



Aanvullende verplichte bijlagen bij het Jaarverslag Hogeschool Utrecht 2014

INHOUD

1	INLEIDING	3
2	PRESTATIEAFSPRAKEN	3
2.1	STUDIESUCCES	3
2.1.1	<i>Uitval uit de instelling</i>	3
2.1.2	<i>Uitval binnen de instelling</i>	5
2.1.3	<i>Hoofdphase- en afstudeerrendement</i>	5
2.2	KWALITEIT	7
2.2.1	<i>Deelname studenten aan excellentieprogramma's</i>	7
2.2.2	<i>Alumnitevredenheid</i>	8
2.2.3	<i>Bestuurlijke participatie studenten</i>	9
2.3	MAATREGELEN ONDERWIJS	9
2.3.1	<i>Onderwijsintensiteit</i>	9
2.3.2	<i>Docentkwaliteit</i>	10
2.3.3	<i>Indirecte kosten</i>	11
2.4	ZWAARTEPUNTVORMING EN PROFILERING	11
2.4.1	<i>Onderwijsinnovatie</i>	11
2.4.2	<i>Bèta-succes</i>	12
2.4.3	<i>U CREATE – Centre of Expertise Creatieve Industrie</i>	14
3	STUDENTEN	15
3.1	DIALOOG MET STUDENTEN	15
3.2	STUDENTTEVREDENHEID	15
3.3	TOELATINGSBELEID	16
3.3.1	<i>De juiste student op de juiste plaats</i>	16
3.3.2	<i>Open dagen</i>	16
3.3.3	<i>Meeloopdagen</i>	16
3.3.4	<i>Matching</i>	17
3.4	PROFLERINGSFONDS	17
3.5	INTERNATIONALE MOBILITEIT	17
3.5.1	<i>Studeren in het buitenland en buitenlandse studenten</i>	17
3.6	KLACHTENAFHANDELING	19
4	ONDERWIJS	20
4.1	MARKTAANDEEL	20
4.1.1	<i>Marktaandeel bacheloropleidingen</i>	20
4.1.2	<i>Marktaandeel masteropleidingen</i>	21
4.2	ASSORTIMENTSONTWIKKELING	21
4.3	VREEMDE OGEN DWINGEN	21
4.4	KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS: ACCREDITATIE, INSTELLINGSTOETS, KWALITEITSZORG	22
5	ONDERZOEK	24
5.1	KENNISVALORISATIE EN INDICATOREN	24
6	ORGANISATIE	24

6.1	ORGANOGRAM	24
7	TOEKOMSTBESTENDIG	25
7.1	ENERGIECONVENANT	25
8	SOCIAAL JAARVERSLAG	26
8.1	KWALITEIT EN DUURZAME INZETBAARHEID	26
8.1.1	<i>Professionaliseringsplan</i>	26
8.1.2	<i>Scholingsniveau docenten</i>	26
8.1.3	<i>Loopbaanportaal</i>	27
8.1.4	<i>Begeleiding van werk naar werk</i>	27
8.2	OPTIMALE INZET IN EEN INSPIRERENDE WERKOMGEVING	27
8.2.1	<i>Resultaatgericht werken</i>	27
8.2.2	<i>Herstructurering dienstverlening</i>	28
8.2.3	<i>Ziekteverzuim</i>	28
8.2.4	<i>Werkbelevingsonderzoek</i>	29
8.3	LEIDERSCHAP EN TEAMS	29
8.3.1	<i>Leiderschapstraject</i>	29
8.3.2	<i>Onderwijsteams</i>	29
8.4	OVERIGE RAPPORTAGES EN CIJFERS	30
8.4.1	<i>Verhouding OP-OBP</i>	30
8.4.2	<i>Man/vrouw-verhouding</i>	31
8.4.3	<i>Leeftijdverhouding</i>	32
8.4.4	<i>Instream, doorstroom, uitstroom</i>	33
8.4.5	<i>HU Totaal – contractsoorten 31-12-2014</i>	34
8.4.6	<i>Kosten seniorenregeling onderwijspersoneel</i>	34
8.4.7	<i>Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen</i>	34
8.4.8	<i>Arbeidsmarkttoelage per kalenderjaar</i>	36
9	GOVERNANCE	36
9.1	BRANCHECODE GOED BESTUUR	36
9.2	RAAD VAN TOEZICHT	36
9.2.1	<i>De samenstelling van de raad</i>	37
9.2.2	<i>De commissies van de raad</i>	37
9.2.3	<i>Contacten met de Hogeschoolraad</i>	38
9.2.4	<i>Onafhankelijkheid</i>	38
9.2.5	<i>Bezoldiging</i>	38
9.3	COLLEGE VAN BESTUUR	39
9.3.1	<i>Kosten en neveninkomsten College van Bestuur</i>	40
9.4	CORPORATE CONTROL	40
9.5	NOTITIE HELDERHEID, HOGESCHOOL UTRECHT 2014	41
9.6	CONTINUÏTEITSPARAGRAAF	42
9.6.1	<i>Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden</i>	42
9.6.2	<i>Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem</i>	45
9.6.3	<i>Verwachte ontwikkelingen 2014 – 2016* (enkelvoudige staat van baten en lasten)</i>	46
9.6.4	<i>Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten</i>	48
9.6.5	<i>Meerjarenbegroting – balans (enkelvoudig)</i>	49

1 Inleiding

Jaarlijks rapporteert Hogeschool Utrecht aan haar stakeholders. Dit jaar doen we dat via de volgende documenten:

- 'Jaarverslag Hogeschool Utrecht 2014': rapportage aan de hand van de afspraken die we hebben gemaakt in ons strategisch plan 'Hogeschool Utrecht in 2020';
- 'Jaarrekening': financiële rapportage;
- 'Aanvullende verplichte bijlagen bij het Jaarverslag HU 2014': rapportage op prestatieafspraken, wettelijke kaders, vragen van het ministerie van Onderwijs, Wetenschappen en Cultuur (OC&W) en de Vereniging Hogescholen die niet aan de orde komen in het 'Jaarverslag Hogeschool Utrecht 2014' of de 'Jaarrekening'.

Voorliggend document is de 'Aanvullende verplichte bijlagen bij het Jaarverslag HU 2014'. Middels de verschillende paragrafen wordt in dit document verantwoording afgelegd aan uiteenlopende stakeholders. Er is voor gekozen de paragrafen zelfstandig leesbaar te houden. Dat betekent dat het document enkele doublures bevat.

2 Prestatieafspraken

In 2011 is door de Vereniging Hogescholen met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) een akkoord gesloten over de ontwikkeling van het hbo. Het akkoord werd door de individuele hogescholen nader ingevuld met eigen prestatieafspraken. De HU stuurde haar voorstel in mei 2012 naar de minister. Hierin formuleerde de HU realistische ambities op een aantal verplichte en enkele facultatieve terreinen, zoals studiesucces, kwaliteit en profilering. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek van het ministerie van OC&W beoordeelde het voorstel van de HU als zeer goed. Eind oktober 2012 werden de prestatieafspraken definitief gemaakt door het zetten van handtekeningen door de staatssecretaris en de voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool Utrecht. De prestatieafspraken zijn daarmee van kracht sinds 1 januari 2013 en beslaan de periode tot eind 2015. In 2014 vond de *midterm review* van de prestatieafspraken plaats. Daarbij is uitsluitend gekeken naar de voortgang van individuele instellingen ten aanzien van zwaartepuntvorming en profilering. De Reviewcommissie onder voorzitterschap van Frans van Vught kwam voor de HU tot de conclusie dat de uitvoering van de voorgestelde plannen voldoende van de grond is gekomen. Daarmee is de toekenning van de profileringsmiddelen voor 2015 en 2016 zeker gesteld.

2.1 Studiesucces

2.1.1 Uitval uit de instelling

Onder uitval uit de instelling wordt het aandeel verstaan van het totaal aantal studenten (eerstejaars hoger onderwijs) in bacheloropleidingen voltijd, bacheloropleidingen deeltijd en master-opleidingen dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven, met uitzondering van de studenten die in dat eerste jaar al zijn afgestudeerd (de zogenaamde snelle afstudeerders).

Uitval bachelor voltijd

Uitval uit de instelling (bachelor voltijd)			
	Nulmeting	2014	Prestatieafspraken 2015
	(Collegejaar 2010-2011)	(Collegejaar 2013-2014)	(Collegejaar 2014-2015)
Bachelor voltijd	32,3%	28,8%	32%

Figuur 1. Bron: Dienst Uitvoering Onderwijs

Tot 2013 laat de uitval een stijgende lijn zien; daarna daalt deze tot onder het streefcijfer van 32 procent. De ingezette maatregelen – investeringen in de kwaliteit van docenten en in de kwaliteit van het curriculum – lijken effect te hebben. De HU doet het op dit gebied goed ten opzichte van de andere Randstadhogescholen. Bij drie van de vijf van deze hogescholen stijgt de uitval en ligt deze boven het streefgetal. De verwachting is dat er binnen de HU een verdere daling van de uitval te zien zal zijn door de effecten van het in 2014 ingezette beleid rondom intake en matching.

Uitval bachelor deeltijd

Uitval uit de instelling (bachelor deeltijd)			
	Nulmeting	2014	Prestatieafspraken 2015
	(Collegejaar 2010-2011)	(Collegejaar 2013-2014)	(Collegejaar 2014-2015)
Bachelor deeltijd	32%	38,6%	32%

Figuur 2. Bron: Dienst Uitvoering Onderwijs

De uitval uit de instelling van bachelor deeltijdstudenten neemt toe en ligt boven de streefwaarde. Ook landelijk is deze ontwikkeling te zien. De HU blijft, als een van de weinige grote Randstedelijke hogescholen, met haar uitval in deeltijd bachelors wel onder het landelijk gemiddelde (bron Vereniging Hogescholen).

Uitval master

Uitval uit de instelling (master)			
	Nulmeting	2014	Prestatieafspraken 2015
	(Collegejaar 2010-2011)	(Collegejaar 2013-2014)	(Collegejaar 2014-2015)
Master	23%	13,8%	23%

Figuur 3. Bron: HU administratie

In de mastermarkt zet de HU grote stappen, zowel kwalitatief als kwantitatief. Daling van de uitval zet door, het resultaat van 2014 is beter dan de streefwaarde. Mogelijk draagt het nominaal programmeren van de masteropleidingen sinds 2013 bij aan de terugloop van de uitval.

2.1.2 Uitval binnen de instelling

Uitval binnen de instelling: switchers (bachelor voltijd)

Onder uitval binnen de instelling – switchers – wordt verstaan: het aandeel (in procenten) van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars hoger onderwijs) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling. Deze studenten worden dus niet tot de uitvallers gerekend; ze blijven voor de instelling behouden.

Switchers in de instelling			
	Nulmeting	2014	Prestatieafspraken 2015
	(Collegejaar 2010-2011)	(Collegejaar 2013-2014)	(Collegejaar 2014-2015)
Bachelor voltijd	9,9%	9,3%	10%

Figuur 4. Bron: Dienst Uitvoering Onderwijs

Het aantal switchers daalt licht, meer studenten blijven bij de opleidingen waarmee ze gestart zijn. De HU zit onder de streefwaarde voor 2015. De verwachting is dat er een verdere daling van het aantal switchers waarneembaar zal zijn door de invoering van intake en matching en de vorming van brede bachelors. In deze brede bachelors is profilering binnen de opleiding mogelijk.

2.1.3 Hoofdphase- en afstudeerrendement

Hoofdphaserendement (bachelor voltijd en bachelor deeltijd)

Met hoofdphaserendement wordt bedoeld het aandeel (in procenten) van het totaal aantal voltijd en deeltijd bachelorstudenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herinschrijvers) en dat in de nominale studietijd plus één jaar (4 + 1 = 5) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

Hoofdphase rendement (bachelor voltijd)			
	Nulmeting	2014	Prestatieafspraken 2015
	(Collegejaar 2005-2006)	(Collegejaar 2009-2010)	(Collegejaar 2010-2011)
1-5 jr. bachelor voltijd	63,2%	61,1%	64%

Figuur 5. Bron: Dienst Uitvoering Onderwijs

Hoofdphase rendement (bachelor deeltijd)			
	Nulmeting	2014	Prestatieafspraken 2015
	(Collegejaar 2005-2006)	(Collegejaar 2008-2010)	(Collegejaar 2010-2011)
1-5 jr. bachelor deeltijd	78%	71,2%	78%

Figuur 6. Bron: HU administratie

Het rendement is in 2014 licht gedaald. Dit sluit aan bij de landelijke trend. Alle vijf de Randstadhogescholen scoren onder hun ambitie en structureel onder het landelijk gemiddelde. De HU doet het, samen met Hogeschool Rotterdam, wel wat beter dan de drie andere Randstadhogescholen. Mogelijke oorzaak voor de lichte daling bij de HU is een strenger beleid op EVC's (ervaringscertificaten). Ook het Randstadeffect (een relatief grote instroom van groepen waar studenten eerder uitvallen, zoals niet-Westerse allochtonen) speelt waarschijnlijk een rol.

Afstudeerrendement masters

Onder het afstudeerrendement masters wordt verstaan: het aandeel (in procenten) van het totaal aantal bekostigde masterstudenten dat in de voorgeschreven studietijd plus één jaar (2 + 1 = 3) bij dezelfde instelling het masterdiploma behaalt. (Om de resultaten van de opleidingen vergelijkbaar te maken, is voor alle masteropleidingen uitgegaan van een voorgeschreven studietijd van 2 jaar.)

Afstudeerrendement master			
	Nulmeting (Collegejaar 2007 – 2008)	JV 2014 (Collegejaar 2010-2011)	Prestatieafspraken 2015 (Collegejaar 2012-2013)
0-3 jr. master totaal	59%	69,5%	59%

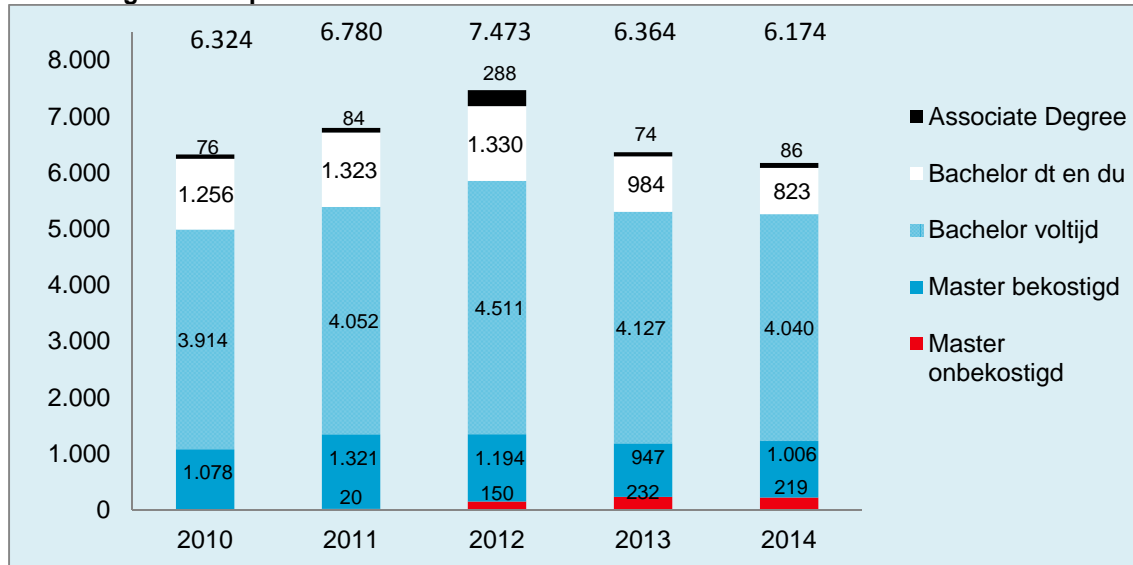
Figuur 7. Bron: HU administratie

De HU is inmiddels de grootste aanbieder van masters in Nederland. Het rendement van de masters van de HU is ruim boven de prestatieafspraken en nog altijd stijgend. Mogelijke redenen hiervoor zijn dat onze masteropleidingen sinds 2013 worden geprogrammeerd in de nominale studieduur, en dat we kwalitatief hoogwaardig onderwijs bieden. Dat tonen ook de verschillende rankings op dit gebied aan, zoals de Keuzegids Masters, de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de ranking in het weekblad Elsevier.

Aantal uitgereikte diploma's

Het aantal uitgereikte diploma's is al een aantal jaren redelijk stabiel, met een uitschieter in 2012: veel studenten studeerden in dat jaar af om de indertijd door het ministerie van OC&W geplande aanpak van langstudeerders te ontlopen.

Aantal uitgereikte diploma's



Figuur 8. Bron: HU administratie

In absolute zin is het aantal afgegeven diploma's in 2014 licht gedaald ten opzichte van 2013, wat deels veroorzaakt wordt door een daling van het aantal diploma's voor deeltijdopleidingen en duale opleidingen. Dit is een landelijke trend.

2.2 Kwaliteit

2.2.1 Deelname studenten aan excellentieprogramma's

Bij de prestatieafspraken over excellentie wordt gekeken naar het aandeel van ingeschreven en afgestudeerde bachelorstudenten dat aan een excellentietraject heeft deelgenomen, ten aanzien van het totale aantal ingeschreven en afgestudeerde studenten, per 1 oktober 2014.

Deelname studenten aan excellentieprogramma's			
	Nulmeting (Collegejaar 2011 – 2012)	2014 (Collegejaar 2013 – 2014)	Prestatieafpraak 2015 (Collegejaar 2014 – 2015)
Excellentie	1,5%	4,5%	6%

Figuur 9. Bron: HU administratie

Het aantal aan een excellentietraject deelnemende studenten is wederom gestegen, van 4,5 procent in collegejaar 2013-2014 tot 5,7 procent eind kalenderjaar 2014, waarmee de deelnamedoelstelling van het landelijke Siriusprogramma voor excellentietrajecten (5 procent) is behaald. De uitstroomdoelstelling – het aantal studenten dat een excellentietraject heeft afgerond – is nog niet op het beoogde niveau. Er is in 2014 flink ingezet op docentprofessionalisering en kennisdeling om meer interfacultaire verbindingen te maken op het gebied van excellentietrajecten. Zo hebben in 2014 zestig docenten de Basistraining Honoursdidactiek gevolgd die hen laat kennismaken met excellentieonderwijs in het algemeen, de invulling ervan bij de HU (honourstrajecten) en met de specifieke vaardigheden die komen kijken bij het ontwikkelen en geven van honoursonderwijs.

April 2014 werd voor het eerst de Sterrenweek gehouden, waarin alle faculteiten van de HU hun opties om te excelleren presenteerden aan HU-studenten en zo meer bekendheid gaven aan de HU honourstrajecten. Ook extern profileert de HU zich sterk op het gebied van honoursdidactiek. Zo gaf de HU, samen met Hogeschool Rotterdam en Saxion, een aantal presentaties bij onder andere de Dag van de Excellentie en bij het internationale NCHC-congres voor excellentie in het hoger onderwijs, dat november 2014 in Denver werd gehouden.

In 2014 werd de HU bezocht door de auditcommissie van het Siriusprogramma, van het ministerie van OC&W. De commissie constateerde: “Op basis van de monitor en het auditbezoek concludeert de auditcommissie dat de hogeschool aan het eind van de subsidieperiode een aanpak heeft ontwikkeld waarmee de ambities grotendeels zijn waargemaakt. Hieraan ligt een heldere visie ten grondslag en er is een duidelijke inbedding in de organisatie gerealiseerd. Daarmee ligt er een kader dat perspectief biedt op verduurzaming. Wel is er nog een aantal doelen voor de langere termijn gesteld, die nog moeten worden gehaald.”

2.2.2 Alumnitevredenheid

Jaarlijks wordt op verzoek van de Vereniging Hogescholen door externe onderzoeksbureaus de HBO-Monitor afgenomen onder afgestudeerden van hogescholen (bachelor en master). Alumni krijgen zo de gelegenheid terug te kijken op de kwaliteit van hun opleiding en op wat deze heeft betekend voor hun beroepsloopbaan. De ondervraagde alumni worden ruim een jaar na hun afstuderen benaderd.

De huidige waardering van studenten voor de aansluiting van de opleidingen bij de arbeidsmarkt is een 6,6. De HU streeft ernaar om in 2015 een betere aansluiting op de arbeidsmarkt te hebben (7,0) en heeft hierover een prestatieafspraken gemaakt met het ministerie. Als indicator hiervoor is gekozen voor de tevredenheid van alumni over de voorbereiding op de beroepsloopbaan, zoals gemeten door de HBO-Monitor. De totaalscore hiervan is gedefinieerd als het gemiddelde van de volgende scores binnen de HBO-Monitor:

1. Opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt;
2. Opleiding als basis om competenties verder te ontwikkelen;
3. Voorbereiding op de actuele arbeidsmarkt.

De berekening wordt gedaan aan de hand van de cijfers van alumni die een bacheloropleiding voltijd hebben gevolgd.

Alumnitevredenheid bachelor voltijd			
	Nulmeting 2010	2014	Prestatieafpraak 2015
Alumni- tevredenheid bachelor voltijd	6,9	6,6	7,0

Figuur 10. Bron: HBO-Monitor 2014

Uit de HBO-Monitor 2014 blijkt dat alumni (afstudeerjaren 2012-2013) de HU gemiddeld beoordelen met een 6,6, net als vorig jaar. Landelijk is het gemiddelde cijfer een 6,8. Dat betekent dat we nog steeds ruim voldoende scores maar dat de vooruitgang zoals we deze voor ogen hebben, nog niet in de waardering is terug te zien van studenten die afgestudeerd zijn in 2012-2013. In de Nationale Studenten Enquête (NSE) van 2014, waarin meer recente cijfers zijn opgenomen, bleek wel dat op ‘Voorbereiding beroepsloopbaan’ door studenten van de HU hoger wordt gescoord (3,65) dan landelijk gemiddeld (3,49).

