntaken. Dit betekent dat binnen de verdeling van de lasten een noodzakelijke verschuiving zal plaatsvinden van instellingslasten en afschrijvingen naar personele lasten. Vervolgens vindt er binnen de personele lasten een verschuiving plaats van personele lasten OBP naar personele lasten OP. De eerste resultaten van dit meerjarenbeleid zijn in 2010 duidelijk zichtbaar.

## LASTEN



Bron: HU-administratie

### 8.9 Investeringsbeleid

Jaarlijks stellen de faculteiten en stafdiensten als onderdeel van de reguliere begroting een investeringsbegroting op. Deze begrotingen worden getoetst door de afdeling bedrijfsvoering en goedgekeurd door het college van bestuur. De activeringgrens voor functionele aanpassingen aan gebouwen, computerapparatuur, software en meubilair ligt bij € 10.000. De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn opgenomen bij de grondslagen voor de waardering van activa en passiva. In het vastgestelde investeringsbeleid is opgenomen dat er jaarlijks een beoordeling plaatsvindt of de economische levensduur en afschrijvingstermijnen nog adequaat zijn.

### 8.10 Treasurybeleid

Het treasurybeleid in 2010 is conform het vastgestelde treasurystatuut en de per 1 januari 2010 ingegane regeling Beleggen en Belenen. De HU heeft vanuit het verleden twee langlopende leningen bij ABN AMRO. De voormalige stichting Hogeschool Domstad had een langlopende hypothecaire lening bij de Rabobank. Deze lening is ten gevolge van de fusie, onder gelijke voorwaarden, overgenomen door de HU. Met ingang van 2007 heeft de HU een rekening courant faciliteit bij het Geïntegreerde Middelenbeheer (GMB) van het ministerie van Financiën. Daarnaast heeft de HU een aantal langlopende leningen, zoals opgenomen in het overzicht langlopende schulden, bij het ministerie. De leningen zijn aangetrokken ter financiering van grondaankopen, nieuwbouw en verbouw van bestaande panden.

### 8.11 Interne beheersing & risicomanagement

In 2009 heeft de HU het implementatiekader Interne beheersing & risicomanagement opgesteld. Het doel hiervan is de verschillende maatregelen die de HU toepast met betrekking tot de interne beheersing samen te brengen tot een management control systeem. In 2010 is dit verder vormgegeven door het opstellen van een concept Business Control Manual (BCM).

De BCM:

- geeft inzicht aan betrokkenen in de samenstelling van het interne beheersingssysteem en de verantwoordelijkheden die zij daarin dragen;
- biedt de organisatie een houvast bij het beoordelen van de werking van het interne beheersingssysteem en het identificeren van de verbeterpunten daarin;
- ondersteunt het college van bestuur bij het afleggen van verantwoording aan de raad van toezicht en aan derden in het kader van governance.

Met behulp van de business control manual kan er gestuurd worden op een continue verbetering van het management control systeem van de HU.

#### Risicomanagement

Een belangrijk onderdeel van een management control systeem is risicomanagement: de systematiek die de HU voldoende zekerheid biedt dat de risico's voor het realiseren van de doelstellingen worden geïdentificeerd en worden belegd met beheersmaatregelen.

Risicomanagement is nuttig om externe en interne belanghebbenden vertrouwen te geven in de HU.

Het risicomanagement is gebaseerd op het risicoprofiel: een beeld op (hoog) abstractieniveau van de hoeveelheid risico die een organisatie wil accepteren bij het nastreven van doelstellingen. Het profiel geeft antwoord op de vraag: wat zijn de belangrijkste risico's ten aanzien van strategische, operationele, financiële of compliance doelstellingen?

In 2009 zijn door de HU zeven risicothema's benoemd. Hiervoor hebben de risico-eigenaren risicoanalyses uitgevoerd en plannen voor risicobeheersing opgesteld. In 2011 wordt het risicoprofiel van de HU verder uitgewerkt en wordt risicomanagement een onderdeel van de reguliere planning & controlcyclus.

