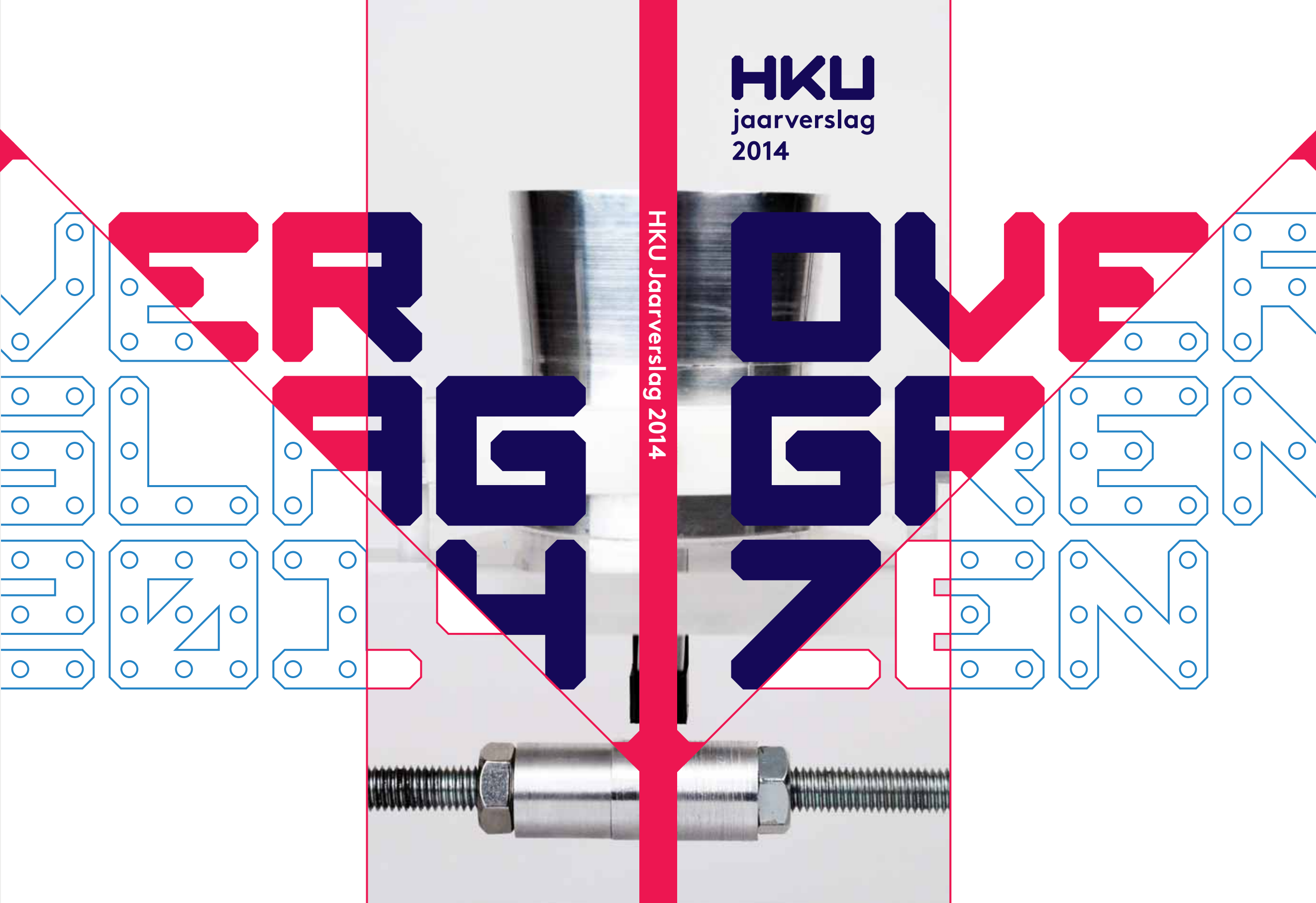


**HKU**  
jaarverslag  
2014

HKU Jaarverslag 2014

**FAAG 2014**

**DOOR DE  
ZIJNEN**



**HKU**

jaarverslag

2014

**OVER**  
**GE**  
**ZEN**

The graphic features the word 'OVERGEZEN' in a large, bold, sans-serif font. The letters are arranged in a grid. The first column contains the letters 'O', 'G', and 'Z' in solid dark blue. The remaining letters 'V', 'E', 'G', 'E', 'Z', 'E', 'N' are rendered as white outlines with a dark blue border. A diagonal line runs from the bottom-left to the top-right, passing through the letters. The background is white with a vertical line on the left and a diagonal line on the right.

# INHOUDS OPGAVE

## Beeld cover + pagina 10/32/76:

### **The Language of Visual Sound** **Temo Gonzalez Moreno**

The Language of Visual Sound gaat over het visualiseren van geluid. Hoe kunnen wij geluid gelijkstellen aan beeldende composities? Kan geluid worden gebruikt om vorm te geven aan materiaal en betekenis aan vorm? In dit project heb ik een alternatieve, visuele taal ontwikkeld voor het noteren van muziek, door geluid gelijk te stellen aan kleur en vorm. Op deze manier kunnen wij de relaties tussen de twee beter begrijpen. Ik heb ook mijn eigen, gemodificeerde versie van de Tin Foil Phonograph van Thomas Edison gebouwd. Met deze machine ben ik in staat om geluid in zilveren ringen te graveren. Het geluid wordt gevangen in de ring, en er verschijnt een groef op de ring die niet heel verschillend is dan die op een LP. Op deze manier wordt het geluid gebruikt als gereedschap voor het geven van vorm en betekenis aan het materiaal.

[www.temogonzalez.nl](http://www.temogonzalez.nl)

## Colofon

Dit is een uitgave van HKU

### **Redactie**

Fokke Uiterwaal, Bureau Communicatie

### **Art direction en vormgeving**

Thonik

### **Beeld**

Alle beelden in dit jaarverslag zijn afkomstig van afstudeerprojecten van HKU-studenten in 2014. Ze zijn geselecteerd met het oog op het thema van dit jaarverslag, 'Over grenzen'

Dit jaarverslag is met de grootste zorg samengesteld. Door de voortdurende veranderingen in het hoger onderwijs kan echter niet voor eventuele onvolledigheden of onjuistheden worden ingestaan.

### **HKU**

Lange Viestraat 2b  
Postbus 1520  
3500 BM Utrecht  
T: 030-2332256  
[www.hku.nl](http://www.hku.nl)  
[info@ssc.hku.nl](mailto:info@ssc.hku.nl)

© juni 2015

## 04 Colofon

## 06 Voorwoord

## 08 Bericht van de Raad van Toezicht

## 10 HKU in 2014

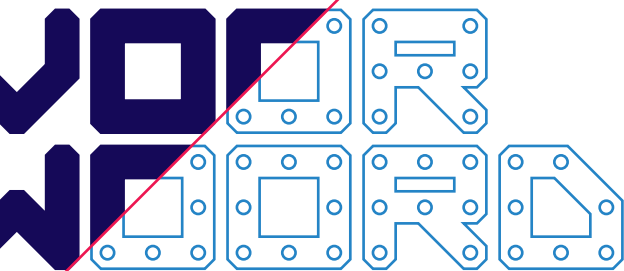
- 12 - Nieuwe verbindingen: het profiel van HKU in 2014
- 18 - Op weg naar de Stadscampus: huisvesting in 2014
- 20 - De lerende hogeschool: de HKU-dynamiek in 2014
- 24 - De kwaliteitsagenda: onderwijsontwikkeling in 2014
- 27 - Borging van een rijke traditie: onderzoek en innovatie in 2014

## 32 Feiten en Cijfers

- 36 - Bestuur van HKU
- 40 - Opleidingenaanbod HKU 2014
- 43 - Overzicht HKU-lectoraten en lectoren in 2014
- 46 - Kengetallen studenten
- 62 - Kengetallen personeel
- 70 - Gebouwenbestand HKU in 2014
- 71 - HKU Prestatieafspraken
- 72 - Nationale Studenten Enquête
- 73 - Prijswinnaars 2014

## 76 Financiën

- 78 - Vooraf
- 79 - 1. Actualiteiten en bijzonderheden
- 86 - 2. De balans per 31 december 2014
- 96 - 3. Staat van Baten en Lasten, toelichting
- 108 - 4. Kasstroom
- 112 - 5. Continuïteitsparagraaf
- 128 - Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Beste lezer,

Het jaarverslag dat nu voor u ligt, biedt een weerslag van de activiteiten van HKU in 2014. Dit is het tweede jaar van onze planperiode 2013-2018 en het eerste waarin volledig in de nieuwe – in 2013 ingevoerde – structuur van HKU is gewerkt: schools, expertisecentra en locaties zijn in de plaats gekomen van de vroegere faculteiten. Onderwijsprocessen en beheersprocessen zijn hiermee beter gescheiden, wat de hogeschool transparanter maakt en de focus van elk onderdeel bevordert. Ik ben er trots op dat deze ingrijpende operatie door de inzet van alle HKU'ers soepel is verlopen.

In 2014 is door iedereen binnen HKU hard gewerkt om de ambities die we beschreven hebben in ons Instellingsplan 2013-2018, verder te realiseren. Als een rode draad door al die activiteiten loopt het zoeken naar samenwerkingsverbanden over grenzen heen: grenzen tussen opleidingen, tussen schools, tussen kunstdisciplines, tussen HKU en het werkveld. Meer en meer wordt ons motto 'De kunst van HKU, nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen' in praktijk gebracht.

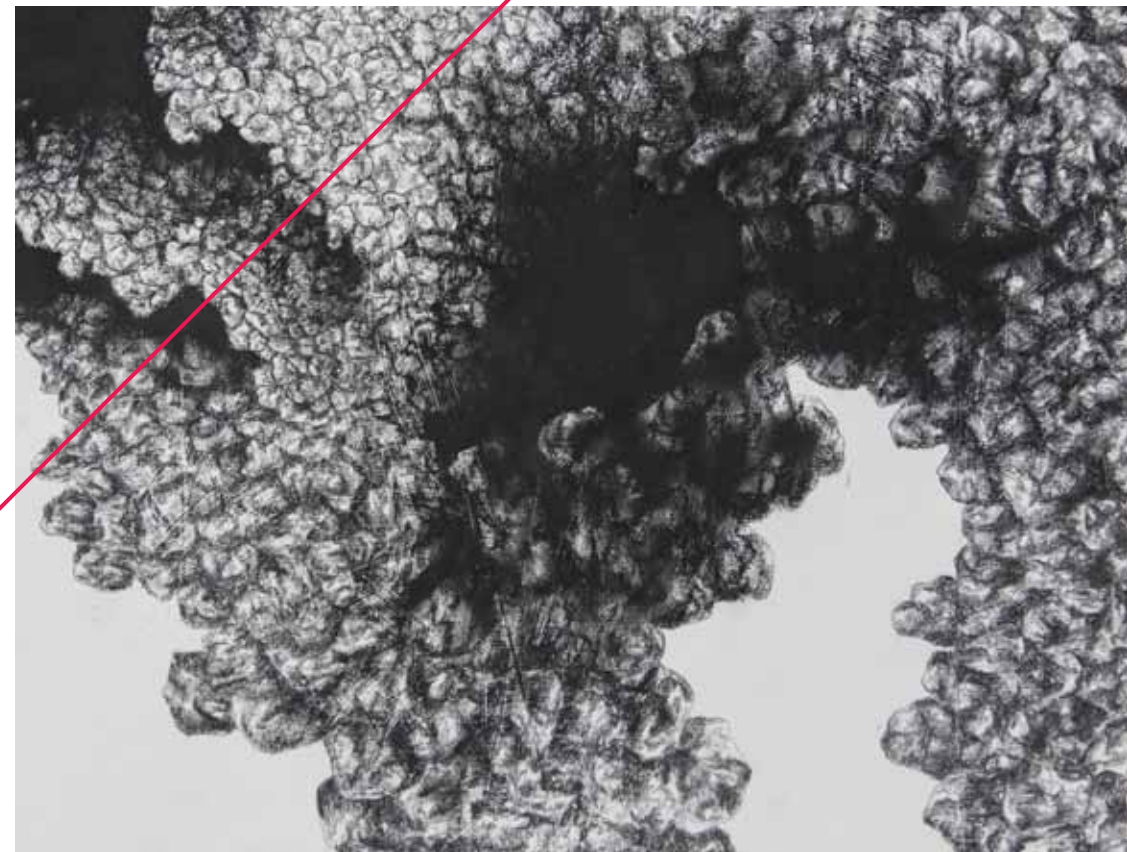
HKU is voortdurend op zoek naar nieuwe verbindingen, zowel binnen als buiten haar muren, omdat wij geloven dat crossovers tussen kunstdisciplines én tussen kunst en andere maatschappelijke gebieden, bijdragen aan innovatie en vooruitgang. Dit impliceert dat we onze studenten uitdagen om over de grenzen van hun eigen discipline heen te kijken. Om zich als professionals te kunnen blijven vernieuwen in een beroepspraktijk die steeds meer interdisciplinaire vaardigheden vereist, is het noodzakelijk dat zij grenzen opzoeken. Tegelijkertijd ontstaan

er steeds meer kansen voor onze studenten op maatschappelijke terreinen die niet per definitie kunstgerelateerd zijn. Zo groeit bijvoorbeeld in de zorgsector het besef dat samenwerking met ontwerpers veelbetekenende oplossingen kan voortbrengen op het gebied van patiëntenwelzijn. Ook in andere sectoren wordt samenwerking met professionals binnen het domein van de kunsten steeds meer gezien als een instrument voor innovatie en noodzakelijke verandering.

Dit alles vereist van HKU een focus op innovatie in twee richtingen: enerzijds een externe focus op nieuwe ontwikkelingen en kansen in de maatschappij die van belang zijn voor de toekomst van onze studenten; anderzijds een focus op de ontwikkeling van de instelling zelf, zodat deze optimaal toegerust is om studenten voor te bereiden op die toekomst. Die focus was in 2014 duidelijk aanwezig binnen alle schools, centra en ondersteunende diensten van HKU.

Terugkijkend op 2014 zie ik dat studenten en medewerkers in 2014 voortdurend over in- en externe grenzen heen hebben gekeken. Men trad elkaar en de buitenwereld met een open houding tegemoet en stimuleerde elkaar om te werken aan de toekomst – of dat nu een persoonlijke toekomst of die van de instelling betrof. Het is inspirerend om te zien en geeft eens te meer aan dat HKU hard op weg is om een echte lerende hogeschool te worden.

**Jules van de Vijver,**  
*Voorzitter College van Bestuur  
Juni 2015*



### **The Parasite (or resistance is futile)**

**Nikki Gijssels**

De tijd vliegt, onze tijd tenminste. De natuur daarentegen heeft een heel ander ritme. Ze neemt haar tijd. Dingen hebben tijd nodig om te groeien, om te verzamelen en om te eroderen. Zo werk ik ook aan mijn tekeningen. Ik bouw deze langzaam op, stukje voor stukje. Ik laat ze groeien. Er is geen vooraf bepaalde compositie, geen duidelijk begin of eind, het is een organisch proces. Zolang er ruimte en tijd is, en zolang ik de tekening blijf voeden, zal het blijven doorgroeien. Zo neemt de tekening langzaam de ruimte over, en uiteindelijk misschien ook mij. De strijd tussen de kunstenaar en het werk is altijd aanwezig, dus in plaats van deze proberen te winnen, probeer ik hem gaande te houden en te onderzoeken wat er gebeurt en verandert tijdens deze strijd. In hoeverre kan het werk een eigen leven gaan leiden? Kun je de controle over het werk behouden?

[www.nikkigijssels.com](http://www.nikkigijssels.com)

# VERBODEN RAAD VAN TOEZICHT

In december ben ik benoemd als lid en voorzitter van de Raad van Toezicht van HKU. Daarmee heb ik Willem Kardux opgevolgd, die vanaf 2008 met grote betrokkenheid en kunde zijn werkzaamheden voor de raad heeft verricht. Met veel waardering is dan ook van Willem Kardux afscheid genomen.

Ik trof een hogeschool voor de kunsten aan die zelfbewust aan haar toekomst werkt. Het College van Bestuur zoekt voortdurend de dialoog, in de organisatie en met de Raad van Toezicht. Nieuwe verbindingen en nieuwe toepassingen, het credo van HKU, is de inspirerende onderlegger van elke inhoudelijke discussie. Het instellingsplan 2013-2018 is herkenbaar in werking. Er is een gevoel van urgentie om de werking vooral in de dagelijkse praktijk van het onderwijs voelbaar te maken. Dat is de belangrijkste opdracht voor dit moment.

Na de herstructurering, die in 2013 plaatsvond, is de organisatie nu grotendeels op orde. De *schools* functioneren, het leiderschap is actief gericht op het verbeteren van het onderwijs. De expertisecentra spelen hier een belangrijke rol bij en zijn volop in ontwikkeling, waarbij telkens de activiteiten worden geïnitieerd op basis van de vraag vanuit het onderwijs én het werkveld.

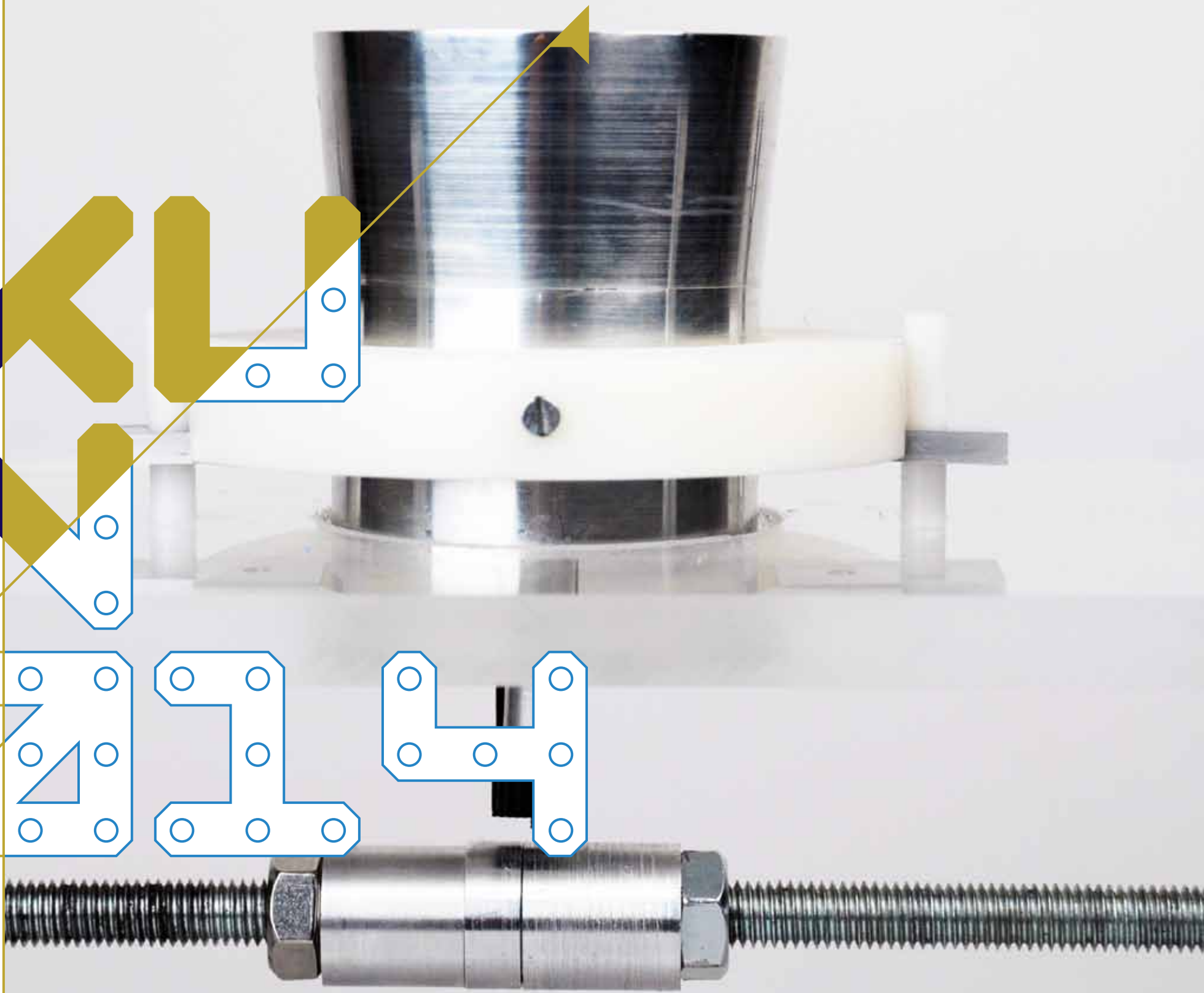
HKU spant zich in om medezeggenschap opnieuw vorm te geven. Passend bij de nieuwe structuur en passend bij een nieuw elan in de onderlinge verhoudingen zoekt de in 2014 nieuw gekozen, instellingsbrede Centrale Medezeggenschapsraad naar nieuwe vormen en inhouden van medezeggenschap. Het contact met de achterban is een belangrijk item. De Raad van Toezicht heeft in 2014 tweemaal met de medezeggenschapsraad hierover gesproken in het kader van het gesprek over de algemene gang van zaken. In een gezamenlijk gesprek met de raad, het college en de medezeggenschapsraad is het belang benadrukt van een goede interne communicatie binnen HKU, waarin iedereen – student, medewerker en bestuurlijke organen – verantwoordelijkheid neemt om te zorgen voor een goede onderlinge uitwisseling.

De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur in 2014 actief gesteund. Tevens heeft zij er op toegezien dat de beschikbare middelen adequaat werden ingezet voor de verbetering van het onderwijs. Een substantieel deel van de middelen werd vanuit het centraal niveau bestemd voor onderwijsvernieuwend projecten. Ook heeft de raad geconstateerd dat gewerkt wordt aan optimalisering van de ondersteunende organisatie voor het onderwijs.

Ontwikkelingen, veranderingen en vernieuwingen worden bediscussieerd in een open en prettig werkklimaat. Dit heb ik bij mijn eerste kennismaking met de organisatie mogen ervaren. Het werkklimaat vormt voor mij de basis van een goede kwaliteitscultuur waaraan ik met de Raad van Toezicht graag mijn bijdrage zal leveren.

**Marianne Dunnewijk,**  
*Voorzitter Raad van Toezicht*  
juni 2015

HIKLU  
IIN  
EON





## Nieuwe verbindingen: het profiel van HKU in 2014

HKU is een kunsthogeschool die gekarakteriseerd wordt door een voortdurende belangstelling voor vernieuwende perspectieven op onderwijs en nieuwe creatieve beroepspraktijken. Het profiel van HKU rust op drie pijlers: de kunsten, media (technologie en maak- en ontwerppraktijken in media in de ruimste zin van het woord) en een gerichtheid op bestaande en zich ontwikkelende beroepspraktijken in de creatieve industrie. Met kunst en kunstbeoefening als uitgangspunt wil HKU een bijdrage leveren aan innovatie op deze terreinen. Dit streven is verwoord in de slogan: 'De kunst van HKU, nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen'. HKU is continu op zoek naar nieuwe verbindingen, zowel binnen als buiten haar muren, omdat zij gelooft dat crossovers tussen kunst disciplines én tussen kunst en andere domeinen bijdragen aan innovatie en aanpassingsvermogen in tijden van maatschappelijke transitie.

2014 stond voor HKU in het teken van de verdere versterking van dit profiel. Dit kwam tot uiting in het doorontwikkelen van het onderwijsaanbod en de expertisecentra, het uitbreiden van de strategische samenwerkingspartners en een vervolg van de afspraken uit het Sectorplan Kunstonderwijs.

**Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod**  
HKU wil een evenwichtig aanbod aan masteropleidingen aanbieden, waardoor studenten bij HKU altijd de mogelijkheid hebben om zich te kwalificeren op masterniveau. De aandachtsgebieden hierbij zijn de kunsten (met specifieke nadruk op muziek, theater en beeldende kunst), kunsteducatie en – met het oog op de eisen in het werkveld – interieurarchitectuur.

Daarnaast streeft HKU naar masteraanbod op het gebied van ondernemerschap, nieuwe technologieën, onderzoek en innovatie. In 2014 heeft HKU een grote stap gezet om deze ambitie te realiseren met de ontwikkeling van de nieuwe Master Crossover Creativity en het aanbieden van de Master Scenography.

De Master Crossover Creativity is gericht op studenten die creativiteit, technologie en ondernemerschap met elkaar willen verbinden. HKU ziet deze discipline-overstijgende master als belangrijk instrument in het opleiden van professionals die toegerust zijn om in te springen op de groeiende vraag naar toegepaste creativiteit en impactvolle innovatie. De beoogde studenten zijn niet alleen goed in het ontwerpen van concepten, maar weten deze ook te realiseren en toegevoegde waarde te creëren voor de eindgebruiker.

De opleiding bevond zich in 2014 in de voorbereidende fase. HKU heeft de master aangeboden voor de macrodoelmatigheidstoets en daarover intensief contact onderhouden met het ministerie van OCW en de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs. Eind 2014 vernam HKU dat de opleiding positief uit de toets naar voren kwam en het verdere accreditatieproces kan doorlopen. Dit zal plaatsvinden in 2015.

HKU heeft in 2014, in het kader van de afspraken in het Sectorplan Kunstonderwijs, de Master Scenography overgenomen van de Hanzehogeschool in Groningen. Hierdoor kunnen studenten zich binnen HKU op het gebied van theatervormgeving zowel op bachelor- als masterniveau kwalificeren. De Master Scenography is in september 2014 aan HKU gestart met tien studenten.

HKU heeft gekozen voor het opbouwen van een sterke, concurrerende portfolio van bekostigde masters binnen het Nederlandse accreditatie- en bekostigingstelsel.

HKU had in 2014 nog drie masteropleidingen in samenwerking met de Open University in Groot-Brittannië. Met het oog op de gemaakte keuze heeft HKU besloten de instroom bij de Master Creative Design for Digital Cultures en de Master of Arts in Arts Management te stoppen. De Master of Arts in Fine Art wordt in ieder geval de komende twee jaar nog wel aangeboden in samenwerking met de Open University.

Met het oog op de veranderingen in het werkveld heeft HKU ook haar bacheloraanbod doorontwikkeld. De ontwikkelingen bij HKU Kunst en Economie en HKU Muziek en Technologie zijn daarvoor exemplarisch.

HKU Kunst en Economie heeft haar opleidingsprofiel herzien om goed te blijven aansluiten bij de groei van de creatieve industrie. In het nieuwe profiel staan drie rollen centraal die HKU als essentieel ziet voor zakelijke professionals in de kunsten en creatieve industrie:

- de 'partner' is een econoom die begrijpt hoe kunstenaars denken en werken, en die optreedt als manager bij projecten op het gebied van kunst, cultuur en duurzaamheid.
- de 'connector' heeft als doel verbindingen te leggen tussen creativiteit en nieuwe business. Hij is de regisseur van creatieve processen en treedt op als intermediair tussen creatieve ontwerpers en bedrijven.
- de 'entrepreneur' is een ondernemer die in staat is nieuwe ideeën te ontwikkelen waarbij kunst en creativiteit sociale, culturele en economische waarde creëert. Hij is een initiatiefnemer van projecten tussen verschillende vakgebieden.

Het nieuwe opleidingsprofiel wordt ingevoerd voor studenten die instromen per 1 september 2015.