2.2.3 Bestuurlijke participatie studenten

De HU kent een traditie van relatief grote studentparticipatie. Er wordt door de HU dan ook veel waarde gehecht aan de dialoog met studenten. Deze draagt bij aan een constante innovatie en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en van de processen daaromheen.

Bestuurlijke participatie studenten			
	Nulmeting 2012	2014	Prestatieafspraken 2015
Bestuurlijke participatie studenten	75,6%	87,2%	80%

Figuur 11. Bron: HU administratie

Een belangrijke rol is weggelegd voor studenten die deel uitmaken van de medezeggenschap. De HU telt een centrale medezeggenschapsraad, zes facultaire raden, een personeelsraad en bijna vijftig opleidingscommissies met veel actieve studenten. In 2014 was ruim 87 procent van de studentzetels in de medezeggenschap bezet. Dat is zeven procent meer dan de in 2012 gestelde ambitie van tachtig procent. Actief sturen op studentparticipatie en hiervoor ook middelen inzetten heeft geleid tot een impuls voor de groei participatie van studenten in de medezeggenschapsraden en opleidingscommissies.

In 2014 is gestart met het stimuleren van onderlinge contacten en samenwerking tussen raden, commissies en studieverenigingen van de HU. Studenten uit zowel de medezeggenschap als de bestuurders van verenigingen zijn in het najaar van 2014 samengekomen op het jaarlijkse trainingsweekend, de Autumn Course. De actieve achterban en goede werksfeer van studieverenigingen bleken al snel een uitstekende combinatie op te leveren met de dossierkennis van de medezeggenschappers en hun contacten in de organisatie. Met veel inzet, bevoegenheid en inhoudelijke scherpte is in het weekend de basis gelegd voor 'Het Verdrag van Soest', dat deze visie op de samenwerking vastlegt. Door het leggen van nieuwe dwarsverbanden is een breder netwerk van studentparticipatie ontstaan.

Ook is in 2014 het onderwijs voor bestuurlijk actieve studenten verder versterkt, onder meer door de start van een tweede minor voor bestuurlijk actieve studenten, 'Het project van je leven', naast de al bestaande minor 'Leiderschap voor bestuurlijk actieve studenten'. De nieuwe minor biedt studenten een inhoudelijke verdieping tijdens hun bestuursjaar bij studie- of studentenvereniging, hun werk in een opleidingscommissie of hun werk in een medezeggenschapsraad. Ook worden bestuurlijk actieve studenten waar mogelijk in de gelegenheid gesteld de kennis en ervaring die zij opdoen in hun bestuurswerk aan te wenden in hun studieloopbaan.

2.3 Maatregelen onderwijs

2.3.1 Onderwijsintensiteit

De prestatieafspraken over onderwijsintensiteit legt het streven vast naar een minimumaantal van twaalf geprogrammeerde uren per week waarin er contact is tussen docenten en studenten. De berekening in de figuur hieronder is gebaseerd op het aantal contacturen per student, per week, per opleiding in het eerste studiejaar van de voltijds bacheloropleidingen aan de HU, gedurende 40 onderwijsweken. De contacturen worden gemeten in klokuren (60 minuten).

Contacturen bachelor voltijdopleidingen			
	Nulmeting (collegejaar 2011 - 2012)	2014 (collegejaar 2013 – 2014)	Prestatieafspraken 2015
% bachelor voltijdopleidingen wat voldoet aan norm > 12 contacturen	40%	69,2%	100%

Figuur 12. Bron: HU administratie

Gelet op de sterke groei van 40 procent naar bijna 70 procent in twee jaar tijd, is de verwachting dat de hogeschool de afspraak met het ministerie nakomt om in 2015 voor alle voltijdstudenten te kunnen voorzien in minimaal twaalf contacturen.

2.3.2 Docentkwaliteit

De HU streeft naar een kwaliteitsverbetering van haar personeel. Niet voor niets heeft de HU zich gecommitteerd aan een percentage docenten met een mastergraad van 86 en een percentage gepromoveerde docenten van 10, per 31 december 2015. De HU verwezenlijkt dit streven door flink te investeren in de deskundigheid van haar medewerkers. Niet alleen door ze te steunen in het behalen van een mastergraad of PhD, maar ook door te investeren in her- en bijscholing op vakinhoudelijk én didactisch vlak.

% Docentkwaliteit			
	Nulmeting 2012	2014	Prestatieafpraak 2015
Master	72,5%	86,4%	86%
PhD	7,3%	10,3%	10%

Figuur 13. Bron: HU administratie

Dit alles heeft geleid tot het volgende resultaat: eind 2014 had 86,4 procent van de docenten een mastergraad en 10,3 procent een PhD. De HU heeft daarmee de afgesproken percentages master en PhD behaald.

2.3.3 Indirecte kosten

De verhouding onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend en beheerpersoneel (OBP) in fte en euro's.

Indirecte kosten OP-OBP			
	Nulmeting 2011	2014	Prestatieafspraken 2015
OP-OBP fte	1,35	1,531	1,621
OP-OBP euro	1,824	1,898	2,202

Figuur 14. Bron: HU administratie

De OP-OBP-verhouding laat de afgelopen jaren zowel in fte's als in euro's een stijgende lijn zien ten gunste van het onderwijzend en onderzoekend personeel. In 2014 zet deze trend door. Met ingang van 2014 zijn de ondersteunende diensten opnieuw ingericht. De dienstverlening wordt geherstructureerd om optimale ondersteuning van het onderwijs en onderzoek te waarborgen. Om meer in onderwijs en onderzoek te kunnen investeren, wordt bezuinigd op ondersteunend personeel.

2.4 Zwaartepuntvorming en profilering

2.4.1 Onderwijsinnovatie

Intensivering van het lopende programma Leven Lang Leren

Het thema leven lang leren heeft binnen de HU al geruime tijd aandacht. In 2011 is een programma Leven Lang Leren gestart met als doelstelling het onderwijs voor werkende professionals, zowel de deeltijd bachelor- en masteropleidingen als non-degree onderwijsprogramma's (ook aangeduid als post-initieel onderwijs) verder tot ontwikkeling te brengen.

In de visie van de HU moet ons onderwijs de mogelijkheid bieden voor een leven lang leren voor iedere (startende) professional van 17 tot 67 jaar. We willen een hogeschool zijn die een leven lang leren mogelijk maakt, aansluit bij ontwikkelingen in de beroepspraktijk en die aansluit bij de ervaring, interesses en behoeften van studenten. Daarom richt de HU haar opleidingen opnieuw in, ondersteund door het programma Onderwijsinnovatie. Daarmee spelen we in op de behoefte aan innovatieve professionals die zich blijvend scholen op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Tevens blijven professionals aantrekkelijk voor werkgevers in een voortdurende veranderende arbeidsmarkt. We bieden daarmee zowel voor startende als werkende professionals een opleidings- en scholingsaanbod waarmee ze hun kennis en vaardigheden kunnen verbreden, actualiseren, aanscherpen of verdiepen.

Het assortiment van de HU bestaat uit bachelor- en masteropleidingen en op (beroepscertificerende) non-degree opleidingen. Het marktaandeel van de HU in het opleiden van werkenden is in 2014 licht gegroeid. Het aantal werkenden dat in 2014 een bachelor- of masteropleiding aan de HU volgde (7200), is desalniettemin afgenomen met tien procent ten opzichte van 2013. Dit heeft primair te maken met een landelijke daling van deze markt en in beperkte mate met een heroriëntatie op de markt waarbij op basis van kwaliteit en economisch rendement een inkrimping van het post-initieel onderwijsaanbod heeft plaatsgevonden.

Om zich verder te positioneren in het onderwijs voor professionals en om tegenwicht te bieden aan de dalende trend van deeltijd bachelor- en masteropleidingen heeft de HU voor het studiejaar 2014-2015 verder focus aangebracht in het assortiment en zich gericht op het aanbieden van flexibel onderwijs.

De HU heeft vanuit haar concept van leven lang leren een onderwijsvisie geformuleerd, 'leren samen kennis creëren', waarin de visie van de HU op onderwijs wordt beschreven. Kernelementen zijn dat wij uitgaan van opleidingen die een onafhankelijke erkenning van kwaliteit hebben, in co-creatie met

de beroepspraktijk worden ontwikkeld en uitgevoerd, onderzoek als kennis basis hebben, gekenmerkt worden door gepersonaliseerd leren en gebaseerd zijn op een HU-didactische principes.

Vanuit deze visie hebben alle faculteiten plannen en projecten opgezet die bijdragen aan de realisatie hiervan. Het gaat in totaal om 29 projecten die variëren van het ontwikkelen van brede bachelors, het herontwerp van opleidingen en bijstelling van het assortiment tot het blended maken van cursussen en het ontwikkelen van honours-onderwijs.

Studenten kunnen versnellen, inhalen, profileren en excelleren

Deze doelstelling maakt onderdeel uit van het Programma Onderwijsinnovatie dat daarmee een vervolg geeft op het Project Flexibilisering dat in de periode 2008-2013 is uitgevoerd. Een belangrijk resultaat van dat traject is geweest dat alle cursussen van de HU zijn vormgegeven in eenheden van 5 EC of een veelvoud daarvan.

In het Programma Onderwijsinnovatie is flexibilisering uitgewerkt naar gepersonaliseerd leren. Een bewuste keuze om daarmee niet het onderwijs, maar de student centraal te stellen die eigen keuzes wil maken binnen de opleiding. Geen student is immers hetzelfde, *one size fits all* werkt niet meer. We willen ruimte bieden aan beginnende en werkende professionals om te kunnen variëren in leerstijlen, het tempo waarin ze de studie doorlopen, inhoudelijke profilering en voor bijvoorbeeld honours-trajecten.

Daarbij gaat het om zowel een flexibel herontwerp van opleidingen met blended learning en om honours-onderwijs (voorheen excellentie, zie hierna). De HU definieert blended learning als de combinatie van face-to-face, online leren en leren op de werkplek. Dit biedt studenten de mogelijkheid om plaats onafhankelijk en tijdflexibel te leren.

Op 1 mei 2014 waren er 56 cursussen met 1.500 studenten blended vormgegeven. Op 31 december 2014 is dat gestegen naar 450 cursussen (van 5 EC) waaraan 6.000 studenten deelnemen.

Aandeel voltijd bachelorstudenten in excellentietrajecten 6 procent (honours)

Het project Excellentie van de HU loopt vanaf 2011 tot en met 2014. Sinds 1 januari 2014 maakt het project deel uit van het Programma Onderwijsinnovatie en wordt – in lijn met andere instellingen – de term 'honours' gebruikt. In het studiejaar 2012-2013 nam 3 procent van de voltijd bachelor studenten deel aan honours-trajecten. Op 31 december 2014 is dat gestegen naar 5,7 procent.

De HU heeft een aangepast honoursconcept ontwikkeld om de ontwikkeling van honours-onderwijs duurzaam te borgen binnen de hogeschool met als doel dat de HU in 2020 tien procent excellente studenten kent, waarvan 6 procent een honoursprogramma volgt.

2.4.2 Bèta-succes

Er is behoefte aan meer hoger opgeleid technisch personeel. Het techniekonderwijs is bij de HU belegd bij de Faculteit Natuur & Techniek (FNT). De FNT wil de instroom en uitstroom blijvend verhogen middels kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Daarmee geeft de faculteit invulling aan de HU-prestatieafspraken 'vergroten aantrekkelijkheid bèta-opleidingen'. Daarnaast neemt de FNT deel aan een aantal interventies en programma's die zijn gericht op kwantitatieve aspecten: het verhogen van de instroom, bevorderen van de doorstroom en verhogen van de uitstroom.

Instream (aantal studenten)	2012	2013	2014	2014 t.o.v 2012	2014 t.o.v 2013
Sector techniek landelijk	17.624	18.887	19.577	11,1%	3,7%
HU opleidingen sector techniek	1.183	1.402	1.281	8,3%	-8,6%
FNT opleidingen landelijk	10.920	11.620	12.117	11,0%	4,3%
FNT opleidingen HU	1.050	1.248	1.188	13,1%	4,8%

Behaalde bachelordiploma's	2011	2012	2013	2014 t.o.v 2012	2014 t.o.v 2013
Sector techniek landelijk	10.679	9.913	10.124	-5,6%	2,1%
HU opleidingen sector techniek	937	951	1.025	9,3%	7,8%
FNT opleidingen landelijk	7.476	6.868	6.657	-11,9%	-3,1%
FNT opleidingen HU	983	882	913	-7,9%	3,5%

Figuur 15. Bron: Vereniging Hogescholen

NB: De opleiding Business IT and Management valt bij de HU onder de Faculteit Natuur & Techniek (FNT). Landelijk valt deze opleiding echter onder de sector economie. De opleiding Communication and Multimedia Design valt landelijk onder de sector techniek maar binnen de HU onder de Faculteit Communicatie & Journalistiek (FCJ). Daarom wordt in de tabel onderscheid gemaakt tussen 'HU opleidingen sector techniek' (alle opleidingen bij de HU die landelijk onder de sector techniek vallen) en 'FNT opleidingen HU' (alle opleidingen die binnen de Faculteit Natuur & Techniek van de HU worden gegeven).

Vergroten van de instroom

Ten opzichte van 2013 is een daling te zien in de instroom van studenten. Deze daling is deels te verklaren door de enorme stijging in de instroom van 2013 (18,6 procent bij de HU-opleidingen in de sector techniek en 22,2 procent voor HU FNT-opleidingen). Als de instroomcijfers over een langere periode worden bekeken, is te zien dat de groei van de instroom van de FNT-opleidingen (13,1 procent) boven het landelijk gemiddelde ligt (11 procent).

De FNT sluit aan bij belangrijke schakelmomenten van de vo-leerling zoals de profielkeuze, het profielwerkstuk, en de studiekeuze. De FNT werkt hieraan via het Breed Regionaal Steunpunt Techniek en door deelname aan U-talent, een samenwerking met de Universiteit Utrecht gericht op de werving van topstudenten op vwo- en havo voor de techniekopleidingen en de lerarenopleiding Techniek. Net als binnen de gehele hogeschool worden ook op de FNT matchingsgesprekken gehouden met als doel de juiste match tussen student en opleiding te bewerkstelligen, waarmee de gehele instromende populatie een grotere slagingskans krijgt.

Redesign van assortiment opleidingen

Om het aantal afgestudeerden te doen toenemen, moet het techniekonderwijs aantrekkelijker en actueler worden en dichter bij de praktijk komen te staan. Daar werkt de FNT sinds 2011 aan door haar onderwijs te herontwerpen. Doel van het herontwerp is een transparant en eenduidig assortiment dat studiekeuzers en werkgevers helderheid biedt. Het verminderen van het aantal bacheloropleidingen en het komen tot een beperkter aantal stamopleidingen is onderdeel van een ontwikkeling in de sector bèta/technisch hbo (htno) die door de FNT vroegtijdig is ingezet en die leidt tot meerdere curriculumherzieningen.

Hierin ligt mogelijk een oorzaak van de afname van de instroom. Binnen het Institute of Engineering & Design zijn twee opleidingen beëindigd en binnen dit instituut is dan ook een afname van de instroom te zien. In 2014 is het proces gestart om negen ICT- en bouwopleidingen vanaf 2015 terug te brengen tot twee brede bacheloropleidingen met gespecialiseerde uitstroomprofielen. Met deze nieuwe opzet van de opleidingen kan de HU flexibeler inspelen op de snel veranderende vraag in de wereld van de techniek, zonder steeds een nieuwe opleiding te moeten opzetten.

Nieuwe programmaonderdelen

Op basis van het herontwerp worden nieuwe programmaonderdelen ontwikkeld die innovatiethema's, en de actualiteit uit de beroepspraktijk inbrengen in het onderwijs. Hiermee heeft de beroepspraktijk een vaste plek in het onderwijs. Ook thema's uit het onderzoek van het HU kenniscentrum Techniek & Innovatie worden op deze manier aan het onderwijs verbonden.

Professionalisering docenten

De vernieuwde curricula worden gemaakt en onderhouden door eigen docenten. Het gaat niet om een eenmalige verbetering maar om het tot stand brengen van duurzame kwaliteitsverhoging. De professionaliteit van docenten is daarbij de belangrijkste voorwaarde. Docenten krijgen scholing op het gebied van onderwijsontwerp, toetsing en onderzoek. Ook zijn ze verplicht om, net als alle HU-docenten, allemaal een master te behalen – voor zover ze die nog niet hebben - en krijgen ze de kans om te promoveren.

2.4.3 U CREATE – Centre of Expertise Creatieve Industrie

Positieve beoordeling Reviewcommissie

Begin 2013 is het Centre of Expertise Creatieve Industrie van start gegaan. In 2013 en in 2014 heeft een positieve evaluatie door de Reviewcommissie plaatsgevonden. De commissie keek onder meer naar de voortgang in de zwaartepuntvorming, de samenwerking met publieke en private partijen en andere kennisinstellingen en de duurzaamheid van die samenwerking, de mate waarin cofinanciering wordt gevonden voor de activiteiten, en de doelmatigheid van de inzet van middelen. De afgelopen twee jaar heeft het Centre een goede basis gelegd voor duurzame publiek-private samenwerking. Met een groeiend portfolio van relevante projecten, aansprekende resultaten en een gedeelde ambitie: het versterken van creatieve industrie door innovatieve en interactieve toepassingen voor maatschappelijke en economische vraagstukken. Het Centre kreeg in 2014 de naam U CREATE - Centre of Expertise Creative Industries.

Gemeenschappelijke Regeling

Ten behoeve van de samenwerking in U CREATE hebben Hogeschool Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) in het voorjaar van 2014 een intentieverklaring voor samenwerking in het Centre opgesteld, waarin uitgesproken wordt gezamenlijk verantwoordelijk voor het Centre te willen zijn. Eind 2014 is een Gemeenschappelijke Regeling opgesteld. Hierin is afgesproken dat de partijen zich gezamenlijk inzetten ten behoeve van de Human Capital Agenda van de topsector Creatieve Industrie en ten behoeve innovatieve diensten en producten voor zorg en welzijn. Per januari 2015 is een nieuwe directeur aangesteld.

Aanscherping focus

Het Centre sluit zowel aan bij de nationale als de regionale agenda voor de creatieve industrie. Voor regionale verankering is de samenwerking met de Economic Board Utrecht (EBU) van belang. Hierin werken het Utrechtse bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen als aanjagers van regionale ambities en initiatieven samen. Op nationaal niveau is er samenwerking met het kennis- en innovatienetwerk van de topsector Creatieve Industrie, CLICK NL, onder meer gericht op de cross-over naar de zorgsector. In 2014 is een advies uitgebracht over verdere aanscherping van de focus van U CREATE. Op basis van de expertise in de HU en de HKU, de expertise die in de regio aanwezig is, de natuurlijke partners in de regio, en de inhoudelijke agenda van de Economic Board Utrecht is geadviseerd het Centre of Expertise sterker te richten op het toepassingsgebied Healthcare & Wellbeing. Vanaf 2015 brengt U CREATE een inhoudelijke focus aan op innovatie voor de sector zorg en welzijn.

Activiteiten

Projecten en activiteiten werden in 2014 in nauwe samenwerking met de creatieve industrie uitgevoerd. Zowel pilotprojecten voor talentontwikkeling, zoals [Ulab](#), [de gamejam ELRO wants to play](#), [verschillende challenges](#) en de [Future Health Battle](#), als kansrijke onderzoeks- en innovatiepilots, door middel van een eigen Call for Impact. Enkele pilots zijn doorgegroeid naar grotere projecten, zoals het innovatieproject Participatief Ontwerp voor Kinderoncologie: [POKO](#). Aan de hand van de gekozen focus worden nieuwe projecten gestart, is meer zichtbaarheid gecreëerd en zijn nieuwe partners uit de toepassingsgebieden aan U CREATE verbonden. Vanuit de gekozen

positionering en profilering is een marketing- en communicatieplan gemaakt en zijn communicatiemiddelen ontwikkeld, waaronder [een nieuwe website](#) en een cross-over evenement gericht op de zorg.

3 Studenten

3.1 Dialoog met studenten

Hogeschool Utrecht hecht veel waarde aan de dialoog met haar studenten, ook buiten het lesprogramma. De HU kent dan ook een traditie van relatief grote studentparticipatie. De bestuurlijk actieve studenten vormen een netwerk van enthousiaste en leergierige studenten die elk op hun eigen wijze betrokken zijn bij de vorming van de *learning community* die de HU wil zijn. Zo kunnen zij toetreden tot het bestuur van een studievereniging, lid worden van een opleidingscommissie of van een medezeggenschapsraad.