#### Geconsolideerde balans per 31 december na resultaatbestemming

<b>Activa</b>	<b>31 december 2010</b> x € 1.000	<b>31 december 2009</b> x € 1.000
<b>Vaste Activa</b>		
Materiële vaste activa	194.866	191.918
Financiële vaste activa	3.493	3.263
	<b>198.359</b>	<b>195.181</b>
<b>Vlottende Activa</b>		
Vorraden	137	225
Vorderingen	9.277	11.038
Liquide middelen	32.417	10.306
	<b>41.831</b>	<b>21.569</b>
<b>Totaal</b>	<b>240.190</b>	<b>216.750</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	99.522	73.695
Voorzieningen	8.158	10.484
Langlopende schulden	63.637	64.992
Kortlopende schulden	68.873	67.579
<b>Totaal</b>	<b>240.190</b>	<b>216.750</b>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten 2010

	<b>realisatie 2010</b> x € 1.000	<b>begroting 2010</b> x € 1.000	<b>realisatie 2009</b> x € 1.000
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	210.820	202.197	198.111
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10.274	10.108	9.359
College-, cursus, les en examengelden	57.751	59.249	54.511
Baten werk i.o.v. derden	21.917	22.793	21.880
Overige Baten	7.217	4.904	5.835
	<b>307.979</b>	<b>299.251</b>	<b>289.696</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelskosten	203.193	210.418	203.768
Afschrijvingen	17.070	16.393	15.876
Huisvestigingslasten	19.091	24.108	21.178
Overige lasten	40.232	45.462	41.448
	<b>279.586</b>	<b>296.381</b>	<b>282.270</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>28.393</b>	<b>2.870</b>	<b>7.426</b>
Financiële baten en lasten	- 2.406	- 3.408	- 2.218
Resultaten uit gewone bedrijfsvoering	<b>25.987</b>	<b>- 539</b>	<b>5.208</b>
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	- 160	—	- 240
Resultaat deelneming	—	—	- 112
<b>Resultaat</b>	<b>25.827</b>	<b>- 539</b>	<b>4.856</b>

## 9 Governance en personalia

In 2006 is door een bindingsbesluit van de leden van de HBO-raad de Branchecode governance vastgesteld. Deze code is voor HU een belangrijk richtsnoer. Op de website is een volledig overzicht van de code geplaatst, waarbij is aangegeven of de uitwerkingen gevolgd worden dan wel om welke redenen er wordt afgeweken. De op grond van de code publieke informatie betreffende de leden van de raad van toezicht en het college van bestuur is hieronder opgenomen.

### 9.1 Raad van toezicht

Hierna volgt informatie over de leden van de raad van toezicht van Hogeschool Utrecht. Een volledig overzicht van de remuneratie, waaronder ook die van de raadsleden van voormalig Hogeschool Domstad is in de jaarrekening opgenomen.

Leden van de raad van toezicht

	<b>Functie</b>	<b>Commissies van de Raad</b>	<b>Hoofdfunctie**</b>	<b>Vergoeding</b>	<b>Leeftijd*</b>	<b>1e benoeming</b>
M. Rook MBA	Voorzitter sinds augustus 2007	Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie	Voorzitter Raad van Bestuur St. Antonius Ziekenhuis tot 1 november 2010	7.000	60 jaar	27/10/05
Drs. A. Brienen RA	Lid	Voorzitter Auditcommissie	Algemeen directeur Jaarbeurs Holding BV	5.000	52 jaar	27/10/05
Mw. mr. drs. C. Kervezee	Lid en plaatsvervangend voorzitter vanaf oktober 2009	Lid Selectie- en Remuneratiecommissie oktober 2009	Voorzitter PO-raad	5.000	61 jaar	22/3/07
Drs. J.C. van Ek	Lid	Lid Auditcommissie	Voormalig voorzitter Hoofddirectie ASR Verzekeringsgroep	5.000	64 jaar	15/10/07
Prof. dr. J.A. van Ginkel	Lid		Voormalig rector United Nations University	5.000	69 jaar	19/5/09
Mw. drs. Z. Guernina RE	Lid	Lid Auditcommissie	Associate partner Boer & Croon	3.333	41 jaar	17/5/10

\* Leeftijd per 1 januari 2010

\*\* Het overzicht van relevante nevenfuncties is opgenomen op de website

### Onafhankelijkheid (principe III.2)

Binnen Hogeschool Utrecht geldt dat alle leden van de raad van toezicht onafhankelijk dienen te zijn. De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstremgeling, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De raad van toezicht heeft vastgesteld dat alle leden voldoen aan de criteria die ten aanzien van de onafhankelijkheid zijn opgenomen in statuten en huishoudelijk reglement.