Het werkveld waarvoor HKU Muziek en Technologie de studenten opleidt, wordt gekenmerkt door een continue digitalisering, de ontwikkeling van bijbehorende technologieën en een focus op nieuwe wegen om muziek bij het publiek te krijgen (bijvoorbeeld via nieuwe internettoepassingen en social media). Daarnaast signaleert HKU Muziek en Technologie dat afgestudeerden moeten beschikken over een breed pallet aan competenties, dat hen in staat stelt om in verschillende rollen tegelijkertijd werkzaam te zijn (bijvoorbeeld als componist, dj én docent). Het profiel van de afgestudeerde in Muziek en Technologie kenmerkt zich daarom door 'excellentie door integratie': de student leert verschillende competenties te integreren in een eigen en uniek profiel, waarmee hij vervolgens een unieke positie kan verwerven in het werkveld. HKU Muziek en Technologie heeft haar onderwijs zo ingericht dat studenten vanaf het tweede jaar twee inhoudelijke leerlijnen combineren. Daarnaast is er een sterke focus op de ontwikkeling van nieuwe inhoud én nieuwe didactiek, zodat het onderwijs continu aansluit bij de bovengenoemde ontwikkelingen in het werkveld.

### **Doorontwikkeling expertisecentra**

HKU heeft ter versterking van haar profiel vier speerpunten geformuleerd:

- kunsteducatie
- onderzoek en innovatie in de kunsten
- interactie-, game-, muziek- en design-technologie in nieuwe toepassingsgebieden
- de ontwikkeling en bundeling van kennis over de creatieve en de toepassing daarvan in nieuwe vormen van ondernemerschap.

Op al deze gebieden richt HKU expertisecentra in. In 2014 waren twee expertisecentra volledig op stoom, een derde stond in de startblokken.

HKU Expertisecentrum Educatie ontwikkelt, verbindt en verspreidt kennis op het gebied van leren en doceren in kunst en creativiteit. Met ontwikkelprogramma's, leertrajecten en kennisevents betreft en bedient het docenten en creatieve professionals van binnen en buiten HKU. Het gaat daarbij om manieren van leren en doceren waarin ruimte is voor differentiatie, experiment en samenwerking. Het centrum ontwikkelde in 2014 met HKU-docenten kennis via vier programma's: 'Nieuwe Geletterdheid', 'Duurzaamheid/Diversiteit', 'Kunst en Taal' en 'Online Education'. De resultaten werden in samenwerking met de docenten in de onderwijspraktijk opgenomen.

Het centrum organiseerde ook leertrajecten voor volwassenen waarin nieuwe toepassingen voor de kunsteducatie en vormen van leiderschap centraal staan:

- de interdisciplinaire Master Kunsteducatie. Deze telde in 2014 22 eerstejaars.
- het opleidingsprogramma LINC (Leiderschap in Culturele Instellingen) van de Universiteit Utrecht (USBO) en Kennisland waarin HKU een bijdrage levert. In 2014 voltooide de eerste lichting van twintig deelnemers dit programma. Een tweede lichting ging met het dubbele aantal deelnemers uit het culturele veld van start.
- het project 'Creatief Vermogen Utrecht' in het kader van 'Cultuureducatie en Kwaliteit'. Hierin werkten twintig basisscholen en veertien culturele instellingen met het Utrechts Centrum voor de Kunsten en HKU samen aan een leerlijn creatief vermogen.

Met cursussen, trainingen en learning communities werden dit jaar vijfhonderd docenten van HKU bereikt. Hieronder vielen onder andere de didactische cursus, het nieuwe traject 'Didactiek in het MAPLAB' en een flink aantal trainingen rond toetsen en beoordelen. In de samenwerking met de drie docentopleidingen van HKU werd de gezamenlijke leerlijn van deze bachelor-

opleidingen vernieuwd. Daarnaast werd met succes een lectoraatsaanvraag gedaan die leidde tot het nieuwe Lectoraat Kunst en Professionalisering en de samenwerking met De Baak.

HKU Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie richt zich op het verbeteren en versterken van de onderzoekscompetenties in het onderwijs en de bundeling van samenhangende onderzoeksactiviteiten van HKU. Daarnaast heeft het als doel een levendige onderzoeksomgeving te ondersteunen die de verduurzaming van onderzoek en innovaties binnen HKU mogelijk maakt. Meer over de activiteiten van dit centrum in 2014 is opgenomen op pagina 29 van dit jaarverslag.

HKU Expertisecentrum voor Creatief Ondernemerschap is eind 2014 van start gegaan. Onder de slogan 'Meet business for new creatives, meet creatives for new business' richt dit centrum zich op het kennisdelen en ervaringen uitwisselen op het gebied van creatief ondernemerschap. In 2015 zal het centrum zijn activiteiten uitbouwen en zich ontwikkelen tot een fysieke plek waar business en creativity elkaar ontmoeten. In 2014 zijn de voorbereidingen getroffen voor de start van het vierde expertisecentrum: HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie. Dit centrum richt zich op de toepassing van nieuwe en vernieuwende technologieën. Dit expertisecentrum gaat in de eerste helft van 2015 van start.

In het kader van de profiel- en prestatieafspraken is aan de Hogeschool Utrecht (HU) een centre of excellence voor de creatieve industrie toegewezen op grond van een voorstel waarin een intensieve samenwerking met HKU is opgenomen. In 2014 hebben HU en HKU de plannen hiervoor gezamenlijk verder ontwikkeld. Het centre of excellence

koppelt onder de naam U CREATE de creatieve sector aan de wereld van zorg en welzijn. Doel van het centrum is om in samenwerking met de zorgsector, het bedrijfsleven en de creatieve industrie tot schaalvergroting en meer impact van innovatieve ideeën voor de zorg van de toekomst te komen. U CREATE gaat in doorontwikkelde vorm in 2015 van start.

#### **Samenwerking over grenzen heen**

'Nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen' betekent voor HKU samenwerken met partners die van strategisch belang zijn voor de realisatie van haar onderwijs- en onderzoeksdoelstellingen en de versterking van haar profiel. In de afgelopen jaren heeft HKU intensieve samenwerking ontwikkeld met diverse partners in verschillende sectoren, zoals het Universitair Medisch Centrum Utrecht, de Stadsschouwburg Utrecht, TNO, de Economic Board Utrecht, ClickNL en Innovator.

In 2014 heeft HKU met een aantal strategische partners een samenwerkingsovereenkomst gesloten:

- het Nederlands Film Festival (NFF). De samenwerking tussen het NFF en HKU is gericht op innovatie van film, audiovisuele en andere media in de volle breedte via onderwijs en onderzoek. Het doel is de kwaliteit, innovatiekracht en crossovers van het NFF en HKU te verhogen. Daarmee willen beide partijen hun innovatieve profiel op regionaal, nationaal en internationaal niveau verstevigen.
- De Baak. HKU werkt samen met dit instituut voor leiderschap, ondernemerschap en professionele ontwikkeling binnen het HKU-lectorat Kunst en Professionalisering. Zie hiervoor ook pagina 27.

- TivoliVredenburg. Het grootste concertgebouw van Utrecht en HKU gaan een samenwerking aan op het gebied van onderwijs, innovatie, onderzoek en talentontwikkeling in muziek en muziek-educatie. Met de samenwerking willen HKU en TivoliVredenburg de kwaliteit, innovatiekracht en crossovers tussen muziek en muziek-educatie versterken. Tevens heeft HKU een intentieverklaring getekend voor een creatief partnerschap met het Centraal Museum op het gebied van (innovatie van) presentatie en educatie van beeldende kunsten en vormgeving. Deze samenwerking wordt in 2015 verder uitgewerkt.

HKU is stevig vertegenwoordigd in landelijke strategieplatforms als het Topteam Creatieve Industrie, het Sectoraal Adviescollege Kunstonderwijs, het Platform HBO Creatieve Industrie en de Taskforce Onderzoek KUO. HKU heeft als penvoerder in 2014 een trekkersrol vervuld in de verdere ontwikkeling van de landelijke wetenschapsagenda van het kunstonderwijs, de inventarisatie van alle lectoraten in het kunstonderwijs van Nederland en het bouwen van een website waarop alle informatie wordt verzameld en up-to-date wordt gehouden.

Over de nationale grenzen heen heeft HKU een uitgebreid netwerk van samenwerkingspartners op het gebied van onderwijs, onderzoek en de creatieve industrie. In het in 2014 aangescherpte internationaliseringsbeleid heeft HKU de ambitie uitgesproken om internationalisering als vanzelfsprekende dimensie in al haar activiteiten te integreren. In dat kader heeft HKU in 2014 een start gemaakt met het opschonen en versterken van haar internationale samenwerkingsverbanden. Dit zal in 2015 worden voortgezet.



Naast strategische samenwerkingsverbanden met organisaties kent HKU sinds een aantal jaar fellows: vooraanstaande personen in de kunst- of onderwijswereld die een brug vormen tussen HKU en de werkvelden waarvoor HKU haar studenten opleidt. In 2014 waren als fellows aan HKU verbonden:

- Edwin Jacobs (directeur van het Centraal Museum). Hij richt zich in zijn fellowship op het verbinden van culturele instellingen met het onderwijs
- Jeroen van Mastrigt-Ide (expert op het gebied van interactieve en online leerstrategieën). Hij werkt met HKU samen aan visieontwikkeling op het gebied van MOOCs (Massive Open Online Courses).
- Roland Spekle: Vanuit zijn achtergrond in elektronische en electro-acoustische muziek werkt Roland Spekle samen met HKU Muziek en Technologie aan onder meer Off ICMC. HKU Muziek en Technologie organiseert dit side-programme van het grote internationale ICMC-congres (International Computer Music Conference) in samenwerking met de Gaudeamus Muziekweek in september 2016 in TivoliVredenburg.

#### **Afspraken vanuit het Sectorplan Kunstonderwijs**

Ook in 2014 heeft HKU de afspraken in het sectorplan Kunstonderwijs (verder) uitgevoerd. Dat betekent onder andere dat:

- de instroom in het hoofdvak Harp is gestopt. Het hoofdvak is overgedragen aan het Conservatorium van Amsterdam.
- de studierichting Musician 3.0, die gericht is op nieuwe beroepspraktijken voor de musicus, verder is doorontwikkeld.
- de instroom in de Bachelor of Music en de Bachelor Fine Art terug is gebracht tot het in het sectorplan genoemde niveau.

- het masteraanbod verder is ontwikkeld met de eerder genoemde Master Scenography.
- HKU het landelijke platform Creatieve Industrie en de Taskforce Onderzoek KUO heeft geleid.

#### **Interne organisatie**

Het profiel van HKU komt ook tot uiting in de manier waarop de hogeschool zich heeft georganiseerd. Sinds januari 2014 heeft HKU geen faculteiten meer. Al het onderwijs is ondergebracht in *schools*, die voor specifieke kennisdomeinen staan, sterk verbonden zijn met de werkvelden en vanuit die positie samenwerking, crossovers en nieuwe mogelijkheden zoeken binnen én buiten de muren van HKU. Deze opzet heeft in 2014 zijn vruchten afgeworpen door een duidelijkere externe oriëntatie van de *schools* en in wisselwerking daarmee het aanscherpen van het onderwijs en het verstevigen van de positie van HKU in de werkvelden. In aanvulling daarop ondersteunen de eerder genoemde expertisecentra het profiel op de *school*-overstijgende thema's die HKU als speerpunt heeft benoemd. Binnen de muren van HKU zochten de *schools* en centra elkaar in 2014 steeds vaker op. Er is een duidelijke trend zichtbaar naar steeds meer samenwerking tussen de opleidingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en profilering. Daarmee was 2014 een belangrijk jaar in het streven van HKU naar nieuwe verbindingen over interne en externe grenzen heen.

#### **Financiële situatie**

Het verslagjaar 2014 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 2.728.372. Door dit gunstige resultaat blijft de solide financiële positie van HKU gehandhaafd. Een uitgebreide verantwoording van het gevoerde financiële beleid is opgenomen in het hoofdstuk 'Financiën'.



#### **No Title Roos Coenraad**

Door verstand te hebben van je verstand kun je wildgroei in je gedachten voorkomen. Ieder individu heeft een reden om orde te scheppen in het verstand. Het gaat om delete of save. Kennis wil je saven, maar om dat te kunnen is er ruimte nodig. Gedachten en onbeantwoorde vragen vormen cookies waardoor de werkruimte vol raakt. Deze oneindige handeling die plaatsvindt in ons brein vormt een inspiratie voor mijn werk. Mijn werken communiceren namens mijn brein in de zoektocht naar gemoedsrust in een statusmaatschappij waarin de capaciteiten van het brein worden uitgebuit.

[www.rooscoenraad.com](http://www.rooscoenraad.com)

## Op weg naar de Stadscampus: huisvesting in 2014

In 2014 stond kwaliteitsverbetering van de huisvesting hoog op de agenda bij HKU. Deze kwaliteitsverbetering moet zorgen voor een optimale, op de toekomst gerichte, stimulerende en ondersteunende werkomgeving voor studenten. HKU ziet het als een sterk punt dat haar onderwijs gevestigd is in het centrum van Utrecht, met alle daar aanwezige culturele en grootstedelijke voorzieningen. HKU gelooft dat de interactie met de stad studenten en medewerkers veel te bieden heeft. In haar strategisch huisvestingsplan heeft HKU daarom gekozen voor de ontwikkeling van de 'Stadscampus HKU'. Deze bestaat uit verschillende, kwalitatief hoogwaardige locaties die onderling goed en per fiets bereikbaar zijn.

Daarnaast werkt HKU aan een set laboratoria, werkplaats- en studiovoorzieningen, waarin actuele technologieën voor studenten en medewerkers toegankelijk worden. HKU wil hiermee voorop lopen in ontwikkelingen in kunst en technologie en, met het oog op multidisciplinaire werkverbanden, interne mobiliteit van studenten en kennis stimuleren.

In 2014 is het proces van herhuisvesting in een versnelling gekomen. Een belangrijke factor hierbij is dat HKU in 2015 haar nieuwe gebouw Oudenoord 700, dat in 2013 is aangekocht, in gebruik neemt. Dit zet een reeks verhuisbewegingen in gang die tot 2017 zal duren. In samenwerking met Aestate bv, een bureau gespecialiseerd in vastgoedvraagstukken, heeft HKU in 2014 een basisroute opgesteld die ertoe moet leiden dat in 2017 het gehele proces van herhuisvesting is afgerond.

Belangrijke uitgangspunten van de herhuisvesting zijn:

- HKU kiest voor concentratie van het onderwijs in en om het centrum van Utrecht. Dit leidt ertoe dat de Locatie Hilversum op termijn zal worden afgestoten;
- Er dienen goed geoutilleerde, bij de *schools* passende en toekomstbestendige huisvestingsvoorzieningen beschikbaar te zijn;
- Iedere *school* krijgt een 'thuisbasis' in één van de gebouwen van HKU. De thuisbasis is een fysieke plek waarvan de school de inrichting en uitstraling kan bepalen. Hierdoor kan elke *school* een eigen identiteit en herkenbaarheid creëren.
- In een gebouw kunnen meerdere thuisbases gevestigd zijn. Om samenwerking te versterken zullen *schools* ook gebruik gaan maken van elkaars ruimten of ruimten gezamenlijk gaan gebruiken. Op de verschillende locaties worden *schools* en centra hoofdzakelijk op grond van onderwijsinhoudelijke overwegingen samengebracht;
- HKU maakt waar mogelijk gebruik van bestaande gebouwen.
- De toekomstige budgettaire ruimte voor huisvesting mag niet hoger worden dan de huidige budgettaire ruimte.

De in 2014 vastgestelde basisroute geeft aan welke *schools* en voorzieningen op welke locaties gehuisvest worden. Het volgende is daarbij besloten:

- De eerste verhuisbeweging betreft de verhuizing naar Oudenoord 700 van de *schools* HKU Media (nu nog gevestigd in Hilversum en op de IBB-laan) en HKU Kunst en Economie (nu nog gevestigd op de Lange Viestraat); Dit zal plaatsvinden in de zomer van 2015.

- De noodzakelijke aanpassingen en de verhuizing naar Oudenoord moeten in een periode van circa 4 weken tijdens de zomervakantie worden uitgevoerd. Dit betekent dat de *schools* die naar Oudenoord overgaan in hun (onderwijs)planning rekening moeten houden met deze verhuizing;
- De panden gelegen aan de Tractieweg, de Koningsweg, de Lange Viestraat, de Kapelweg en het gebouw in Hilversum worden op termijn afgestoten;
- *Schools* hebben een thuisbasis in één van de gebouwen, maar studenten en docenten zullen zich wel tussen verschillende gebouwen gaan verplaatsen.

Tijdens het opstellen van de basisroute is in 2014 onderzoek gedaan naar de huur van ruimte in De Kade (Paardenveld) en de Dutch Design Fabriek (Rotsoord). De verkenning van de mogelijkheden van De Kade liep eind 2014 nog. De gesprekken met de Dutch Design Fabriek waren eind 2014 in een gevorderd stadium, zodat HKU verwacht in het voorjaar van 2015 tot een huurovereenkomst te komen.

Wanneer het gehele proces van herhuisvesting in 2017 is afgerond, beschikt HKU over drie locaties:

- Locatie Centrum (de gebouwen van HKU Theater aan het Janskerkhof en HKU Utrechts Conservatorium - waaronder de Beiaardschool in Amersfoort - aan de Mariaplaats);
- Locatie Oudenoord (inclusief eventueel De Kade);
- Locatie IBB-laan (inclusief Dutch Design Fabriek).

## De lerende hogeschool: de HKU-dynamiek in 2014

HKU staat als dynamische en pionierende hogeschool voor de opdracht zichzelf continu te vernieuwen in een maatschappij die aldoor in transitie is. Dat betekent dat medewerkers en studenten binnen de hogeschool de mogelijkheid moeten krijgen om met elkaar in gesprek te gaan en van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Dan ontwikkelt HKU zich echt tot een lerende hogeschool.

In 2014 heeft HKU op veel terreinen initiatieven ondernomen die medewerkers en studenten in staat stellen om op verschillende niveaus, zowel formeel als informeel, ervaringen en kennis uit te wisselen. HKU heeft hierbij met name geïnvesteerd in versterking van de medezeggenschap, sociale binding, ontwikkeltrajecten voor docenten en medewerkers, het betrekken van studenten bij het beleid van HKU, het aanstellen van een ombudsman en het versterken van het personeelsbeleid.

### Medezeggenschap

Eind 2013 is HKU het project 'Herziening medezeggenschap HKU' gestart, waarin de medezeggenschap op alle niveaus onder de loep is genomen. Dit project is in 2014 afgerond met als resultaat, vanaf 1 oktober 2014, één grote centrale medezeggenschapsraad (CMR) bestaande uit 22 leden, waarin iedere *school* en de ondersteunende organisatie is afgevaardigd. In de organisatiestructuur van HKU ligt het primaat van besluitvorming over het bestuur en beheer bij het College van Bestuur en zijn de onderwijsinhoudelijke beslissingen belegd bij de *school*-directeuren. Dit betekent dat het primaat van de formele medezeggenschap bij de CMR ligt, die de rechten en plichten uitoefent ten overstaan van het College van Bestuur.

Naast de CMR heeft iedere *school* een of twee opleidingscommissies, en zijn klassenvertegenwoordigers aangewezen. De CMR heeft sterke bindingen met de opleidingscommissies en klassenvertegenwoordigers. De opleidingscommissies en klassenvertegenwoordigers richten zich op het inhoudelijk gesprek over de doelstellingen en het opleidingsprogramma van de *schools*. De leden van de CMR hebben een actieve rol om ervoor te zorgen dat belangrijke zaken die de opleidingscommissies en klassenvertegenwoordigers aandragen op het gebied van bestuur en beheer van HKU als geheel, op de vergadertafel van de CMR met het College van Bestuur terechtkomen.

In het kader van het project 'Herziening medezeggenschap HKU' is naast de herijking van de reglementen op basis van de nieuwe systematiek speciale aandacht besteed aan een verruiming van de faciliteiten. Zo wordt elke opleidingscommissie vanaf 2014 ondersteund door een secretaris en zijn bestuursbeurzen beschikbaar voor zowel leden van CMR en opleidingscommissies als klassenvertegenwoordigers.

De eerste ervaringen met de nieuwe opzet van de medezeggenschap zijn positief en duiden op een goede en evenwichtige vertegenwoordiging van docenten, medewerkers en studenten.

### Sociale binding

HKU gelooft in het belang van sociale binding voor de ontwikkeling van een levendige en lerende cultuur. Daarom organiseert HKU diverse, regelmatig terugkerende, vaste momenten waarop medewerkers en/of studenten elkaar ontmoeten.

Belangrijke momenten in 2014 waren de HKU Onderwijsdag in januari, de daaraan gekoppelde nieuwjaarsbijeenkomst en de opening van het hogeschooljaar in septem-

ber. De HKU Onderwijsdag is een conferentie waarin de onderwijsgeevenden en andere geïnteresseerden binnen HKU met elkaar in gesprek gaan over een bepaald thema (in 2014 'CreativITAALiteit', over talige reflectie in het kunstonderwijs). De HKU Onderwijsdag wordt vanaf 2014 elk jaar georganiseerd op de eerste woensdag na de kerstvakantie. De opening van het hogeschooljaar vindt elk jaar op een andere locatie van HKU plaats en wordt inhoudelijk ingevuld door een van de *schools* (in 2014 door HKU Utrechts Conservatorium).

In september 2014 organiseerde HKU voor de tweede keer samen met het Nederlands Film Festival (NFF) een speciale avond rondom talentvolle én gearriveerde oudstudenten van HKU. Dit jaar waren Oscarwinnaar en oud-HKU-student Erik-Jan de Boer en de opkomende animatie-talenten van Polder Animation en Klomp Animation te gast. HKU-docenten, -studenten en externe gasten gingen tijdens deze avond in gesprek over animatie en visual effects. Het HKU-NFF-event is na twee jaar al uitgegroeid tot een belangrijk moment voor zowel inhoudelijke discussie als sociale interactie.

De *schools* en centra creëerden in 2014, buiten de reguliere vergadermomenten om, medewerkersdagen en bijeenkomsten waarop dieper op inhoudelijke of organisatorische thema's werd ingegaan. Het College van Bestuur organiseerde maandelijks een lunch waar medewerkers en studenten konden aanschuiven om met het college van gedachten te wisselen over belangrijke ontwikkelingen binnen HKU. Ook de directeuren van de *schools* organiseerden lunchbijeenkomsten waarin ze op een informele manier met medewerkers en studenten in gesprek gingen over onderwijs en organisatie. Deze laagdrempelige bijeenkomsten worden door de deelnemers hoog

gewaardeerd. HKU zal dit beleid in 2015 dan ook onverminderd voortzetten.

In 2014 is het Expertisecentrum Educatie gestart met de voorbereidingen van de Week van de Docent 2015. Tijdens deze week, die plaatsvindt rondom de HKU Onderwijsdag in januari 2015, kunnen docenten facultatief aan bijna twintig bijeenkomsten deelnemen over diverse facetten van het onderwijs. Kennisdeling, inspiratie en ontmoeting zijn hierbij kernbegrippen.

### Ontwikkeltrajecten

Naast de meer informele bijeenkomsten organiseerde HKU in 2014 ook meer formele activiteiten waar medewerkers elkaar HKU-breed konden ontmoeten. Zo waren er diverse management development-dagen voor directeuren en studieleiders en vonden er meerdere HKU-brede 'onderwijs-overleggen' plaats, waarin directeuren, studieleiders, docenten en medewerkers die zich met een bepaald thema bezighouden, de laatste stand van zaken en verwachte ontwikkelingen bespreken.

De jaarlijkse, tweedaagse managementconferentie in november ging in 2014 over het thema 'interne communicatie en participatie'. Uit het in het voorjaar gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat dit een punt is dat volgens de medewerkers van HKU nog beter ontwikkeld kan worden. Gedurende twee dagen gingen ongeveer 100 medewerkers uit de hele HKU, aangevuld met een delegatie studenten uit opleidingscommissies en de medezeggenschapsraad, met elkaar in gesprek over de rol die elke medewerker heeft in de interne communicatie en de manieren om de kennisdeling en interactie binnen HKU te bevorderen. Dit thema blijft ook in 2015 hoog op de agenda staan.

Met al deze formele en informele bijeenkomsten voedt HKU de interne dynamiek, de kennisuitwisseling en het discours dat van wezenlijk belang is voor de continue doorontwikkeling van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

#### **Participatie van studenten**

HKU heeft in 2014 sterk ingezet op het meer betrekken van studenten bij het beleid van de organisatie. Voorbeelden daarvan zijn de eerder genoemde versterking van de opleidingscommissies, medezeggenschapsraad en de klassenvertegenwoordiging. Ook worden studenten steeds vaker betrokken als klankbord bij belangrijke processen, zoals het herhuisvestingstraject en de ontwikkeling van een nieuwe studentportal.

In 2014 heeft HKU de voorbereidingen getroffen voor de tweede HKU-brede studentenconferentie in maart 2015. Deze wordt georganiseerd door een alumnus in samenwerking met een groep studenten. De conferentie moet een tweedaags evenement worden waarin 200 studenten aan de hand van het thema 'Lef: doen wat je wilt doen' met elkaar in discussie gaan over het kunstonderwijs in het algemeen en dat van HKU in het bijzonder. Vanaf 2015 zal er jaarlijks een studentenconferentie plaatsvinden.

Door een groepje betrokken HKU studenten is in 2014 - geheel op eigen initiatief - tweemaal een geslaagd feest georganiseerd voor alle studenten van HKU, met als doelstelling de verbinding tussen studenten groter te maken. Het College van Bestuur heeft deze evenementen ondersteund met een sponsorbijdrage.

#### **Ombudsman**

Een lerende, dynamische hogeschool is gebaat bij een cultuur waarin medewerkers in een vertrouwde sfeer het gesprek met elkaar aangaan. Om dit te bevorderen, heeft HKU eind 2013 als pilot een ombudsman aangesteld. Deze heeft de taak om actief bij te dragen aan een cultuur binnen HKU waarin medewerkers en leidinggevenden op een open en constructieve manier met elkaar werken. In 2014 heeft de ombudsman gesproken met 17 (groepen van) mensen die over een vraag of een klacht wilden spreken met een onafhankelijke persoon. Deze gesprekken verliepen vrijwel altijd in een constructieve, probleemoplossende sfeer. In 14 van de 17 gevallen heeft het gesprek geleid tot actie van de aanvrager zelf om het probleem op te lossen. In drie gevallen heeft de ombudsman ruggespraak gepleegd met personeelszaken of het College van Bestuur. Een uitgebreide rapportage van de ombudsman over 2014 wordt opgenomen in het sociaal jaarverslag van HKU.

#### **Versterking van het personeelsbeleid**

HKU wil dat medewerkers in staat worden gesteld hun competenties te verbeteren, zodat de beoogde dynamiek wordt gestimuleerd en de ambities van de medewerkers en het profiel en de doelstellingen van de hogeschool op elkaar aansluiten. HKU heeft in 2014 daarom veel werk gemaakt van de ontwikkeling van haar personeelsbeleid door:

- het aantrekken van een (interim-)hoofd HRM en vier HRM-medewerkers. Zij ondersteunen de directeurs bij hun personeelsbeleid;
- het verhogen van het aantal docenten met een mastertitel (ook in het kader van de prestatieafspraken) door docenten te stimuleren een masteropleiding te volgen;
- het versterken van de cyclus van functioneren en beoordelen en het scholen van leidinggevenden hierin;
- het organiseren van de eerder genoemde management development-trajecten voor directeurs en studieleiders;
- het opstellen van meerjarenpersoneelsplannen door de *schools*;
- het uitvoeren van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek en het meenemen van de resultaten daarvan in de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid.
- het ontwikkelen van een uitgebreid scholingsprogramma voor docenten door HKU Expertisecentrum Educatie.