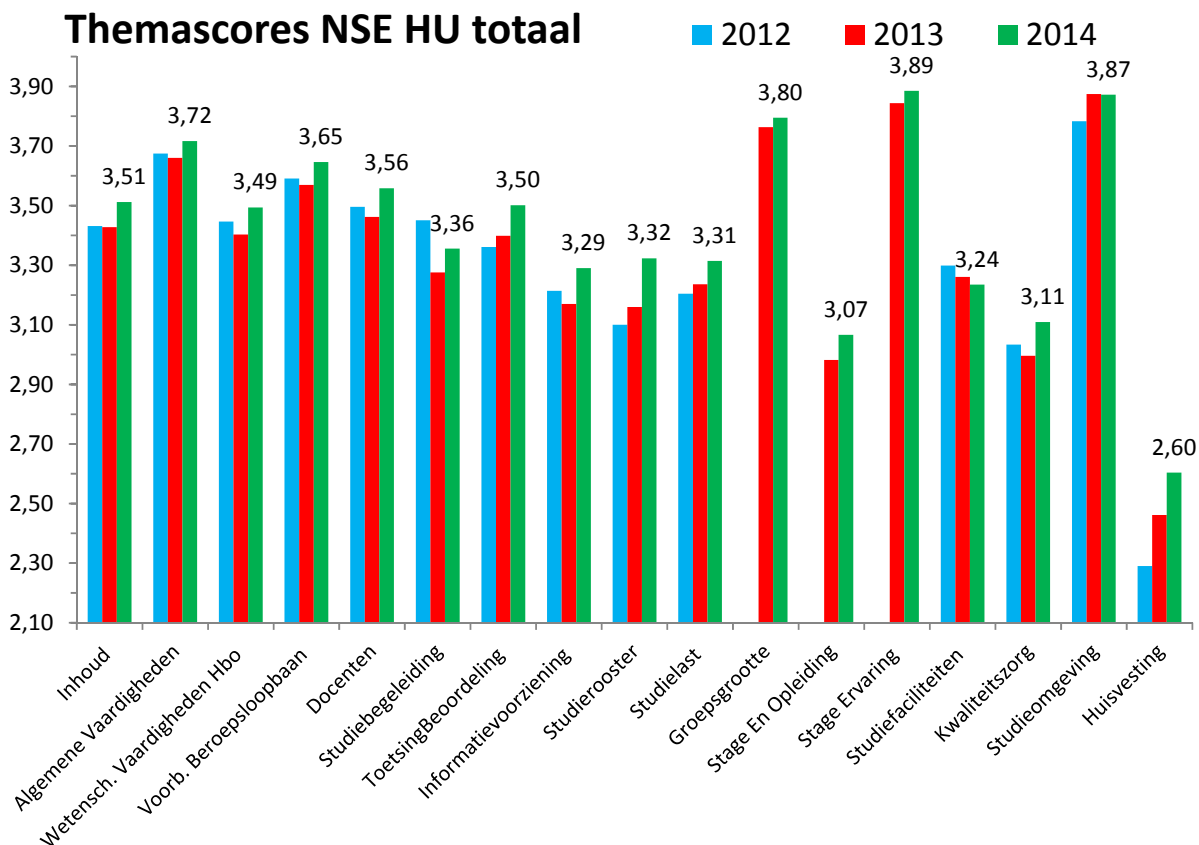
De dienst Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken ondersteunt de bestuurlijk actieve studenten van de HU. Samen met de Universiteit Utrecht faciliteert de HU bovendien met beurzen de besturen van Utrechtse studentengezelligheidsverenigingen en -sportverenigingen. In 2014 zijn drie bijeenkomsten georganiseerd om kennis te maken met de bestuurders van studieverenigingen en studentorganisaties, om kennis en kunde uit te wisselen en waardering uit te spreken voor het werk dat deze studenten doen. Daarnaast hebben de besturen van een aantal studieverenigingen in 2014 meegewerkt aan de plannen de nieuwe huisvesting van de HU.

De voorzitter van het College van Bestuur vervolgde in 2014 haar gesprekken met opleidingscommissies over diverse aspecten van het onderwijs. Men sprak onder meer over huisvesting, roostering, evaluaties van het onderwijs, toetsing en aansluiting van het curriculum op de beroepspraktijk. In 2014 zijn twintig opleidingscommissies bezocht. Ook spreekt het College van Bestuur regelmatig met de studentengeleding in de Hogeschoolraad. Naar aanleiding van deze gesprekken worden studenten betrokken bij beleidsontwikkeling. Verder zijn studenten in 2014 ingezet als co-creators bij bedrijfsvoering, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van plannen voor de dienstverlening, de inrichting van frontoffices en de herhuisvesting. Ook in het project Mijn HU App, de ontwikkeling van een webapplicatie waarin alle informatie die belangrijk is voor studenten wordt getoond, is samengewerkt met studenten. Studenten zijn ten slotte betrokken bij diverse projecten op de faculteiten. Zo is op de Faculteit Educatie het Bildungcafé samen met studenten tot stand gebracht en op de Faculteit Gezondheidszorg organiseren studenten jaarlijks alle activiteiten rondom de Nationale Studenten Enquête (NSE). Tot slot is er in 2014 een veelheid aan activiteiten geweest waarbij de open dialoog met studenten werd gezocht.

3.2 Studenttevredenheid

De uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken onder studenten en benchmarks op dit gebied worden gebruikt bij de doorontwikkeling en het realiseren van ambities zoals deze verwoord zijn in het strategisch plan van de HU.

De scores in de Nationale Student Enquête (NSE), een jaarlijks, landelijk onderzoek naar studenttevredenheid, laten op studenttevredenheid van de HU (het gemiddelde van alle individuele opleidingsscores) een stijgende lijn zien. We zijn als HU duidelijk bezig met een inhaalslag. Op vrijwel alle thema's is de stijging bij de HU groter dan de landelijke stijging. Het landelijk gemiddelde ligt voor de meeste thema's nog wel hoger.



Figuur 16. Bron: Nationale Studenten Enquête

3.3 Toelatingsbeleid

3.3.1 De juiste student op de juiste plaats

We willen dat studenten de opleiding kiezen die bij hen past. Studenten die zich goed hebben georiënteerd bij hun studiekeuze, hebben meer kans op een succesvolle studieloopbaan. En hoe beter de keuze van de student, hoe beter en sneller hij aansluiting op de arbeidsmarkt vindt. Daarom begeleiden we aanstaande studenten bij hun oriëntatie op een studie. De inzet daarvan is 'de juiste student op de juiste plaats'.

We geloven in een persoonlijke en betrokken aanpak. De HU wil aankomende studenten persoonlijk leren kennen zodat we ook de mogelijkheid hebben gerichte acties te ondernemen om hen te kunnen begeleiden bij hun studiekeuze. Daarom is recent een CRM-systeem voor aankomend studenten geïmplementeerd met een studiekeuzeportal: HU4u.

3.3.2 Open dagen

Voor aankomende studenten is de open dag van grote invloed op hun studiekeuzeprocess. Op de open dag kunnen ze zich oriënteren op opleidingen, de sfeer proeven in onze gebouwen en vragen stellen aan docenten en studenten. Afgelopen jaar is op basis van behoeften van de studiekeuzer het programma van de open dagen aangepast. We zagen daardoor de bezoekersaantallen van onze open dagen stijgen evenals de waardering en tevredenheid van bezoekers.

3.3.3 Meeloopdagen

Tijdens meeloopdagen kunnen aankomende voltijd studenten ervaren hoe het is een dag student te zijn van een van onze opleidingen. Bij nagenoeg alle opleidingen kon binnen een maand na de open dag een meeloopdag worden gevolgd met een aantal vaste onderdelen, zoals het volgen van een les of college. Zo krijgen aankomende studenten de mogelijkheid zich in de inhoud van de opleiding te verdiepen voordat ze zich aanmelden.

3.3.4 Matching

Vanaf collegejaar 2014-2015 hebben aanmelders voor de bachelor- en associate degree-opleidingen zonder selectie recht op een studiekeuzecheck. Net als veel andere hogescholen noemt de HU dit matching. De aanmelddatum voor nagenoeg alle studenten die een voltijd bacheloropleiding volgen is vervroegd naar 1 mei in 2014. Zo wordt gestimuleerd dat studenten zich beter en tijdig voorbereiden op hun studiekeuze en bewuster kiezen. Aangemelde studenten doen een digitale intake. Vervolgens worden zij uitgenodigd voor een matchingsgesprek waarna ze een niet-bindend studieadvies ontvangen. Daarnaast kunnen aankomende studenten kennis maken met het onderwijs van de HU door deel te nemen aan speciaal voor hun opengestelde werkgroepen, colleges, of andere activiteiten. Belangrijke ijkpunten in het studiekeuzepad van de HU zijn open dagen, meeloopdagen en matching.

Hoewel er nog geen definitieve conclusies getrokken kunnen worden, lijkt het er op dat de lichte studenten van 2014-2015 het beter doet en minder snel uitvalt dan voorheen. In de meeste deeltijdopleidingen was het al gebruikelijk om intakegesprekken te voeren.

3.4 Profileringsfonds

Fonds	Aantal uitkeringen	Totaal bedrag
HU excellent and talent scholarships voor niet-EER studenten (kennisbeurzen)	67	€ 202.500,00
Afstudeerfonds	100	€ 152.144,46
Topsportfonds	3	€ 2.750,00
Bestuursbeurzen	150	€ 136.484,00
TOTAAL	320	€ 493.878,46

Figuur 17. Bron: HU administratie

Het profileringsfonds is een regeling die bepaalt dat studenten die door bijzondere omstandigheden studieovertraging hebben opgelopen, in aanmerking kunnen komen voor financiële steun. Ook studerende topsporters, bestuurlijk actieve studenten en niet-EER studenten kunnen bij de HU een beroep doen op financiële steun. De HU hecht er veel waarde aan om juist deze doelgroepen extra te stimuleren. Met circa 500.000 euro werd uit de fondsen in 2014 ongeveer hetzelfde bedrag uitgekeerd als in 2013.

3.5 Internationale mobiliteit

3.5.1 Studeren in het buitenland en buitenlandse studenten

Aantal HU-studenten studierend en op stage in het buitenland

Het aantal studenten van de HU dat een periode voor studie in het buitenland verblijft, stijgt al jaren. In 2014 steeg het naar 473, waar een jaar eerder 448 studenten voor studie de grens over gingen. Het aantal HU-studenten dat voor stage naar het buitenland gaat, daalde: van 555 in 2013 naar 483 in 2014. Tegelijkertijd is het aantal studenten dat in 2014 met een Erasmusbeurs een stage in een Europees land volgde, nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2013 (138 in 2013 versus 140 in 2014).

Het merendeel van de HU-studenten dat een periode in het buitenland studeert of stage loopt, komt van de Faculteit Economie & Management (366) en de Faculteit Communicatie & Journalistiek (268). Dit is te verklaren door de sterke internationale oriëntatie van het opleidingsaanbod van deze faculteiten, waarin een buitenlandverblijf vaak een vast onderdeel vormt.

HU-studenten naar buitenland

Faculteit	2014		
	studie	stage	Totaal
FCJ	175	93	268
FE	29	15	44
FEM	206	160	366
FG	10	103	113
FNT	22	47	69
FMR	31	65	96
HU	473	483	956

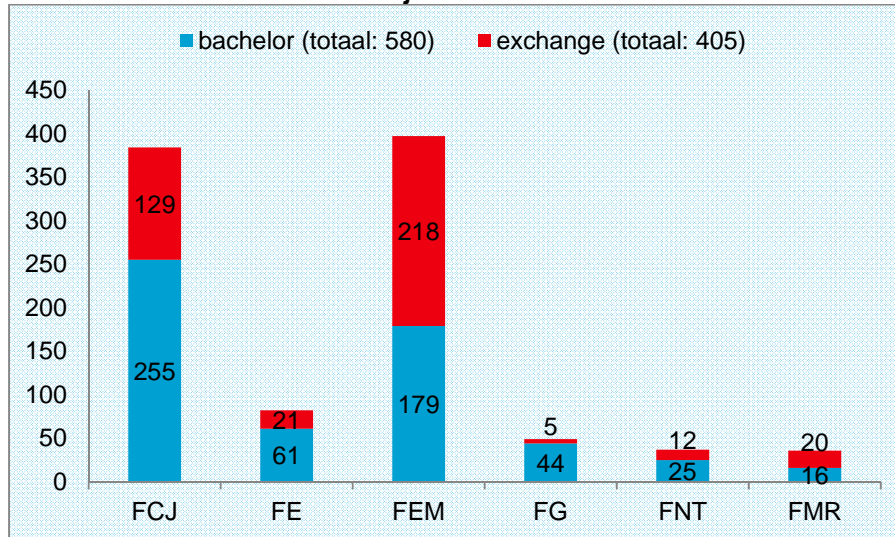
Figuur 18. Bron: HU administratie

Het VSBfonds stelt elk jaar een aantal beurzen beschikbaar aan bevlogen en gemotiveerde studenten van hogescholen en universiteiten, die zich na het behalen van hun bachelor- of masterdiploma verder willen ontwikkelen. In 2014 zijn acht HU-studenten van uiteenlopende opleidingen geselecteerd voor zo'n beurs van het VSBfonds. De studenten gebruiken deze om een masteropleiding te volgen in het buitenland.

Aantal buitenlandse studenten bij de HU

In 2014 volgden 580 studenten uit het buitenland een bacheloropleiding aan de HU. Dat is een stijging van 51 studenten ten opzichte van 2013. De Faculteit Communicatie & Journalistiek ontving de meeste buitenlandse 'degree seeking' studenten, voor een volledige (Engelstalige) bachelor. Het aantal inkomende *exchange* studenten, die een korte periode aan de HU komen studeren als onderdeel van hun (buitenlandse) opleiding, is ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven (405 in 2014 tegenover 411 in 2013). De Faculteit Economie & Management ontving de meeste buitenlandse exchange studenten, voor één of twee semesters.

Aantal buitenlandse studenten bij de HU



Figuur 19. Bron: HU administratie

De HU ondersteunt niet-EU/EEA studenten die naar de HU komen voor een internationaal bachelorprogramma met zogenaamde HU Talent Scholarships en HU Excellent Scholarships, die toegekend worden vanuit het profileringsfonds. Beide beurzen zijn gericht op getalenteerde studenten. In het studiejaar 2013-2014 werden er 72 beurzen uitgereikt, in het studiejaar 2014-2015 67.

Uitgereikte HU Excellent en HU Talent Scholarships

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
HU Excellent and Talent Scholarships (kennisbeurs)	5	13	17	34	61	72	67

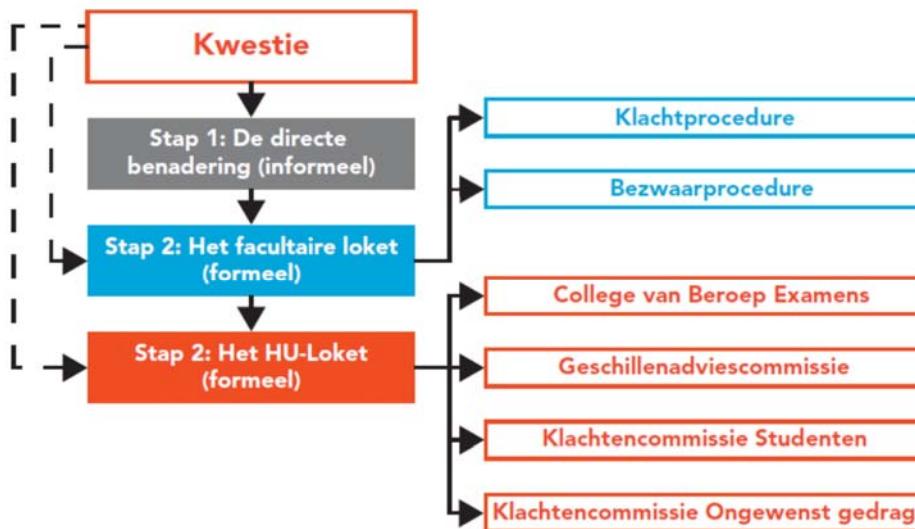
Figuur 20. Bron: HU administratie

3.6 Klachtenafhandeling

Sinds het in werking treden van de nieuwe Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, in 2010, dient elke instelling van hoger onderwijs – naast een College van Beroep voor de Examens – een Geschillenadviescommissie en een ‘toegankelijke faciliteit’ (hierna te noemen: klachtenloket) te hebben. Het doel achter dit klachtenloket is studenten een eenduidige toegang te geven tot de verschillende organen en regelingen met betrekking tot de rechtsbescherming van studenten. Uitgangspunt van de HU is dat studenten en medewerkers altijd eerst proberen om in onderling overleg de klacht op te lossen. Als dat niet lukt, kan een student een bezwaar of klacht indienen bij het facultaire klachtenloket, evenals bij een beroepschrift of een herzieningsverzoek. Op www.klachtenwegwijzer.hu.nl zijn alle procedures te vinden. Bij het HU-Loket Rechtsbescherming Studenten zijn in 2014 in totaal 113 kwesties binnengekomen. Daaronder waren 79 beroepszaken voor het College van Beroep voor de Examens, 31 beroepszaken bij de Geschillenadviescommissie en drie klachten c.q. herzieningsverzoeken bij de Klachtencommissie Studenten.

Ten opzichte van 2013 is er sprake van een beperkte afname. Toen zijn er in totaal 132 kwesties in behandeling genomen, waarvan 102 bij het College van Beroep voor de Examens, 28 bij de Geschillenadviescommissie en twee bij de Klachtencommissie Studenten.

De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (voor zowel studenten als medewerkers) heeft in het jaar 2014 één klacht ontvangen. De behandeling was aan het einde van het jaar nog niet afgerond. In 2013 zijn er geen klachten bij de Commissie ingediend.



Figuur 21.

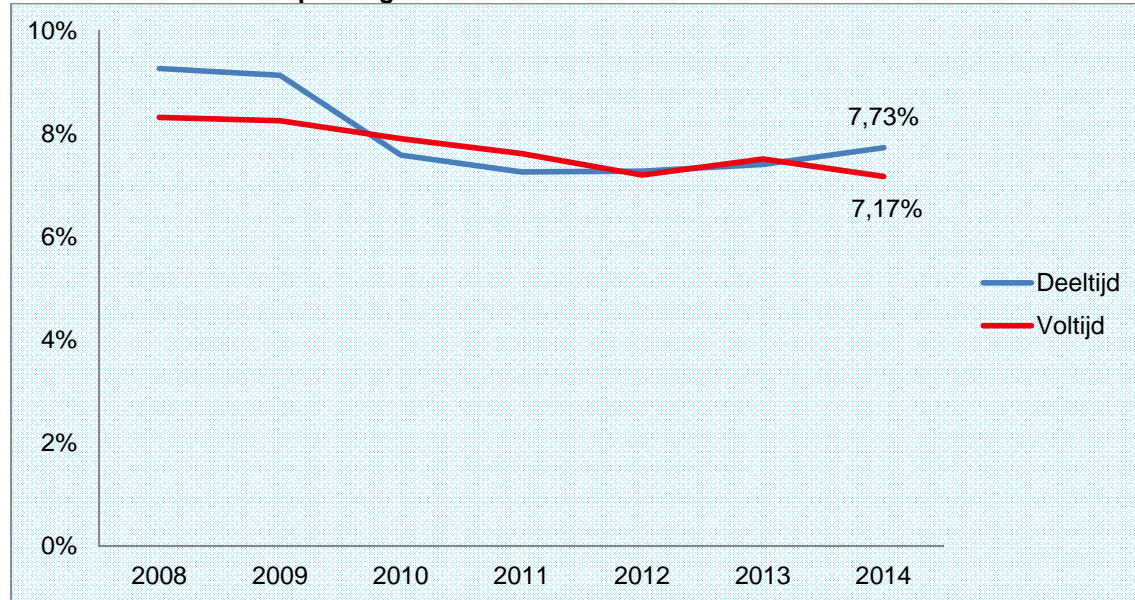
De brede pijlen tonen de gewenste stappen. Mocht de volgorde van deze stappen in uitzonderlijke gevallen niet kunnen worden gehandhaafd, dan zijn alternatieven mogelijk. Zie hiervoor de stippellijnen.

4 Onderwijs

4.1 Marktaandeel

4.1.1 Marktaandeel bacheloropleidingen

Marktaandeel bacheloropleidingen



Figuur 22. Bron: Vereniging Hogescholen

Marktaandeel Voltijdopleidingen

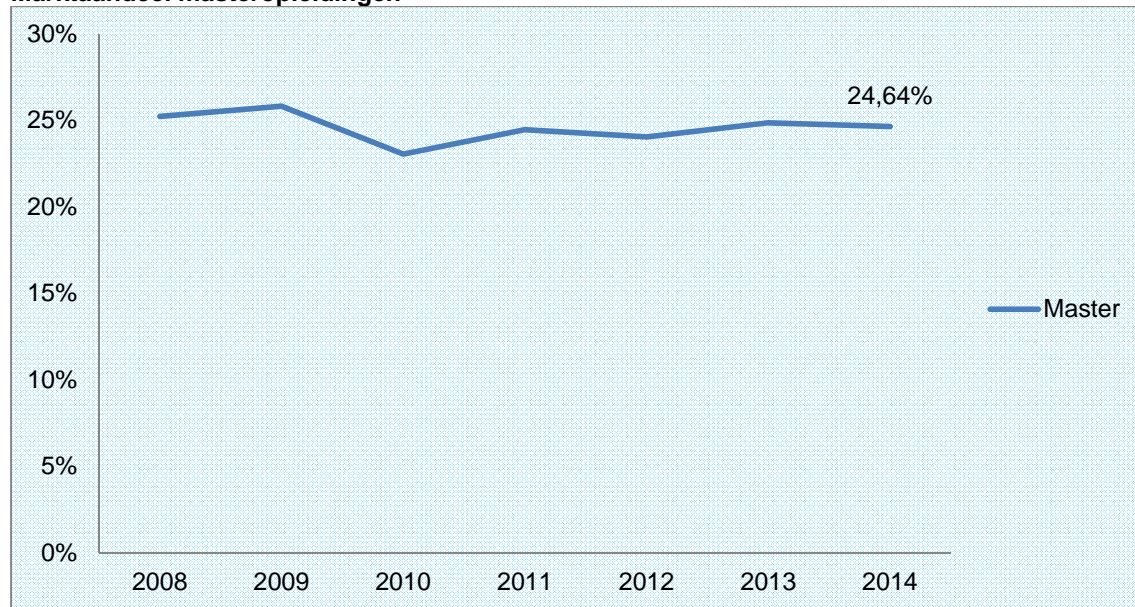
In 2014 zette de HU in op het stabiliseren van het aantal studenten dat een voltijd bacheloropleiding afrondt. De HU zag haar marktaandeel in de voltijd bachelorinstroom licht dalen, naar het niveau van 2012. Deze daling vond met name plaats bij de economische, technische en educatieve faculteiten.