### 9.2 College van bestuur

Hieronder is een overzicht opgenomen met het brutosalaris verhoogd met de werkgeversbijdragen sociale lasten en pensioenpremie, de bijtelling voor een leaseauto indien van toepassing en eventuele ontslaguitkeringen.

### Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT)

Het gemiddelde belastbare loon van ministers, bedoeld in artikel 8, eerste lid, van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens, over het jaar 2010 bedraagt € 193.000. De HU dient een opgave op persoonsniveau op te nemen van medewerkers die boven dit jaarbedrag uitkomen. Tenminste van alle (gewezen) leden van het college van bestuur worden de vergoedingen vermeld.

in EUR	Duur dienstverband		Belastbaar loon excl. leaseauto		Fiscale bijtelling leaseauto		Belastbaar loon incl. leaseauto		Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		Totaal	
	in dienst van	in dienst tot	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Stichting Hogeschool Utrecht														
Drs. G.T.C. Bonhof, voorzitter CvB	1-9-2003	heden	164.995	181.608	13.201	13.201	178.196	194.809	42.641	39.663			220.837	234.472
Prof. Mr. H.M. de Jong, lid CvB	1-9-2006	heden	148.938	163.393	7.937	7.937	156.875	171.330	38.128	35.451			195.003	206.781
J. Bogerd MBA, lid CvB*	1-1-2009	heden	149.530	129.547	13.931	6.404	163.461	135.951	34.068	28.812			197.529	164.763
Stichting Hogeschool Domstad														
Mw. Drs. S.H.M. de Wit, tot 1-9-10 lid CvB**	1-4-2008	31-12-2010	130.217	114.484	6.938	6.938	137.155	121.422	22.119		80.000		239.274	121.422
Mw. Drs. G.A. Westervelt, tot 1-9-10 lid CvB	28-2-2008	heden	94.169	107.400			94.169	107.400	19.434				113.603	107.400

\* J. Bogerd MBA trad op 1-2-2003 in dienst van de hogeschool en werd op 1-1-2009 lid van het college van bestuur.

\*\* In het fiscale loon van Mw. S.H.M. de Wit is een ontslagvergoeding begrepen van € 24.671,-

De HU droeg in 2010 voor zeventig procent, net als bij andere medewerkers, bij in de door collegeleden betaalde pensioenpremie. Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het college van bestuur in 2010 optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen zoals een pc en randapparatuur thuis of een laptop en een mobiele telefoon.

Het loon zoals bedoeld onder WOPT (fiscaal loon; werkgevers en werknemersdeel pensioenpremie fpu aaop en ipap, ter beschikking stelling auto) komt voor bovengenoemde personen boven de WOPT-norm uit van € 193.000. In 2009 heeft de raad van toezicht van Hogeschool Utrecht een nieuw remuneratiebeleid vastgesteld, waarbij werd afgezien van de tot dan toe gehanteerde variabele beloning. De nieuw vastgestelde salarissen werden gebaseerd op de bedragen, die de branchecode aangeeft voor het totale vaste inkomen binnen groep F. De overschrijding bij mevrouw S. de Wit van Hogeschool Domstad hangt samen met een contractueel vastgelegde ontslagvergoeding. De HU maakt bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties melding van de overschrijding van de WOPT-norm.

### Aanpassing van het remuneratiebeleid

De raad van toezicht heeft in 2009 in goed overleg met het college van bestuur de ervaringen met de variabele beloning, gebaseerd op een aantal indicatoren, geëvalueerd. Het college van bestuur heeft aangegeven dat naar zijn oordeel het systeem van variabele beloning geen toegevoegde waarde heeft voor het optreden van het bestuur.

De raad van toezicht heeft daarom besloten af te zien van variabele beloning, en de remuneratie van de leden van het college van bestuur te baseren op de bedragen die uitwerking van de branchecode aangeeft voor het totale vaste inkomen binnen groep F. Het college van bestuur heeft daarbij afstand gedaan van het perspectief op een hogere beloning op de lange termijn. Raad van toezicht en college van bestuur hebben tevens afgesproken de balkenendenorm niet te overschrijden. In 2010 is dit beleid ongewijzigd voortgezet en vastgelegd in het Remuneratierapport 2010.