## De kwaliteitsagenda: onderwijsontwikkeling in 2014

Studenten opleiden voor een hybride beroepspraktijk, dat is de missie van waaruit HKU haar onderwijsbeleid vormgeeft. HKU studenten kunnen hun professionele artistiek-creatieve rol vervullen in verschillende contexten. HKU houdt voortdurend in de gaten aan welke afgestudeerden behoefte is in het werkveld en over welke competenties zij moeten beschikken. Vanuit deze missie werkt HKU aan de kwaliteit van haar onderwijs, langs drie lijnen: die van de onderwijsportfolio; van de ontwikkeling van het onderwijs zelf; en van de doorontwikkeling van de onderwijsorganisatie.

De ontwikkelingen in de onderwijsportfolio hangen direct samen met de profilering die HKU heeft gekozen. Ze zijn in dit jaarverslag daarom opgenomen in de paragraaf 'Nieuwe verbinding: het profiel van HKU in 2014'. Zie hiervoor pagina 12. De ontwikkelingen in 2014 van het onderwijs en de onderwijsorganisatie volgen hieronder.

### **Aandacht voor het didactisch profiel**

HKU heeft in 2014 aandacht besteed aan haar didactisch profiel. HKU realiseert de gezamenlijke missie van alle *schools* – het opleiden van studenten voor de hybride beroepspraktijk – en de competenties die studenten meekrijgen (ondernemend, onderzoekend, sterk in hun discipline en in de cross-disciplinaire samenwerking) mede doordat het onderwijs vanuit gedeelde didactische uitgangspunten wordt gegeven. De uitkomsten van het proces rondom het didactisch profiel zijn door HKU Expertisecentrum Educatie verwerkt in lesmateriaal dat wordt gebruikt in de didactische trainingen voor de eigen docenten. Daarmee landt

het didactisch profiel rechtstreeks in de onderwijsorganisatie.

### **Versterking praktijk van toetsen en beoordelen**

De kwaliteit van het onderwijs wordt ook geborgd door een goede toetspraktijk. HKU heeft in 2014 in dat kader de praktijk van toetsen en beoordelen versterkt. Er is een nieuw toetskader ontwikkeld, op basis waarvan alle *schools* hun toetsplannen formuleren. Het trainen van docenten 'on the job' in toetsen en beoordelen is inmiddels een vast onderdeel geworden van het scholingsprogramma voor HKU-docenten dat ontwikkeld en aangeboden wordt door HKU Expertisecentrum Educatie.

De in 2013 ingezette beweging om de slagkracht van de examencommissies te vergroten is in 2014 doorgezet. Er is gewerkt met een nieuwe inrichting, versterkte facilitering en geprofessionaliseerde ondersteuning door ambtelijk secretarissen. De deskundigheidsbevordering van de examencommissies is tevens verzaaid. Het beleids- en functioneringskader voor examencommissies is verder doorontwikkeld. Zo is onder meer de wettelijke taak van de examencommissies om examinatoren voor tentamens aan te wijzen uitgewerkt. Tijdens studiedagen is aandacht geschonken aan, onder meer, het aanwijzen van examinatoren, het bindend studieadvies, het opstellen van het jaarverslag en het opstellen van het werkplan.

### **Toename flexibilisering en differentiatiemogelijkheden voor studenten**

HKU wil de komende jaren toegroeien naar een situatie waarin voor de student de mogelijkheden om zelf sturing te geven aan zijn studieloopbaan toenemen. Voor HKU is dat een belangrijk instrument in haar streven om kunstenaars op te leiden voor een hybride beroepspraktijk. Studenten

vragen zelf ook om meer mogelijkheden om ervaringen van buiten hun studie in de opleiding in te brengen, om met studenten van andere opleidingen samen te kunnen werken en in de volle breedte gebruik te kunnen maken van het rijke onderwijsaanbod dat HKU heeft, of ook zelfs van dat van andere onderwijsinstellingen. HKU werkt daarom aan de mogelijkheid voor de student om zelf het 'script' van zijn opleiding te schrijven. Daarin volgt hij de eerste twee jaar een vastgesteld curriculum, waarna hij in de jaren daarna steeds meer eigen invulling geeft aan zijn onderwijsprogramma. De uitdaging is om dit voor iedere student binnen het reguliere onderwijs mogelijk te maken, en niet als uitzondering op de regel. Dit traject wordt in 2015 en de jaren daarna vervolgd.

### **Versterking onderwijsorganisatie**

Meer flexibiliteit en differentiatiemogelijkheden voor studenten stellen eisen aan de inrichting van de onderwijsorganisatie. De tutortoets wordt in toenemende mate van belang in het begeleiden van studenten bij hun keuzes. HKU heeft in 2014 de tutortoets scherp geformuleerd, en gepositioneerd als taak binnen het docententeam van een *school*. Er is een learning community opgezet waarin tutores hun ervaringen met elkaar delen.

Een belangrijke randvoorwaarde voor meer flexibilisering en differentiatiemogelijkheden is een HKU-breed gedeeld rooster-ritme. Juist een gedeeld jaar- en dagrooster maakt het voor studenten mogelijk onderdelen bij andere *schools* of opleidingen te volgen. Zo is in het dagrooster rekening gehouden met de noodzaak voor studenten om zich te verplaatsen tussen de verschillende locaties van HKU. In het nieuwe jaarrooster wordt het werken in blokken van 10 weken en semesters van 20 weken de standaard. Dit sluit overigens aan bij de

meest gekozen indeling binnen het HBO, zodat ook het volgen van onderwijs bij andere instellingen mogelijk wordt.

Ook aan overige randvoorwaarden, zoals een inzetsysteem voor docenten en optimalisering van de inrichting van het studentenvolgsysteem OSIRIS, is in 2014 gewerkt. Nadrukkelijk zal de ICT-inrichting in 2015 aandacht krijgen.

Kwaliteit van het onderwijs wordt mede beïnvloed door de kwaliteit van de instroom. HKU maakt daarom werk van het optimaliseren van toelating en selectie bij haar opleidingen. Het kunstvakonderwijs heeft hierin een lange traditie. Ondertussen vindt toelating en selectie steeds breder binnen het hoger onderwijs plaats en breidt het daarvoor beschikbare instrumentarium zich uit. HKU voert daarom pilots uit met een aantal nieuwe instrumenten voor toelatingsassessments. In navolging van de opleidingen van HKU Kunst en Economie en HKU Muziek en Technologie hebben afgelopen jaar ook HKU Design en HKU Beeldende Kunst pilots gedaan. Ervaringen worden onderling uitgewisseld. Doel is om de toelatingsprocedure voor elke opleiding te laten voldoen aan de criteria die HKU ook in de opleiding aan de toetsing stelt: het is fair, transparant, valide en betrouwbaar.

In 2014 is HKU gestart met het formuleren van pilots in het kader van het advies 'Vreemde ogen dwingen' van de Commissie Bruijn. Dit wordt in 2015 verder uitgewerkt. Tevens heeft HKU samen met diverse kunsthogescholen deelgenomen aan een pilot over toetsen van reflectie in het kunstonderwijs.

### Herijking internationaliseringsbeleid

Aansluiten op de actuele beroepspraktijk betekent ook dat HKU-studenten, -docenten en -onderzoekers aansluiten op de internationale kunstpraktijk. Vanuit dat oogpunt heeft HKU in 2014 haar internationaliseringsbeleid een nieuwe impuls gegeven. Internationalisering wordt daarbij door HKU gezien als een toekomstgericht proces om interculturele, internationale en globale dimensies in haar onderwijs en onderzoek in te brengen. Het raakt en verbindt de kernactiviteiten onderwijs, onderzoek en dienstverlening en wordt beschouwd als onderdeel van de gehele strategie en organisatie. Sinds 2014 maakt internationalisering daarom ook integraal onderdeel uit van de jaarplannen van *schools*, lectoraten en expertisecentra.

Drie doelen staan in dit nieuwe internationaliseringsbeleid centraal:

1. Het ontwikkelen van de internationale en interculturele competenties van studenten.
2. Het versterken van de internationale docenten- en onderzoekerskwaliteit.
3. Het leveren van een bijdrage aan de innovatie van internationale kennisdomeinen, beroepscontexten en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Een van de kernbegrippen in het internationaliseringsbeleid van HKU is *internationalisation@home*: internationalisering binnen de HKU-muren via de curricula van de opleidingen en het onderzoek dat HKU uitvoert. De *schools* hebben in 2014 een begin gemaakt met het creëren van meer aandacht voor internationale en interculturele competenties in het curriculum, het ontwikkelen van internationale 'classroom settings' en het verkennen van mogelijkheden voor digitalisering van het onderwijs (waaronder MOOCs) en online-samenwerking van studenten en docenten

in colleges en projecten. Dit proces zal in 2015 en de jaren daarna worden voortgezet. Om de *schools* hierbij te ondersteunen, zijn bij elke *school* portefeuillehouders internationalisering benoemd.

### Accreditaties

In het najaar van 2013 vonden de visitaties plaats van de Bachelor of Fine Art, de Bachelor of Fine Art and Design in Education en de Bachelor of Design. Deze zijn succesvol verlopen. In 2014 heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) een positief besluit genomen over de opleidingen, waardoor zij geaccrediteerd zijn tot medio 2020; dit is de maximale duur van 6 jaar.

In 2014 vonden de visitaties plaats van Bachelor of Theatre, de Bachelor of Theatre in Education en de Master Interior Architecture. Deze zijn succesvol verlopen. Een positief besluit van de NVAO over deze opleidingen wordt verwacht in het voorjaar van 2015.

HKU heeft in 2014 de voorbereidingen getroffen voor de instellingsaccreditatie door de Open University (OU) in Groot-Brittannië. Hoewel HKU heeft gekozen voor het opbouwen van een sterke, concurrerende portfolio van bekostigde masters binnen het Nederlandse accreditatie- en bekostigingstelsel – en daarmee voor de afbouw van de masters die in samenwerking met de OU worden aangeboden, is deze accreditatie nog wel noodzakelijk vanwege het feit dat de Master of Arts in Fine Art nog in ieder geval twee jaar in samenwerking met de OU wordt aangeboden. De instellingsaccreditatie zal plaatsvinden in maart 2015.

## Borging van een rijke traditie: onderzoek en innovatie in 2014

Onderzoek en innovatie zijn voor HKU van groot belang. Zij staan in dienst van de kwaliteit en de actualiteit van het onderwijs binnen HKU en de ontwikkeling van de beroepspraktijk en nieuwe werkerterreinen. Ook hebben zij een directe relatie met de strategische positionering en de maatschappelijke doelstellingen van HKU.

2014 was voor HKU op onderzoeksgebied een overgangsjaar, waarin een start is gemaakt met de implementatie van het in het voorgaande jaar geformuleerde onderzoeksbeleid. Dat betekent op een aantal punten een herordening van bestaande activiteiten, in de nieuwe indeling van HKU in *schools*, expertisecentra en lectoraten. Hierbij stond voorop dat de bereikte kwaliteit gecontinueerd kon worden.

Dat die kwaliteit hoog is, bewees de review eind 2013 van het HKU-onderzoek door een externe evaluatiecommissie in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. De commissie concludeerde dat het HKU-onderzoek 'op eenzame hoogte' staat. HKU-lectoraten doen veel relevant onderzoek, zijn succesvol in het realiseren van externe samenwerkingsverbanden, en bovendien is het onderzoek in de meeste gevallen goed ingebed in de instelling en de onderwijspraktijk. De commissie gaf als aanbevelingen mee dat HKU nog kan verbeteren op het gebied van impact-meting, peer review en ruimte voor onderzoek (met name extra middelen). HKU neemt deze aanbevelingen serieus en reserveert vanaf 2014 structureel extra geld binnen de begroting voor onderzoeksfinanciering.

Er zijn in 2014 drie nieuwe lectoraten ingesteld (*Creative Economy, Kunst en Professionalisering en Performatieve Maakprocessen*). Vanuit het Centrum voor Onderzoek en Innovatie werd een onderzoeksprogramma gestart onder de titel *Research in Creative Practices*, waarin de bundeling van kennis over onderzoek naar creatieve maakprocessen voorop staat. Daarnaast kreeg HKU Muziek en Technologie de ruimte voor een programma van innovatieve onderzoeksactiviteiten binnen de *school*, als borging van eerder opgedane kennis en ervaring binnen het lectoraat Muziekontwerp. Ook is er een nieuw lab ingericht: het Sonic Interaction Lab. Verder werd, samen met de Hogeschool Utrecht, een start gemaakt met de doorontwikkeling van U CREATE, het Centre of Expertise Creative Industries. Het HKU Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie draaide zijn eerste jaar. Er werd gewerkt aan vijf Europese (FP7, H2020 en Erasmus+) onderzoeks- en innovatieprojecten en drie grote internationale projecten.

### Lectoraten

Het lectoraat *Creative Economy* voert onderzoek uit op twee gebieden: strategische principes ten behoeve van de valorisatie van het creatief proces; en innovatie van businessmodellen en organisatieprincipes voor de creatieve industrie. HKU heeft in het voorjaar van 2014 Dany Jacobs, hoogleraar Industriële Ontwikkeling en Innovatiebeleid aan de Universiteit van Amsterdam, aangetrokken. Het lectoraat heeft in 2014 zijn onderzoeklijnen uitgewerkt en een belangrijke stap gezet in het verder voortzetten van HKU's pioniersrol op het gebied van onderzoek binnen en kennisdeling over de creatieve industrie.

Het lectoraat *Kunst en Professionalisering* richt zich op nieuwe innovatieve manieren van leren en doceren, waarbij kunst en crea-



tiviteit een sleutelrol vervullen. Daarmee wil het lectoraat bijdragen aan het opleiden van professionals die zelf richting geven en maatschappelijk betrokken zijn. In dit lectoraat werkt HKU nauw samen met De Baak, instituut voor leiderschap, ondernemerschap en professionele ontwikkeling. Lector Bart van Rosmalen is in diverse rollen intensief betrokken bij het versterken van het internationale kunstvakonderwijs door praktijkgericht onderzoek. Daarmee werkt hij aan nieuwe duurzame verbindingen tussen kunst, bedrijfsleven, wetenschap en maatschappelijke organisaties.

Het lectoraat *Performatieve Maakprocessen* is vanaf augustus 2014 bemenst door lector Nirav Christophe, die eerder het HKU-lectorat Theatrale Maakprocessen leidde. Nirav Christophe onderzoekt nieuwe werkmethoden en innovatieve maakstrategieën binnen de kunsten die een performatief aspect hebben (theater, muziek e.d.). Het gaat hierbij om de vraag hoe verhalen worden verteld, hoe om wordt gegaan met meerdere media en realiteiten, en hoe productief en creatief samen wordt gewerkt met technologie, publiek en medemakers. Het lectoraat werkt nauw samen met het Media and Performance Lab van HKU en bedient onderzoeksvragen van HKU Theater, HKU Muziek en Technologie en HKU Utrechts Conservatorium.

Het lectoraat *Play Design and Development* loopt nog tot juni 2015. Lector Marinka Copier richt zich op het ontwikkelen van kennis over en voor het ontwerpen van play (spel en spelen). (Computer)games en play zijn een belangrijk onderdeel geworden van het medialandschap en van verschillende levensstijlen; van film, televisie, muziek en games, tot performance arts, events, gadgets, subculturen, DIY (Do It Yourself)-praktijken en reality fiction. Play wordt ook in toenemende mate ingezet om te leren,

communiceren en organiseren (serious play of applied play). Play kan ingezet worden als ontwerpmethode en als eindproduct of dienst. Het lectoraat heeft een (inter-)nationaal netwerk van partners binnen de creatieve industrie, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Met die partners worden diverse onderzoeksprojecten uitgevoerd op het gebied van games en play.

Het lectoraat *Artistiek Onderzoek* (lector Henk Slager) werd in december 2014 afgerond. De rijke resultaten van deze lectoraatsperiode worden gebundeld in een internationale uitgave die voorjaar 2015 verwacht wordt. Het lectoraat *Muziek-ontwerp* (lector Jan IJzermans) liep zomer 2014 af. De opbrengsten worden geborgd in het innovatieve onderzoeksprogramma van HKU Muziek en Technologie.

De jaarverslagen van de lectoraten zijn opgenomen in het onderzoeksjaarverslag.

### **Onderzoeksprogramma's**

Het onderzoeksprogramma *Research in Creative Practices* wordt uitgevoerd door het Centrum voor Onderzoek en Innovatie en beoogt kennis over en ervaring met onderzoek naar maakprocessen te bundelen, te delen en te verdiepen. Circa 25 onderzoeks- en innovatieprojecten over de breedte van HKU zijn onderzocht op de belangrijkste kwesties die bij het uitvoeren ervan naar voren komen. Vervolgens zijn de resultaten teruggekoppeld naar de onderzoekers en is een traject gestart om een aantal zaken gezamenlijk aan te pakken.

Het innovatieprogramma *Muziekontwerp* van HKU Muziek en Technologie heeft als doelen:

- het ontwikkelen en expliciteren van specifieke kennis met betrekking tot muziekontwerp, de bijbehorende ontwerpprocessen en de overdracht van dat alles ten behoeve van onderwijs en werkveld;
- het onderzoeken, ontwikkelen en ontwerpen van creatieve en innovatieve toepassingen van muziekontwerp in interactie en in specifieke maatschappelijk relevante contexten (waaronder de creatieve industrie).

De focus ligt op een drietal gebieden: het ontwerpproces, de toepassing in interactie en de overdracht. De onderzoeksactiviteiten binnen dit programma worden uitgevoerd door onderzoekers en docenten binnen HKU Muziek en Technologie, vaak in samenwerking met externe partijen.

### **HKU Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie**

Voor de lectoraten, *schools* en centra speelt het HKU Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie een coördinerende en stimulerende rol. De Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek stelde dat de ontwikkelpunten voor hogescholen op het gebied van onderzoek met name liggen in de organisatie en ondersteuning van het onderzoek. HKU beoogt met de instelling van HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie erin te voorzien dat voldoende aandacht en energie wordt besteed aan de genoemde punten, mede op basis van de ervaring die HKU al heeft. Daarnaast speelt het centrum een rol in de ontwikkeling en werving van onderzoeks- en innovatieprojecten (met name internationale en EU-projecten), bij de borging van de kwaliteit van onderzoek, en in de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden bij studenten in het bacheloronderwijs (het zogenaamde onderzoeksonderwijs). Op dit laatste gebied is in 2014 een project gestart waarbij het onderzoeksonderwijs van elke *school* van HKU wordt gescand. De resultaten van deze scans zullen in 2015 worden teruggekoppeld naar de *schools*.

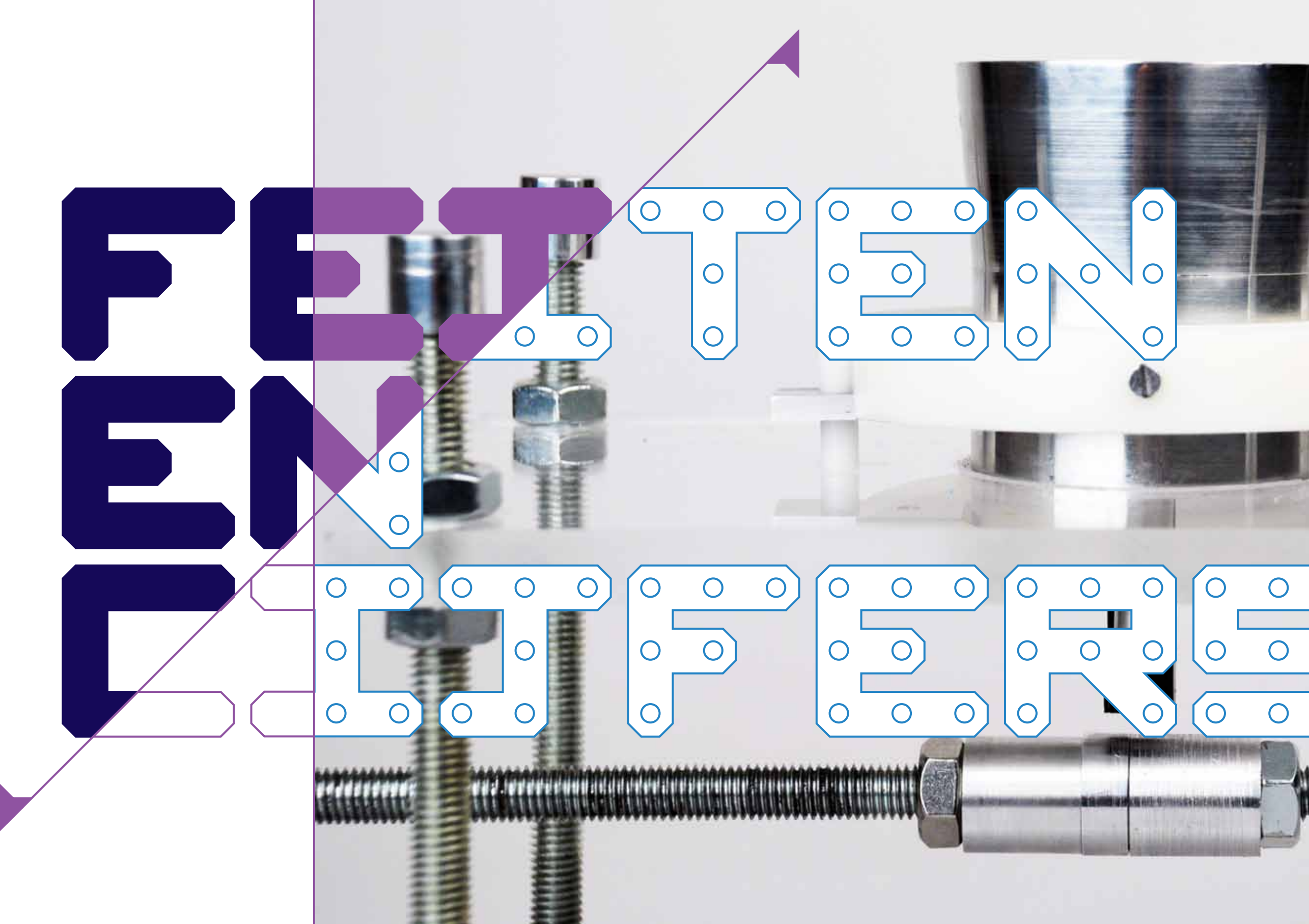


**Karmaflow**  
**Ivo van Dijk**

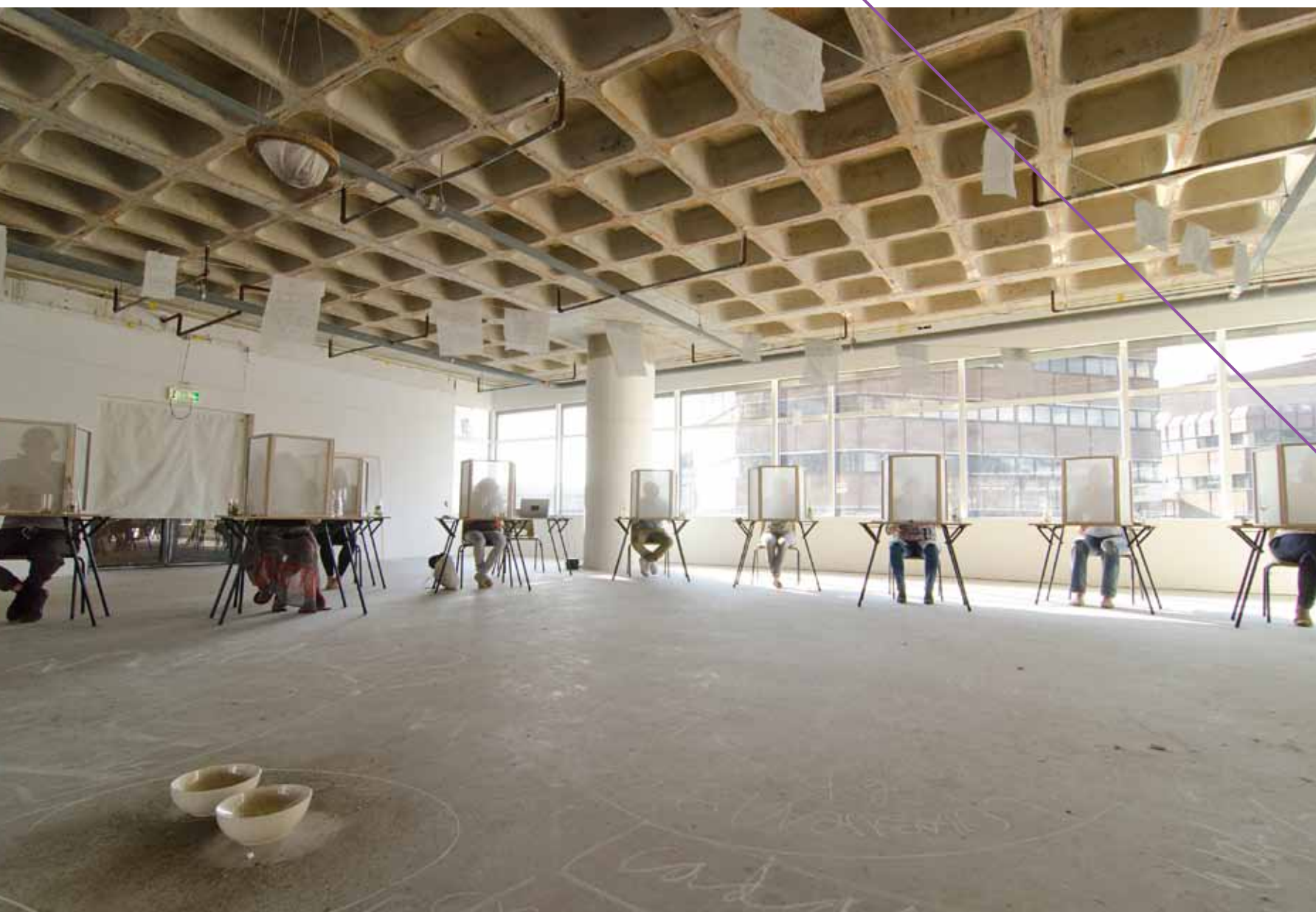
Karmaflow is 's werelds eerste Rock Opera Videogame. Hierin ga ik op zoek naar nieuwe verbindingen tussen theater, muziek en games. In de game reis je als het hoofdpersonage de *Karmakeeper* door de vijf Karmaflow-werelden, die elk hun eigen verhaal en daarmee ook hun eigen composities zijn. De speler voelt zijn progressie door middel van de veranderingen die plaatsvinden in de adaptieve muzikale compositie: een unieke ervaring. De game leunt dan ook voornamelijk op experience, gecombineerd met puzzels en platforming. De dialoog is door zang in het spel verwerkt, waarbij 14 internationale rock- en metalzangers (uit bands als Epica, Textures, Dragonforce, Arch Enemy) hun stem geven aan de verschillende karakters in het spel. De symfonische klanken uit Karmaflow worden gebracht door het Metropole Orkest.

[www.karmaflowgame.com](http://www.karmaflowgame.com)

FRETTEN  
FRET  
FRETTEN







**PER\_PE\_TU\_UM**  
**Arlette Beerenfenger,**  
**Winnaar HKU-Award 2014**

PER\_PE\_TU\_UM houdt het midden tussen een diner, een voorstelling, een kunstproject, een verhaal, poëzie..