Marktaandeel deeltijd bacheloropleidingen

De HU heeft in 2014 haar aandeel in de markt voor deeltijd bacheloropleidingen licht vergroot, terwijl de instroom in deze markt landelijk daalde. Ook in 2014 is de HU blijven investeren in deze opleidingen, waarin het met het Leven Lang Leren programma reeds een sterk profiel had verworven.

4.1.2 Marktaandeel masteropleidingen

Marktaandeel masteropleidingen



Figuur 23. Bron: Vereniging Hogescholen

Net als in 2013 richtte de HU zich in 2014 op consolidatie van het marktaandeel voor masteropleidingen. Het resultaat over 2014 is een lichte daling. De HU zette dit jaar in op het aantrekkelijker maken van haar masteronderwijs om op langere termijn verder te kunnen groeien in deze markt. In 2014 is daarom het beleid om masteropleidingen modulair aan te bieden, voortgezet. Zo kunnen werkende professionals bij de HU losse modules volgen en stapelen en met deze modules uiteindelijk een volledige degree behalen. Hiermee wordt ingespeeld op een veranderende marktbehoefte.

4.2 Assortimentsontwikkeling

Het marktaandeel van de HU in het opleiden van werkenden is in 2014 licht gegroeid. Het aantal werkenden dat in 2014 een bachelor- of masteropleiding aan de HU volgde (7200), is desalniettemin afgenomen met tien procent ten opzichte van 2013. Dit heeft primair te maken met een landelijke daling van deze markt. Om zich verder te positioneren in het onderwijs voor professionals en om tegenwicht te bieden aan de dalende trend van deeltijd bachelor- en masteropleidingen heeft de HU voor het studiejaar 2014-2015 verder focus aangebracht in het assortiment en zich gericht op het aanbieden van flexibel onderwijs. Het streven is om in 2020 rond de 8200 werkenden een deeltijd bachelor- of masteropleiding te bieden.

4.3 Vreemde ogen dwingen

De Vereniging Hogescholen heeft in december 2011 de Commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsonderwijs ingesteld. In het rapport 'Vreemde ogen dwingen' (mei 2012) doet de commissie Bruijn zeven aanbevelingen. Voor de uitvoering van deze aanbevelingen heeft het ministerie van OC&W per hogeschool middelen beschikbaar gesteld in de periode 2013 tot en met 2016. In 2014 zijn door de HU de volgende activiteiten ondernomen om de aanbevelingen uit het rapport 'Vreemde ogen dwingen' uit te voeren.

Deelname van de HU aan landelijke pilots

De HU was in 2014 betrokken bij drie landelijke pilots. Allereerst is de HU penvoerder van de pilot Landelijke rekentoets HBO-V, waarbinnen door acht HBO-V opleidingen een gezamenlijk toets Verpleegkundig Rekenen is ontwikkeld. In 2014 is de blauwdruk voor de rekentoets vastgesteld, zijn

door de acht opleidingen toetsitems aangeleverd en is een steekproef uitgezet onder 432 respondenten. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de proefrekentoets betrouwbaar is. Ten tweede hebben de opleidingen Logopedie van de verschillende instellingen – na een pilot voor peer reviewing van toetsen in 2013 – in 2014 een adviesrapport opgesteld. Het rapport betreft peer reviewing, het profiel van de peer reviewer en de procedure van peer reviewing. Het implementatieplan beschrijft de werkwijze die in 2015 van start gaat bij alle opleidingen Logopedie, waaronder die van de HU.

Tot slot nam de HU deel aan het landelijke project '10 voor de leraar', waarin wordt gewerkt aan landelijke eindtermen voor lerarenopleidingen.

Activiteiten binnen de HU

Zelfstandig heeft de HU ook een aantal activiteiten ontwikkeld. Zo is in 2014 de HU pilot Protocol Afstuderen gestart. Het doel van de pilot is opleidingen ondersteunen bij het implementeren van het Protocol Afstuderen ('Beoordelen is mensenwerk'. Deel 2: Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo. Vereniging Hogescholen, 2014) en door middel van onderzoek inzicht krijgen in het implementatieproces. Het Protocol Afstuderen bestaat uit twaalf vragen over het afstudeerprogramma. Een opleiding moet deze afdoende kunnen beantwoorden om een goede beoordelings- en beslissingskwaliteit in het afstuderen te garanderen. Via het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek van de HU vindt afstemming plaats tussen de HU pilot Protocol Afstuderen en de pilot Protocol Afstuderen van de Vereniging Hogescholen. De HU is een eigen pilot gestart omdat onduidelijk was wanneer de pilot van de Vereniging Hogescholen zou gaan starten en we als HU met het protocol aan de slag wilden. Aan de HU pilot kunnen bovendien veel meer opleidingen meedoen dan aan de VH-pilot. De implementatie van het Protocol Afstuderen moet leiden tot een verbeterde kwaliteit van het afstuderen en een versterking van de verantwoording van het afstuderen.

In 2014 is extra aandacht besteed aan de versterking van de examencommissies. Zo werd in het collegejaar 2013-2014 in alle examencommissies een deskundige op het gebied van toetsen opgenomen en vanaf september 2014 tevens een extern lid, dat wil zeggen van buiten de opleiding. Vanaf 2015 zal dat externe lid afkomstig zijn van buiten de HU, conform de aanbeveling uit het rapport 'Vreemde ogen dwingen'.

Ook de kwaliteit van toetsen heeft veel aandacht gekregen in 2014. Hierbij is de verbinding gemaakt met het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek, waardoor er flink aan kwaliteit is gewonnen. In samenwerking met het lectoraat zijn allerlei activiteiten rond toetsing gestart.

Voorbeelden zijn de normvindingsessies voor toetsing bij het afstuderen en pilots waarin eindwerkstukken extern werden gevalideerd. Daarnaast wordt er door dit lectoraat ook onderzoek naar toetsing gedaan. De resultaten daarvan worden meteen in de praktijk gebracht.

Eind 2013 verscheen 'Verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs, een voorstel voor een programma van eisen voor basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE)' van de Vereniging Hogescholen. Naar aanleiding van het rapport 'Vreemde ogen dwingen' is daarin een programma van eisen voor modules basis- en seniorkwalificaties voor examinatoren (BKE en SKE) in het hoger beroepsonderwijs uitgewerkt. In 2014 is het HU-kader BKE en de HU-aanpak BKE vastgesteld. In het HU kader BKE is uitgewerkt voor welke docenten van de HU de BKE geldt, hoe het traject is gefaseerd en hoe het wordt gefaciliteerd, en hoe de registratie en monitoring wordt ingericht. In de HU aanpak BKE is beschreven hoe de BKE trajecten voor de HU worden ingericht (op welke manier docenten de BKE kunnen behalen) en hoe de kwaliteit van deze certificeringstrajecten wordt geborgd. De BKE certificeringstrajecten gaan begin 2015 van start en worden uitgevoerd door het Expertisecentrum docent HBO van de HU.

4.4 Kwaliteit van het onderwijs: accreditatie, instellingstoets, kwaliteitszorg

De HU draagt met kwalitatief goed onderwijs bij aan de ontwikkeling van talent en aan de professionalisering en innovatie van de beroepspraktijk. Daarvoor werkten ook in 2014 docenten, bestuurlijk actieve studenten, onderzoekers en deskundigen uit de ondersteunende diensten samen met onze partners uit de beroepspraktijk en andere kennisinstellingen.

In 2014 heeft de HU van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) het keurmerk van de instellingstoets kwaliteitszorg onderwijs ontvangen. Dit betekent dat alle bachelor- en masteropleidingen zich bij hun accreditatie kunnen (blijven) verantwoorden volgens een beperkt beoordelingskader. Dat kader is vooral gericht op de inhoudelijke kwaliteit van onderwijs en toetsen. In 2013 kreeg de HU al een positieve voordracht van de NVAO-auditcommissie; het NVAO-bestuur verbond daar echter enkele voorwaarden aan. Men wilde dat de HU binnen een jaar duidelijker liet zien wat de onderwijsvisie van de hogeschool is en hoe de verbinding onderwijs-onderzoek is uitgewerkt. In een nieuwe gespreksronde met de NVAO-auditcommissie heeft de hogeschool dat overtuigend kunnen toelichten en onderbouwen. Nu verstrekte de NVAO de HU het keurmerk definitief, met de gebruikelijke geldigheidsduur van zes jaar, tot medio 2019. Het keurmerk geeft aan dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De instellingstoets is een extra waarborg, aangezien de kwaliteit van het diploma al is gegarandeerd met de accreditatie van elke afzonderlijke opleiding.

De NVAO heeft in 2014 een besluit genomen over elf accreditatieaanvragen van de HU. Zeven bacheloropleidingen en een master kregen een verlenging van hun accreditatietermijn, met zes jaar. Dat waren de opleidingen Leraar/tolk Nederlandse Gebarentaal, Logopedie, Financial Services Management, Commerciële Economie, Communication and Multimedia Design, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Management in de Zorg en de Master Urban and Area Development. De bacheloropleidingen Bedrijfseconomie en Accountancy kregen een verlenging van twee jaar, die geldt als herstelperiode waarin aan de hand van het ingediende herstelplan de kwaliteit van toetsen verbeterd zal worden. De nieuwe Master Forensisch Social Professional verkreeg de accreditatie na een positieve Toets Nieuwe Opleiding. Zes van de in 2014 ingediende accreditatieaanvragen worden in 2015 door de NVAO afgehandeld. Het gaat om de bacheloropleidingen Business Management, HBO Rechten, Integrale Veiligheidskunde, Technische Bedrijfskunde, Elektrotechniek, en Small Business and Retail Management.

Volgens de Keuzegids HBO 2015 was de HU in 2014 de beste Randstadhogeschool. Zij stond samen met Stenden op de tiende plaats van de in totaal zeventien grotere hogescholen. Zeven HU-opleidingen ontvingen een kwaliteitszegel van de Keuzegids. Dit betrof de voltijdopleidingen Technische Bedrijfskunde, Financial Services Management en Medische Hulpverlening; de deeltijdopleidingen Technische Bedrijfskunde, Pedagogiek (Amersfoort) en Management in de Zorg (Amersfoort); en de duale opleiding Chemische Technologie. De HU stond in de top tien van de Keuzegids Deeltijd en Duaal 2014 en op de zesde plek van dertien hogescholen in de Keuzegids Masters. De gids is samengesteld aan de hand van oordelen van studenten, cijfers over contact met docenten, slagingspercentages en visitatierapporten.

Volgens de ranking van Elsevier, die is gebaseerd op de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête, waren zes HU-opleidingen de beste van het land: Financial Services Management (de eerste van zeven opleidingen); Commerciële Economie (1/14); Small Business and Retail Management (1/10); Culturele en Maatschappelijke Vorming (1/8), Medische Hulpverlening (1/3) en Huidtherapie (1/2).

Voor een goede kwaliteit van opleidingen zijn goede docenten onontbeerlijk. De HU wil dan ook dat alle docenten over een mastertitel beschikken, uitstekende didactische vaardigheden hebben en verbonden zijn met de beroepspraktijk of met onderzoek. De HU heeft in 2014 veel geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van haar docenten. Binnen alle faculteiten zijn opleidingsplannen gemaakt; plannen gericht op het behalen van een mastergraad of PhD, maar ook op vakinhoudelijke en didactische (bij)scholing. Het HU Expertisecentrum docent HBO biedt diverse cursussen en opleidingen op het gebied van didactische vaardigheden. In 2014 heeft de eerste groep van 21 docenten hier de gecertificeerde opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden afgerond. In dat jaar beschikte 86,4 procent van de docenten over een mastergraad en 10,3 procent van de docenten over een PhD.

Ook examencommissies spelen een belangrijke rol bij het borgen van de kwaliteit en bij het beoordelen van toetsing. Uit de meta-analyse uit 2014 blijkt dat zij te weinig aan de borging van toetskwaliteit toekomen omdat veel van hun aandacht moet uitgaan naar beroepszaken. Er is naar aanleiding hiervan een actieplan opgesteld waarmee dit probleem wordt aangepakt.

5 Onderzoek

5.1 Kennisvalorisatie en indicatoren

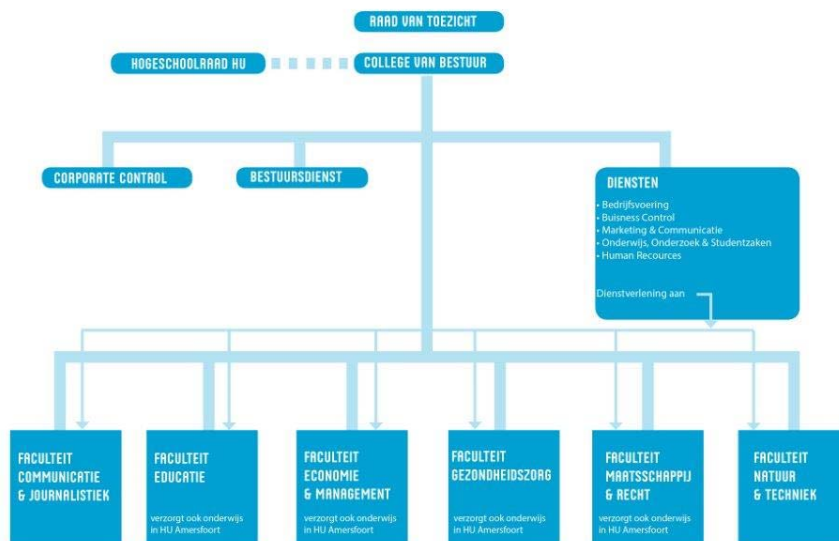
In 2012 heeft de Vereniging Hogescholen prestatieafspraken gemaakt met OC&W over valorisatie-indicatoren: cijfers die aangeven wat de concrete opbrengsten zijn van het praktijkgericht onderzoek van de hogescholen. Daartoe is destijds in de Vereniging Hogescholen een set van 37 valorisatie-indicatoren overeengekomen, waaruit iedere hogeschool een keuze kon maken. De HU verzamelt jaarlijks gegevens rond input, output en impact van het onderzoek om de kwaliteit, impact en reikwijdte van ons onderzoek te onderbouwen. Daarbij gaat het onder meer over extern verworven middelen, personele inzet, en het aantal publicaties en producten ten behoeve van de beroepspraktijk, het onderwijs en de kennisontwikkeling.

In 2013 is de HU een traject gestart om de indicatoren die we hanteren voor praktijkgericht onderzoek aan te scherpen. Hierbij is de verbinding gemaakt met de valorisatie-indicatoren van de Vereniging Hogescholen. In 2014 adviseerde een werkgroep van lectoren van de HU over indicatoren voor praktijkgericht onderzoek en hoe daarin de impact en reikwijdte van het HU onderzoek goed kan worden uitgedrukt. Hierbij is onder meer gebruik gemaakt de ervaringen van de lectoren van het kenniscentrum Sociale Innovatie van de HU, beschreven in 'De padvinder en het oude vrouwtje. Een pleidooi voor transparante en pluriforme kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en aanzet tot integraal prestatie management' (2014) dat processen en voorbeelden beschrijft van hoe onderzoeksgroepen de valorisatie van hun onderzoek kunnen uitdrukken.

De aangescherpte indicatoren voor praktijkgericht onderzoek hebben een plaats gekregen in het kwaliteitszorgsysteem onderzoek van de HU. De faculteiten zijn gevraagd in het voorjaar van 2015 per kenniscentrum een norm te formuleren bij de verschillende indicatoren en daarmee in kwantitatieve en kwalitatieve zin aan te geven welke doelen zij met de uitkomsten van hun onderzoek willen bereiken.

6 Organisatie

6.1 Organogram



In bovenstaand organogram is de organisatiestructuur van de HU weergegeven.

7 Toekomstbestendig

7.1 Energieconvenant

Duurzaamheid is een belangrijke verantwoordelijkheid. De HU wil als organisatie een significante bijdrage leveren aan het verbeteren van de duurzaamheid in de regio en studenten en medewerkers hier actief bij betrekken. Het is dan ook vanzelfsprekend dat duurzaamheid niet alleen in onderwijs en onderzoek geïntegreerd is maar ook in de bedrijfsvoering, onder het motto *practice what you teach*. In 'Hogeschool Utrecht in 2020', waarin de doelen van de HU voor de nabije toekomst zijn geformuleerd, is opgenomen dat duurzaamheid deel moet uitmaken van het professioneel handelen van onze studenten en medewerkers, zowel in sociaal, ecologisch als economisch opzicht. Tevens wil de HU de uitstoot van CO₂ in 2020 met 20 procent hebben verminderd ten opzichte van 2014.

Het programma Duurzame Bedrijfsvoering omvat drie belangrijke thema's: mobiliteit, huisvesting (gebouwen en energie) en ondersteunende processen zoals afval en inkoop. De HU stimuleert duurzame mobiliteit niet alleen vanuit milieuoverwegingen maar ook vanwege de grote verkeersdruk op het Utrecht Science Park (USP), waar wij in 2017 al onze Utrechtse activiteiten concentreren. Samen met de partners op het USP wordt het mobiliteitsbeleid voor woon-werkverkeer verder ontwikkeld in de komende jaren. De HU heeft groene vervoermiddelen (e-bikes, e-scooters en e-cars) voor werkverkeer en een aantrekkelijk fietsenplan voor haar medewerkers. In 2014 is een experiment met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu uitgevoerd om medewerkers te verleiden met de e-bike naar het werk te gaan in plaats van met de auto. Ook nam de HU in 2014 voor het eerst deel aan het [Low Car Diet](#). Deelnemers konden in september en oktober vier weken lang gratis gebruik maken van ov-fiets, highspeed e-bikes, bus, tram, metro, trein, deelauto's en werk- en vergaderruimtes op station en onderweg, onder de conditie dat zij hun auto niet zouden gebruiken. Ten slotte werkt de HU aan het terugdringen van het woon-werkverkeer door de mogelijkheden voor flexibel werken en studeren uit te breiden.

De ambities van de HU op het gebied van duurzaamheid spelen ook een grote rol in het huisvestingsbeleid: met de herhuisvesting op het USP wordt het totale vloeroppervlak teruggedrongen en worden de gebouwen energie-efficiënter gemaakt. De gestelde criteria zijn erop gericht de nieuwbouw op het USP energieneutraal en duurzaam te maken, en bestaande gebouwen bij renovatie flink te verduurzamen. Alle duurzaamheidsmaatregelen moeten in 15 jaar tijd zijn terugverdiend.

Op het gebied van energieverbruik hebben wij ons gecommitteerd aan concrete doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid. De HU stelt elke vier jaar een Energie Efficiency Plan (EEP) op in het kader van het ondertekende MeerJarenAfspraken3-convenant (MJA-3), dat als doel heeft tot 2020 per jaar 2 procent energie-efficiënter te zijn, tot 20 procent in 2020. Op basis van MJA-3 is ook het Energie Convenant Utrecht met de gemeente Utrecht ondertekend, met eenzelfde doelstelling. Om dit te realiseren, is in 2013 voor de HU een Handboek Energiezorgsysteem opgesteld en is begonnen met de bouw en invoering van een Managementsysteem Energie-zorg NEN-EN-ISO 50001. Hiervoor is gekozen omdat dit dé norm is voor energie-zorgsystemen en deze geheel aansluit bij organisaties die zich verbonden hebben aan het MJA-3 en/of eigen doelstellingen hebben gesteld op het gebied van energiebesparing. De HU heeft een EEP 2013-2016 opgesteld waarin de besparingsmaatregelen omschreven staan die eind 2016 moeten leiden tot een totale energie-efficiency van circa zestien procent. Ieder jaar wordt een deel van de maatregelen uitgevoerd, zoals het optimaliseren van de gebouw-gebonden installaties. Daarnaast worden wekelijks de energieverbruiken per gebouw gemeten en geanalyseerd. Dit heeft tot nu toe geresulteerd in een energiebesparing van circa 10 procent over 2013 en 2014 ten opzichte van 2012.

Sinds 2013 heeft de HU al 100 procent groene stroom, afkomstig van Nederlandse windenergie. Qua ondersteunende processen: onze inkopen zijn voor 50-75 procent duurzaam, volgens het convenant Duurzaam Inkopen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RvO). In de restaurants zijn *fairtrade* producten verkrijgbaar. Structureel stimuleert de catering studenten en medewerkers om minder vlees, zuivel en eieren te eten. De HU stimuleert het gebruik van kraanwater; op twee vestigingen is een duurzaam watertappunt aanwezig. Door acties met de

verkoop van Dopper-flesjes wordt het gebruik van kraanwater eveneens gestimuleerd. In 2014 zijn we afval beter gaan scheiden, wat ertoe heeft geleid dat we meer papierafval en minder restafval hebben dan in 2013.

De kroon op onze duurzaamheidsinspanningen is dat wij zowel in 2013 als in 2014 door de landelijke studentenorganisatie Morgen zijn uitgeroepen tot de meest duurzame hogeschool van Nederland.

8 Sociaal jaarverslag

De strategische thema's op het gebied van human resources (HR) vloeien voort uit de missie en strategie van de HU zoals verwoord in 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Het HR-beleid richt zich op het versterken van de kwaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Maar ook op het creëren van een inspirerende werkomgeving, waar medewerkers optimaal worden ingezet en zich blijvend kunnen ontwikkelen. Een omgeving waarin in teams wordt gewerkt en medewerkers leiderschap tonen. Deze koers helpt de HU haar missie te realiseren: een kennisorganisatie te zijn waar door hoogwaardig onderwijs en onderzoek gewerkt wordt aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en persoonlijke ontwikkeling van talent.