### Declaraties college van bestuur

Hieronder zijn de bedragen opgenomen die op basis van declaraties door de hogeschool aan de leden van het college van bestuur zijn vergoed, waarbij gebruik is gemaakt van het door de HBO-raad aanbevolen format, gebaseerd op het model van het ministerie van Binnenlandse Zaken. De onkostenvergoeding voor de leden van het college van bestuur is per 1 juni 2009 vervallen, en zij beschikken evenmin over een company creditcard. Zij kunnen onkosten declareren conform de Regeling Onkostenvergoeding die ook voor het personeel geldt, met dien verstande dat zij (in afwijking van de regeling) representatieve lunches en diners kunnen declareren. De declaraties zijn door het hoofd Corporate Control beoordeeld op rechtmatigheid. De voorzitter van de raad van toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan. Voorzienbare kosten voor bijvoorbeeld buitenlandse reizen worden rechtstreeks op factuur door de HU betaald.

### Declaraties college van bestuur

	representatie	reis- en verblijf	overig	totaal
in EUR				
Drs. G.T.C. Bonhof, voorzitter CvB	609,80	153,76	958,87	1.722,43
Prof. Mr. H.M. de Jong, lid CvB	333,90	319,00	186,00	838,90
J.Bogerd MBA, lid CvB	-	-	-	-

## 9.3 Overige governance-aspecten

### Evaluatie branchecode

De evaluatie van de branchecode door de HBO-raad is uitgesteld naar 2011. Hogeschool Utrecht heeft in 2010 de integriteitcode definitief vastgesteld, en verwacht dat uit de evaluatie zal blijken dat de HU de code adequaat naleeft.

### Risicobeheer

Het college van bestuur heeft in 2009 besloten tot aanpassingen in de organisatiestructuur, waarbij is voorzien in een sterkere verankering van checks and balances door het opzetten van een dienst Corporate Control, en het splitsen van de Stafdienst Bedrijfsvoering in een poot Bedrijfsvoering en een poot Financiën & Business Intelligence. In 2010 is dit geïmplementeerd. De auditcommissie van de raad van toezicht is betrokken bij de werkplannen.

### Invoering Wet versterking besturing

De Wet versterking besturing, die voorziet in brede aanpassingen van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, is op 1 september 2010 in werking getreden. De wet regelt onder meer een scherpere scheiding van bestuur en toezicht. Ook wordt de onafhankelijke positie van examencommissies benadrukt, en zijn de taken en bevoegdheden van de examencommissies aangescherpt. De HBO-raad heeft in februari 2011 de handreiking voor de examencommissies vastgesteld. De HU kon constateren dat processen al grotendeels conform deze handreiking zijn ingericht. Om de examencommissies te ondersteunen bij hun werkzaamheden is in samenspraak met de commissies een gericht scholingstraject ontwikkeld.

### Uitbesteding bekostigd onderwijs aan derden

Het uitbesteden van (delen van het) bekostigde onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie, heeft in 2010 niet plaatsgevonden bij Hogeschool Utrecht.

### Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Een aantal onderwijsactiviteiten van de HU wordt niet bekostigd vanuit de rijksbijdragen. Conform de 'richtlijn privaat-publiek' worden in de administratie de private geldstromen gescheiden van het reguliere onderwijs. Kosten worden, in overeenstemming met de notitie kostprijzen, toegerekend op

basis van de integrale kostprijs. Er is geen sprake van investeringen van publieke middelen in private activiteiten.

#### Het verlenen van vrijstellingen aan studenten

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

#### Bekostiging van buitenlandse studenten

Bij Hogeschool Utrecht zijn met diverse scholen in het buitenland contracten afgesloten op basis van wederzijdse uitwisselingen. Binnen Europa is dit voornamelijk gebaseerd op de Socrates/Erasmus overeenkomst. Het Europese programma Socrates stimuleert Europese samenwerking, uitwisseling, nascholing en stage door middel van subsidies. Erasmus is een onderdeel van het Socrates-programma en is bedoeld om de Europese activiteiten van hogeronderwijsinstellingen te ondersteunen en de mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. De toegekende gelden zet de hogeschool uit als beurzen voor studenten, docenten en stafmobiliteit. Daarnaast zijn er bilaterale overeenkomsten rondom studentuitwisseling met zo'n 30 hogeronderwijsinstellingen buiten Europa. Op [www.hu.nl](http://www.hu.nl) is een overzicht opgenomen van de partners en de aantallen studenten die aan het uitwisselingsprogramma deelnemen.