Voor dit project werkte ik samen met twee koks, een woordkunstenaar, een acteur en een sound-designer. Los van conventies. Alles op de schop. Een nieuwe manier van dineren. En van vertellen. Intieme fijnproeverij...

Over zijn en niet-zijn. Over denken en beleven. Over ruis en aandacht. Over hier, nu, dit...

[www.arlettebeerenfenger.nl](http://www.arlettebeerenfenger.nl)

## Bestuur van HKU

Het bestuur van HKU is ingericht conform de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek en volgt de Branchecode Governance Hogescholen. Het College van Bestuur is belast met het besturen van HKU onder verantwoording aan de Raad van Toezicht. Bij de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur volgt HKU de wettelijke normen. De bezoldigingen zijn opgenomen in het financiële gedeelte van dit jaarverslag.

### Raad van Toezicht

In 2014 bestond de Raad van Toezicht uit vijf leden. In december 2014 heeft de heer Kardux afscheid genomen als lid en voorzitter van de Raad van Toezicht. Mevrouw Dunnewijk heeft hem opgevolgd. Leden worden benoemd voor een periode van drie jaar, waarbij herbenoeming tweemaal mogelijk is. De Raad van Toezicht had in 2014 de volgende samenstelling:

Tot 10 december 2014

**De heer drs. W. Kardux**,  
leeftijd 70 jaar, voorzitter, (lid en plaatsvervangend voorzitter vanaf 16 december 2008, benoemd als voorzitter vanaf 10 maart 2011; herbenoemd voor de periode van 16 december 2011 tot 16 december 2014)  
- Voormalig lid College van Bestuur  
Universiteit Utrecht

Vanaf 10 december 2014

**Mevrouw drs. M.H. Dunnewijk**,  
leeftijd 69 jaar, voorzitter (benoemd als lid en voorzitter voor de periode van 10 december 2014 tot 10 december 2017)  
- Voormalig voorzitter College van Bestuur Hogeschool Zuyd  
- Lid Raad van Commissarissen Parkstad Limburg Theaters  
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Leiden

**De heer prof.dr. W.H. Gispen**,  
leeftijd 71 jaar (lid vanaf 1 juli 2010; herbenoemd voor de periode van 1 juli 2010 tot 1 juli 2016, plaatsvervangend voorzitter vanaf 10 maart 2011)

- Voormalig rector Universiteit Utrecht  
- Honorair universiteitshoogleraar  
Universiteit Utrecht – Faculteit Geesteswetenschappen

**De heer dr. S.P.M. de Waal**,  
leeftijd 59 jaar (lid vanaf 1 juli 2010; herbenoemd voor de periode van 1 juli 2013 tot 1 juli 2016)

- Oprichter en voorzitter Public SPACE Foundation

**Mevrouw mr. C.T.L. Hamaker**,  
leeftijd 53 jaar, Lid, Portefeuillehouder financiën (lid vanaf 20 oktober 2010; herbenoemd voor de periode van 20 oktober 2013 tot 20 oktober 2016)

- Zelfstandig (financieel) communicatieadviseur

**Mevrouw drs. M.A. van Schijndel MBA**,  
leeftijd 39 jaar (lid vanaf 20 oktober 2010; herbenoemd voor de periode van 20 oktober 2013 tot 20 oktober 2016)

- Algemeen directeur Museum Catharijneconvent

Overige nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen op de website van HKU.

### Werkwijze en activiteiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2014 vijfmaal vergaderd met het College van Bestuur. Daarnaast heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur regelmatig tussentijds overleg gevoerd. De Raad van Toezicht heeft tweemaal vergaderd met de Centrale Medezeggenschapsraad.

De Raad van Toezicht heeft geen commissies ingesteld. De voltallige raad functioneert als auditcommissie. De voorzitter en de portefeuillehouder financiën bespreken daarbij de financiële jaarstukken en begroting voor met het College van Bestuur, waarna de voorzitter een schriftelijke terugkoppeling geeft aan de andere leden van de Raad van Toezicht ter voorbereiding van de plenaire bespreking.

Naar aanleiding van de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen heeft de Raad van Toezicht in maart 2014 een Toetsingskader vastgesteld.

De Raad van Toezicht heeft in 2014 goedkeuring verleend aan:

- het algemeen jaarverslag HKU 2013
- het financieel jaarverslag HKU 2013 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- de begroting HKU 2015
- de gemeenschappelijke regeling met de Hogeschool Utrecht t.b.v. het Centre of Expertise Creatieve Industrie (U CREATE)
- de beëindiging van de samenwerking met de Open University (UK) en daarmee het afbouwen van de masteropleidingen die onder de vlag van de Open University worden verzorgd

De Raad van Toezicht heeft in 2014 onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- het beleid en de algemene gang van zaken binnen (de *schools* van) HKU, aan de hand van de Bestuurlijke Agenda HKU 2014 en de verantwoordingsrapportages van het College van Bestuur
- de inrichting van een nieuwe systematiek voor de medezeggenschap, opleidingscommissies en klassenvertegenwoordigers
- personeelsbeleid, o.a. m.b.t. ziekteverzuim en met het oog op de Wet Werk en Zekerheid, de nieuwe CAO en fiscale ontwikkelingen t.a.v. zelfstandigen
- het functioneren van het College van

Bestuur. De Raad van Toezicht heeft afgesproken dat de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de leden van het College van Bestuur worden gevoerd door de voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht, waarna terugkoppeling naar de raad plaatsvindt.

- voortgang van de uitvoering van profiel- en prestatieafspraken
- strategische partnerships
- de ontwikkeling van het onderwijsaanbod en de lectoraten
- de implementatie van het in 2012 goedgekeurde herhuisvestingsplan
- het eigen functioneren en de werkwijze van de raad
- het functioneren van de externe accountant
- het sociaal jaarverslag HKU 2013

De Raad van Toezicht heeft in 2014 besloten om, na hierover de Centrale Medezeggenschapsraad gehoord te hebben, Jules van de Vijver te herbenoemen als voorzitter van het College van Bestuur per 1 oktober 2014 voor een benoemingsperiode van vier jaar, tot 1 oktober 2018.

### College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit drie leden.

- Jules van de Vijver, voorzitter  
- Désirée Majoor, lid en plaatsvervangend voorzitter  
- Dick Jongkind, lid

Het College heeft een portefeuillevdeling opgesteld waarbij de aandachtsgebieden en organisatieonderdelen zijn verdeeld onder de leden van het college. Voor iedere portefeuille is binnen het College van Bestuur een eerste aanspreekpunt en een tweede aanspreekpunt. De portefeuillevdeling is opgenomen op de website van HKU.



## **Ricochet**

**Wout Peter Malestein**

Ricochet is een korte fictie film die het verhaal vertelt van Afghanistan veteraan Mark (Dylan Devonald-Smith) die na zijn uitzending in Afghanistan geconfronteerd wordt met het contrast van oorlog, liefde, pijn en genezing. Regisseur en schrijver Wout Malestein baseerde de film op een eigen heftige ervaring die hem anders deed kijken naar oorlogsveteranen. De film springt constant heen en weer tussen het stoffig en gevaarlijke Uruzgan en de zachte intimiteit van een slaapkamer in Nederland. Dit contrast is de kern van de film. Het contrast tussen een geharde soldaat en een geliefde. Ricochet is een heftige en intense korte film waarin de kijker het scherm wordt ingezogen. Het doel van de film is om de kijker mee te laten leven met iemand die van de ene extreme situatie in de andere terecht komt.

[www.ricochetfilm.nl](http://www.ricochetfilm.nl)



## Opleidingenaanbod HKU 2014

### Bekostigd opleidingenaanbod: afstudeerrichtingen per bachelor en master

Overzicht van de bekostigde opleidingen en afstudeerrichtingen aan HKU in 2014.

vt = voltijd                      dt = deeltijd

CROHO	Titel + afstudeerrichtingen	School
<b>39110</b>	<b>Bachelor of Fine Art (vt)</b>	HKU Beeldende Kunst
<b>39111</b>	<b>Bachelor of Design (vt)</b>	
	Fashion Design	HKU Design
	Product Design	HKU Design
	Spatial Design	HKU Design
	Interior Architecture (in afbouw per 1-9-2011)	HKU Design
	Urban Design (in afbouw per 1-9-2011)	HKU Design
	Graphic Design	HKU Media
	Illustration	HKU Media
	Photography	HKU Media
	Audiovisual Media	HKU Media
	Animation	HKU Media
	Image and Media Technology	HKU Media
	Theatre Design (tot 1-9-2014)	HKU Theater
<b>34739</b>	<b>Bachelor of Music (vt)</b>	
	Klassieke Muziek	HKU Utrechts Conservatorium
	Historische Instrumenten	HKU Utrechts Conservatorium
	Jazz & Pop	HKU Utrechts Conservatorium
	Musician 3.0	HKU Utrechts Conservatorium
	Composition for the Media	HKU Muziek en Technologie
	Composition Electronic Music	HKU Muziek en Technologie
	Composition and Music Production	HKU Muziek en Technologie
	Composition and Music Technology (in afbouw per 1-9-2014)	HKU Muziek en Technologie
	Composition and Sound Design for Adaptive Systems	HKU Muziek en Technologie
	Music Production and Performance (in afbouw per 1-9-2014)	HKU Muziek en Technologie
	Music Technology and Performance (in afbouw per 1-9-2014)	HKU Muziek en Technologie

CROHO	Titel + afstudeerrichtingen	School
<b>34860</b>	<b>Bachelor of Theatre (vt)</b>	
	Acting	HKU Theater
	Theatre and Education (docerend theatermaker) (in afbouw per 1-9-2014)	HKU Theater
	Writing for Performance	HKU Theater
	Theatre Design (vanaf 1-9-2014)	HKU Theater
	Interactive Performance Design (vanaf 1-9-2014)	HKU Theater
<b>34713</b>	<b>Bachelor of Art and Technology (vt)</b>	
	Game Art	HKU Games en Interactie
	Game Design and Development	HKU Games en Interactie
	Interaction Design	HKU Games en Interactie
	Sound Design	HKU Muziek en Technologie
	Audio Design	HKU Muziek en Technologie
	Interactive Performance Design (tot 1-9-2014)	HKU Theater
	3D Computer Animation and Visual Effects (in afbouw per 1-9-2012)	HKU Media
	Digital Media Design (in afbouw per 1-9-2012)	HKU Media
	Digital Video Design (in afbouw per 1-9-2012)	HKU Media
<b>34951</b>	<b>Bachelor of Art and Economics (vt)</b>	
	Arts and Media Management	HKU Kunst en Economie
	Event Management	HKU Kunst en Economie
	Music Management	HKU Kunst en Economie
	Theatre Management	HKU Kunst en Economie
	Visual Art and Design Management	HKU Kunst en Economie
<b>39100</b>	<b>Bachelor of Fine Art and Design in Education (vt/dt)</b>	
	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	HKU Beeldende Kunst
<b>39112</b>	<b>Bachelor of Music in Education (vt)</b>	
	Docent Muziek	HKU Utrechts Conservatorium

CROHO	Titel + afstudeerrichtingen	School
34745	<b>Bachelor of Theatre in Education (vt)</b> Docent Theater	HKU Theater
44739	<b>Master of Music (vt)</b>	HKU Utrechts Conservatorium/ HKU Muziek en Technologie
49114	<b>Master Scenography (vt)</b>	HKU Theater
49117	<b>Master of Education in Arts (dt)</b>	HKU Expertisecentrum Educatie
49238	<b>Master Interior Architecture (vt)</b>	HKU Design

#### Onbekostigd opleidingsaanbod

Onbekostigd opleidingsaanbod aan HKU in 2014. Deze opleidingen worden verzorgd in samenwerking met de Open University in Groot-Brittannië. Ze voldoen daarmee aan de Britse academische standaarden.

#### Titel + afstudeerrichtingen

##### Master of Arts in Arts Management

##### Master of Arts in Creative Design for Digital Cultures

Film, Animation and Media Design

Games and Interaction Design

Music and Sound Design

Editorial Design

##### Master of Arts in Fine Art

## Overzicht HKU-lectoraten en lectoren in 2014

Lectoraat	Lector
<b>Artistiek Onderzoek</b>	Lector dr. Henk Slager
<b>Creative Economy</b>	Lector prof. dr. Dany Jacobs
<b>Kunst en Professionalisering</b>	Lector drs. Bart van Rosmalen
<b>Muziekontwerp</b>	Lector dr. Jan IJzermans
<b>Performatieve Maakprocessen</b>	Lector drs. Nirav Christophe
<b>Play Design &amp; Development</b>	Lector dr. Marinka Copier

## Inzet ten behoeve van onderzoek

Ten behoeve van de jaarlijkse brancherapportage van de Vereniging Hogescholen over onderzoek wordt elk jaar de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksinzet van alle hogescholen geïventariseerd. Op 31 december 2014 was de inzet van de HKU als volgt:

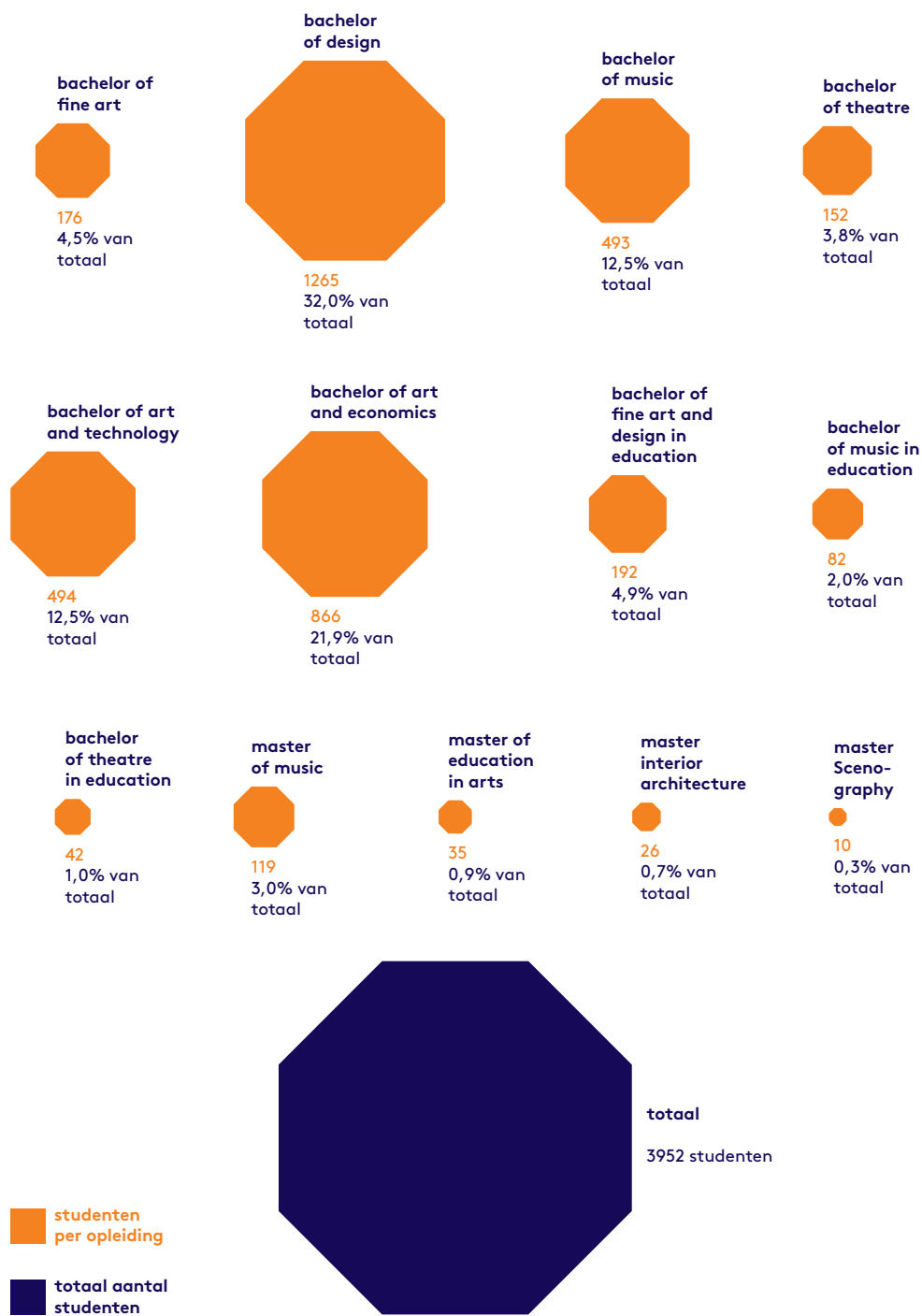
	Totaal aantal	Totaal FTE's	Aantal gepromoveerden
<b>Lectoren</b>	6	4,45	4
<b>Docenten en andere onderzoekers</b>	132	15,70	7
<b>Promovendi</b>	9	4,11	
<b>Ondersteuning</b>	18	6,10	
<b>Studenten</b>	300		



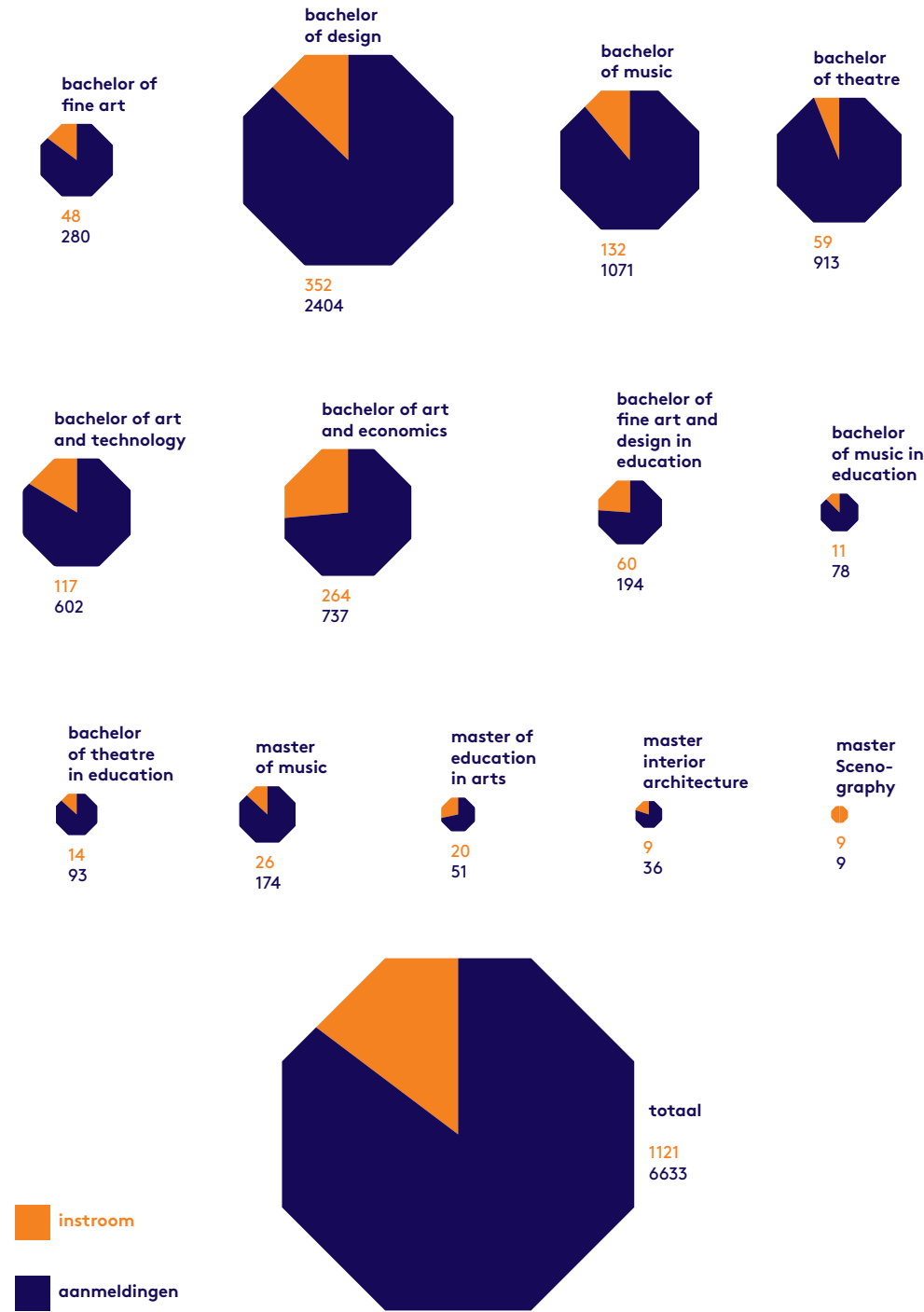
### **Habitat** **Eva Pool**

De inspiratie voor mijn afstudeercollectie is afkomstig uit de fotografie van Henk Wildschut. Voor zijn boek Shelter (2010) fotografeerde hij de onderkomens van vluchtelingen die zich verzamelen in de Franse havenstad Calais om op een dag de illegale oversteek te kunnen maken naar Engeland. Zij hebben voor zichzelf tijdelijke onderkomens gebouwd met materialen die ze om zich heen vinden. Hierdoor ontstonden innovatieve en spontane manieren van bouwen. Ondanks de armoedige omstandigheden creëerden ze hutjes die warm en sympathiek overkomen en bestaan uit de meest prachtige kleurencombinaties. Deze spontaniteit heb ik proberen te vangen in mijn collectie. De onderkomens van de vluchtelingen zijn tijdelijk, mijn collectie niet. Hij zal jaren mee gaan en blijven functioneren, we zullen immers altijd ruimte nodig hebben. We gaan op reis en we nemen mee...  
[www.evapool.com](http://www.evapool.com)

Totaal aantal studenten 2014 per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2014)



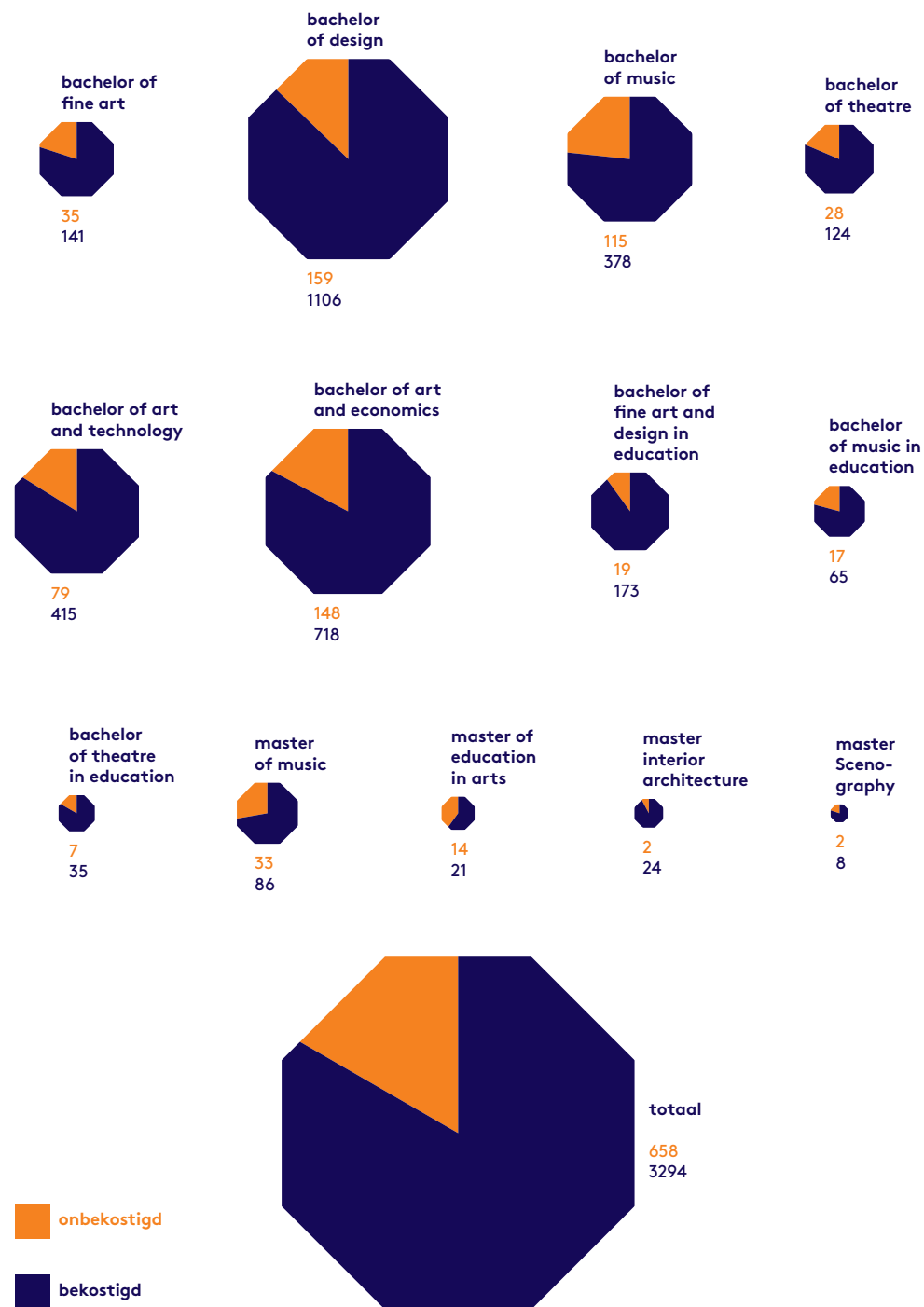
Aanmeldingen en instroom per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2014)



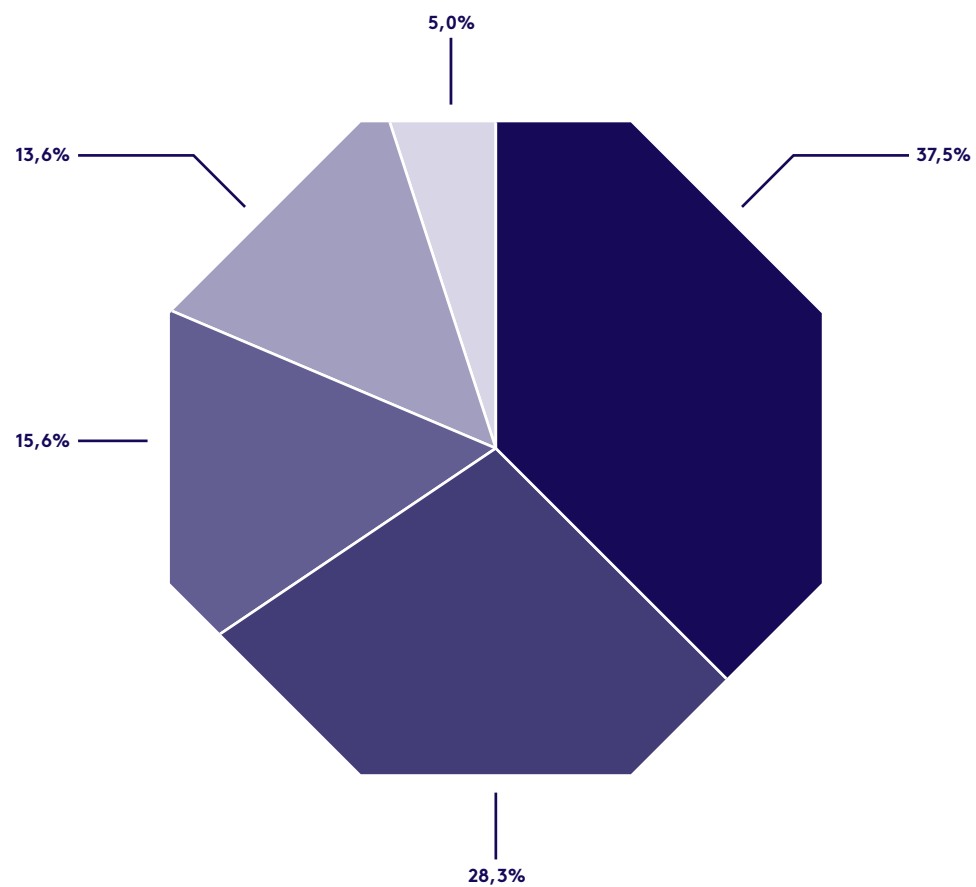
Verdeling man-vrouw per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2014)