8.1 Kwaliteit en duurzame inzetbaarheid

8.1.1 Professionaliseringsplan

Eind 2013 heeft de HU, in lijn met de cao, een professionaliseringsplan opgesteld. In 2014 is hier voor het eerst invulling aan gegeven. Het plan dient ter ondersteuning van medewerkers die zich inspannen voor hun duurzame inzetbaarheid. Om beter te kunnen sturen op opleidingsondersteuning van HU-beleid en inkoopvoordeel te kunnen realiseren, is een deel van het out-of-pocket budget centraal belegd. De rest van het budget wordt decentraal beheerd door de faculteiten en diensten.

Op centraal niveau zijn in 2014 diverse trainingen georganiseerd, waaronder leiderschapstrainingen en trainingen Resultaat Gericht Werken (RGW) voor leidinggevendenden. Ook zijn er trainingen gestart om de teams die met de herstructurering van de dienstverlening zijn ontstaan, verder te professionaliseren. Het decentrale budget voor de ontwikkeling van individuele medewerkers is in 2014 vooral benut voor masterstudies, PhD's en het leren van didactische vaardigheden. Voor PhD's zijn ook centrale middelen beschikbaar.

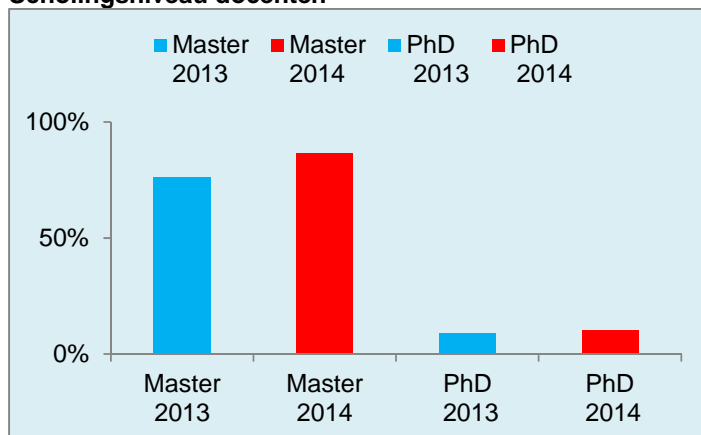
De cao-hbo verplicht werkgevers jaarlijks minimaal drie procent van het getotaliseerde jaarinkomen te besteden aan out-of-pocket kosten voor professionalisering. Voor de HU betekent dit dat in 2014 ten minste € 4.486.000,- zou moeten zijn besteed aan (out-of-pocket kosten voor) professionalisering. Met een totaal budget aan professionaliseringsmiddelen van € 5.432.000,- was hiervoor aanzienlijk meer begroot. In 2014 is € 4.954.000,- van de gereserveerde professionaliseringsmiddelen daadwerkelijk besteed. Hiermee voldoet de HU aan de cao-verplichting. Het niet bestede deel van de professionaliseringsmiddelen voor 2014 is toegevoegd aan de reserve bestemd voor uitgestelde grootschalige deskundigheidsbevorderingstrajecten, waaronder blended learning.

8.1.2 Scholingsniveau docenten

De HU heeft in 2014 veel geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van haar docenten. Binnen alle faculteiten zijn opleidingsplannen gemaakt; plannen gericht op het behalen van een mastergraad of PhD, maar ook op vakinhoudelijke en didactische (bij)scholing. Het HU Expertisecentrum docent HBO biedt diverse cursussen en opleidingen op het gebied van didactische vaardigheden. In 2014 heeft de eerste groep docenten hier de gecertificeerde opleiding Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden afgerond.

Het percentage docenten met een mastergraad is in 2014 verder toegenomen naar 86,4 procent. Ook het percentage docenten met een PhD is toegenomen; 10,3 procent van de docenten had eind 2014 een PhD-grad. De HU heeft daarmee de prestatieafspraken met de minister van OC&W, te weten 86 procent docenten met een mastergraad en 10 procent docenten met een PhD eind 2015, vooralsnog gerealiseerd.

Scholingsniveau docenten



Figuur 24. Bron: HU administratie

8.1.3 Loopbaanportaal

Sinds eind 2013 is voor alle medewerkers het HU Loopbaanportaal beschikbaar. Een digitale omgeving met veel testen, tips en informatie over loopbaanontwikkeling. Bijna de helft van alle medewerkers heeft in 2014 het loopbaanportaal bezocht. In totaal zijn circa driehonderd online testen uitgevoerd. Gebruikers beoordelen het loopbaanportaal gemiddeld met een 7,5.

8.1.4 Begeleiding van werk naar werk

De HU hecht veel waarde aan een goede begeleiding van medewerkers die de organisatie gaan verlaten zonder direct uitzicht op een nieuwe baan. Bovendien is de HU, als (verplicht) eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet, zelf verantwoordelijk voor de begeleiding van werkloze ex-medewerkers. Deze medewerkers worden gecoacht in hun loopbaanoriëntatie en zoektocht naar passend werk door loopbaanadvies- en outplacementbureaus, zoals Focus. Het Regie-office van werk-naar-werk van de afdeling HR Development bewaakt de voortgang van de uitstroombepalingen. In 2014 besteedde de HU in totaal circa €500.000 aan begeleiding van werk naar werk. Van de medewerkers die in 2014 een begeleidingstraject hebben afgerond heeft 41 procent inmiddels ander werk gevonden. Voor de overige medewerkers geldt dat de vooruitzichten op een nieuwe baan aanzienlijk zijn versterkt en dat HR ze blijft volgen. Sinds 2014 kunnen ook medewerkers met een vast dienstverband, die de HU niet direct willen of hoeven te verlaten, gebruik maken van het Loopbaanportaal, een e-coach of van een loopbaanoriëntatietraject bij een van de bureaus.

8.2 Optimale inzet in een inspirerende werkomgeving

8.2.1 Resultaatgericht werken

Binnen de HU wordt de RGW-cyclus (Resultaat Gericht Werken) toegepast. Leidinggevende en medewerker spreken af met welke resultaten de medewerker een bijdrage gaat leveren aan de ontwikkeling van de HU, en op welke punten hij zich verder gaat ontwikkelen. Tevens wordt afgesproken op welke wijze de leidinggevende de medewerker hierbij gaat ondersteunen. De resultaten worden vervolgens gemonitord en beoordeeld.

In 2014 is het RGW-trainingsprogramma voor leidinggevendenden aangescherpt en heeft wederom een deel van de leidinggevendenden een RGW-training gevolgd. Inmiddels is tachtig procent van de leidinggevendenden getraind in het voeren van contract-, functionerings- en beoordelingsgesprekken volgens de RGW-cyclus.

In 2014 is het RGW-proces geautomatiseerd. Via het RGW-portaal op intranet kunnen leidinggevendenden en medewerkers nu zelf in een overzichtelijke digitale omgeving gesprekken voorbereiden en afspraken en resultaten vastleggen. Het RGW-proces is hiermee efficiënter en transparanter geworden. Dit leidt tot een sterkere betrokkenheid van medewerkers bij het proces. Het maakt het ook eenvoudiger om individuele resultaatafspraken van medewerkers te laten aansluiten bij

de strategische (jaar)doelen van de HU. Het RGW-portaal vergemakkelijkt de doorvertaling van deze doelen naar de onderliggende niveaus.

8.2.2 Herstructurering dienstverlening

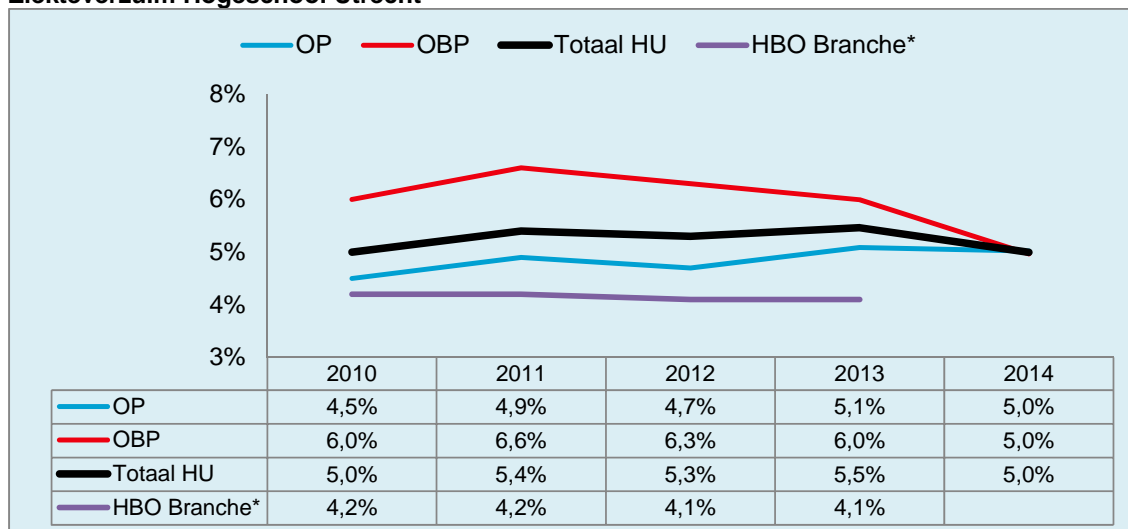
De HU wil dat de ondersteunende dienstverlening goed aansluit op de behoeften van de kennisorganisatie. Studenten willen beter onderwijs, docenten willen professionele ruimte, de overheid stuurt op prestaties, de beroepspraktijk wil meerwaarde en de maatschappij wil erop kunnen vertrouwen dat we onze taken goed en transparant uitvoeren. Daarom versterken we de kwaliteit en efficiëntie van de ondersteuning rond ons onderwijs en onderzoek. De HU is bovendien van mening dat er in de loop der jaren in verhouding tot het onderwijs en het onderzoek teveel middelen zijn ingezet voor de ondersteuning. Om meer middelen te kunnen vrijmaken voor onderwijs en onderzoek, hebben we in 2014 grote stappen genomen om onze organisatie toekomstbestendig te maken. Dat proces vraagt het nodige van het ondersteunend personeel en het onderwijzend en onderzoekend personeel. In 2014 hebben veel ondersteunende medewerkers andere leidinggevenden gekregen en was er een periode van onzekerheid, waarin een beroep op mensen werd gedaan om te veranderen. Tegelijkertijd werd er bezuinigd. Dat vraagt veel van mensen en dat heeft geleid tot onrust. Naar aanleiding van de discussie over de begroting 2015 hebben de Hogeschoolraad en het College van Bestuur inmiddels een aantal duidelijke afspraken gemaakt over diverse onderwerpen die te maken hebben met de HU Transitie. Het doel is om een robuuste, efficiënte bedrijfsvoering te creëren met een goede dienstverlening aan de eindgebruikers, te weten studenten, medewerkers, leidinggevenden en de beroepspraktijk.

In 2013 waren al een kleine honderd ondersteunende medewerkers uit de diverse faculteiten overgegaan naar één van de HU Diensten (HU Bibliotheek, Business Control en HR). In januari en juli 2014 volgden in totaal nog eens vijfhonderd medewerkers. Het betrof onder andere kwaliteits- en beleidsmedewerkers, planners, ICT-medewerkers, administratief en baliepersoneel. Hiermee is een goede basis gelegd voor de verdere optimalisatie van processen en dienstverlening. Informatiesystemen worden geïntegreerd en verbeterd, bedrijfsvoering wordt efficiënter door te ontdebellen en te uniformeren. Deze verbetering van de dienstverlening helpt de organisatie de slagvaardigheid te bereiken die nodig is om nog beter onderwijs en praktijkgericht onderzoek te kunnen verzorgen.

8.2.3 Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage bij de HU bedroeg in 2014 vijf procent. Dat is een daling van 0,5 procentpunt ten opzichte van 2013. De trend in de afgelopen jaren van stijgend ziekteverzuim is hiermee doorbroken. Een stap in de goede richting, maar met een verzuimpercentage dat nog steeds ruim boven het gemiddelde in de hbo-sector ligt, blijft de HU veel aandacht besteden aan verzuimpreventie.

Ziekteverzuim Hogeschool Utrecht



Figuur 25. Bron: HU administratie/ Zestor

* Cijfer branche hbo over 2014 is nog niet bekend

In 2014 zijn diverse analyses en acties uitgevoerd om het ziekteverzuim terug te dringen. Zo is er een ziekteverzuimscan uitgevoerd, onder meer op basis van interviews met leidinggevendenden. Daarnaast heeft er een vervolganalyse plaatsgevonden, specifiek gericht op langdurig verzuim. Naar aanleiding van de aanbevelingen uit deze analyses zijn in 2014 twee verzuimcoaches ingezet, die de leidinggevendenden ondersteunen in het proces van ziekteverzuimbegeleiding.

8.2.4 Werkbelevingsonderzoek

De HU streeft ernaar dat medewerkers zich betrokken voelen bij hun werk en een positieve binding hebben met de HU. Om het welbevinden van medewerkers te volgen en hier op te kunnen inspelen, wordt elke twee jaar een werkbelevingsonderzoek (WBO) gehouden. Het laatste werkbelevingsonderzoek is uitgevoerd in november 2013. De resultaten daarvan zijn in 2014 beschikbaar gekomen.

In totaal heeft 67 procent van de medewerkers aan het WBO deelgenomen. De uitkomsten laten een totaalbeeld zien dat redelijk in lijn is met dat van het vorige WBO uit 2011. De algemene werkbeleving is licht gedaald. In een tijd met veel veranderingen en onzekerheid is dit niet vreemd. De sfeer binnen de HU wordt desondanks positief beoordeeld. Medewerkers vinden steun bij hun collega's en leidinggevendende, nemen de regie over hun eigen ontwikkeling en zien hier ook voldoende ruimte voor. Aandachtspunten blijven de hoge werkdruk en emotionele belasting die medewerkers ervaren. De resultaten van het WBO zijn besproken in alle werkoverleggen. Vervolgens hebben leidinggevendenden en medewerkers samen acties geformuleerd op de belangrijkste aandachtspunten en zijn hier mee aan de slag gegaan.

8.3 Leiderschap en teams

8.3.1 Leiderschapstraject

De ambitieuze doelen van de HU op het gebied van onderwijs en praktijkgericht onderzoek vragen om krachtig leiderschap. Om leidinggevendenden met visie en besluitvaardigheid, die op een coachende manier teams en individuele medewerkers kunnen sturen richting de gewenste resultaten en hen weten te stimuleren en begeleiden in hun ontwikkeling. Om leidinggevendenden toe te rusten met de benodigde vaardigheden, is de HU gestart met een leiderschapstraject. De leden van het College van Bestuur en de faculteits- en dienstdirecteuren hebben in 2014 deelgenomen aan een gedragsgerichte leiderschapstraining. In 2015 zal het leiderschapstraject verder worden ingezet in de organisatie.

8.3.2 Onderwijsteams

Een aantal jaren geleden is binnen de HU, met het project 'Focus op onderwijs in de professionele ruimte', een verandering in gang gezet naar werken in onderwijsteams. Met deze teamontwikkeling

streeft de HU naar zelfstandig werkende, effectieve onderwijsteams. Teams die in staat zijn op basis van ervaringen hun werkwijze te verbeteren en die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van nieuw beleid.

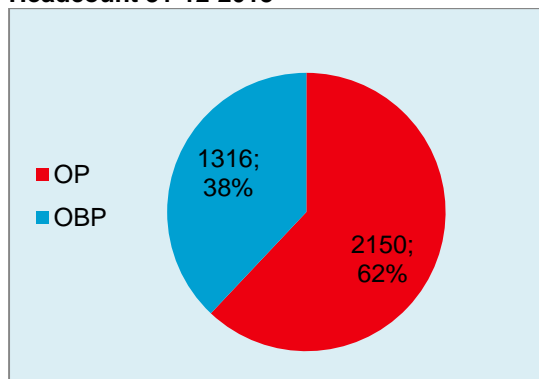
In 2014 is een budget van € 500.000 beschikbaar gesteld voor de coaching en professionalisering van onderwijsteams. Dit budget is verdeeld over de faculteiten. Alle faculteiten hebben hiervoor een plan ingediend, de meeste zijn al gestart met de uitvoering daarvan. In het voorjaar van 2015 rapporteren de faculteiten over de resultaten van hun acties.

Daarnaast is in 2014 een poule opgezet van achttien interne teamcoaches om de onderwijsteams te helpen professionaliseren. Faculteiten kunnen hier in 2015 kosteloos gebruik van maken. Ten slotte is in 2014 een tussenbalans opgemaakt van onderwijsteamontwikkeling. De aanpak van teamontwikkeling binnen de HU blijkt divers, waardoor behoefte ontstaat aan kaders en randvoorwaarden die richting geven en meer samenhang brengen. Hier is inmiddels aan gewerkt. Er zijn definities geformuleerd van onderwijsteams en professionele ruimte. Daarnaast is een aanzet gemaakt voor kaders: begrenzing van de professionele ruimte.

8.4 Overige rapportages en cijfers¹

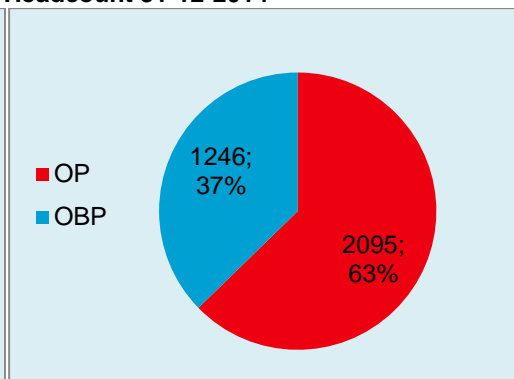
8.4.1 Verhouding OP-OBP

Headcount 31-12-2013



Figuur 26. Bron: HU administratie

Headcount 31-12-2014

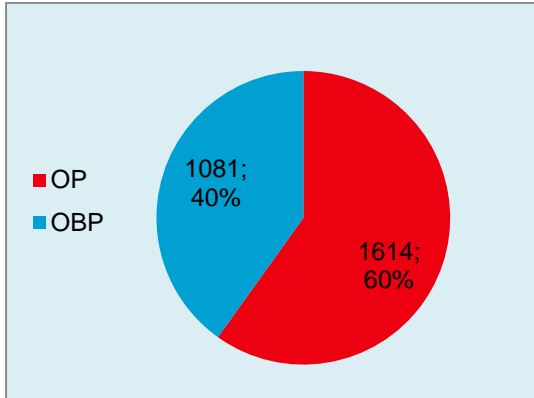


Figuur 27. Bron: HU administratie

In 2014 is zowel het aantal OP- als OBP-medewerkers iets afgenomen ten opzichte van 2013. De verhouding OP-OBP is nagenoeg gelijk gebleven.

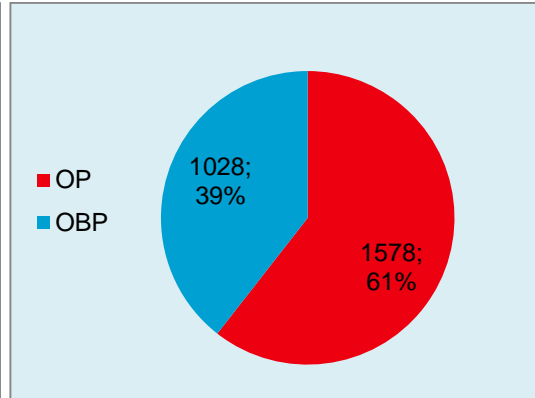
¹ De loonkostenverhouding OP-OBP (onder 8.4.1), de in-, door- en uitstroomcijfers (8.4.4), de besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (8.4.7) en de arbeidsmarkttoelage (8.4.8) zijn gebaseerd op totaalstellingen voor kalenderjaar 2014. Voor alle overige grafieken geldt dat de cijfers de situatie weergeven op peildatum 31 december 2014. In de Jaarrekening wordt gebruik gemaakt van jaargemiddelden; dat betekent dat cijfers in het sociaal jaarverslag kunnen afwijken.

Fte 31-12-2013



Figuur 28. Bron: HU administratie

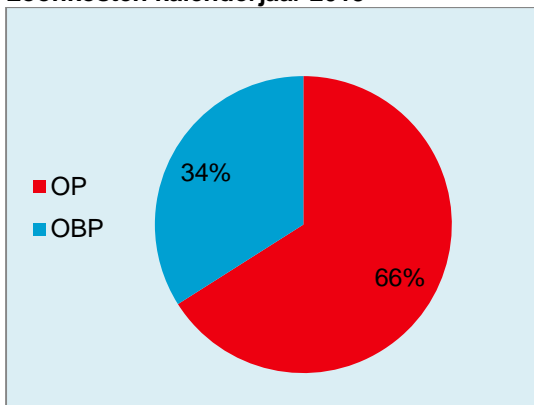
Fte 31-12-2014



Figuur 29. Bron: HU administratie

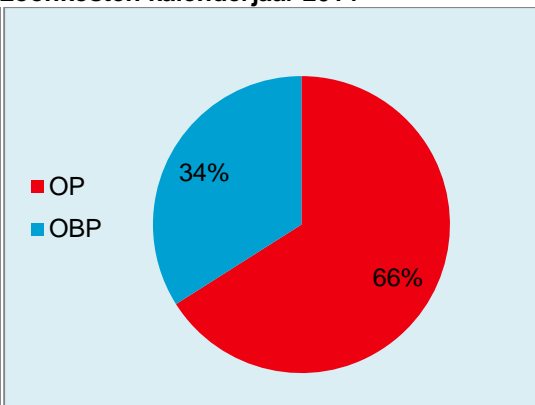
De fte-verhouding OP-OBP is in 2014 ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven.