#### Collegegeld niet betaald door student zelf

De HU betaalt voor 55 medewerkers die een opleiding volgen bij de Hogeschool Utrecht het collegegeld. Dit betreft met name masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien worden een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming. Bij de FNT wordt voor een aantal mbo-leerlingen enkele vakken verzorgd, deels door mbo- en deels door hbo-docenten, waarvoor de studenten studiepunten kunnen behalen voor hun mbo-opleiding. De studenten staan ingeschreven bij de mbo-opleiding en niet bij de hogeschool. Het doel van deze samenwerking is het kennismaken met het hoger beroepsonderwijs/de Hogeschool Utrecht en daardoor de overstap voor studenten makkelijker te maken.

#### Bekostiging van maatwerktrajecten

Bij de Faculteit Economie & Management zijn maatwerktrajecten voor de LIDL (23 studenten) en voor de branchevereniging voor de bouwmaterialenhandel HIBIN (28 studenten). Bij de FNT zijn 2 maatwerktrajecten voor Corus ontwikkeld (respectievelijk 3 en 8 studenten). In alle gevallen is een contract opgesteld en wordt voldaan aan de eisen die het ministerie stelt aan maatwerktrajecten.



## Personalia 2010

### Raad van Toezicht

Maarten Rook MBA (voorzitter)  
Mr. drs. Kete Kervezee (plv. voorzitter)  
Drs. Arie Brienen RA  
Drs. Jacques van Ek  
Prof. Dr. Hans van Ginkel  
Drs. Zakia Guernina RE

### College van Bestuur

Drs. Geri Bonhof (voorzitter)  
Jan Bogerd MBA  
Prof. mr. Huib de Jong

### Faculteitsdirecties

Faculteit Communicatie & Journalistiek  
Drs. Desirée Majoor

Faculteit Economie & Management  
Prof. dr. Arnick Boons RA

Faculteit Educatie  
Dick de Wolff

Faculteit Gezondheidszorg  
Mr. Harm Drost

Faculteit Maatschappij & Recht  
Dr. drs. Maarten Hageman

Faculteit Natuur & Techniek  
Dr. Ir. André Henken

### CMR-leden

#### HU+

René Versteegh (vz.) (FG)  
Joost de Bruin (FMR)  
Eric Leltz (FCJ)  
Drs. André Ras (FEM)  
Daan Kuipers (FNT)

#### AOB/AbvaKabo

Drs. Maartje J. Fokkema (FNT)  
Drs. Betty Haenen-van Egmond (FEM)  
Kees Witteman (HU Diensten)  
Drs. Cees W.P. Braas (FEM)

#### Ondersteunend Personeel

Willem Platenkamp

### HU Diensten

Bestuursdienst  
Directeur: Dr. Sjoerd van Geffen

Corporate Control  
Hoofd: Cor van der Spek RA  
Cees Maas QC AC (a.i. vanaf 1 november)

Stafdienst Bedrijfsvoering  
Directeur: Ron Voortman

Stafdienst Finance & Business Intelligence  
Hoofd: Jolanda van der Zande

Stafdienst Marketing & Communicatie  
Directeur: drs. Cor Jansen

Stafdienst Onderwijs & Onderzoek  
Directeur: dr. Jacqueline Hulst

Stafdienst Personeel & Organisatie  
Directeur: drs. Iet Botterweg

Stafdienst Studentzaken  
Directeur: drs. Wim Kuus

### HU4you

Kai Heijneman

### MUST

Lisa-Marie van den Brink  
Nadiya El Hana (tot 11 november 2010)  
Sebastiaan Hameleers  
Kristian Spek (tot 1 december 2010)  
Fred Schut  
Pauline Hospers  
Bart Janssen  
Rasmus de Ruitter (vanaf 11 november 2010)  
Paul Schut (vanaf 1 december 2010)

### USVBO

Pedro Perdomo  
Nora Nakhkhali

Colofon

**Uitgave** Hogeschool Utrecht juni 2011

**Tekst** Hogeschool Utrecht

**Projectleiding** Stafdienst Marketing & Communicatie

**Infographics** Dietwee