Overzicht bekostigde vs onbekostigde studenten 2014 per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2014)

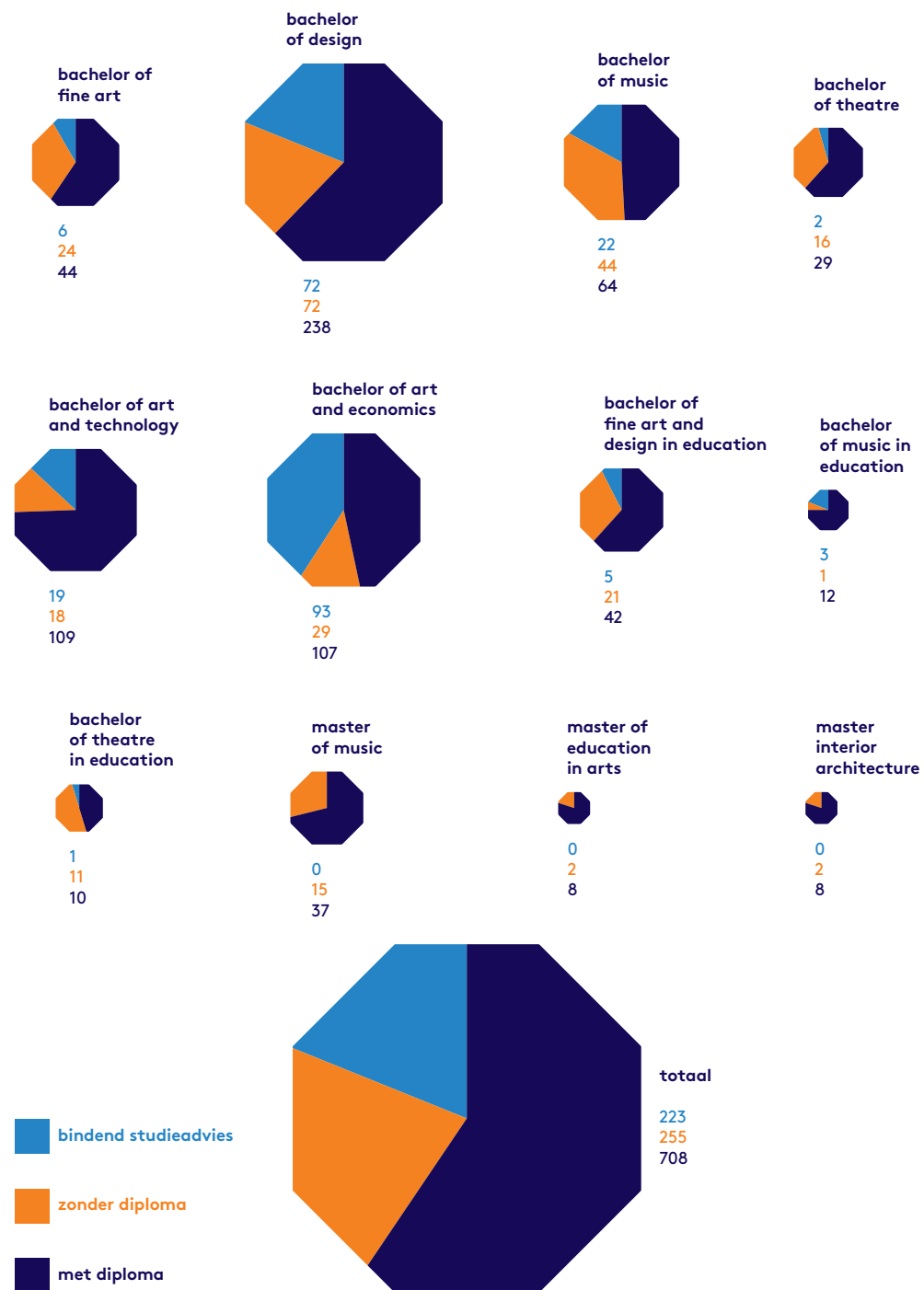


Vooropleiding instromers 2014 (peildatum 1 oktober 2014)



HAVO
  MBO
  VWO
  Anders (HBO,WO etc.)
  18+/21+ toets

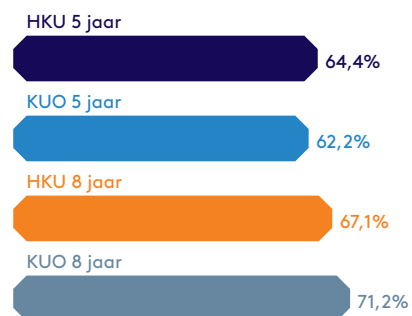
Uitstroom 2014 per bekostigde opleiding



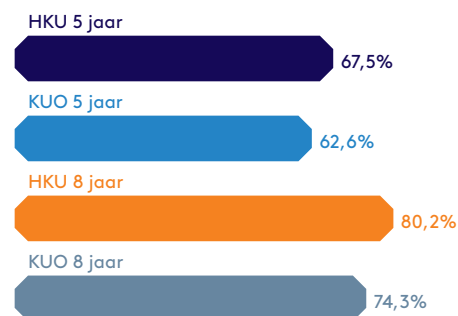


Rendementen (percentage diploma behaald binnen resp. 5 en 8 jaar) van de instroomcohorten 2009 en 2006, per opleiding in vergelijking met de landelijke gemiddelden. Gebaseerd op 1 cijfer ho, peildatum 1 oktober 2014

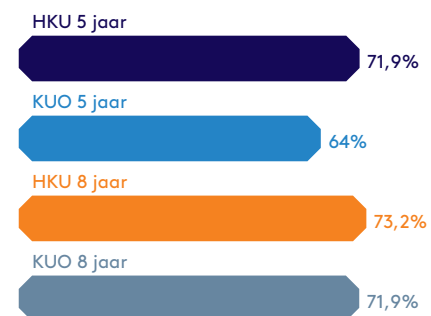
#### Bachelor of Fine Art



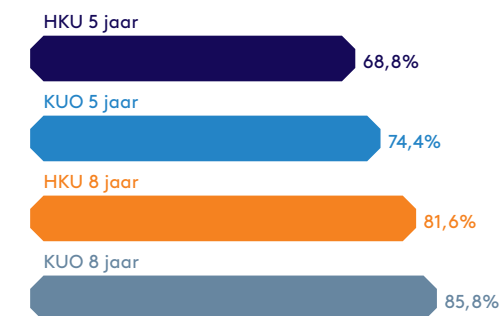
#### Bachelor of Design



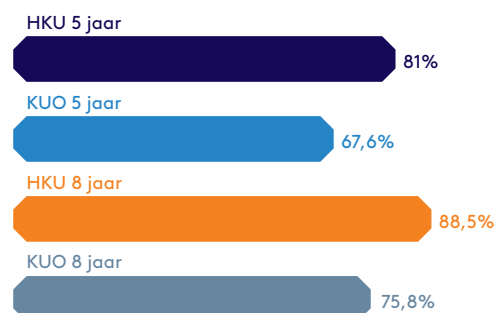
#### Bachelor of Music



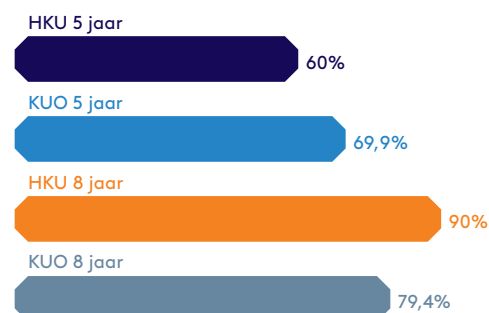
#### Bachelor of Theatre



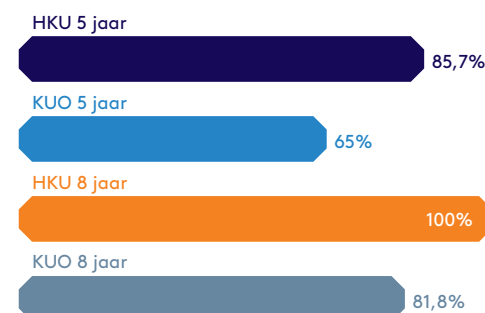
#### Bachelor of Fine Art and Design in Education



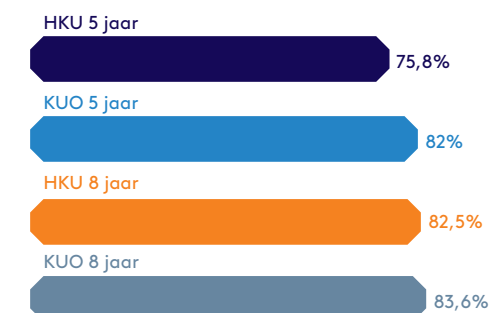
#### Bachelor of Music in Education



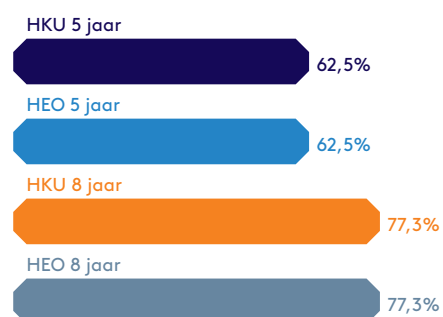
#### Bachelor of Theater in Education



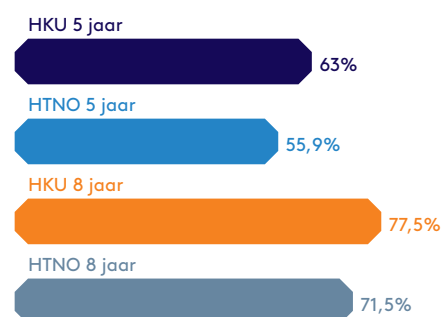
#### Master of Music



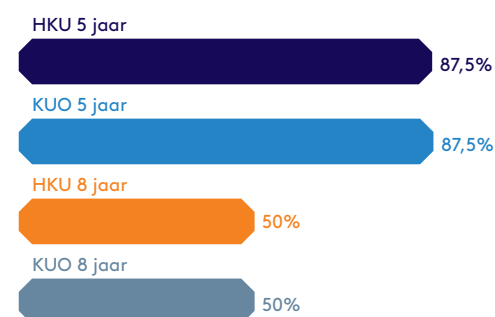
#### Bachelor of Art and Economics



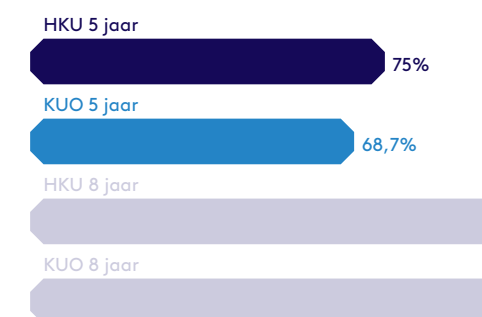
#### Bachelor of Art and Technology



#### Master Scenography\*



#### Master of Education in Arts



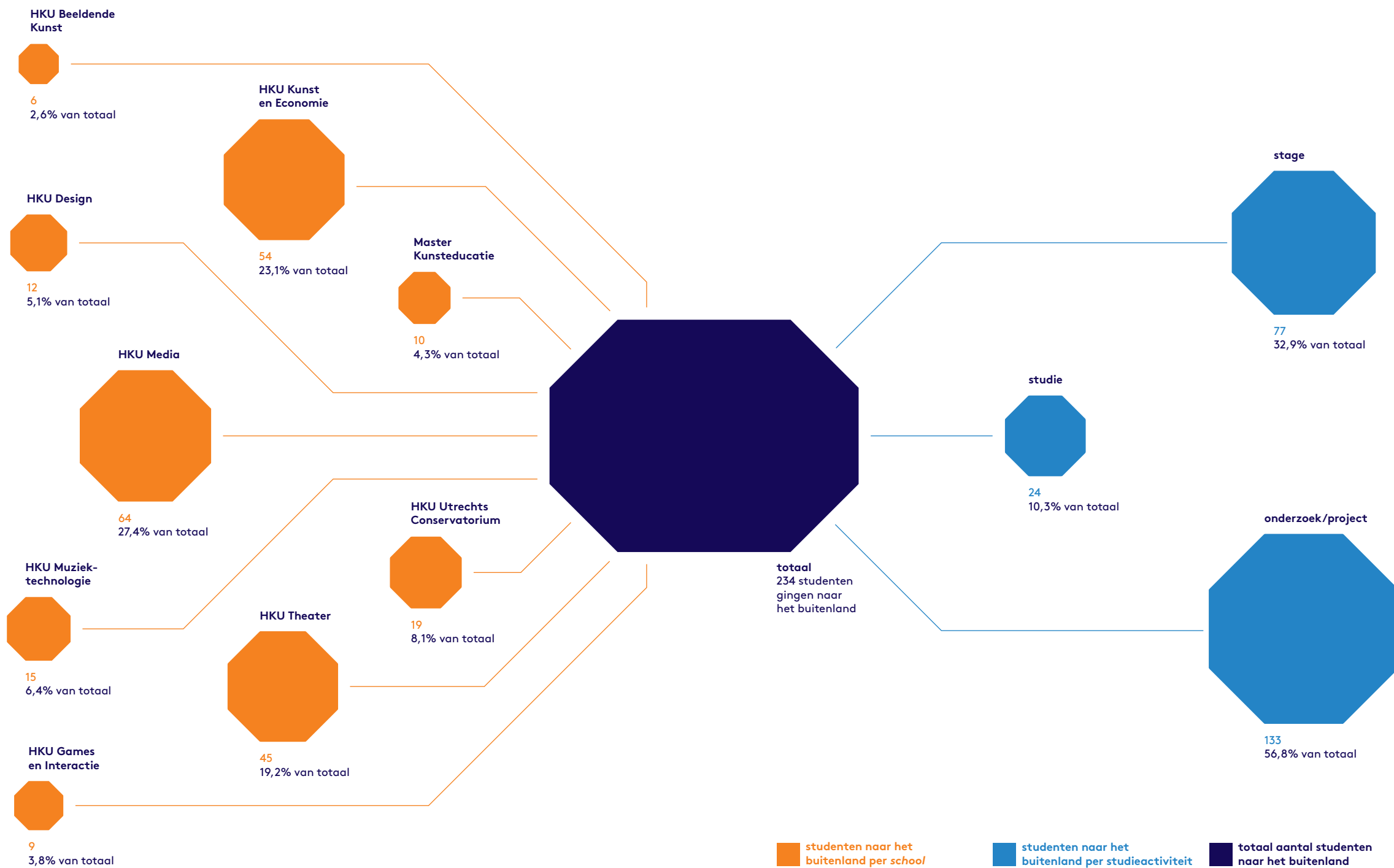
KUO = Kunstonderwijs  
HEO = Hoger Economisch Onderwijs  
HTNO = Hoger Technisch en Natuurwetenschappelijk Onderwijs

Master Interior Architecture  
van deze opleiding zijn geen cijfers bekend

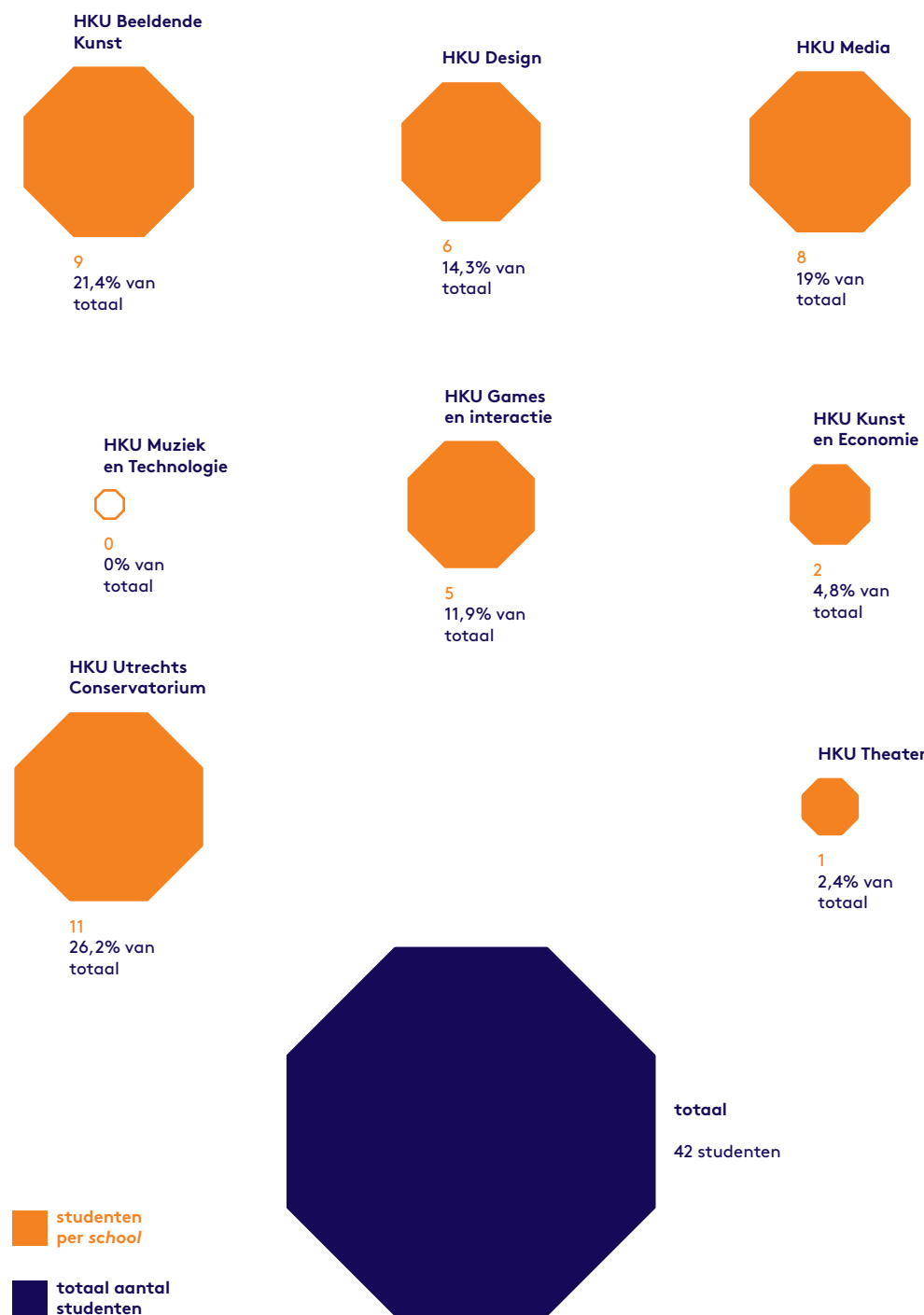
geen cijfers beschikbaar

\* per 2014 overgenomen van de  
Hanzehogeschool Groningen

Internationale mobiliteit HKU-studenten per school 2014



## Aantal buitenlandse uitwisselingsstudenten per school 2014



## Profileringsfonds

Het profileringsfonds van HKU ondersteunt studenten die door bijzondere familieomstandigheden, ziekte, bestuurstaken of vanwege de inrichting van de opleiding niet optimaal hebben kunnen studeren.

## Financiële ondersteuning studenten in 2014

	Aantal studenten	Bedrag
Familieomstandigheden	2	€ 1741,00
Bestuur	15	€ 6428,50
Ziekte	0	€ 0
Inrichting opleiding	0	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>17</b>	<b>€ 8169,50</b>

Daarnaast reikt HKU talentbeurzen van € 3.500 per student uit aan niet EER-studenten, die daarmee aan HKU kunnen studeren. In totaal reikte HKU in 2014 40 talentbeurzen uit (totaal € 140.000).

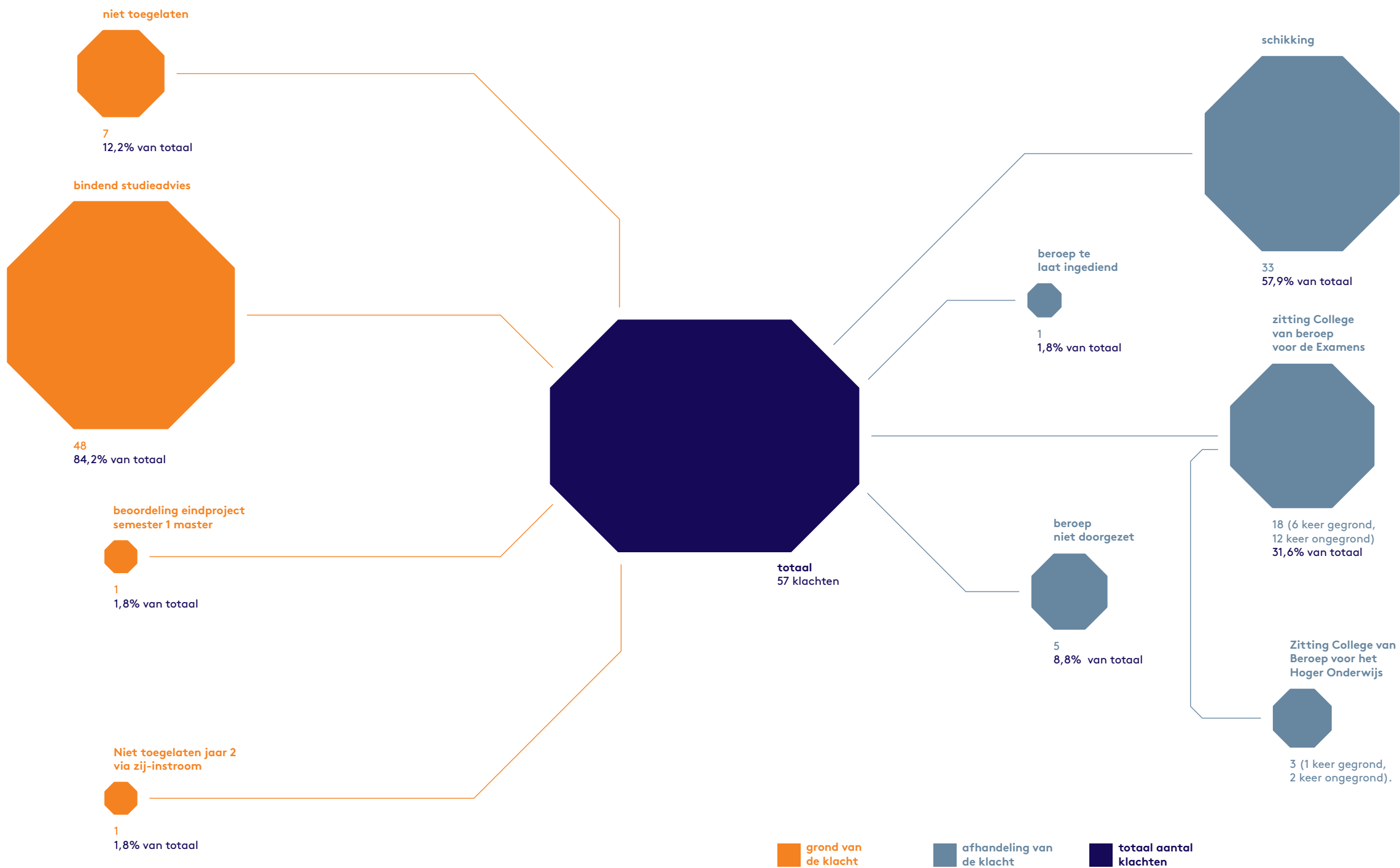
## Rechtsbescherming studenten 2014

HKU heeft de rechtsbescherming voor studenten ingericht conform de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek. Het Bestuursbureau functioneert als centraal loket voor alle beroepen, bezwaren en klachten. Beroepen over onderwijsinhoudelijke geschillen worden geheel behandeld door een onafhankelijk College van Beroep voor de Examens. Daarnaast heeft HKU een interne Geschillenregeling voor bezwaren over niet onderwijsinhoudelijke besluiten van organen van HKU, en kent HKU een Klachtenregeling Ongewenst Gedrag. Algemene klachten worden op zorgvuldige wijze behandeld onder toezicht van het College van Bestuur. HKU heeft in 2012 een klokkenluidersregeling vastgesteld conform de Branchecode Governance Hogescholen. Het schema op de volgende pagina laat zien welke klachten er zijn ingediend en hoe die zijn afgehandeld.

## Overige klachten

In het kader van de geschillenregeling ontving HKU vier klacht van een studenten. Drie klachten kwamen van studenten van de Master of Music en hadden betrekking op het niet toegelaten zijn tot de opleiding vanwege het niet behalen van de TOEFL-test. Een student maakte bezwaar tegen het betalen van het instellingscollegegeld. Alle klachten werden door de geschillenadviescommissie ongegrond verklaard. HKU heeft één klacht ontvangen in het kader van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag. Deze klacht is minnelijk geschikt. Tot slot is er nog een klacht ingediend in verband met de communicatie van de examencommissie en een klacht in verband met vertraging van het afstuderen door onvoldoende begeleiding. Beide klachten zijn door het College van Bestuur in behandeling genomen en gegrond verklaard.