Loonkosten kalenderjaar 2013



Figuur 30. Bron: HU administratie

Loonkosten kalenderjaar 2014

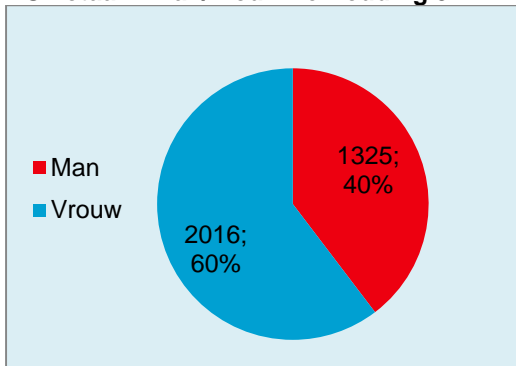


Figuur 31. Bron: HU administratie

De verdeling in loonkosten tussen OP en OBP was in 2014 exact hetzelfde als in 2013.

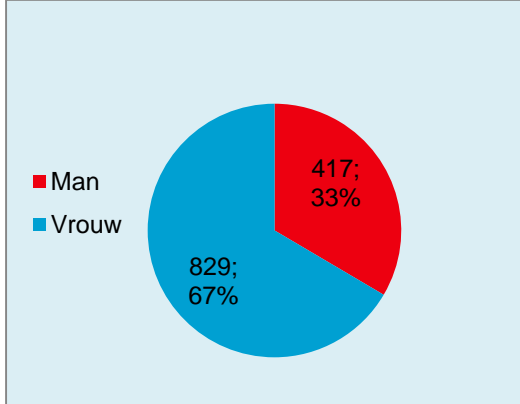
8.4.2 Man/vrouw-verhouding

HU Totaal – man/vrouw-verhouding 31-12-2014



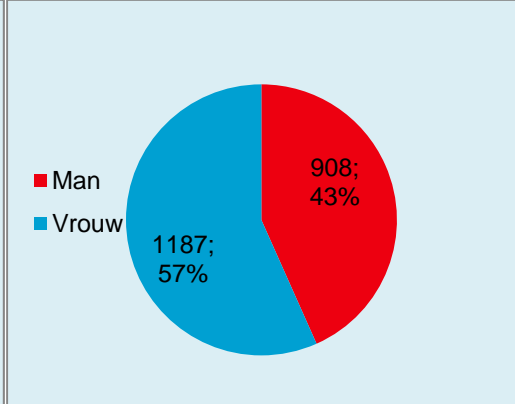
Figuur 32. Bron: HU administratie

OBP - man/vrouw-verhouding 31-12-2014



Figuur 33. Bron: HU administratie

OP - man/vrouw-verhouding 31-12-2014

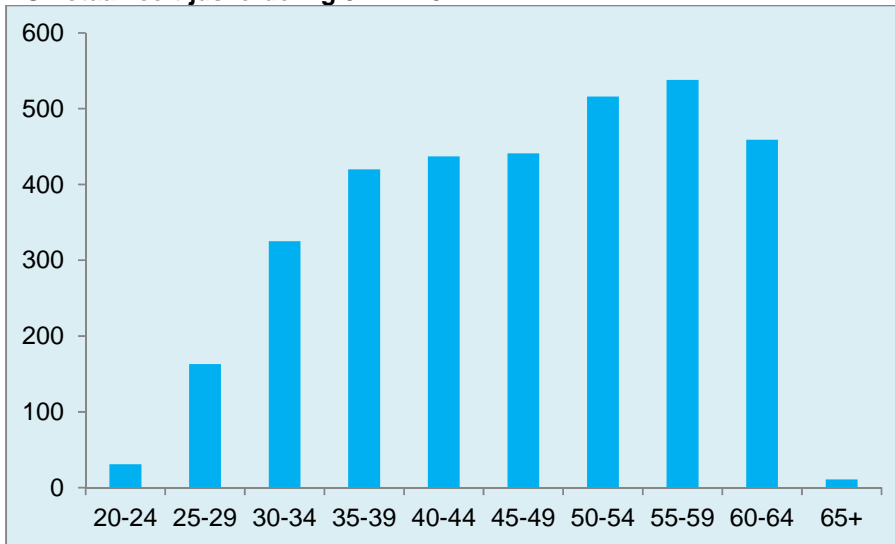


Figuur 34. Bron: HU administratie

60% van het totale werknemersbestand van de HU is vrouw, 40% is man. Onder OBP is het aandeel vrouwen verhoudingsgewijs iets groter dan onder OP.

8.4.3 Leeftijdsverhouding

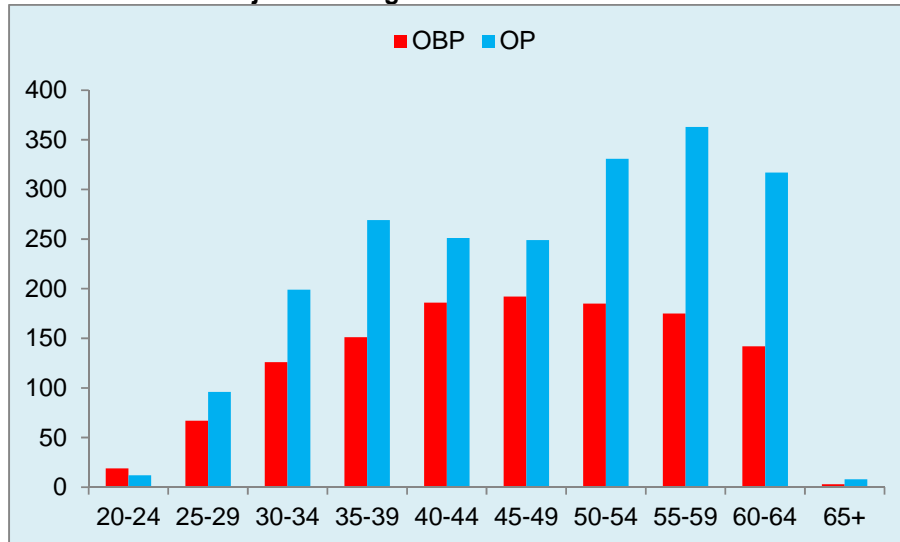
HU Totaal leeftijdsverdeling 31-12-2014



Figuur 35. Bron: HU administratie

Kijkend naar de leeftijdsverdeling van medewerkers binnen de HU, kan geconcludeerd worden dat verhoudingsgewijs veel medewerkers ouder zijn dan 50 jaar.

HU OP en OBP leeftijdsverdeling 31-12-2014



Figuur 36. Bron: HU administratie

De OBP-medewerkerpopulatie laat een vrij evenwichtige leeftijdsopbouw zien. Onder het OP bevinden zich relatief veel oudere medewerkers.

8.4.4 Instroom, doorstroom, uitstroom

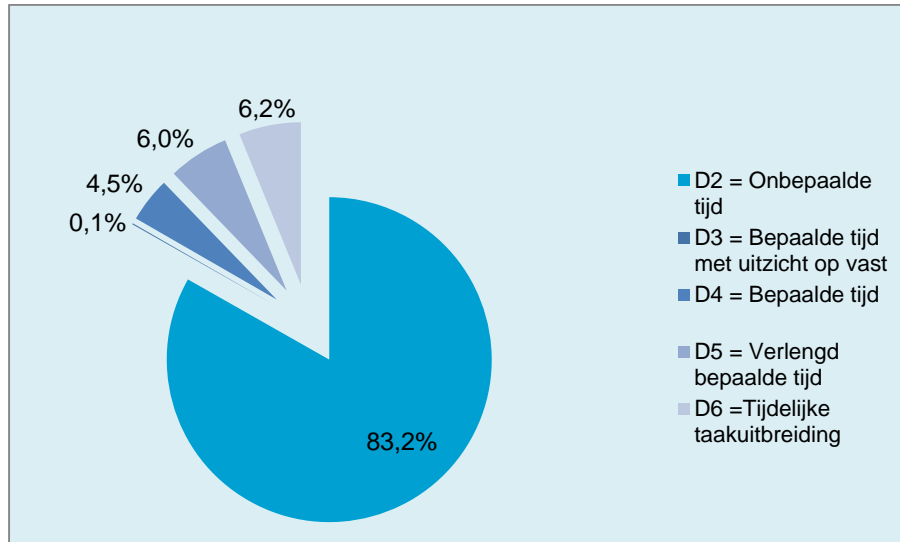
HU medewerkers: instroom, doorstroom en uitstroom kalenderjaar 2014

	2013		2014	
	Totaal	Percentage	Totaal	Percentage
Instroom	227	6,5%	231	6,9%
Doorstroom	212	6,1%	278	8,3%
Uitstroom	406	11,7%	384	11,5%

Figuur 37. Bron: HU administratie

De instroom en uitstroom zijn ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven.

8.4.5 HU Totaal – contractsoorten 31-12-2014



Figuur 38. Bron: HU administratie

Op basis van bovenstaande verdeling is te constateren dat het merendeel van de medewerkers van de HU een aanstelling voor onbepaalde tijd heeft.

8.4.6 Kosten seniorenregeling onderwijspersoneel

De Seniorenregeling Onderwijspersoneel (SOP) biedt medewerkers van 55 jaar en ouder de mogelijkheid tot werktijdvermindering tegen een korting op het salaris. De werktijdvermindering wordt in overleg met de leidinggevende opgenomen, waarbij overeenstemming moet zijn over de aanvangsdatum en de tijd(en) waarop de werktijdvermindering gerealiseerd wordt. Door de opschuivende pensioendatum maken medewerkers later gebruik van de seniorenregeling. Ze kiezen veelal voor de duurste variant voor de werkgever, die vanaf de leeftijd van 60 jaar geldt. Dit verklaart de stijgende kosten (zie hieronder).

SOP-regeling				
Verplichte en werkelijke kosten	2011	2012	2013	2014
1,08% van de bruto loonsom conform formule CAO-HBO	1.992.121	2.130.969	1.832.880	1.802.178
Kosten conform formule CAO-HBO	1.940.784	2.095.006	2.128.364	2.233.893

Figuur 39. Bron: HU administratie

Voor de SOP-regeling is een budget beschikbaar van 1,08 procent van de brutoloonsum. Bij het vaststellen van de kosten moet, conform de cao-hbo 2012-2013, een opslagpercentage werkgeverslasten van 29 procent gehanteerd worden. Dit resulteert in een bedrag van € 2.233.893.

8.4.7 Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

Op grond van de cao-hbo 2012-2013 is iedere hogeschool jaarlijks gehouden om 1,15 procent van de bruto loonsom te besteden aan decentrale arbeidsvoorwaarden. In onderstaande tabel is te zien welke kosten er in 2014 door de HU zijn gemaakt op het gebied van decentrale arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de medewerker. Net als voorgaande jaren waren de werkelijke kosten hoger dan de verplichte kosten op grond van de cao-hbo.

Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen				
Verplichte en werkelijke kosten exclusief SOP-kosten per kalenderjaar	2011	2012	2013	2014
Budget: 1,15% van de bruto loonsom conform formule CAO-HBO	2.121.240	2.269.087	1.951.677	1.950.140
Werkelijke kosten	2.393.544	2.619.525	2.522.094	2.336.847

Figuur 40. Bron: HU administratie

Besteding decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen				
Onderverdeling werkelijke kosten per kalenderjaar	2011	2012	2013	2014
HU: Onbetaald ouderschapsverlof	73.489	80.715	106.543	89.173
HU: Maatwerk bij dreigende overbelasting	9.500	9.021	0	0
HU: Verlengd bevallingsverlof	411.452	351.698	238.344	276.471
CAO: Doelgroepenbeleid	0	0	0	0
CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werk verkeer	1.302.258	1.363.435	1.422.831	1.329.830
CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid	56.999	40.166	27.955	14.775
CAO: Loopbaanbeleid	90.900	92.340	81.900	19.800
CAO: Kinderopvang	448.946	682.150	644.521	606.798
CAO: Kinderopvang	448.946	682.150	644.521	606.798
Totaal	2.393.544	2.619.525	2.522.094	2.336.847

Figuur 41. Bron: HU administratie

Toelichting:

- *HU: Onbetaald ouderschapsverlof:* betreft het doorbetalen van de pensioenpremies bij het opnemen van onbetaald ouderschapsverlof.
- *HU: Maatwerk bij dreigende overbelasting:* de kosten voor maatwerkoplossingen (preventieve maatregelen in het geval van dreigende overbelasting van medewerkers).
- *HU: Verlengd bevallingsverlof:* loonkosten over de extra maand bevallingsverlof (HU-regeling verlengd bevallingsverlof).
- *CAO: Doelgroepenbeleid:* kosten voortvloeiend uit het wegnemen van fysieke en financiële belemmeringen voor arbeidsdeelname van allochtonen, arbeidsgehandicapten (bijvoorbeeld voorzieningen voor aanpassen werkplek), mensen met een gesubsidieerde arbeidsplaats en vrouwen.
- *CAO: Aanvullende afspraken reiskosten woon-werkverkeer:* dit betreft het verschil tussen de totale reiskostenvergoeding 2002 en 2014 en gecorrigeerd voor het verschil in fte's.
- *CAO: Aanvullende afspraken gezondheidsbeleid:* Sportcentrum Olympus op De Uithof (het pro rata deel voor medewerkers van de bijdrage van de HU aan de infrastructuur en een individuele bijdrage aan medewerkers).
- *CAO: Loopbaanbeleid:* kosten van medewerkers die op eigen initiatief (niet organisatie-gestuurd) een loopbaantraject volgen.
- *CAO: Kinderopvang:* betreft de werkgeverspremie voor de kinderopvang.

8.4.8 Arbeidsmarkttoelage per kalenderjaar

Medewerkers met een Arbeidsmarkttoelage	2013	2014
Headcount	54	59
%	1,6%	1,8%

Figuur 42. Bron: HU administratie

Het percentage medewerkers met een arbeidsmarkttoelage is iets toegenomen, doordat het op een aantal specifiek functies lastig bleek te zijn een geschikte kandidaat te vinden.

9 Governance

9.1 Branchecode Goed Bestuur

De HU conformeert zich aan de branchecode Goed Bestuur hogescholen. In het kader van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de Raad van Toezicht in 2014 zijn visie op toezicht, het toezichtkader en het toetsingskader geëxpliciteerd. Dit document vormt het kader voor de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren. Deze en andere wettelijk verplichte en in de branchecode benoemde regelingen en gedragscodes zijn te vinden op de website van de HU. Eén aspect uit de branchecode is met reden (nog) niet toepast. Strategische allianties zijn een voorwaarde om de ambities uit het nieuwe instellingsplan 'Hogeschool Utrecht in 2020' te realiseren. Daarom werken we in co-creatie samen met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties. De criteria waar deze (nieuwe) vormen van samenwerking aan moeten voldoen zijn in ontwikkeling en worden te zijner tijd opgenomen in een statuut (bepaling V.2.2.).

9.2 Raad van Toezicht

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

De Raad van Toezicht is in 2014, naast commissiebijeenkomsten en andere activiteiten, vijf keer in een formele vergadering bijeen geweest. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur, tenzij daar door de voorzitter anders toe werd beslist. Op de agenda stonden onder andere:

- het instellingsplan "Hogeschool Utrecht in 2020"
- de instellingsaudit
- strategische samenwerking
- het programma huisvesting
- het opstellen van een toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader
- de organisatieontwikkeling; waaronder de reductie van onderwijsondersteunend personeel
- interne beheersing en financial control
- goedkeuren van de begroting 2015
- goedkeuren van het jaarverslag en de jaarrekening 2014
- de benoeming van een nieuwe voorzitter en herbenoeming van een lid Raad van Toezicht
- werving en selectie voorzitter College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft het verslag over 2014 dat door het College van Bestuur is opgesteld, goedgekeurd. Accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2014.

9.2.1 De samenstelling van de raad

In 2014 zijn er diverse wijzigingen in de personele samenstelling van de Raad van Toezicht geweest. De heer Rook verliet per 21 mei 2014 de Raad van Toezicht. Mevrouw Kervezee, mevrouw Guernina en de heer Van Ek vormden de commissie die de werving en selectie van de nieuwe voorzitter Raad van Toezicht heeft begeleid. De raad heeft een profiel opgesteld, dat ook aan de Hogeschoolraad is voorgelegd. Er is een vacature opengesteld via de website en er is een searchbureau uitgekozen. De raad heeft de heer De Krom met ingang van 1 februari 2014 benoemd als lid van de raad en met ingang van 21 mei 2014 als voorzitter van de raad. Mevrouw Guernina werd herbenoemd voor een periode van vier jaar. Het rooster van aftreden is openbaar via de website van de hogeschool.

*Leden Raad van Toezicht per 31 december 2014**

Naam	De heer drs. P. (Paul) de Krom (voorzitter RvT)
1e benoeming	1-2-2014
Geboortejaar	1963
Functie	Interim-directeur/transitiemanager, Dienst Landelijk Gebied, Utrecht
Naam	Mevrouw mr. drs. C. (Kete) Kervezee (vicevoorzitter RvT)
1e benoeming	22-3-2007
Geboortejaar	1948
Functie	Voorzitter PO-raad, Utrecht
Naam	De heer drs. A. (Arie) Brienen RA
1e benoeming	27-10-2005
Geboortejaar	1957
Functie	Algemeen directeur van Jaarbeurs Holding BV Utrecht
Naam	De heer prof. dr. J.A. (Jan Anthonie) Bruijn
1e benoeming	30-10-2013
Geboortejaar	1958
Functie	Hoogleraar Universiteit Leiden
Naam	De heer drs. J.C. (Jacques) van Ek
1e benoeming	15-10-2007
Geboortejaar	1945
Functie	Voorzitter hoofddirectie Fortis ASR Verzekeringsgroep
Naam	Mevrouw drs. Z. (Zakia) Guernina
1e benoeming	17-5-2010
Geboortejaar	1968
Functie	COO LTP Business Psychologists
Naam	Mevrouw mr. I.D. (Ingrid) Thijssen
1e benoeming	13-12-2011
Geboortejaar	1968
Functie	Lid Raad van Bestuur Alliander

Figuur 43. Bron: HU administratie

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

9.2.2 De commissies van de raad

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

Auditcommissie

De Auditcommissie wordt gevormd door de heer Brienen (voorzitter), de heer Van Ek en mevrouw Thijssen en kwam zes keer bijeen. Voor elke raadvergadering worden de financiële rapportages voor de raad beoordeeld. De commissie heeft gedurende het hele jaar aandacht besteed aan het programma Huisvesting. De Auditcommissie heeft ook veel aandacht besteed aan interne beheersing en financial control. Na bespreking met de externe accountant heeft de Auditcommissie geadviseerd de jaarrekening 2014 goed te keuren. Dit geldt ook voor de Begroting 2015.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De naam van de 'Kwaliteitscommissie' is in 2014 veranderd in de 'Commissie Onderwijs & Onderzoek'. De nieuwe naam is in lijn met de branchecode Goed Bestuur hogescholen. De

commissie wordt gevormd door mevrouw Kervezee (voorzitter), de heer Bruijn en mevrouw Guernina en kwam vier keer bijeen. De commissie heeft de ontwikkelingen betreffende de instellingsaccreditatie nauw gevolgd en de accreditatieresultaten van de opleidingen, de Nationale Studentenenquête, de kwaliteitszorg van onderzoek en de kwaliteit van het personeel geagendeerd.

Selectie- en remuneratiecommissie

De Selectie- en remuneratiecommissie wordt gevormd door de voorzitter van de raad de heer De Krom (tot 21 mei 2014 de heer Rook) en de vicevoorzitter mevrouw Kervezee. De commissie heeft het functioneren van de leden van het College van Bestuur over 2014 beoordeeld en een advies aan de raad uitgebracht betreffende de beloning van de leden. Informatie over de arbeidsvoorwaarden is gepubliceerd in het door de raad op advies van de commissie vastgestelde Remuneratierapport 2014. Op 1 september 2015 loopt de benoemingstermijn van mevrouw Bonhof af. Eind 2014 zijn de voorbereidingen voor de werving van een nieuwe voorzitter College van Bestuur van start gegaan. De Selectie- en remuneratiecommissie is hiertoe uitgebreid met de heer Van Ek en mevrouw Guernina. De commissie heeft zich van externe ondersteuning voorzien in de persoon van de heer Paul Nobelen. De commissie heeft de door de raad vastgestelde procedure opgesteld. Als onderdeel van de procedure is in 2014 een basisnotitie uitgangspunten profiel College van Bestuur tot stand gekomen. Op basis van gesprekken met leden van het College van Bestuur, de faculteitsdirecteuren en directeur HU Diensten en het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad, is deze basisnotitie aangescherpt tot een profielschets voorzitter College van Bestuur die in januari 2015 is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

9.2.3 Contacten met de Hogeschoolraad

De Raad van Toezicht hecht belang aan het contact met de Hogeschoolraad. Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft een overleg bijgewoond van de Hogeschoolraad met het College van Bestuur, over het jaarverslag en de jaarrekening 2013. De jaarlijkse Round Table op 5 november 2014 kende als thema 'Hoe werft en bindt Hogeschool Utrecht talent?'. Een verdiepende bijeenkomst die de raad inzicht verschafte over wat leeft over dit thema binnen de hogeschool. De Hogeschoolraad is geraadpleegd over het profiel voorzitter Raad van Toezicht en het profiel voorzitter College van Bestuur.

9.2.4 Onafhankelijkheid

Binnen de HU geldt dat alle leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk dienen te zijn. De Raad van Toezicht oordeelt jaarlijks of zich een potentiële belangenverstremming, van welke aard dan ook, zou kunnen voordoen. De Raad van Toezicht heeft daarbij zowel de functies van de leden van de raad alsmede die van leden van het College van Bestuur betrokken. De raad heeft vastgesteld dat er geen sprake is van (potentiële) belangenverstremming. Dit geldt in het bijzonder ook voor de bestuurlijke/toezichthoudende functies van genoemde instellingen die gelijktijdig door leden uit beide HU-organen bekleed worden.