Afhandeling klachten College van Beroep voor de Examens (CBE) 2014

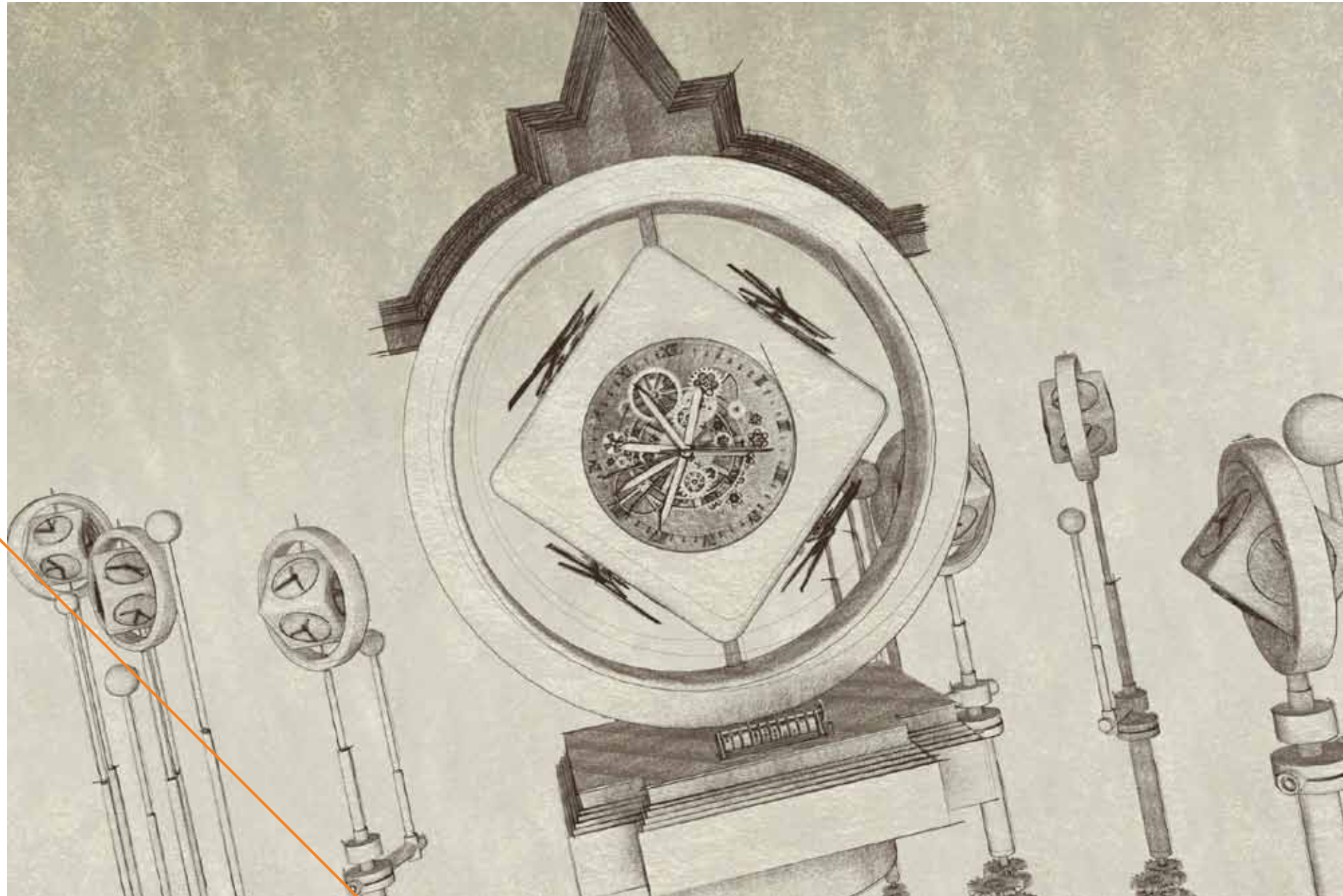


## The Counter

*Yasser Farahi*

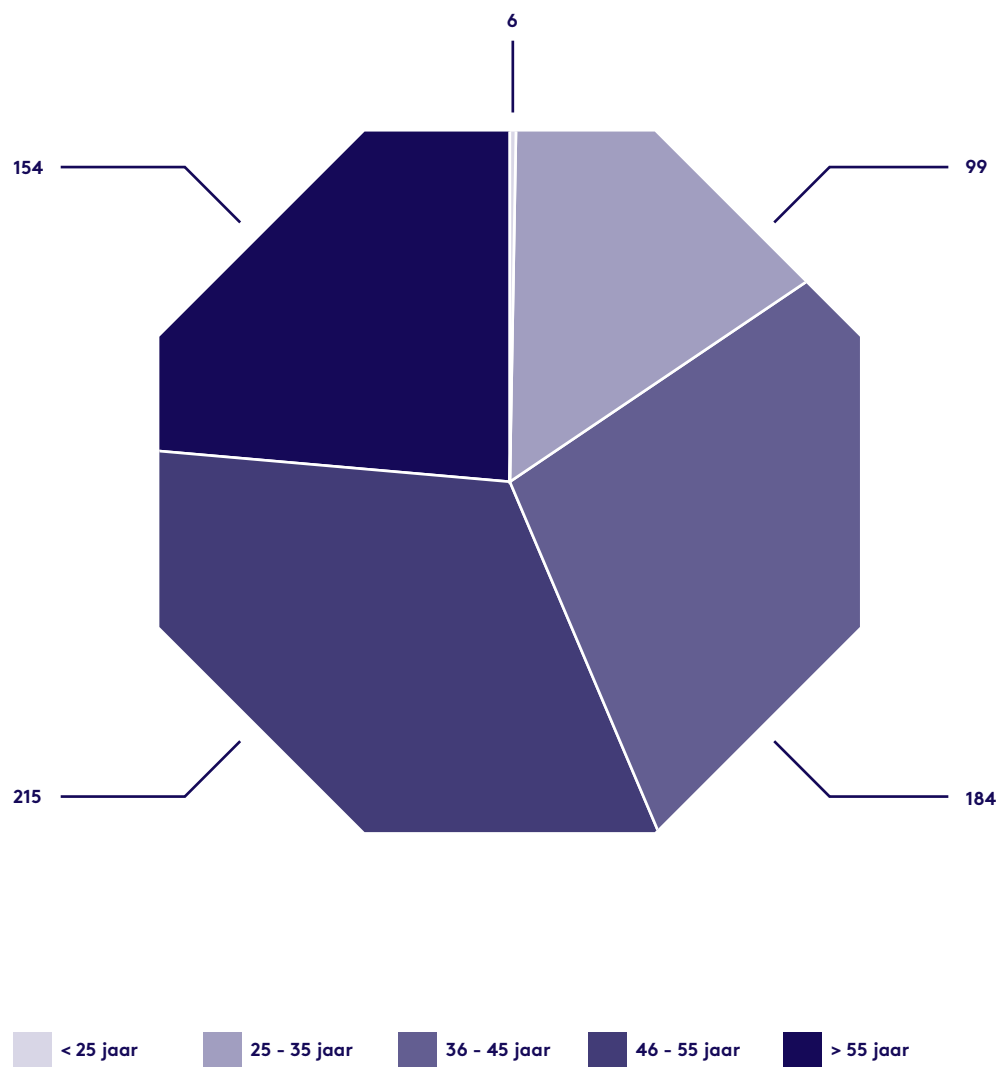
'Tijd' is een zeer fascinerend en veelzijdig gegeven. Zonder tijd zou ons leven zeer chaotisch zijn. Mijn interesse in het concept "tijd" begon in mijn eerste jaren van mijn studie aan HKU, toen ik op zoek was naar een interessant onderwerp voor een van mijn projecten. Ineens stroomden veel vragen door mijn hoofd: Wat is tijd? Hoe is het begonnen? Gaat het ooit eindigen? Tijdens mijn zoektocht naar 'tijd', heb ik veel documentaires bekeken en veel intensief onderzoek verricht. Hoe meer onderzoek ik deed, des te meer het besef ontstond hoe weinig ik weet. Aan het einde van mijn zoektocht had ik meer vragen dan antwoorden. In de korte animatie 'The Counter' heb ik geprobeerd om mijn persoonlijke perceptie van de 'TijdLagen' te verbeelden.

[www.ovalpicture.com](http://www.ovalpicture.com)

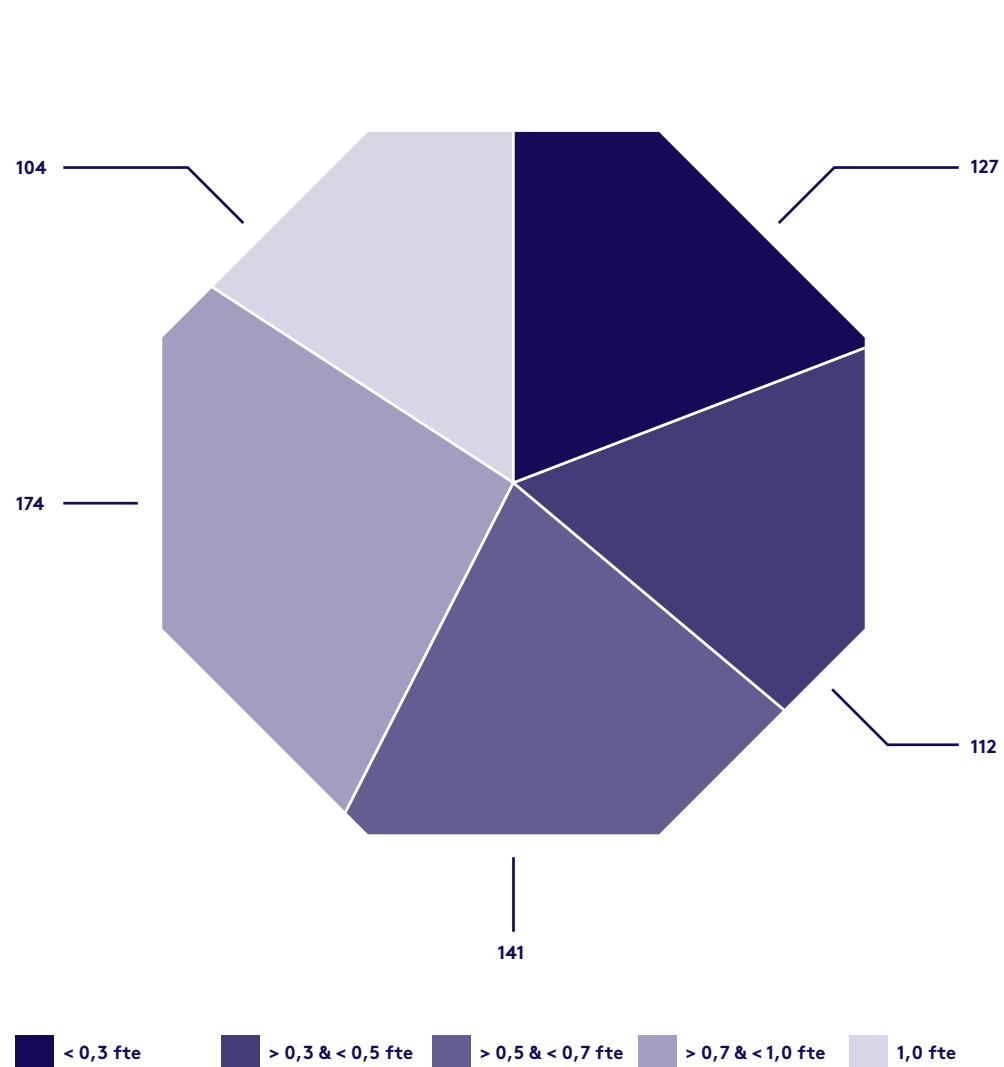


## Kengetallen personeel

Leeftijdsopbouw personeel HKU 2014

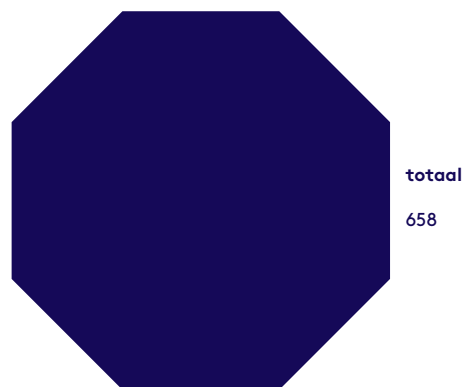
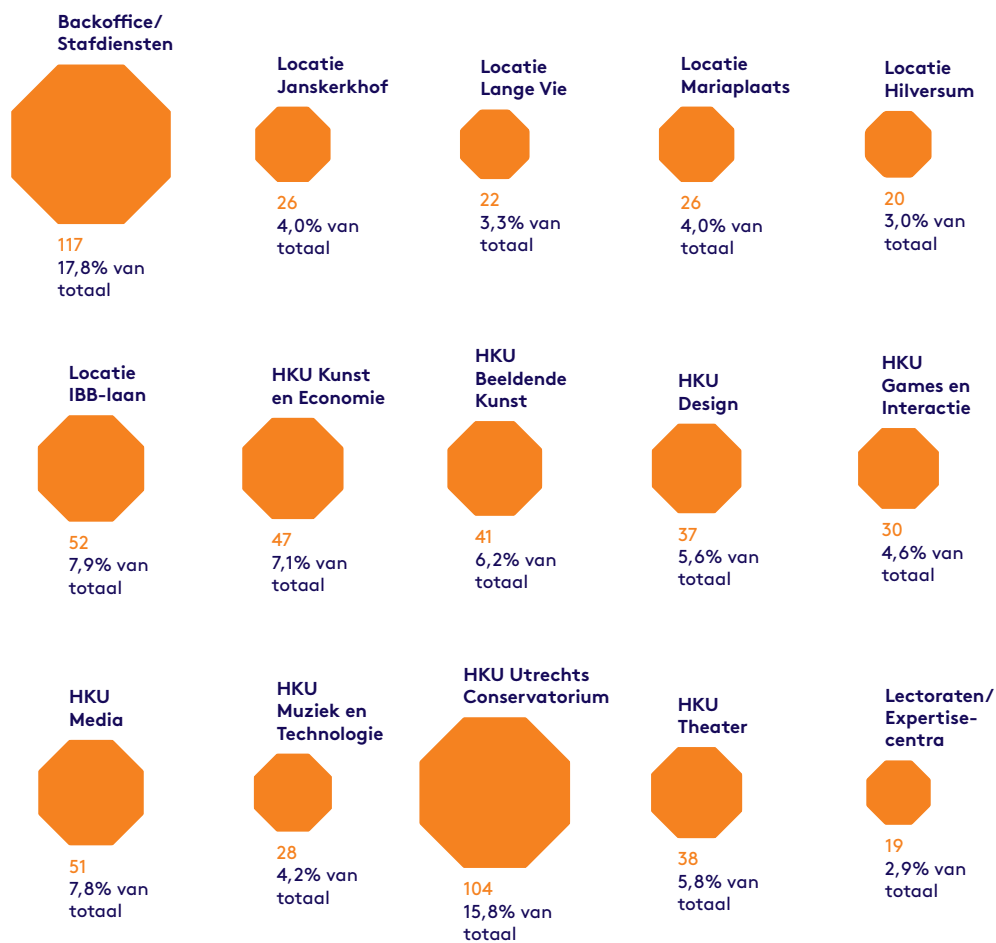


Verdeling medewerkers naar betrekkingsovervang 2014



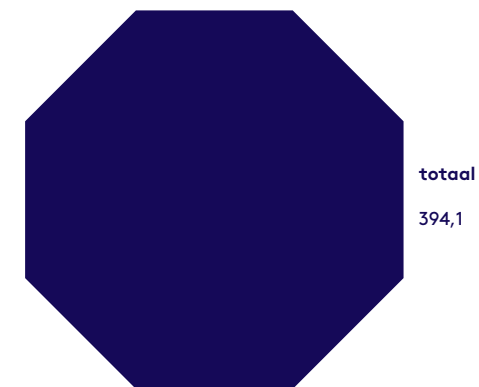


### Verdeling personeel over de organisatieonderdelen in aantal personen



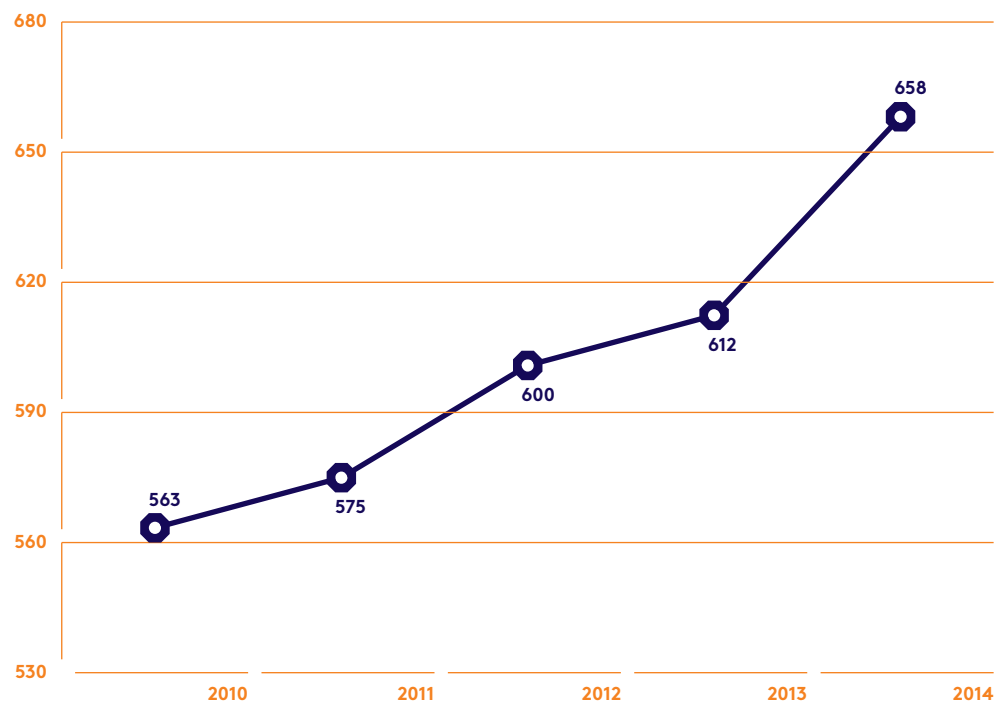
■ aantal personen per organisatieonderdeel  
■ totaal aantal personen

### Verdeling personeel over de organisatieonderdelen in FTE

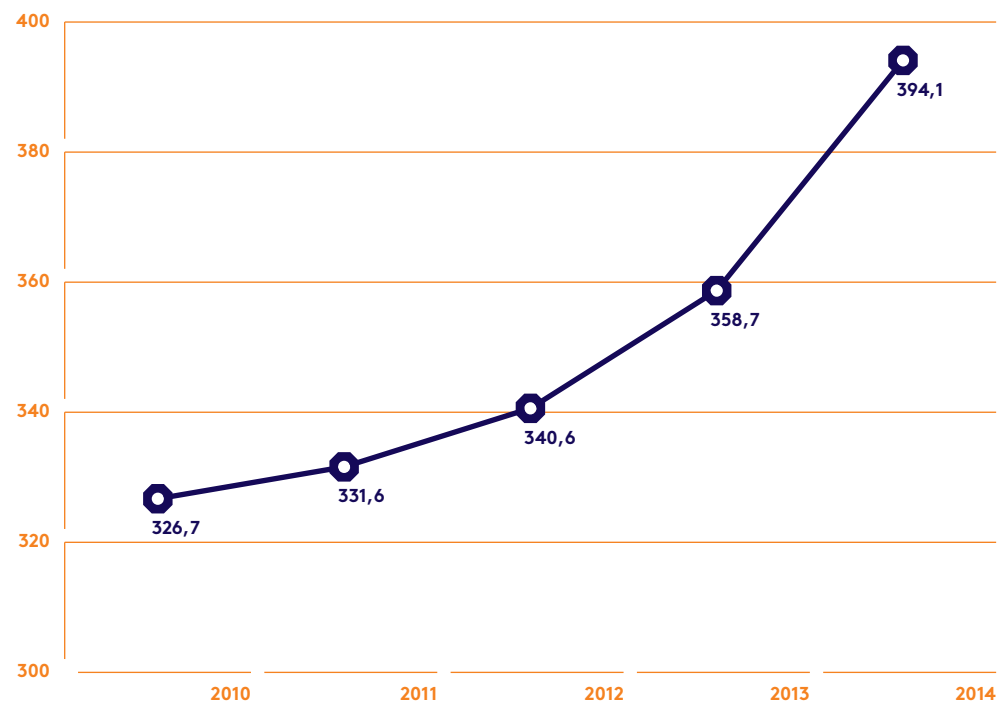


■ aantal personen per organisatieonderdeel  
■ totaal aantal personen

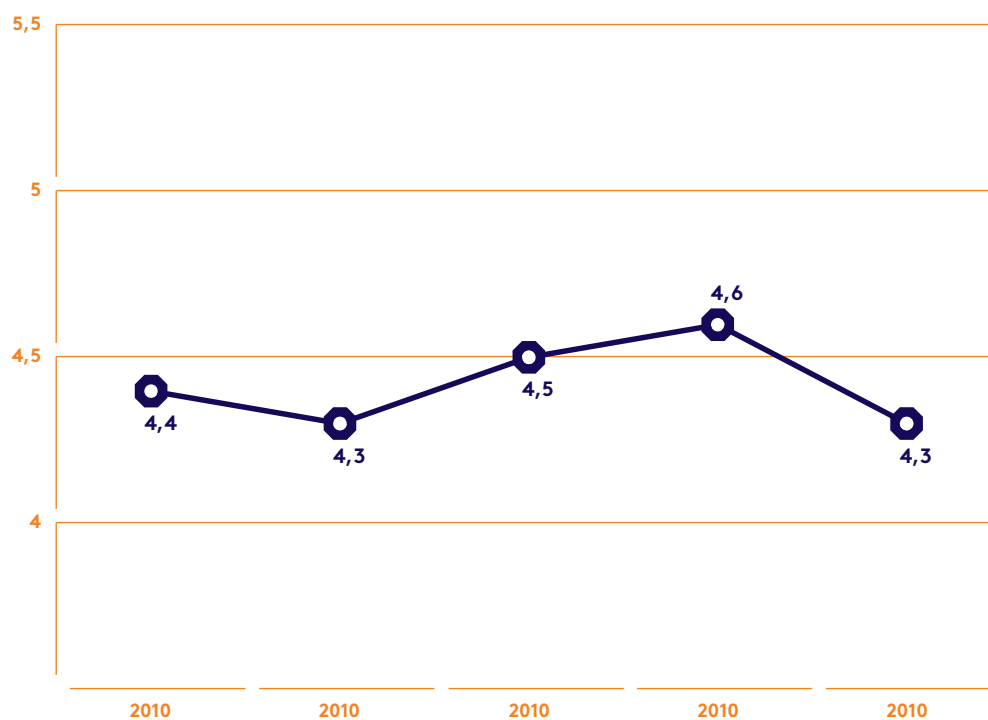
Ontwikkeling personeelsbestand in aantal personen



Ontwikkeling personeelsbestand in FTE



Ontwikkeling ziekteverzuim 2010-2014



## Overzicht gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden

De belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de HKU zijn:

- Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer
- Fiscale salderingsregeling reiskosten woon-werkverkeer
- Fietsregeling
- Gedeeltelijk betaald ouderschapsverlof
- Uitgebreide scholingsmogelijkheden
- Diverse collectieve verzekeringen

### Reiskostenvergoeding

Woon-werkverkeer:  
totale kosten € 764.014

### Fiscale salderingsregeling

Reiskosten woon-werk: 426 deelnemers  
Fietsregeling: 76 deelnemers

### Gedeeltelijk betaald

Ouderschapsverlof: 17 medewerkers

## Klachtenregelingen medewerkers

Ten behoeve van de rechtsbescherming van medewerkers kent HKU een eigen Geschillenregeling en een Klachtenregeling Ongewenst Gedrag. HKU heeft in 2012 een klokkenluidersregeling vastgesteld conform de *Branchecode Governance Hogescholen*.

Er zijn geen klachten geweest in het kader van de Geschillenregeling en de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag. Er is één klacht ingediend door medewerker in verband met het uitvoeren van arbeidsvoorwaarden. Deze klacht is door het College van Bestuur gegrond verklaard en afgehandeld.

## Gebouwenbestand HKU in 2014

Locatie	Plaats	Faculteit	Huur, Eigendom of Bruikleen	bruto vloeroppervlak in m <sup>2</sup>	netto functioneel oppervlak in m <sup>2</sup>
Lange Viestraat 2	Utrecht	Centrale bureaus en diensten, Faculteit Kunst en Economie	Huur	6940	4351
IBB Laan 50	Utrecht	Faculteit Beeldende Kunst en Vormgeving	Eigendom	12839	8803
Tractieweg 41	Utrecht	Faculteit Beeldende Kunst en Vormgeving	Huur	2500	1727
Mariaplaats 27	Utrecht	Faculteit Muziek	Eigendom	4494	2319
Mariaplaats 28	Utrecht	Faculteit Muziek	Eigendom	4038	2144
Belgenmonument	Amersfoort	Faculteit Muziek	Huur	25	25
Grote Spui 9 en 11	Amersfoort	Faculteit Muziek	Huur	550	383
Janskerkhof 17	Utrecht	Faculteit Theater	Eigendom	2529	1755
Janskerkhof 18	Utrecht	Faculteit Theater	Eigendom	1061	698
Janskerkhof 4	Utrecht	Faculteit Theater	Eigendom	111	59
Janskerkhof 4a	Utrecht	Faculteit Theater/ Beeldende Kunst en Vormgeving	Eigendom	1577	1234
Jansveld 25	Utrecht	Faculteit Theater	Huur	83	83
Oude Amersfoortseweg 121-131	Hilversum	Faculteit Kunst, Media & Technologie (inclusief verhuur)	Eigendom	18852	12443
Koningsweg 2 (hal 3)	Utrecht	Faculteit Theater/ Alle Faculteiten	Huur	945	802
Oudenoord 700	Utrecht	Hogeschool Utrecht	Eigendom *	8044	8141
Kapelweg 7	Utrecht	Faculteit Theater	Huur	400	325
<b>Totaal</b>				<b>67701</b>	<b>45788</b>

\* In eigendom sinds 1 november 2013. Vanaf 1 september 2015 zal HKU een gedeelte van het gebouw in gebruik nemen, vanaf eind 2016 komt het gebouw volledig vrij voor gebruik van HKU. Tot die tijd draagt HU (een deel van) de lasten en maakt zij gebruik van het gebouw.

## HKU prestatieafspraken

In 2012 zijn de prestatieafspraken vastgelegd tussen HKU en het ministerie van OCW. Deze afspraken zijn onderdeel van het Instellingsplan 2013-2018 van de HKU en daarmee verankerd in de strategie van de hogeschool. Middels opname van de tussenstand op de afspraken, komt HKU tegemoet aan haar rapportageverplichting hierover. Uit de tussentijdse cijfers blijkt dat HKU goed op weg is voor het behalen van de afgesproken doelen, maar op een aantal onderdelen nog een behoorlijke uitdaging voor de resterende periode heeft. Voor de indicatoren rondom studiesucces heeft helaas een herberekening plaats moeten vinden, in verband met een aangepaste nulmeting. De geformuleerde ambities zouden naar aanleiding hiervan nog moeten worden bijgesteld (zie voetnoten bij tabel, op de volgende pagina). Tenslotte dient nog opgemerkt dat de onduidelijkheid over de wijze waarop de validatie van de nulmeting en de eindresultaten door de accountants zal gaan plaatsvinden, een goede sturing op de tussentijdse resultaten bemoeilijkt.

Categorie	Indicator	Methode/Definitie	Nulmeting 2012	Actueel 2014	Ambitie 2015 *a	Opmerking
Studie-succes	Uitval	Het aandeel eerste jaars HKU bachelorstudenten dat na 1 jaar niet meer aan de HKU staat ingeschreven	21,04%	25,07%	20,00%	* b
	Switch	Het aandeel eerste jaars HKU bachelorstudenten dat na 1 jaar bij een andere CROHO opleiding aan de HKU staat ingeschreven	1,13%	1,70%	1,39%	* c
	Bachelorrendement	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het 1e studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + 1 jaar bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.	80,10%	79,22%	83,19%	* d
Kwaliteit/excellentie	Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen	De gemiddelde score op een 5-puntsschaal van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011 respectievelijk 2015 op de vraag naar tevredenheid over de opleiding in het algemeen	3,80	3,78	3,94	
	Maatregelen	Docentkwaliteit	Het aandeel van de docenten (OP) met een master/PhD in het totaal aantal docenten OP	40,3%	51,6%	53,5%
	Onderwijsintensiteit	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week, uitgaande van 42 lesweken) in het 1e jaar.	11%	0%	0%	
	Indirecte kosten	De ratio OP/OOP (fte)	1,12	1,35	1,34	

**Opmerking \*a**

In het namens de reviewcommissie neergelegde definitieve advies is voor de indicatoren studiesucces uitgegaan van de door HKU ingediende ambities die betrekking hadden op het Collegejaar 2015 - 2016 (naast de ambitie die was neergelegd voor het collegejaar 2014-2015). Dit betekent dat er sprake is van een discrepantie met de (gewenste) verslaglegging in het verslagjaar 2015. Immers, de nu gehanteerde ambitie-indicator is pas meetbaar op 1 oktober 2016.

**Opmerking \*b**

Na interne controle is geconstateerd dat de nulmeting 2012 niet uitkomt op 21,04 % maar 24,85 % moet zijn (de berekening conform de bij schrijven d.d. 3 juli 2013 opgenomen verwerkingsmethode). De gecorrigeerde ambitie conform de procentuele verbetering op basis van de oorspronkelijke nulmeting van 21,04 %, komt uit op 24,13 %.

**Opmerking \*c**

Na interne controle is geconstateerd dat de nulmeting 2012 niet uitkomt op 1,13 % maar 1,42 % moet zijn (de berekening conform de bij schrijven d.d. 3 juli 2013 opgenomen verwerkingsmethode). De gecorrigeerde ambitie conform de procentuele verbetering op basis van de oorspronkelijke nulmeting van 1,134 %, komt uit op 1,75 %.

**Opmerking \*d**

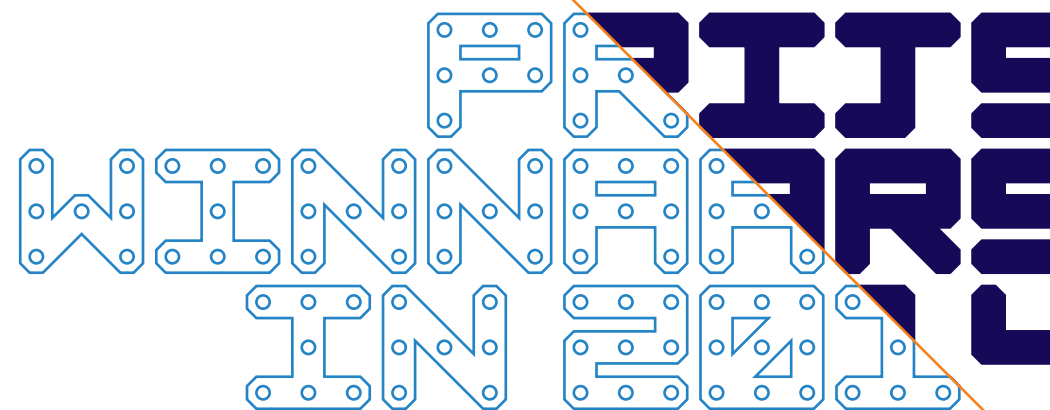
In het namens de reviewcommissie neergelegde definitieve advies is voor de indicator nulmeting bachelorrendement de indicator opgenomen die betrekking heeft op het cohort 1e jaar van inschrijving 2009 - 2010 in plaats van het cohort inschrijving 2007 - 2008 die betrekking heeft op het te bepalen rendement voor de nulmeting. In plaats van de nu opgenomen indicator 80,1 had de indicator 77,03 moeten worden opgenomen als nulmeting.

## Nationale Studenten Enquête

De uitslagen van de Nationale Studenten Enquête (NSE) vormen een steeds belangrijker instrument in het kwaliteitszorgsysteem van HKU. Vanaf 2012 doet HKU jaarlijks mee aan de NSE. In 2014 vulde ruim 42% van de HKU-studenten de enquête in. De resultaten van 2014 ten opzichte van 2013 vertonen een licht stijgende lijn. De scores van HKU op de drie hoofdvragen zijn als volgt (op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden)):

- Je studie in het algemeen: 3,78 (2013: 3,71)
- De algemene sfeer op je opleiding: 4,32 (2013: 4,33)
- Zou je jouw opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's: 4,01 (2013: 3,97).

HKU krijgt van haar studenten hoge waarderingen voor algemene vaardigheden, voorbereiding op de beroepsloopbaan, docenten, groepsomvang en stage-ervaring. Verder is er een significante stijging zichtbaar bij de scores op de vragen over de mogelijkheid en kwaliteit van (stage-) begeleiding, de bibliotheek/mediatheek, het tijdig bekendmaken van toetsen en beoordelen, het tijdig bekend maken van studeroosters en de informatie over de uitkomsten van onderwijsbeoordelingen. HKU zit met 11 van de 17 themascores boven het landelijk gemiddelde. In het continue proces van kwaliteitsverbetering van het onderwijs besteedt HKU extra aandacht aan de minder goed scorende thema's.



Studenten, oud-studenten en docenten van HKU vielen ook dit jaar weer veelvuldig in de prijzen in hun vakgebieden. Hier volgt een chronologisch overzicht van alle prijswinnaars in 2014, met de meest recente prijzen als eerste genoemd.

### Studenten en oud-studenten

**Arlette Beerenfenger** (*HKU Design*)  
- HKU-Award 2014

**Studententeam o.l.v. Robin de Ridder** (*HKU Media*)  
- Winnaar 48 Days Film Project van het Eindhovens Filmfestival

**Patricia Vergeer** (*oud-student HKU Kunst en Economie*)  
- Eerste prijs Event Talent 2014 van IDEA Talent Scout

**Didi Poel** (*HKU Kunst en Economie*)  
- Derde prijs Event Talent 2014 van IDEA Talent Scout

**Lize van Olden en Victoria Osborn** (*oud-studenten HKU Theater*)  
- Juryprijs Cameretten 2014

**Lionade** (*studenten HKU Games en Interactie*)  
- Winnaar twee Dutch Game Awards voor 'Best Student Art Direction' en 'Best Student Game Design'

**Game Oven** (*oud-studenten HKU Games en Interactie*)  
- Dutch Design Award voor 'Best Co-Production' (i.s.m. Het Nationale Ballet)

**Glowforth** (*oud-studenten HKU Games en Interactie*)  
- Dutch Design Award voor 'Best Music & Audio Design'

**Xform** (*oud-studenten HKU Games en Interactie*)  
- Dutch Design Award voor 'Best Browser Game'

**Friso Hoekstra** (*HKU Muziek en Technologie*)  
- European Talent Award in de categorie Sound Design tijdens Soundtrack Cologne

**Serge van Lieshout** (*HKU Muziek en Technologie*)  
- Eervolle vermelding in de categorie WDR Filmscore Award tijdens Soundtrack Cologne



**Pieter Verelst** (*oud-student HKU Theater*)

- Juryprijs Groninger Studenten Cabaret Festival 2014

**Ricky Langeveld** (*oud-student HKU Design*)

- Derde prijs Dutch Darlings in de categorie 'Souvenirs €10-30'

**Maurits Büse** (*oud-student HKU Design*)

- Aanmoedigingsprijs Dutch Darlings in de categorie 'Duurzaamheid'

**Marianne de Vries** (*oud-student HKU Design*)

- Winnaar Volvo Design Challenge 2014

**Carilijne Pieters** (*oud-student HKU Media*)

- Steenbergen Stipendium 2014

**Studententeam 'Walk a mile in her shoes'** (*HKU media*)

- Eervolle vermelding Plan Global Awards in de categorie 'Innovative use of technology or social media'

**Studententeam Audiovisual****Media/Kunst en Economie**

- Tweede prijs European Green Film Making Competition for Students

**Michiel ten Horn** (*oud-student HKU Media*)

- Zijn speelfilm 'Aanmodderfakker' ontving drie Gouden Kalveren, in de categorieën Beste Film, Beste Acteur en Beste Scenario

**Rob Lücker** (*oud-student HKU Media*)

- Gouden Kalf voor de korte speelfilm 'Das Wad'

**Hanna van Niekerk** (*student HKU Media*)

- Wildcard van het Nederlands Film Fonds in de categorie fictie op het Nederlands Film Festival

**Startas Orkester**

- (*studenten HKU Utrechts Conservatorium*)
- Winnaar The Records 2014

**Denise Damme** (*oud-student HKU Design*)

- Eervolle vermelding BNI-prijs 2014

**Jessica Skowronek**

- (*oud-student HKU Beeldende Kunst*)
- Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst 2014

**Koen Doodeman**

- (*oud-student HKU Beeldende Kunst*)
- Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst 2014

**Florieke Beelen** (*oud-student HKU Utrechts Conservatorium*)

- Winnaar categorie Lied tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours (i.s.m. Abigail Richards – correpetitor)
- Arleen Auger Prijs tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours
- Omroep MAX Jong Talent Prijs tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours

**Iris van 't Veer**

- (*HKU Utrechts Conservatorium*)
- Prijs van de Vrienden van het IVC - Opera | Oratorium tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours
- Prijs Nederlandse Händel Vereniging (engagementsprijs) tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours

**Javier Rameix en Michael Wilmering**

- (*HKU Utrechts Conservatorium*)
- Prijs van de Junior Jury tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours
- Persprijs tijdens het 50e Internationaal Vocalisten Concours

**Steven Wouterlood** (*oud-student HKU Media*)

- Prijs van de kinderjury voor Beste Korte Film tijdens het Tokyo Kinder Film Festival
- Juryprijs Toronto International Film Festival Kids

**Maaïke Jaspers**

- (*oud-student HKU Beeldende Kunst*)
- Residence in Berlijn van de Stichting Stokroos

**Jaap Kamsma**

- (*oud-student HKU Beeldende Kunst*)
- Dooyewaard Stipendium 2014

**Frederique Jonker** (*HKU Beeldende Kunst*)

- Buning Brongers Prijs 2014
- Jan Zumbrink Prijs 2014

**Janine van Oene** (*HKU Beeldende Kunst*)

- Buning Brongers Prijs 2014

**Tim Hollander** (*HKU Beeldende Kunst*)

- Jan Zumbrink Prijs 2014

**Eva Jansen Manenschijn** (*HKU Theater*)

- ITs Ro Theater Award voor beste nieuwe toneeltekst

**Elize Visser** (*HKU Utrechts Conservatorium*)

- EMIR Steyerbergprijs 2014

**Rob Hornstra** (*oud-student HKU Media*)

- Dutch Doc Photo Award 2014
- Canonprijs voor vernieuwende fotojournalistiek

**Hasmik Matevosyan**

- (*oud-student HKU Design*)
- Winnaar Radicale Vernieuwers 2014

**Vincent de Boer, Maurits Wouters en Bram Broerse** (*Studio Airport, oud-studenten HKU Media*)

- European Design Award 2014

**Dennis Braunsdorf**

- (*HKU Muziek en Technologie*)
- BMIM New Talent Award 2014

**Quentin Haberman** (*HKU Media*)

- Lapp Connected Award

**Balder Westein** (*oud-student HKU Media*)

- TELE 5 "Leider Geil" Award

**Keno Harriehausen**

- (*HKU Utrechts Conservatorium*)
- Winnaar Jazzcontest 2014 in Mechelen

**Tim de Vries** (*vooropleiding HKU Utrechts Conservatorium*)

- Winnaar Britten Concours 2014

**Edwin Schaap** (*oud-student HKU Media*)

- Winnaar webcompetitie HAFftube

**Tania Kross** (*oud-student HKU Utrechts Conservatorium*)

- Radio 4 Prijs 2014

**Ostrich Banditos**

- (*studenten HKU Games en Interactie*)
- Winnaar Student Showcase van het Independent Games Festival San Francisco

**Docenten en medewerkers****Willem-Jan Renger**

- (*hoofd Studiolab HKU Games en Interactie*)
- Winnaar Growing Games showcase op Games for Health voor 'Moodbot', i.s.m. Altrecht, Gainplay, GGZ, IPPO en Redmax

**Saskia Diesing** (*docent HKU Media*)

- Gouden Kalf in de categorie Beste Regie voor 'Nena'. Tevens ontving de film een Gouden Kalf in de categorie Beste Actrice.

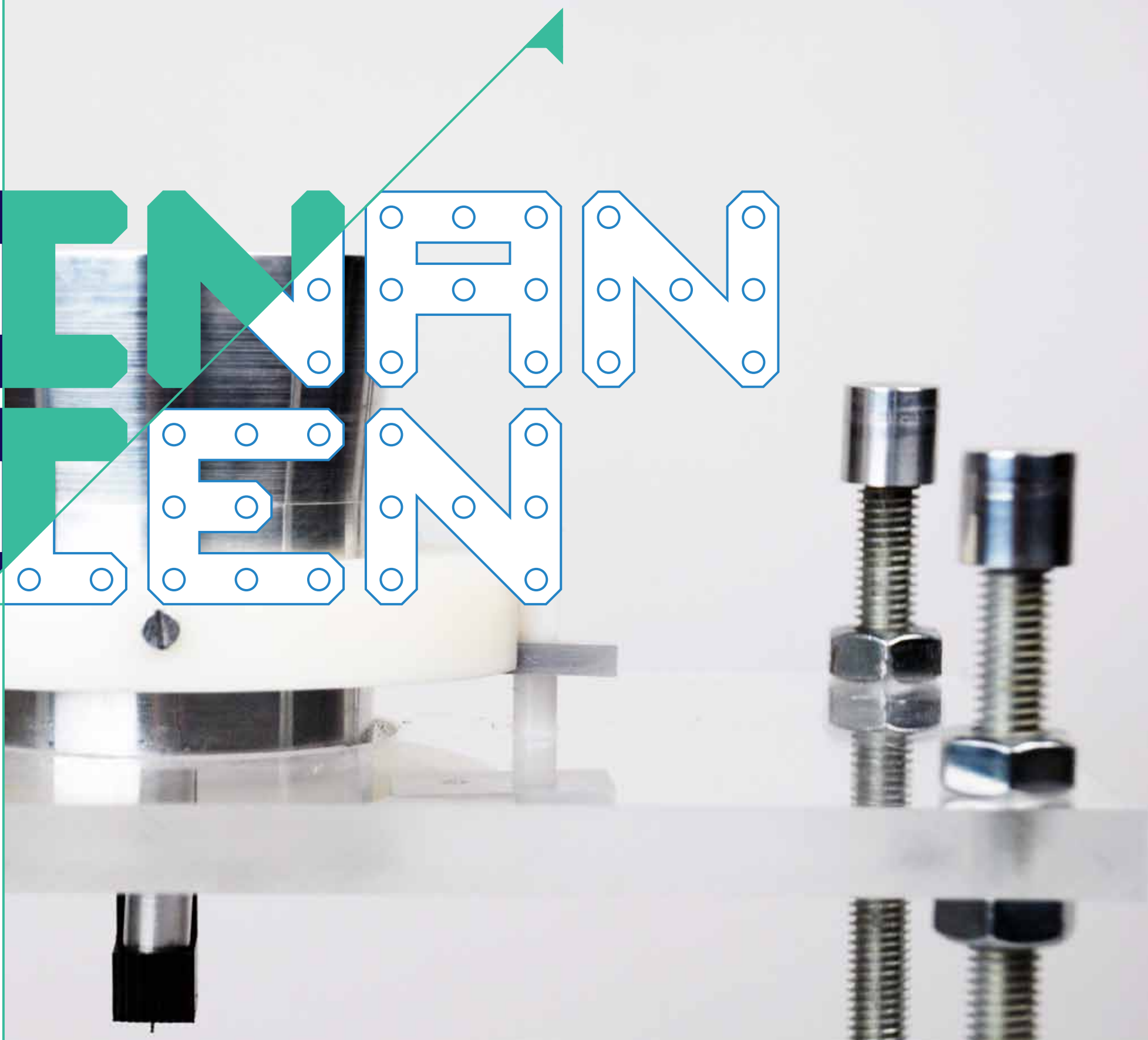
**Nicoline Mulder**

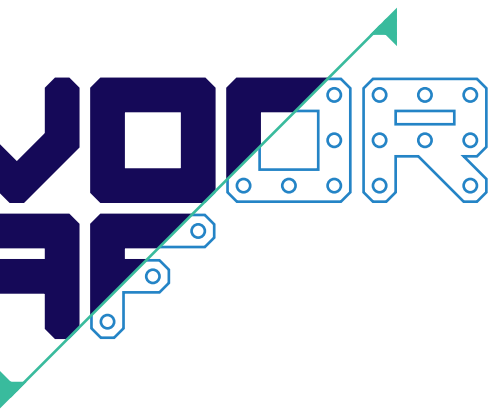
- (*docent HKU Kunst en Economie*)
- Winnaar Beste boek over organisatieadvies 2013, gekozen door de Orde van organisatieadviseurs

**Arthur Herrman** (*docent HKU Media*)

- Drie European Design Awards 2014

FRENZ





In het hierna volgende (externe) financiële jaarverslag legt HKU in hoofdlijnen verantwoording af over het gevoerde financiële beleid.

Naast dit externe financiële verslag is de jaarrekening 2014, als apart document, opgesteld. De jaarrekening bestaat uit de staat van baten en lasten en de toelichting hierop, de balans per 31 december en de toelichting hierop alsmede de overige financiële gegevens, zoals de gebeurtenissen na balansdatum, de niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten alsmede de waarderingsgrondslagen. De jaarrekening is ingericht op basis van de inrichtingseisen van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk wetboek en de adviezen van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Naast de hiervoor genoemde externe jaarverslaggeving stelt HKU een intern financieel jaarverslag op. In dit interne verslag wordt uitvoerig en in meer gedetailleerde vorm verslag gedaan van het gevoerde financiële beleid en de uitwerking hiervan. Dit interne financiële jaarverslag heeft ook tot doel de vastlegging van informatie als naslagwerk waarop kan worden teruggevallen bij specifieke (interne) vraagstukken. Tevens wordt dit document opgesteld uit oogpunt van (interne) informatieborging.

## 1. Actualiteiten en bijzonderheden

Het verslagjaar 2014 heeft op financieel en administratief gebied in het teken gestaan van de aanpassing van de organisatiestructuur gestaan. De omzetting van faculteiten naar *schools*, expertisecentra, lectoraten en locaties, als aparte budgeteenheden, is nadrukkelijk van invloed geweest op de administratieve organisatiestructuur. Geconstateerd kan worden dat HKU erin is geslaagd om in 2014 de implementatie van genoemde aanpassingen te realiseren zonder dat dit negatief van invloed is geweest op de beheersing van de financieel administratieve organisatie en het verwerkingssysteem. Deze geslaagde invoering blijkt onder meer uit het commentaar van de accountant in de managementletter 2014, de goedkeurende verklaring bij de jaarstukken 2014 en de in 2014 afgewikkelde subsidieafrekeningen waarvoor een goedkeurende accountantsverklaring diende te worden voorgelegd.

Een tweede kenmerkende verandering, die in het verlengde van de hiervoor genoemde aanpassingen is doorgevoerd, betreft de vereenvoudiging van het budgetbeheer in relatie tot de formatie. Hierbij is - uit oogpunt van vereenvoudiging van formatiebeheer - gekozen voor een systematiek van budgettoewijzing van de formatie van personeel in fte's. Hoewel er in de verdere uitwerking op onderdelen nog verbeteringen zijn door te voeren (vooral op het gebied van de registratie van taaktoedeling en inzetplanning via 'inleen en uitleen'-mutaties) kan ook hierbij geconstateerd worden dat de invoering van genoemde systematiek beheersmatig goed is verlopen.

### 1.1. De resultaatontwikkeling 2014 in hoofdlijnen

Het verslagjaar 2014 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 2.728.372. Het positieve resultaat bestaat uit een aantal als bijzonder te kenmerken baten en lasten, te weten:

- Herberekening afschrijvingslasten (€ 166.266 negatief effect);
- Vorming voorziening Herhuisvesting (€ 1.376.710 negatief effect);
- Vrijval bankgarantie Stichting Waarborgfonds hbo (€ 150.746 positief effect);
- De tweede tranche betaling in verband met het opheffen van het Waarborgfonds (€ 332.116 positief effect);
- Tussentijdse aanpassing Rijksbijdrage OCW (€ 1.928.859 positief effect);
- Hogere inkomsten uit Collegegelden (€ 218.059 positief effect).

Na correctie van deze posten resteert een resultaat van € 1.641.568 dat - min of meer - als 'genormaliseerd' resultaat kan worden gekenschetst.

Dit genormaliseerde resultaat kan in belangrijke mate worden toegerekend aan een drietal, qua omvang significante posten, te weten:

- a) een onderbesteding van het onderzoeksfonds (€ 632.590);
- b) een onderbesteding op projecten die door het CvB zijn aangestuurd (€ 560.777);
- c) een onderbesteding van de exploitatie locatie Hilversum (€ 424.984).

- Ad a. De onderbesteding is met name het gevolg van de instelling van diverse lectoraten (Kunst en Professionalisering, Creative Economy, Performatieve Maakprocessen) in de loop van 2014, waardoor het per primo 2014 beschikbare budget niet volledig is aangewend.
- Ad b. Deze onderbesteding is niet zozeer het gevolg van het niet uitvoeren van deze projecten, maar van de wijze waarop de ingezette middelen worden toegerekend. Dit betekent dat deze projecten in belangrijke mate zijn uitgevoerd, maar dat de hiervoor extra beschikbare formatie niet geheel is aangewend. In 2015 zal - mede op basis van het in 2014 aangeschafte inzetsysteem WePer4mens - de verwerking van de juiste taaktoedeling en inzetplanning verder worden verbeterd/geïmplementeerd, teneinde een beter (beheersmatig) inzicht te krijgen in de besteding van de middelen inzake projecten en programma's.
- Ad c. Dit resultaat bestaat uit diverse significante posten. Zo komen de personele lasten ongeveer € 90.000 lager dan begroot in verband met de inzet van 1,5 fte minder formatie dan in de begroting was voorzien en is ruim € 100.000 minder aan apparatuur en inventaris uitgegeven. Ook is € 75.000 beneden de begroting gerealiseerd ten behoeve excursies. Daarnaast blijkt voor ongeveer € 40.000 minder gerealiseerd aan uitbesteed werk dan begroot.
- Verder zijn in 2014 de investeringen (€ 100.000) in verband met de inrichting van het Sonic Interaction Lab uitgesteld. De planning is erop gericht om deze investeringen in 2015 te realiseren.
- Drie posten binnen de exploitatie zijn financieel gezien omvangrijk:
- 1) de rijksbijdrage (en collegegelden);
  - 2) de personeelslasten;
  - 3) huisvesting.
- Ad 1: De rijksbijdrage en collegegelden zijn verreweg de grootste inkomstenbron (totaal 95 %) en zijn in 2014 met circa € 2,2 miljoen toegenomen ten opzichte van 2013. Verreweg de belangrijkste post binnen de rijksbijdrage heeft betrekking op de reguliere bekostiging. Deze bestaat uit de studentgebonden financiering (toename € 1,2 miljoen in 2014 t.o.v. 2013), de onderwijsopslag percentages (toename € 1,0 miljoen in 2014 t.o.v. 2013), de onderwijsopslag-bedragen (afname € 0,5 miljoen in 2014 t.o.v. 2013 door overheveling naar onderwijsopslag percentages) en het ontwerp- & ontwikkeldeel (toename € 0,07 miljoen in 2014 t.o.v. 2013).
- Sinds 2013 bestaat, naast de reguliere bekostiging, de prestatiebekostiging. De omvang van deze middelen zijn in 2014 ten opzichte van 2013 met circa € 0,17 miljoen toegenomen.
- De collegegelden zijn in 2014 ten opzichte van 2013 toegenomen met bijna € 0,3 miljoen.

- Ad 2: Veruit de belangrijkste kostenpost heeft betrekking op de personeelslasten (66% van de totale lasten). Binnen de personeelslasten zijn de salarislasten verreweg de grootste component. In 2014 is over het gehele jaar ruim 30 fte meer aan personeel in loondienst ingezet dan in 2013. Deze stijging is nagenoeg geheel toe te schrijven aan een kwantitatieve stijging van het onderwijzend personeel. Dit past in het beleid dat in 2013 is ingezet in het kader van het vrijmaken van meer middelen ten behoeve van het primaire proces: onderwijs. Daarnaast is er sprake van een toe te rekenen stijging van de salariskosten ten gevolge van hogere sociale lasten en werkgeverslasten pensioen, die overigens in de lijn liggen van de landelijke ontwikkeling.
- Ad 3: Eveneens interessant, zeker gezien de uitvoering van het herhuisvestingsplan, is de ontwikkeling van de huisvestingslasten. Deze kosten zijn in 2014 gestegen ten opzichte van 2013 met € 0,96 miljoen. Dit geeft echter een vertekend beeld, als rekening wordt gehouden met de extra middelen van circa € 1,4 miljoen die (eenmalig) ten laste van 2014 zijn gebracht in verband met de vorming van een voorziening in relatie tot de keuze om een aantal panden reeds te verlaten voordat de huurovereenkomsten aflopen. Deze huurkosten leveren HKU geen (directe gebruiks)opbrengsten meer op. Ter egalisatie van deze kosten is de voorziening herhuisvesting gevormd.
- Uiteindelijk blijft de huisvestingsexploitatie binnen het financiële kader zoals dat bij de vaststelling van het strategisch huisvestingsplan is neergelegd (geen toename van de huisvestingskosten).

## 1.2. Planning & Control en Budgetbeheer

### *Planning en Control*

Jaarlijks besteedt HKU veel aandacht aan de begrotingsopstelling, waarvoor een realistische financiële planning de grondslag is. De financiële planning-en-controlcyclus bestaat, naast de jaarlijkse begrotingsopstelling en budgettoewijzing, de eindverantwoording in de financiële jaarverslaglegging en de opstelling van het financieel meerjarenperspectief, uit een goede en stringente uitvoering van het budgetbeheer. De toegewezen budgetten worden periodiek doorgelicht. Hierbij wordt door de budgethouders verantwoording afgelegd over (mogelijke) verschillen tussen de toegewezen budgetten en de (tussentijdse) budgetrealisatie. In 2014 zijn als onderdeel van de planning-en-controlcyclus driemaal (elke vier maanden) planning-en-controlgesprekken gevoerd. Tijdens deze gesprekken was een belangrijk aandachtspunt de verscherping van de focus op de realisatie van de voorgenomen doelstellingen.

### *Budgetbeheer*

De middelen worden jaarlijks toegewezen via de begroting. Tot en met 2013 was sprake van een toewijzing vanuit het bestaande interne verdeelmodel, waarbij gewerkt werd met vaste verdeelsleutels. Met ingang van 2014 wordt gewerkt met een systematiek van toewijzing op grond van de uitvoering van activiteiten uit het jaarplan. Dit stelt het CvB in staat nadrukkelijker inhoudelijk te sturen op beleidsprioriteiten, die vervolgens in de planning-en-controlgesprekken aan de orde komen.

Ter vereenvoudiging van het budgetbeheer en ter verbetering van het formatiebeheer is besloten met ingang van 2014 de onderdelen waarop personeel in loondienst en personeel niet-in-loondienst wordt ingezet, een budget toe te kennen uitgedrukt in uren, respectievelijk fte's. Op deze manier sluit de toekenning van budgetten beter aan op de belevingswereld van de budgethouders, die in ingezette uren en fte's denken en niet in de verschillen componenten van de personeelskosten (zoals lonen en salarissen, sociale lasten, pensioenpremies, reiskosten en dergelijke). Tijdens de planning-en-controlgesprekken wordt stilgestaan bij de voortgang en verdere ontwikkeling van (voorgenomen) activiteiten en de financiële consequenties hiervan in verhouding tot de in de begroting toegekende budgetten. Bij significante budgetverschillen worden tussen het CvB en de betreffende directeur concrete afspraken gemaakt over de aanpak van die verschillen. In de jaarplannen en de begrotingsonderbouwing is in 2014 veel aandacht besteed aan het onderscheid tussen reguliere en niet reguliere activiteiten enerzijds en het onderscheid tussen private en publieke activiteiten anderzijds. De private activiteiten dienen te passen binnen de missie van HKU en staan niet op gespannen voet met de publiek bekostigde activiteiten.