9.2.5 Bezoldiging

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) bevat onder meer de normen voor de remuneratie van de toezichthouders van de hogeschool. De bezoldiging mag op jaarbasis maximaal 7,5 procent voor de voorzitter en maximaal 5 procent voor de leden bedragen van het voor de sector geldende maximum. Dit maximum wordt jaarlijks vastgesteld door de minister van OC&W en bedraagt voor 2014 voor de hbo-sector € 199.905. In 2014 besloot de Raad van Toezicht tot het verhogen van de bezoldiging van de voorzitter van € 7.000 naar € 10.000 en voor een lid van € 5.000 naar € 7.000. Tevens besloot men tot het instellen van een reiskostenregeling voor zijn leden. De bezoldiging van de voorzitter en leden van de raad past binnen de kaders van de WNT.

Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen

x €1	Functie	Beloning		Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen		Vorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn		Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband		Totaal bezoldiging WNT		Dienstverband	Fte
		2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013		
		<u>College van Bestuur</u>											
Mevr. drs G.T.C. Bonhof *	voorzitter CvB	183.069	188.867	-	-	31.950	33.841	-	-	215.019	222.708	hele jaar	1,0
J. Bogerd MBA	lid CvB	162.614	164.610	-	-	28.578	30.241	-	-	191.192	194.851	hele jaar	1,0
Dr Ir A.A.J.M. Franken MBA	lid CvB	152.297	47.531	-	-	26.622	9.384	-	-	178.920	56.915	vanaf 1-9-2013	1,0
<u>Raad van Toezicht</u>													
M. Rook MBA	voorzitter RvT **	2.917	7.000	-	-	-	-	-	-	2.917	7.000	tot 1-6-2014	Nvt
Drs P. de Krom	voorzitter RvT **	8.417	-	-	-	-	-	-	-	8.417	-	vanaf 1-2-2014	Nvt
Drs A. Brienen RA	lid RvT	7.000	5.000	-	-	-	-	-	-	7.000	5.000	hele jaar	Nvt
Prof. dr J.A. Bruijn	lid RvT	7.000	1.667	131	-	-	-	-	-	7.131	1.667	vanaf 1-11-2013	Nvt
Mevr. mr drs C. Kervezee	lid RvT	7.000	7.000	166	-	-	-	-	-	7.166	7.000	hele jaar	Nvt
Drs J.C. van Ek	lid RvT	7.000	5.000	-	-	-	-	-	-	7.000	5.000	hele jaar	Nvt
Mevr. drs Z. Guernina	lid RvT	7.000	5.000	48	-	-	-	-	-	7.048	5.000	hele jaar	Nvt
Mevr. mr I.D. Thijssen	lid RvT	7.000	5.000	-	-	-	-	-	-	7.000	5.000	hele jaar	Nvt

* Het salaris van mevr. Bonhof overschrijdt de OC&W-norm 2014 van € 199.905. De motivering hiervoor is in de bovenstaande tekst opgenomen.

** Op de RvT-vergadering van 21 mei 2014 trad de voorzitter M. Rook af en werd P. de Krom benoemd tot voorzitter.

Figuur 44. Bron: HU administratie

9.3 College van Bestuur

De Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT) regelt dat de bezoldiging van bestuurders van onderwijsinstellingen wordt gepubliceerd. Ook regelt de WNT dat de bezoldigingen aan maxima zijn gebonden. Deze worden per sector vastgesteld, waarbij voor de sector onderwijs een onderscheid is gemaakt tussen bestuurders van universiteiten, hbo/mbo en voortgezet en primair onderwijs. Het maximum van bezoldiging voor bestuurders is voor 2014 vastgesteld op € 230.474 en het hbo-maximum is door de minister van OC&W voor 2014 gesteld op € 199.905. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. De door de werkgever verschuldigde sociale verzekeringspremies vallen buiten het maximum.

De WNT is per 1 januari 2013 ingevoerd. De wet was van toepassing op de herbenoeming van de heer Bogerd en de aanstelling van de heer Franken in 2013. Hun arbeidsvoorwaarden passen binnen de regels van de WNT. Voor per 1 januari 2013 lopende benoemingstermijnen geldt een overgangsregeling. Deze geldt voor mevrouw Bonhof. Haar salaris past binnen het bedrag dat de tot eind 2012 geldende uitwerking van de branchecode aangeeft voor het totale vaste inkomen binnen groep F. Volgens het overgangsrecht van de WNT blijven haar arbeidsvoorwaarden gedurende de volledige aanstellingstermijn ongewijzigd van kracht. De minister van OC&W heeft na de invoering

van de WNT een moreel appel gedaan op zittende bestuurders om hun bezoldiging sneller aan te passen aan de normen van de WNT. Mevrouw Bonhof heeft besloten hieraan tegemoet te komen en per 1 juli 2013 afstand gedaan van haar recht op een leaseauto.

De HU droeg in 2014 voor 70 procent bij in de door de collegeleden betaalde pensioenpremie, hetgeen is opgenomen onder voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Naast de genoemde bedragen hebben de leden van het College van Bestuur optioneel een aantal faciliteiten ter beschikking gesteld gekregen, zoals een laptop, een mobiele telefoon en/of een tablet.

9.3.1 Kosten en neveninkomsten College van Bestuur

In 2013 heeft de Raad van Toezicht de regeling Kosten en neveninkomsten College van Bestuur vastgesteld. De toerekening van declarabele kosten geschiedt aan de hand van het door de Vereniging Hogescholen aanbevolen format, gebaseerd op het model van het ministerie van Binnenlandse zaken.

In onderstaand overzicht zijn de kosten van 2014 begrepen, die aan de individuele leden van het College van Bestuur van de HU zijn toe te schrijven. De leden van het College van Bestuur kennen geen vaste onkostenvergoeding en beschikken niet over een creditcard van de HU. Zij kunnen kosten die niet op factuur kunnen worden betaald declareren conform de voor alle personeelsleden van HU geldende Regeling Onkostenvergoeding. Alle kosten zijn door Corporate Control getoetst op rechtmatigheid. Het hoofd Corporate Control heeft geen onrechtmatige kosten geconstateerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet toe op de gedeclareerde posten en de ontwikkeling daarvan.

x €1	G.T.C. Bonhof	J. Bogerd	A.A.J.M. Franken
Representatiekosten	394	120	
Reiskosten binnenlandse dienstreizen	3.389	932	7.076
Reiskosten buitenlandse dienstreizen	1.482		
Reiskosten woon-werkverkeer (conform CAO)	1.008	1.080	
Deskundigheidsbevordering	885	310	310
Overige kosten	10	11	13
Ontvangen vergoedingen/vacatiegelden	600-		975-
	6.568	2.453	6.424

Figuur 45. Bron: HU administratie

Het bij de heer Franken opgenomen bedrag bij binnenlandse dienstreizen, betreft een in de arbeidsovereenkomst opgenomen vergoeding voor een Ov-jaarkaart, die zowel voor dienstreizen als voor woon-werkverkeer wordt gebruikt. De reiskosten buitenland betreffen reizen die gemaakt zijn in het kader van CARPE (Consortium on Applied Research and Professional Education) en Kabs (Kofi Annan Business School).

9.4 Corporate Control

De afdeling Corporate Control bestaat sinds 2010 en heeft een onafhankelijke positie binnen de HU. Corporate Control houdt toezicht op de governance van de HU. Onder governance wordt verstaan: het geheel van toezicht houden, verantwoording afleggen, besturen en informeren, zowel binnen de HU als tussen de HU en haar stakeholders. Het hoofd Corporate Control woonde in 2014 een aantal vergaderingen bij van het College van Bestuur, het Management Overleg, de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en diverse andere gremia.

Corporate Control is, met gevraagd en ongevraagd advies, ondersteunend aan zowel het College van Bestuur als aan de HU-organisatie in zijn geheel. In 2014 bracht Corporate Control 43 adviezen uit en deed het onder meer onderzoek naar:

- de haalbaarheid van de strategische doelen in 'Hogeschool Utrecht in 2020';
- het besluitvormingsproces op en de haalbaarheid van de huisvestingsplannen tot 2016;
- het besluitvormingsproces en de governance-structuur tussen 2009 en 2014 rond het dienstverleningsconcept en een korte analyse van het effect op de cultuur binnen de HU;
- de werkwijze van examencommissies;
- de kwaliteitsborging van afstudeereenheden² bij de bacheloropleidingen;
- de borging van het autorisatiebeheer van Osiris.

Corporate Control wordt daarnaast regelmatig ingeschakeld indien er een onafhankelijk onderzoek en/of beoordeling gewenst is van een kwestie waarbij integriteitvraagstukken een rol spelen. Daarbij valt te denken aan het afwickelen van procedures rondom fraude en vervalsing van diploma's (van vooropleidingen) door HU-studenten of derden, of vermeende belangenverstremming. Ook is de afdeling betrokken bij de validatie van antwoorden op vragen aan het College van Bestuur van de bijvoorbeeld Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W).

De functie Corporate Registrar maakte ook in 2014 deel uit van de afdeling. Deze functionaris beoordeelde de kwaliteit van het proces van diplomering en de werking van de ambtelijke secretariaten van de examencommissies.

9.5 Notitie Helderheid, Hogeschool Utrecht 2014

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

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

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

Naam organisatie waaraan is besteed	Private of publieke instelling	Naam CROHO opleiding	Wat is uitbesteed/wat is de aard van de uitbesteding	Omvang van uitbesteding (aantal ECTS)	Kosten van het verslagjaar begroot en realisatie	In welke mate is voldaan aan de in de Notitie Helderheid genoemde voorwaarden
Bernard Lievegoed	Privaat	Bachelor Pedagogiek	Minor Liberal Arts	30	46.800	Volledig
EF Language Learning Solutions	Privaat	Bachelor Arbeid & Organisatie	Online cursus	5	60.815	Volledig
USBO	Privaat	Bachelor Arbeid & Organisatie	2 cursussen pre-master (minor)	15	11.000	Volledig

Figuur 46: Bron: HU administratie

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Een aantal opleidingen van Hogeschool Utrecht wordt niet bekostigd vanuit de rijksbijdragen van de overheid. Conform de notitie 'Publiek en private middelen en activiteiten' worden in de administratie de private geldstromen gescheiden van het reguliere onderwijs. Kosten worden, in overeenstemming met de 'Richtlijn kostprijzen', toegerekend op basis van de integrale kostprijs. Er is geen sprake van investeringen van publieke middelen in private activiteiten.

Het toelaten van studenten in de hoofdfase

Bij het toelaten van studenten in de hoofdfase wordt de toelaatbaarheid getoetst door de faculteiten.

² Afstudeereenheid: Een onderwijseenheid van minimaal 15 EC die een representatief beeld van het gerealiseerde eindniveau van de student in beeld brengt. De afstudeereenheid kan bestaan uit meerdere, met betrekking tot de competenties op het eindniveau, samenhangende cursussen.

Zij geven daarover een beschikking voor toelating af aan het Bureau Inschrijving. De eisen voor het toelaten van studenten in de hoofdfase zijn vastgelegd in het Onderwijs en Examen Reglement (OER).

Bekostiging van buitenlandse studenten

Hogeschool Utrecht heeft met diverse scholen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten. 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 hoger onderwijsinstellingen te ondersteunen en de mobiliteit en uitwisseling van studenten, docenten en stafleden te bevorderen. De toegekende gelden worden door de hogeschool uitgezet als beurzen voor studenten, docenten en stafmobiliteit. Daarnaast zijn er met onderwijsinstellingen buiten Europa bilaterale overeenkomsten betreffende studentuitwisseling. Binnen het uitwisselingsprogramma zijn in 2014 405 buitenlandse studenten naar de HU gekomen en zijn 473 HU-studenten naar het buitenland gegaan.

Collegegeld niet betaald door student zelf

Hogeschool Utrecht betaalde in 2014 voor 67 medewerkers die een opleiding volgen bij Hogeschool Utrecht het collegegeld. Dit betreft vooral masteropleidingen voor docenten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast wordt het collegegeld van een aantal opleidingen betaald ten behoeve van de interne doorstroming. De docenten volgen deze opleiding in het kader van hun eigen professionele ontwikkeling in de HU. Afspraken hierover worden bewaakt via de RGW-cyclus.

Bekostiging van maatwerktrajecten

Er zijn bij Hogeschool Utrecht momenteel geen maatwerktrajecten.

9.6 Continuïteitsparagraaf

9.6.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

De doelen die wij in 'Hogeschool Utrecht in 2020' formuleren, stellen ook eisen aan de wijze waarop wij onze organisatie inrichten. Daarom hebben we een aantal grote veranderprocessen ingericht, die nauw met elkaar samenhangen. Centraal staat de innovatie van het onderwijs en onderzoek, onze kerntaken. Tevens gaat het om personeelsontwikkeling, waarbij werken in teams centraal staat. Er is ruimte om te professionaliseren én er wordt van medewerkers gevraagd dat zij hun professionele ruimte benutten. De ambities die we hebben geformuleerd in ons strategisch plan kunnen we alleen realiseren in samenwerking met onze omgeving. Het sluiten van strategische partnerschappen is daarom van groot belang. Tot slot willen we meer middelen beschikbaar stellen voor onderwijs en onderzoek. Daartoe verlagen we structureel onze vaste kosten, vestigen we al ons Utrechts onderwijs en onderzoek op het Utrechts Science Park en herstructureren we de dienstverlening.

Bovengenoemde komt hieronder per onderwerp aan de orde.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek op orde

Hogeschool Utrecht wil als kennisorganisatie door hoogwaardig onderwijs en onderzoek werken aan de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent, zo staat in onze missie beschreven. De borging van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek is essentieel. Omdat we het ons niet kunnen veroorloven op dit gebied risico's te lopen, hebben we hierop onze processen ingericht.

Instellingstoets kwaliteitszorg behaald

Een mijlpaal in 2014 was het behalen van de instellingstoets kwaliteitszorg van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). In 2013 was het niet behalen van de instellingstoets als een risico aangemerkt. In dat jaar kreeg de HU al een positieve voordracht van de auditcommissie; de NVAO verbond daar echter enkele voorwaarden aan. Men wilde dat de HU binnen een jaar duidelijker liet zien wat de onderwijsvisie van de hogeschool is en hoe de verbinding tussen onderwijs en onderzoek is uitgewerkt. De auditcommissie van de NVAO kreeg op beide punten in het voorjaar van 2014 een overtuigend en voldoende positief beeld. De NVAO verstreekte de HU het keurmerk nu definitief met de gebruikelijke geldigheidsduur van zes jaar, tot medio 2019. Het keurmerk geeft aan

dat een instelling structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar opleidingen. De instellingstoets is een extra waarborg, aangezien de kwaliteit van het diploma al is gegarandeerd met de accreditatie van elke afzonderlijke opleiding.

Kwaliteit van de opleidingen geborgd

Naast de instellingstoets vinden er voor individuele opleidingen accreditaties plaats door de NVAO, eens in de 6 jaar. Om de kwaliteit continu te borgen, vindt ook eens in de 3 jaar bij elke opleiding van de HU een interne accreditatie plaats. Dit betekent dus dat elke opleiding eens per 3 jaar wordt getoetst of nog aan de accreditatie vereisten wordt voldaan. Bij de interne accreditaties heeft in de commissie ook (tenminste 1) extern deskundige zitting.

In 2014 heeft de NVAO een besluit genomen over elf accreditatieaanvragen van de HU. Zeven bacheloropleidingen en een master kregen een verlenging van hun accreditatietermijn, met zes jaar. Dat waren de opleidingen Leraar/tolk Nederlandse Gebarentaal, Logopedie, Financial Services Management, Commerciële Economie, Communication and Multimedia Design, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Management in de Zorg en de Master Urban and Area Development. De bacheloropleidingen Bedrijfseconomie en Accountancy kregen een verlenging van twee jaar, die geldt als herstelperiode waarin aan de hand van het ingediende herstelplan de kwaliteit van toetsen verbeterd zal worden. De nieuwe Master Forensisch Social Professional verkreeg de accreditatie na een positieve Toets Nieuwe Opleiding.

Om de kwaliteit van het eindniveau van de opleidingen te borgen, stelt de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek examencommissies verplicht. Elk instituut van de HU heeft dan ook een examencommissie ingericht die vaststelt of een student beschikt over de vereiste kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad en of het getuigschrift van een opleiding kan worden verstrekt. In het collegejaar 2013-2014 is aan alle examencommissies van de HU een deskundige op het gebied van toetsen opgenomen en vanaf september 2014 tevens een extern lid, dat wil zeggen van buiten de opleiding. Vanaf 2015 zal dat externe lid afkomstig zijn van buiten de HU.

De Vereniging Hogescholen heeft in december 2011 de Commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsonderwijs ingesteld. In het rapport 'Vreemde ogen dwingen' (mei 2012) doet de commissie Bruijn in dit kader aanbevelingen. Voor de uitvoering hiervan heeft het ministerie van OC&W per hogeschool middelen beschikbaar gesteld in de periode 2013 tot en met 2016. In 2014 zijn door de HU verschillende activiteiten ondernomen om de aanbevelingen uit het rapport 'Vreemde ogen dwingen' uit te voeren. Zo was de HU betrokken bij drie landelijke pilots over toetsen en peer review, is een pilot gestart waarin opleidingen worden ondersteund bij het implementeren van het Protocol Afstuderen en is onderzoek gestart om inzicht te krijgen in het implementatieproces van dit protocol.

Kwaliteit van het onderzoek geborgd

Hogeschool Utrecht vindt dat studenten, behalve heel goed onderwijs, ook onderzoek nodig hebben om een goede beroepsbeoefenaar te worden en voorbereid te zijn op een beroepspraktijk die voortdurend en in hoog tempo verandert. De verwevenheid van onderzoek en onderwijs is daarmee voor ons belangrijk. De kwaliteit van het onderwijs van de HU, en dus ook de mate waarin onderzoek een plaats heeft gekregen in het curriculum, wordt gemeten in de accreditaties door de NVAO en de audits die Hogeschool Utrecht zelf organiseert. Daarnaast heeft de HU afgelopen jaar, om een hogeschool-breed beeld te krijgen, een verkenning uitgevoerd naar de stand van zaken rond de positie van onderzoek in alle bachelor-opleidingen. Hieruit blijkt dat alle opleidingen die hebben gereageerd, aandacht geven aan onderzoek in het onderwijs. Dit kan de vorm aannemen van een doorlopende leerlijn of van (losse) cursussen. Wel geven de meeste opleidingen aan dat zij het nodig vinden hierin verbeteringen aan te brengen en vervolgstappen te nemen. Het gaat bijvoorbeeld om het verstevigen van de relatie tussen opleidingen en de lectoraten en meer docenten en studenten te laten participeren in onderzoek van lectoraten.

Om de kwaliteit van het onderzoek in de kenniscentra te borgen, wordt ieder kenniscentrum eens in de zes jaar door een externe, onafhankelijke commissie geëvalueerd. Deze commissie beoordeelt de wetenschappelijke kwaliteit en de opbrengsten van het onderzoek voor het onderwijs en de beroepspraktijk. In 2014 werden het Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening en het Kenniscentrum Educatie werden allebei positief beoordeeld. Ook het kenniscentrum Innovatie &

Business ontving eind 2014 een externe commissie. Hun rapport verwachten we in het voorjaar van 2015.

Investeren in docenten en onderzoekers voor goed onderwijs en onderzoek

Een belangrijke voorwaarde voor het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek is het beschikken over medewerkers met de benodigde kennis en vaardigheden. Het risico bestaat dat er op sommige onderdelen sprake is van kwalitatieve frictie. Voor docenten hebben we daarom eisen gesteld aan hun opleidingsniveau. Eind 2014 had 86,4 procent van de HU-docenten een mastergraad en 10,3 procent een PhD. Veel van onze docenten en onderzoekers zijn 50 jaar of ouder. Kijkend naar de toekomst zullen we daarop moeten investeren. In 2015 start de HU met het opstellen van een Human Capital Agenda waarbij een evenwichtige personeelsopbouw ook een onderwerp zal zijn.

Strategische allianties zijn een voorwaarde om onze ambities te realiseren

De ambities die we hebben geformuleerd in ons strategisch plan 'Hogeschool Utrecht in 2020' kunnen we alleen realiseren in samenwerking met onze omgeving. Om goed onderwijs te kunnen geven is het belangrijk dat het beroepenveld kennis deelt met studenten en medewerkers via bijvoorbeeld stageplekken, afstudeermogelijkheden en gastcolleges. Voor het verrichten van goed praktijkgericht onderzoek is het belangrijk dat het beroepenveld ons vraagt naar oplossingen voor maatschappelijk relevante vraagstukken. Als instelling voor het hoger beroepsonderwijs die erkend en herkend wil worden, waardevol wil zijn voor de omgeving, en samen met partners impact wil hebben op de innovatie- en ontwikkelkracht van de regio kunnen we het dus niet alleen.

Met een beperkt aantal samenwerkingspartners willen we gezamenlijke doelstellingen formuleren en meerjarige afspraken maken. De keuzes die we daarin maken, worden zorgvuldig genomen. Al langer bestaat er instellingsbrede samenwerking met bijvoorbeeld de Universiteit Utrecht, het UMC Utrecht, de Economic Board Utrecht (EBU), verschillende gemeentes en de provincie Utrecht.

Afgelopen jaar zijn er in dat kader ook afspraken gemaakt met de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Er is een Gemeenschappelijke Regeling voor samenwerking in U CREATE - Centre of Expertise Creative Industries opgesteld. Afsproken is dat beide partijen zich gezamenlijk inzetten ten behoeve van de Human Capital Agenda van de topsector Creatieve Industrie en ten behoeve innovatieve diensten en producten voor zorg & welzijn.

In 2014 zijn ook afspraken gemaakt tussen de HU en Windesheim ten aanzien van samenwerking in het educatieve domein. Op deze manier willen we de kwaliteit van het opleiden en professionaliseren van leraren en onderzoek in en met de educatieve sector versterken. Effectiviteit, efficiency en maatschappelijke opbrengsten in onderwijs en onderzoek worden versterkt door bundeling van expertise en gezamenlijk optrekken naar en met het beroepenveld om een zo compleet mogelijk onderwijs en onderzoek assortiment aan te kunnen bieden. Daarbij zijn afspraken gemaakt waarop beide instellingen zich richten in het onderwijs en onderzoek en worden dubbelingen in het assortiment afgebouwd. In 2015 wordt hiertoe een intentieverklaring getekend.

Met de gemeente Utrecht zijn voorbereidende gesprekken gevoerd om in 2015 tot een convenant te komen.

Meer middelen voor onderwijs en onderzoek

De HU wil graag meer middelen vrij maken voor onderwijs en onderzoek. We brengen onze vaste kosten terug, concentreren ons onderwijs en onderzoek in Utrecht op het Utrecht Science Park, herstructureren de dienstverlening en spreiden de risico's ten aanzien van inkomende middelen.

Concentratie in Utrecht op het Utrecht Science Park

In 2017 concentreren we al ons Utrechtse onderwijs en onderzoek op het Utrecht Science Park De Uithof. Het streven is een bezettingsgraad van 60 procent van de onderwijsruimten bij openingstijden van 60 uur per week. Hiervoor wordt de komende jaren het huisvestingsprogramma 'Van Gebouw naar Campus' uitgevoerd. In het kader hiervan is de Faculteit Maatschappij & Recht naar tijdelijke huisvesting overgegaan en de renovatie van het daarmee vrijkomende pand Heidelberglaan 7 gestart.

De HU erkent dat het huisvestingstraject een risico met grote impact met zich meebrengt. We zijn ons daarvan bewust en hebben daartoe een monitoringsproces en beheersmaatregelen ingericht. Voor het bewaken van de doelstellingen en de geformuleerde uitgangspunten, maar ook in verband met de aanzienlijke investeringen die gemoed zijn met het herhuisvestingstraject, het strakke schuifplan en de daarmee samenhangende planning, worden de risico's aangaande dit traject goed gemonitord en

worden er regelmatig risicoanalyses gehouden. Daartoe is een governanceplan opgesteld in 2013. Dit plan voorziet in risicosessies op belangrijke besluitmomenten. Het regelt ook de bewaking van alle risico's middels maand- en kwartaalrapportages die ter beschikking komen van de Stuurgroep Huisvesting, Corporate Control, het College van Bestuur, de Hogeschoolraad, de Auditcommissie en de Raad van Toezicht. Het huisvestingsprogramma is in 2014 geheel volgens het governanceplan uitgevoerd. Eind 2014 is een start gemaakt met de evaluatie van het governanceplan rond het huisvestingsprogramma. In 2015 zullen de uitkomsten hiervan geïmplementeerd worden. De verhuisbewegingen kunnen leiden tot daling van de studententevredenheid. De HU tracht dit te ondervangen door goede communicatie en actieve betrokkenheid van studenten bij deze veranderingen.

Optimale ondersteuning van onderwijs en onderzoek borgen

De dienstverlening wordt geherstructureerd om optimale ondersteuning van het onderwijs en onderzoek te waarborgen. Met ingang van 2014 zijn de ondersteunende diensten en het directie team HU Diensten opnieuw ingericht. De HU wil dat de ondersteunende dienstverlening goed aansluit op de behoeften van de kennisorganisatie. Daarom versterken we de kwaliteit en efficiëntie van de ondersteuning rond ons onderwijs en onderzoek. De HU is bovendien van mening dat er in de loop der jaren in verhouding tot het onderwijs en het onderzoek te veel middelen zijn ingezet voor de ondersteuning. Om meer middelen te kunnen vrijmaken voor onderwijs en onderzoek, hebben we in 2014 grote stappen genomen om onze organisatie toekomstbestendig te maken. Om meer in onderwijs en onderzoek te kunnen investeren, is er tegelijkertijd ook bezuinigd. Het doel is om een robuuste efficiënte bedrijfsvoering te creëren met een goede dienstverlening aan de eindgebruikers, te weten studenten, medewerkers, leidinggevenden en de beroepspraktijk

Risicospreiding ten aanzien van inkomende middelen

Gezien de landelijke ontwikkelingen rond het sociaal leenstelsel is de instroom van studenten in het hoger onderwijs momenteel moeilijk te voorspellen. Dit maakt het noodzakelijk om tijdig te reageren op wijzigingen in bijvoorbeeld studentenaantallen of de bekostiging. Vanwege de onzekerheid in de bekostiging richt de HU haar bedrijfsvoering zo in dat tijdige bijsturing mogelijk is. De financiële lange termijn ontwikkeling vormt hierbij de basis voor de financiële sturing. Drie keer per jaar wordt de lange termijn ontwikkeling geactualiseerd op basis van interne en externe ontwikkelingen. De lange termijn ontwikkeling vormt een belangrijk instrument voor lange termijn risicobeheersing met betrekking tot financieel beheer mede in het kader van het huisvestingsprogramma.

Met ons onderwijs richten we ons op studenten van 17 tot 67 jaar. Het concept leven lang leren is leidend voor het onderwijs van de HU. Het gaat dus niet alleen om instromers op de arbeidsmarkt, maar ook om mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren. Daartoe richten we flexibele leertrajecten in. Via kostprijsbeleid voorkomen we verlieslatende activiteiten. Met de brede doelgroep van 17 tot 67 jaar is voor de langere termijn de omvang van onze instroom minder afhankelijk van ontwikkelingen ten aanzien van bijvoorbeeld de studiefinanciering en spreiden we de risico's die verbonden kunnen zijn aan specifieke doelgroepen.

De HU probeert het onderzoek verder uit te bouwen samen met partners in de praktijk. Hiervoor zal de HU zijn profiel de komende jaren helderder neer moeten gaan zetten. Dit is dan een goede basis om verder te werken aan het uitbouwen van strategische samenwerkingsverbanden en meer externe middelen te verwerven. In 2011 heeft de HU het initiatief genomen tot de oprichting van het Europese Consortium on Applied Research and Professional Education, CARPE, een internationaal consortium voor praktijkgericht onderzoek en beroepsgericht onderwijs. Naast het gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs en onderzoek willen de CARPE-partners elkaar versterken in het verwerven van externe middelen voor het onderzoek.

9.6.2 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Three lines of Defence

Hogeschool Utrecht heeft haar risicomanagementsysteem ingericht volgens het model van de 'Three lines of Defence' (3LoD). Dit model maakt de verantwoordelijkheden duidelijk voor het signaleren en beheersen van risico's, het risicomanagementsysteem en het interne toezicht hierop. Uitgangspunt van het 3LoD-model is dat het lijnmanagement – de eerste lijn – verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen en de beheersing van de risico's hierbij. Daarnaast is er een functie die de eerste lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn

verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Tenslotte is er een functie binnen Hogeschool Utrecht, die controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en hierover een objectief, onafhankelijk oordeel velt met mogelijkheden tot verbetering. Deze functie is de derde lijn. Binnen Hogeschool Utrecht is dit niveau ingevuld door Corporate Control. Corporate Control voert controles op systeem niveau uit en rapporteert haar bevindingen rechtstreeks aan het College van Bestuur.

Risicomanagement

De HU heeft risicomanagement geïntegreerd in de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). Het vormt een onderdeel van het HU-brede kwaliteitsmanagementsysteem en vormt hiermee de basis voor de interne beheersing. Daarnaast zijn interne beheersingsmaatregelen ingericht om de kwaliteit te borgen. Ook externe controles (bijvoorbeeld audits bij onderwijs en onderzoek, controleaccountant) leveren input voor de interne beheersingsmaatregelen. De basis van de interne beheersing wordt gevormd door:

- Planning- en Control cyclus;
- Interne control;
- Interne audits in het onderwijs (Kwaliteit onderwijs);
- Interne audits in het onderzoek (Kwaliteit onderzoek);
- Monitoring van de prestatieafspraken;
- Toezicht en verantwoording (Corporate Control).

Jaarplannen

Binnen de P&C-cyclus van Hogeschool Utrecht maakt het College van Bestuur met de directeuren van de faculteiten en de diensten jaarlijks afspraken die gedurende het jaar worden gemonitord en besproken. In die jaarplannen is een risicoparagraaf opgenomen waarmee inzichtelijk wordt gemaakt wat de risico's bij de geformuleerde doelen en ambities zijn en hoe deze kunnen worden beheerst. De risicoparagraaf wordt in de jaarplannen op verschillende wijzen vormgegeven. Bij sommige faculteiten is de risicoparagraaf niet alleen in het jaarplan van de faculteit maar ook in het jaarplan van de opleidingen doorgevoerd. Bij andere faculteiten is dat (nog) niet het geval. De doelstelling is de risicoparagrafen vanaf 2016 eenduidiger in te richten zodat de risico's en beheersmaatregelen per faculteit beter inzichtelijk worden, zodat hier nog beter op kan worden gestuurd.

Hiërarchisch Proces Schema

In 2014 is het Hiërarchisch Proces Schema (HPS HU) opgesteld. Dit is een dynamische schema dat als instrument kan dienen om processen inzichtelijk en beheersbaar te maken. Het HPS HU visualiseert processen en de samenhang ervan in een totaaloverzicht. Het ondersteunt hiermee de interne risicobeheersing en faciliteert Risk Management (onderdeel Business Control) bij het plaatsen van risico's en beheersmaatregelen in de context van HU-processen.

9.6.3 Verwachte ontwikkelingen 2014 – 2016* (enkelvoudige staat van baten en lasten)

Op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs dient vanaf 2013 gerapporteerd te worden over het financiële beleid van de HU en de verwachte effecten daarvan op de komende drie verslagjaren.

In onderstaand overzicht is de meerjarenraming 2015 - 2017 opgenomen, zoals goedgekeurd in december 2014.

	Realisatie 2014	Begroting 2015	MJR 2016	MJR 2017
Rijksbijdragen OCW	220.747	217.502	204.989	201.734
Collegegelden	64.290	64.679	65.228	67.035
Baten werk i.o.v. derden	15.185	15.185	15.694	16.423
Overige baten	12.166	7.068	7.118	7.147
Totaal baten	312.388	304.434	293.029	292.339
Personeelslasten	231.530	234.437	222.377	223.561
Afschrijvingen	24.433	16.727	20.907	21.081
Overige lasten	53.827	58.323	51.804	50.253
Totaal lasten	309.790	309.487	295.088	294.895
Saldo baten en lasten	2.598	5.053-	2.059-	2.556-
Financiële baten en lasten	1.047-	1.643-	1.692-	2.293-
Resultaat deelnemingen	954	305	305	305
Totaal resultaat (voor belasting)	2.505	6.391-	3.446-	4.544-

*) Rekening is gehouden met de verschuiving van subsidiebatens PA/ANP van baten naar de lasten die in 2014 is in gegaan.

Figuur 47. Bron: HU administratie

Ontwikkelingen baten

De effecten van het sociale leenstelsel of studievoorschot op de instroom van voltijd bachelorstudenten zijn nog onbekend, maar de HU houdt rekening met een krimp in het aantal studenten, hetgeen zal resulteren in een lagere bijdrage van de overheid. Daarnaast worden ook minder specifieke bijdragen van de overheid verwacht. Het collegegeld zal naar verwachting nog wel stijgen, geheel door een toename van de tarieven. De HU zet in op leven lang leren waarmee we ons richten op studenten van 17 tot 67 jaar. Het gaat dus niet alleen om instromers op de arbeidsmarkt, maar ook om mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren. We bieden zowel bekostigd als onbekostigd onderwijs aan.

Ontwikkeling lasten

In 2014 heeft de minister van OC&W anticiperend op de middelen die vanaf 2018 vrijkomen als gevolg van het sociaal leenstelsel de Vereniging Hogescholen gevraagd om alvast voor te investeren in onderwijs en onderzoek. Het College van Bestuur heeft daarom in 2014 besloten om geplande investeringen in onderwijs en onderzoek te vervroegen en om reeds vanaf 2015 structureel extra te investeren in onderwijs en onderzoek. We rekenen er dan wel op dat er extra middelen via de rijksbijdrage beschikbaar komen vanaf 2018. Om die middelen daadwerkelijk goed te kunnen inzetten voor onderwijs en onderzoek maken we onze dienstverlening hoogwaardig en efficiënt. In 2014 hebben we daartoe de eerste stappen gezet met het opstarten van een aantal programma's en projecten. De dienstverlening is anders ingericht, en er zijn bezuinigingen gerealiseerd ten aanzien van het ondersteunend personeel en de beheerslasten.

De HU streeft er naar al het personeel te laten meegroeien en meekrimpen met de studentenaantallen. Zo behouden we een gezonde financiële bedrijfsvoering en is de continuïteit van de instelling gewaarborgd, waarbij de vaste kosten structureel zullen worden verlaagd. Er vindt een verschuiving plaats van de middelen van keten- naar kerntaken. De focus ligt daarbij nadrukkelijk bij de versterking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Om meer te kunnen investeren in onderwijs en onderzoek kent de HU voor het ondersteunend personeel een krimpdoelstelling van 20 procent en een daling van de beheerslasten van 5 procent, die in 2017 moet zijn gerealiseerd. In 2014 vond centralisatie van het ondersteunend personeel uit de faculteiten naar de HU Diensten plaats, waardoor producten en diensten makkelijker kunnen worden geharmoniseerd en gestandaardiseerd, de kwaliteit van de dienstverlening kan verbeteren en de kosten kunnen worden teruggebracht. Zo zal op lange termijn sprake zijn van een gezonde financiële bedrijfsvoering en zal

de continuïteit van de HU zijn gewaarborgd. De bezuinigingsdoelstellingen moeten in 2017 zijn gerealiseerd, hetgeen zich vertaalt in een forse daling van de personele lasten Wel moeten vooral in 2015 nog kosten voor de programma's en projecten worden gemaakt, alsmede voor vaststellingsovereenkomsten bij afvloeiing van personeel.

De HU heeft in 2012 prestatieafspraken met de overheid gemaakt. Deze zijn van kracht sinds 1 januari 2013 en beslaan de periode tot eind 2015. De prestatieafspraken bestaan uit drie onderdelen: studiesucces, onderwijskwaliteit en overige maatregelen. Die overige maatregelen hebben betrekking op zwaartepuntvorming en profilering van de instelling. De HU heeft in dit kader afspraken gemaakt over onderwijsinnovatie, techniekonderwijs, en het Centre of Expertise Creatieve Industrie. Om op nieuwe ontwikkelingen te zijn voorbereid, en verder te kijken dan de prestatieafspraken, stelde de hogeschool in 2014 haar nieuwe instellingsplan vast: 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Hierin spelen we in op de snel veranderende omgeving en de voortdurend veranderende eisen die aan beroepsbeoefenaren worden gesteld. We verzorgen niet alleen onderwijs, maar doen ook aan onderzoek. We vinden namelijk dat studenten, behalve goed onderwijs, ook onderzoek nodig hebben om een goede beroepsbeoefenaar te worden. Ons onderzoek is praktijkgericht. Met ons onderwijs richten we ons op gemotiveerde studenten van 17 tot 67 jaar. Het gaat dus niet alleen om instromers op de arbeidsmarkt, maar ook om mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren. We zijn onlosmakelijk verbonden met de regio Utrecht en werken daar intensief samen met grote en kleine bedrijven, (kennis)instellingen, partners in de onderwijsketen en overheden.

Lange Termijn Ontwikkeling (LTO)

Het model voor lange termijn ontwikkeling (LTO) vormt binnen de HU de basis voor de financiële sturing. De LTO wordt drie maal per jaar geactualiseerd waarbij gebruik wordt gemaakt van de financiële rapportages van de faculteiten en diensten, aangevuld met de verwachte ontwikkelingen in de studentenaantallen, bekostiging en personeel. De LTO vormt een belangrijk instrument voor de lange termijn risicobeheersing. Op basis van de beschikbare informatie wordt de LTO telkens bijgesteld. De HU komt uit een periode van voorspelbare en beheersbare groei en bevindt zich nu in een periode van (deels) onvoorspelbare krimp, onzekerheid en dynamiek. Dit maakt het noodzakelijk om snel te reageren op wijzigingen in bijvoorbeeld studentenaantallen.

9.6.4 Ontwikkeling personeel in loondienst en studenten

	Realisatie 2014	Begroting 2015	MJR 2016	MJR 2017
gemiddeld aantal fte's				
OP	1.580	1.585	1.537	1.534
OBP	1.115	970	902	881
aantal ingeschreven studenten per 30 september	37.455	34.909	34.813	34.556

Figuur 48. Bron: HU administratie

De ontwikkeling van de formatie van het onderwijzend en onderzoekend personeel is voor een belangrijk deel gekoppeld aan de ontwikkeling van de ingeschreven studenten. Daarnaast is de formatie voor een beperkt deel gekoppeld aan de ontwikkeling van de private activiteiten en de subsidie-inkomsten. Voor de formatie van het ondersteunend personeel dient in de periode 2013-2016 een daling gerealiseerd te worden van 20 procent. Hierbij wordt de inhuur van personeel meegeteld.

Bij de prognose van de studentenaantallen wordt rekening gehouden met de actuele ontwikkelingen en wordt een inschatting gemaakt van toekomstige ontwikkelingen, zoals demografische ontwikkelingen, meer aandacht voor werving techniekstudenten, effect sociaal leenstelsel, en plannen van het ministerie van OC&W om deeltijdopleidingen niet langer te bekostigen.

9.6.5 Meerjarenbegroting – balans (enkelvoudig)

bedragen x €1.000	Realisatie	Begroting	MJR	MJR
	2014	2015	2016	2017
Activa				
Vaste Activa				
Materiële vaste activa	148.062	189.875	232.263	245.155
Financiële vaste activa	2.880	2.134	2.134	2.134
	150.942	192.009	234.397	247.289
Vlottende activa				
Vorderingen	12.852	14.550	14.841	15.138
Liquide middelen	75.112	27.813	35.039	37.433
	87.964	42.363	49.880	52.571
Totaal activa	238.906	234.372	284.277	299.860
Passiva				
Eigen vermogen	111.420	108.886	105.440	100.897
Voorzieningen	20.722	13.564	13.821	14.083
Langlopende schulden	38.698	38.698	90.327	108.697
Kortlopende schulden	68.066	73.224	74.689	76.183
Totaal passiva	238.906	234.372	284.277	299.860

Figuur 49. Bron: HU administratie

Kengetallen (enkelvoudige balans)	Realisatie	Begroting	MJR	MJR
	2014	2015	2016	2017
solvabiliteit	0,47	0,46	0,37	0,34
liquiditeit	1,29	0,58	0,67	0,69

Figuur 50. Bron: HU administratie

Materiële vaste activa / langlopende schulden

In 2017 zal het Utrechtse onderwijs en onderzoek van de HU geconcentreerd zijn op het Utrecht Science Park (USP). We gaan daar werken met veel minder vierkante meters, waarin stimulering van werken in teams centraal staat. Met het opnieuw indelen van de gebouwen kunnen instituten en opleidingen meer en intensiever samenwerken, met elkaar maar ook met kennispartners en het regionale bedrijfsleven. Ook wordt de huisvesting op het USP aanmerkelijk duurzamer gemaakt. Het streven is een bezettingsgraad van 60 procent bij openingstijden van 60 uur per week. Om dit te kunnen realiseren worden de bestaande panden de komende jaren gerenoveerd en wordt 20.000 vierkante meter nieuwbouw gerealiseerd. Reeds vanaf september 2015 wordt het aantal vierkante meters teruggebracht.

In 2014 is de renovatie van het eerste pand van start gegaan en is een pand verkocht, met leveringsdatum 2016. Deze ontwikkelingen hebben een toename van de materiële vaste activa en een toename van de langlopende schulden tot gevolg. Doordat een deel hiervan uit eigen middelen wordt betaald zullen ook de beschikbare liquide middelen dalen. Ten aanzien van de nieuwbouw wordt in 2015 een definitieve keuze gemaakt of deze in eigendom zal worden gerealiseerd of via een belegger of ontwikkelaar. In de meerjarenraming is uitgegaan van eigendom.

De solvabiliteit zal als gevolg van de negatieve resultaatontwikkeling dalen tot en met 2017, maar nog ruimschoots boven het gewenste niveau van 25 procent blijven.

De liquiditeitsratio daalt eveneens als gevolg van de investeringen, die deels uit de aanwezige liquide middelen zullen worden betaald. Het gewenste niveau is 0,5.

Onderverdeling eigen vermogen

bedragen x €1.000	realisatie	begroting	MJR	MJR
	2014	2015	2016	2017
algemene reserve publiek	84.992	85.570	82.893	78.615
algemene reserve privaat	7.476	7.476	7.476	7.476
bestemmingsreserve publiek	16.042	12.930	12.161	11.896
bestemmingsreserve privaat	2.910	2.910	2.910	2.910
	<u>111.420</u>	<u>108.886</u>	<u>105.440</u>	<u>100.897</u>

Figuur 51. Bron: HU administratie

Als gevolg van de verwachte negatieve exploitatieresultaten daalt het eigen vermogen in de jaren 2014 tot en met 2017. Binnen de HU worden bestemmingsreserves gevormd binnen de kaders zoals vastgesteld in het reservebeleid. Inkomsten waarvan de uitgaven in latere jaren plaatsvinden worden ondergebracht in een bestemmingsreserve. Daarnaast is er door het College besloten om voor de periode 2013-2015 middelen (€ 8 miljoen) uit het eigen vermogen vrij te maken ten behoeve van beleid om de krimp op OBP te realiseren, de begeleiding van werk naar werk te optimaliseren en de kwaliteit van de ondersteuning te versterken.

Voorzieningen

De voorzieningen waren in 2014 relatief hoog, door een flinke toename van de verplichtingen voor vaststellingsovereenkomsten en voor wachtgelden. Een substantieel deel daarvan zal volgend jaar worden uitgekeerd. Op langere termijn wordt een structurele daling verwacht.