Verder wordt er bij de genoemde planning-en-controlgesprekken aandacht besteed aan de uitvoering van de bestuurlijke agenda, inclusief belangrijke onderwerpen op het gebied van HRM. Hierin komen belangrijke (strategische) aandachtspunten aan de orde, zoals kwaliteitsbesef binnen de organisatie, professionalisering van medewerkers en organisatieontwikkeling. Eind 2013 is hierbij begonnen met de opbouw van een afdeling Personeel en Organisatie met het besef dat het de medewerkers zijn die 'als kapitaal van HKU' de kwaliteit bepalen. In 2014 heeft deze opbouw zich verder voortgezet.

## 1.3. Toelichting conform Helderheid (beleid omtrent private activiteiten)

HKU maakt onderscheid in publieke en private activiteiten, en in de verschillende geldstromen die aan die activiteiten verbonden zijn (eerste geldstroom of derde geldstroom). Private activiteiten worden niet gefinancierd met middelen uit de eerste geldstroom (bekostiging en collegegeld). Private activiteiten waar derde geldstroom-middelen aan verbonden zijn, worden niet gestart voordat het College van Bestuur hierover heeft beslist. Het beleid van HKU is dat dit soort activiteiten plaatsvindt als dit bijdraagt aan de missie van HKU en tenminste kostendekkend is.

HKU heeft in 2014 op geen enkele wijze de uitvoering of ontwikkeling van onderwijs uitbesteed. Met een aantal instellingen in het buitenland heeft HKU een uitwisselingsovereenkomst. Uitwisselingstudenten worden niet voor bekostiging in aanmerking gebracht, omdat zij geen volledige opleiding bij HKU volgen. De uitwisseling vindt met gesloten beurs plaats: HKU betaalt noch ontvangt een vergoeding voor de uitwisseling van Nederlandse en buitenlandse studenten.

HKU heeft in 2014 geen maatwerktrajecten voor bedrijven georganiseerd.

## 1.4. Toelichting naleving Regeling Beleggen en Belenen (treasury)

HKU beschikt over een treasurystatuut. Hierin is de algehele doelstelling van de treasuryfunctie nader gedefinieerd en uitgewerkt in de volgende doelstellingen:

1. zorgdragen voor voldoende beschikbare liquiditeit op de korte en lange termijn voor het uitvoeren van de processen;
2. het minimaliseren van financieringskosten;
3. het maximaliseren van treasury-activiteiten;
4. het beheren van financiële risico's (inzet rente-instrumenten);
5. zorgdragen voor een kosteneffectief betalingsverkeer.

Een belangrijk aandachtspunt bij de vastgelegde uitgangspunten van het treasury-beleid zijn de beleggingsregels voor instellingen voor onderwijs en onderzoek. Deze regels zijn sinds juli 2001 opgenomen in de Regeling Beleggen en Belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek (de BenB-regeling). De BenB-regeling is met ingang van 1 januari 2010 aangepast en in overeenstemming gebracht met de Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden (de Ruddo), die hetzelfde doel beoogt als de in het leven geroepen BenB-regeling.





### Roofgarden Arnhem Madeleine Versteegh

Veel creatieve initiatieven starten vanuit een 'natuurlijke samenwerking'. Twee theatermakers die elkaar op school hebben leren kennen en dezelfde inspiratiebron hebben. Een groep vrienden die een kunstcollectief op richten. Een band waarin dezelfde soort persoonlijkheden samenkomen. Met het toverwoord cultureel ondernemen in het achterhoofd gaan deze initiatieven van start. Hoe zorg je ervoor dat deze samenwerking goed verloopt en er een efficiënte bedrijfsvoering wordt ingericht? Dat heb ik samen met de bestuursleden van Roof Garden Arnhem onderzocht.

Meer over Roofgarden Arnhem:  
[www.roofgardenarnhem.nl](http://www.roofgardenarnhem.nl)



## 2. De balans per 31 december 2014

Activa (in €)	31 december 2014	31 december 2013
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële Vaste Activa	0	0
Materiële Vaste Activa	33.628.470	35.140.383
Financiële Vaste Activa	0	0
<b>Totaal Vaste Activa</b>	<b>33.628.470</b>	<b>35.140.383</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	217	3.481
Vorderingen	5.142.049	5.028.415
Effecten	0	0
Liquide middelen	16.880.082	12.281.502
<b>Totaal Vlottende Activa</b>	<b>22.022.348</b>	<b>17.313.398</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>55.650.818</b>	<b>52.453.781</b>

Passiva (in €)	31 december 2013	31 december 2012
Eigen vermogen	25.775.557	23.047.185
Minderheidsbelang derden	0	0
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>25.775.557</b>	<b>23.047.185</b>
Voorzieningen	4.098.768	2.873.877
Langlopende Schulden	14.000.000	14.500.000
Kortlopende Schulden	11.776.493	12.032.719
<b>Totaal Passiva</b>	<b>55.650.818</b>	<b>52.453.781</b>

### 2.1. Ontwikkelingen in hoofdlijnen van de balanspositie HKU

Nadat in 2013 twee panden in eigendom zijn aangekocht en de financieringsportefeuille volledig is vernieuwd, zijn er in 2014 op dit gebied geen nieuwe activiteiten uitgevoerd die van invloed zijn geweest op de balanspositie.

Wel van invloed op de balanspositie is de verdere uitwerking van het herhuisvestingsplan. Een aantal ingrepen uit het strategisch huisvestingsplan zijn geëffectueerd en hebben zich doorgezet in de besluitvorming over de huisvesting van de verschillende HKU-onderdelen. Dit heeft geleid tot twee vermeldenswaardige bijzonderheden in relatie tot de balanspositie, te weten:

- Een schattingswijziging ten aanzien van de resterende gebruiksduur van geactiveerde materiële vaste activa. De besluiten over het verlaten van een aantal panden (zie paragraaf 1.1) hebben geleid tot versnelde afschrijving.
- De vorming van een voorziening ter financiering van de huurkosten die voor het einde van het huurcontract door HKU zullen worden verlaten.

De liquide middelen zijn per 31 december 2014 toegenomen tot € 16.880.082. Dit leidt tot een Acid test ratio van 1,87. De solvabiliteitspositie per 31 december 2014 komt uit op 46,32. De bestemmingsreserves zijn toegenomen tot € 12.883.331. De aanwending van deze bestemmingsreserves wordt verder toegelicht in de continuïteitsparagraaf.

In volgende paragrafen wordt nader ingegaan op een aantal significante balansposten.

## 2.2. De materiële vaste activa

Overzicht boekwaarde materiële vaste activa op 31 december 2014 en 31 december 2013.

Alle bedragen in €	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2014</b>			
Aanschafprijs	60.224.504	13.662.476	73.886.980
Cumulatieve afschrijvingen	25.689.659	13.056.937	38.746.596
<b>Boekwaarde</b>	<b>34.534.845</b>	<b>605.539</b>	<b>35.140.384</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Investerings	158.016	342.320	500.336
Desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen	-1.781.756	-230.494	-2.012.250
Waardeverminderingen	0	0	0
<b>Saldo</b>	<b>-1.623.740</b>	<b>111.826</b>	<b>-1.511.914</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>			
Aanschafprijs	60.382.520	14.004.796	74.387.316
Cumulatieve afschrijvingen	27.471.415	13.287.431	40.758.846
<b>Boekwaarde</b>	<b>32.911.105</b>	<b>717.365</b>	<b>33.628.470</b>

De opstal van de panden wordt gewaardeerd tegen historische verkrijgingsprijs, met uitzondering van het pand Oude Amersfoortseweg 121-131 te Hilversum. De opstal van dit pand wordt gewaardeerd tegen de grondprijs minus de sloopkosten. Een belangrijk argument voor de afwaardering van dit pand is het feit dat dit pand niet geheel ten dienste werd en wordt gesteld aan onderwijs, maar voor een belangrijk deel geëxploiteerd wordt als profitcentre en gedeeltelijk leegstaat.

### Afschrijvingsregime

In het kader van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs is geen afschrijvingstermijn voorgeschreven; de afschrijvingstermijn dient gebaseerd te zijn op een reële inschatting van de economische gebruiksduur. De verbouwingsinvesteringen boven € 4.500 worden (met ingang van 2008) geactiveerd (en afgeschreven) op basis van de volgende te onderscheiden investeringscomponenten en afschrijvingstermijnen:

<b>Terreinen:</b>	geen afschrijvingstermijn
<b>Casco:</b>	afschrijvingstermijn 60 jaar
<b>Exterieur:</b>	afschrijvingstermijn 30 jaar
<b>Interieur:</b>	afschrijvingstermijn 10 jaar
<b>Technische installaties:</b>	afschrijvingstermijn 10 jaar
<b>Bouwmanagement:</b>	afschrijvingstermijn 10 jaar

De roerende vaste activa/investeringen (exclusief kunstwerken) die een aanschafwaarde hadden van ten minste € 3.000 worden als volgt afgeschreven:

- Apparatuur informatica en niet-informatica: afschrijvingstermijn 2 jaar volgend op het jaar van aanschaf;
- Inventaris: afschrijvingstermijn 4 jaar volgend op het jaar van aanschaf;
- Muziekinstrumenten: afschrijvingstermijn 4 jaar volgend op het jaar van aanschaf.

Kunstwerken worden - ongeacht de aanschafwaarde - geactiveerd en niet afgeschreven.

## 2.3. Voorraden

Alle bedragen in €	31 dec. 2014	31 dec. 2013
Verrijingsprijs gebruiksgoederen	217	3.481
Af: voorziening voor incourantheid	0	0
<b>Gebruiksgoederen</b>	<b>217</b>	<b>3.481</b>

De voorraad bestaat uit de gebruiksmaterialen die aan het eind van het jaar aanwezig waren op de locatie Hilversum. De voorraad is gewaardeerd tegen kostprijs. Gezien de snelle doorlooptijd is er geen voorziening voor incourantheid.

## 2.4 Vorderingen

Alle bedragen in €	31 december 2014	31 december 2013
Debiteuren	267.879	441.217
Belastingvorderingen	0	0
Studenten/deelnemers/cursisten	2.680.483	2.227.615
Personeel	38.010	24.110
Overige	105.096	21.938
<b>Overige vorderingen</b>	<b>143.106</b>	<b>46.048</b>
Vooruitbetaalde kosten	1.037.971	934.433
Verstreckte voorschotten	19.548	103.030
Overige	1.122.877	1.293.360
<b>Overlopende activa</b>	<b>2.180.396</b>	<b>2.330.823</b>
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-129.815	-17.288
	<b>5.142.049</b>	<b>5.028.415</b>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter en het feit dat waar nodig een voorziening voor oninbaarheid is gevormd.

In de overige vorderingen is een vordering op de UU ten behoeve van PSAU opgenomen. In de overlopende activa zijn de vooruitbetaalde bedragen opgenomen (bijvoorbeeld huurtermijnen en NS-abonnementen), verstreckte voorschotten en nog te ontvangen baten (bijvoorbeeld de vordering op het ministerie van OCW inzake vakantietoelage, en rente op bankrekeningen en deposito's).

## 2.5. Liquide middelen

Alle bedragen in €	31 dec. 2014	31 dec. 2013
Kasmiddelen HKU	4.303	3.363
Bank- en girorekeningen	2.745.445	778.139
Deposito's	14.130.334	11.500.000
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>16.880.082</b>	<b>12.281.502</b>

De kasmiddelen en tegoeden op bank- en girorekeningen staan ter vrije beschikking aan HKU.

## 2.6. Eigen Vermogen

Alle bedragen in €	stand per 1 jan. 2014	resultaat- bestemming	overige mutaties	stand per 31 dec. 2014
Algemene reserve	12.720.038	172.188	0	12.892.226
<b>Bestemmingsreserves (publiek)</b>				
Legaten en schenkingen	77.162	-10.000	0	67.162
Uitvoering herhuisvestingsplan	8.024.985	225.015	0	8.250.000
Onderwijs, onderzoek en beheer	2.225.000	2.341.169	0	4.566.169
Subtotaal bestemmingsreserves (publiek)	10.327.147	2.556.184	0	12.883.331
Herwaarderingsreserve	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>23.047.185</b>	<b>2.728.372</b>	<b>0</b>	<b>25.775.557</b>

HKU wikkelt de resultaatbestemming af via de algemene reserve en een aantal bestemmingsreserves.

### Toelichting op de bestemmingsreserves:

Onder legaten en schenkingen is een drietal fondsen opgenomen waaruit aan getalenteerde studenten beurzen worden toegekend door daartoe bevoegde commissies. Deze middelen zijn expliciet daarvoor gereserveerd en kunnen geen andere aanwending krijgen dan de schenker voor ogen heeft gehad.



Onder Herhuisvesting HKU is een aantal posten opgenomen die verband houden met de naderende veranderingen in huisvesting. Daartoe behoren onder andere middelen voor verbouwingen en voor versnelde afschrijvingen van investeringen uit het verleden in panden die wellicht in de toekomst niet langer door HKU gebruikt zullen worden.

Ten slotte zijn middelen opgenomen voor scholing van personeel, voor de financiering van onderzoek en voor de financiering van verbeteringen op het gebied van de bedrijfsvoering van HKU. Voor de toelichting van de geplande aanwending van deze bestemmingsreserves wordt verwezen naar de continuïteitsparagraaf (zie pagina 112).

## 2.7. Voorzieningen

Alle bedragen in €	Nagekomen pensioenlasten	Ontslaguitkeringen	Gratificaties ambtsjubileum	Groot onderhoud	Herhuisvesting	Totaal
Stand per 31 december 2013	224.845	1.004.000	245.412	1.399.620	0	2.873.877
Dotaties	12.000	120.109	77.038	1.024.049	1.376.710	2.609.906
Toevoeging middels subsidie	0	0	0	32.878	0	32.877
Onttrekkingen	-228.656	-512.356	-46.718	-592.404	0	-1.380.133
Vrijval	-8.189	0	0	-29.570	0	-8.189
Stand per 31 december 2014	0	611.753	275.732	1.834.573	1.376.710	4.098.768
Kortlopend deel (< 1 jaar)	0	308.889	34.887	24.976	81.960	450.712
Langlopend deel (> 1 jaar)	0	302.865	240.845	1.809.596	1.294.750	3.648.055

### Voorziening Nagekomen pensioenlasten

Deze voorziening is opgenomen in het kader van het in 2005 genomen besluit om alle medewerkers die op 1 december 2005 56 jaar of ouder waren, eenmalig de gelegenheid te geven om in 2005 (vrijwillig) gebruik te maken van een FPU-regeling. De contante waarde van de toekomstige jaarlijkse verplichtingen voor de genoemde FPU-regeling wordt jaarlijks opgenomen in de voorziening Nagekomen pensioenlasten. In 2014 hebben de laatste betalingen uit deze voorziening plaatsgevonden; alle deelnemers hebben de leeftijd van 65 jaar bereikt.

### Voorziening Ontslaguitkeringen

HKU is eigen-risicodragers voor het werkloosheidsrisico van de medewerkers. De voorziening betreft zowel het wettelijk als het bovenwettelijk wachtgeld. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op de situatie per 31 december 2014. De voorziening is contant gemaakt tegen 2,5%.

### Voorziening Gratificatie ambtsjubileum

Deze voorziening maakt de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen (bij 25- en 40-jarig ABP-dienstverband) zichtbaar. Zij is gebaseerd op een berekening waarbij uitgegaan wordt van een jaarlijkse vertrekans van 5% per jaar en een jaarlijkse loonsomstijging van 2% gemiddeld. Voor de berekening is niet alleen de datum van indiensttreding bij HKU van belang, maar ook eerdere aanstellingen waarbij pensioen werd opgebouwd bij ABP. Hiervoor zijn herleide ABP-gegevens als uitgangspunt genomen. Er wordt vanuit gegaan dat de pensioenopbouw vanaf de eerste aanstelling doorloopt, terwijl er sprake kan zijn van onderbrekingen.

### Voorziening Groot onderhoud

De Voorziening Groot onderhoud is bedoeld voor de equalisatie van kosten in verband met de onderhoudsuitgaven inzake huisvesting. De voorziening is gevormd op basis van een meerjarenonderhoudsplan, opgesteld door een externe adviseur, ten behoeve van het reguliere onderhoud van de gebouwen. Dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd en beslaat 12 toekomstige jaren. In het verloop is rekening gehouden met een subsidie die door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed is toegekend in het kader van de Rijkssubsidieering Instandhouding Monumenten 2013. Deze subsidie wordt jaarlijks rechtstreeks toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening.

### Voorziening Herhuisvesting

Deze voorziening is gevormd voor de kosten die samenhangen met de besluitvorming rondom de herhuisvesting van onderdelen van HKU. Concreet zijn in deze voorziening de in rechte afdwingbare huurlasten opgenomen over de periode dat panden niet meer dienstbaar zijn aan de bedrijfsvoering van HKU. De voorziening zal uitgeput worden in de jaren 2015, 2016 en 2017.

## 2.8. Langlopende schulden

Alle bedragen in €	Stand per 1 jan. 2014	Aange-gane leningen 2014*	Aflossin-gen 2014	Stand per 31 dec. 2014	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente-voet
<b>Kredietinstellingen</b>							
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 30 jaar	4.833.333	0	166.667	4.666.667	666.667	4.000.000	2,29% tot '19
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 30 jaar	4.833.333	0	166.667	4.666.667	666.667	4.000.000	3,28% tot '24
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 30 jaar	4.833.333	0	166.667	4.666.667	666.667	4.000.000	3,74% tot '29
<b>subtotaal</b>	<b>14.500.000</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	
<b>OCW</b>							
Liquiditeitsbijdragen	0	0	0	0	0	0	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>14.500.000</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	

\* het aangegane leningdeel < 1 jaar (€ 500.000) is opgenomen onder de kortlopende schulden

HKU heeft een drietal hypothecaire leningen. De vroegste datum waarop de vastgezette rente afloopt is 2018. Voor het aangaan van nieuwe hypothecaire leningen en/of aanschaf van instrumenten die renterisico's afdekken, dient het College van Bestuur vooraf toestemming te krijgen van de Raad van Toezicht. In 2014 had HKU een drietal lineaire hypothecaire leningen die afgesloten zijn bij de BNG Bank, te weten:

- een 5 miljoenslening 5 jaar rentevast tegen 2,29 % rente (3 maands achteraf);
- een 5 miljoenslening 10 jaar rentevast tegen 3,28 % rente (3 maands achteraf);
- een 5 miljoenslening 15 jaar rentevast tegen 3,74 % rente (3 maands achteraf).

Hiermee is de hypothecaire leningenportefeuille overzichtelijk en risicomijdend samengesteld.

## 2.9. Kortlopende schulden

Alle bedragen in €	Stand per 1 jan. 2014	Aange-gane leningen 2014
Kredietinstellingen	500.000	500.000
Vooruitgefactureerde en - ontvangen termijnen OHW	100.502	-205.322
Crediteuren	1.463.798	1.617.509
Loonheffing	1.347.034	1.218.416
Omzetbelasting	36.878	0
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>1.383.912</b>	<b>1.218.416</b>
Schulden terzake van pensioenen	406.518	411.725
Vooruitontvangen college- en les-gelden	5.129.540	4.926.682
Vakantiegeld	914.164	817.349
Accountants- en administratiekosten	22.990	24.920
Rente	70.921	73.367
Overige	1.784.148	2.648.074
<b>Overlopende passiva</b>	<b>7.921.763</b>	<b>8.490.392</b>
	<b>11.776.493</b>	<b>12.032.718</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Onder de overige overlopende passiva is een bedrag van € 1.115.031 opgenomen van vooruitontvangen bedragen. Hiervan betreft € 476.661 vooruitontvangen huur voor het pand Oude-noord 700. Verder bestaat deze post uit € 51.000 vooruitontvangen subsidies, circa € 120.000 vooruitontvangen huurkorting voor het pand aan de Lange Viestraat 2b, circa € 21.000 vooruitontvangen excursiegelden en circa € 433.000 vooruitontvangen baten contractonderwijs.

Ook is een bedrag van € 90.000 opgenomen ten behoeve van te betalen verlofdagen. Het overige bedrag dat is opgenomen onder de overige overlopende passiva, bestaat uit nog te betalen facturen die in 2015 zijn ontvangen, maar betrekking hebben op 2014.



### 3. Staat van Baten en Lasten, toelichting

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	41.227.293	39.298.434	39.314.240
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	170.501	89.000	515.636
College-, cursus-, les- en examengelden	8.341.347	8.137.363	8.104.943
Baten werk in opdracht van derden	631.485	1.316.762	908.009
Overige baten	1.816.755	1.492.751	1.564.835
<b>Totaal baten</b>	<b>52.187.381</b>	<b>50.334.310</b>	<b>50.407.663</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	32.470.161	31.461.414	29.296.828
Afschrijvingen	2.012.250	1.845.116	1.279.763
Huisvestingslasten	7.168.733	6.047.349	6.213.666
Overige lasten	7.475.870	10.668.918	9.634.934
<b>Totaal lasten</b>	<b>49.127.014</b>	<b>50.022.797</b>	<b>46.425.192</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.060.367</b>	<b>311.513</b>	<b>3.982.472</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-331.995</b>	<b>-311.513</b>	<b>-523.763</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.728.372</b>	<b>0</b>	<b>3.458.708</b>
<b>Resultaat buitengewone bedrijfsvoering</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Netto resultaat</b>	<b>2.728.372</b>	<b>0</b>	<b>3.458.708</b>

### 3.1. Rijksbijdrage

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Rijksbijdrage sector HBO	41.194.765	39.298.434	39.261.464
Geoormerkte OCW-subsidies	32.528	0	11.725
Niet-geoormerkte OCW-subsidies	0	0	41.051
	<b>41.227.293</b>	<b>39.298.434</b>	<b>39.314.240</b>

De totale bekostiging 2014 komt € 1.933.301 hoger uit dan in 2013. Dit verschil is voor € 1.245.016 te verklaren uit een hoger prijspeil en een hoger aantal inschrijvingen plus graden. Daarnaast valt het bedrag voor onderwijsopslagen percentages € 511.654 hoger uit door het structureel maken van de regeling tweede studies (zie ongeoormerkte OCW-subsidies in 2013) en door beleidsmatige verschuivingen tussen de begrotingsposten door OCW. Verder valt de prestatiebekostiging € 169.680 hoger uit conform vooraf gemaakte afspraken hierover.

### 3.2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	0	0	12.872
Overige overheidsbijdragen	170.501	89.000	502.764
	<b>170.501</b>	<b>89.000</b>	<b>515.636</b>

Bij de verantwoording van subsidiebatens dient in de verslaglegging een onderscheid te worden gemaakt tussen subsidies die verstrekt worden door de overheid en subsidies die verstrekt worden door andere instellingen. Feitelijk gaat het hier om een min of meer cosmetisch onderscheid, omdat diverse subsidies vanuit overheidswege worden toegewezen via door de overheid in het leven geroepen tussenpersonen, subsidie-instellingen of agentschappen. Dit leidt ertoe dat bij de verantwoording van subsidies niet altijd dezelfde rubricering wordt gehanteerd. Omdat de projectaanvragen, de voortgangsbewaking alsmede de uiteindelijke verantwoording en afrekening per afzonderlijk project plaatsvinden, heeft dit overigens verder geen nadelige consequenties.

Ten behoeve van de (jaarlijkse) cijfer- en omzetvergelijking inzake subsidies is het, rekening houdend met hetgeen hiervoor is opgemerkt, meer inzichtelijk om de rubrieken 'overige overheidsbijdragen en -subsidies' en 'baten werk in opdracht van derden' als volgt te vergelijken:

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Overige overheidsbijdragen en subsidies	170.501	89.000	515.636
Baten werk in opdracht van derden	631.485	1.316.762	908.009
	<b>801.986</b>	<b>1.405.762</b>	<b>1.423.645</b>

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt is er sprake van een afname van € 621.659 in 2014 ten opzichte van voorgaand jaar. Deze afname is toe te schrijven aan de voortdurende verminderde bereidheid van opdrachtgevers om opdrachten te verstrekken vanwege de economische crisis en het feit dat er een tussenjaar was bij een aantal belangrijke subsidies, zoals de overgang van FP7 naar Horizon 2020. Tevens is binnen HKU discussie gevoerd over het te voeren beleid ten aanzien van externe subsidies, hetgeen de aanvragen ook wat heeft doen verminderen. HKU heeft in 2014 een aantal omvangrijke projecten uitgevoerd, onder andere Europese subsidieprojecten (Jam Today, Boo-games en Assam) en voor Nuffic.

### 3.3. College-, cursus-, les- en examengelden

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Cursusgelden	940.255	984.330	999.132
Collegegelden	7.401.092	7.183.033	7.105.811
Examengelden	0	0	0
	<b>8.341.347</b>	<b>8.167.363</b>	<b>8.104.943</b>

De toename van deze post (€ 236.404) is vooral het gevolg van een toename van de collegegelden. Deze toename is voor een groot deel toe te schrijven aan de jaarlijkse verhoging van het (wettelijk) collegegeld.

### 3.4. Baten werk in opdracht van derden

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Baten werk in opdracht van derden	345.997	390.360	638.970
Subsidies	285.488	926.402	269.039
	<b>631.485</b>	<b>1.316.762</b>	<b>908.009</b>

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 3.2. Overige overheidsbijdragen en subsidies.

### 3.5. Overige baten

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verhuur	800.256	846.000	394.300
Detachering personeel	46.550	12.000	30.251
Schenking	0	0	0
Sponsoring	4.313	0	9.500
Overige	965.636	634.751	1.130.784
	<b>1.816.755</b>	<b>1.492.751</b>	<b>1.564.835</b>

In 2014 is sprake van een volledig jaar ontvangen huurbaten van de Hogeschool Utrecht voor Oudenoord 700. Dit verklaart de toename van de huurbaten ten opzichte van 2013. De detacheringsoptbrengsten vallen hoger uit dan in 2013, omdat twee medewerkers meer zijn gedetacheerd dan in 2013.

De overige opbrengsten vallen € 165.148 lager uit dan in 2013. Dit verschil is te verklaren door een aantal significante posten, naast kleinere realisatieverschillen met 2013. In 2013 was een bijzondere bate van € 456.125 als afrekening van het waarborgfonds HBO opgenomen. In 2014 bedroeg de laatste afrekening hiervan € 332.116 (-/- € 124.009 ten opzichte van 2013). Het resterende verschil van € 289.157 is te verklaren op basis van afboekingen van diverse nog te betalen posten op de balans (omvang circa € 130.000), hogere btw-teruggave in 2013 dan in 2014 (ongeveer € 30.000), de invoering van de readerregeling in overeenstemming met wet- en regelgeving (€ 46.000) en een aantal kleinere realisatieverschillen (circa € 80.000).

### 3.6. Personele lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Brutolonen en salarissen	21.193.230	20.667.209	19.369.048
Sociale lasten	2.645.448	2.579.787	2.270.083
Pensioenpremies	3.289.809	3.208.155	3.089.112
<b>Subtotaal lonen en salarissen</b>	<b>27.128.487</b>	<b>26.455.152</b>	<b>24.728.243</b>
Dotaties personele voorzieningen	154.240	237.000	242.196
Personeel niet in loondienst	3.555.607	3.419.053	3.194.746
Overig	1.749.732	1.350.209	1.270.054
<b>Overige personele lasten</b>	<b>5.459.579</b>	<b>5.006.262</b>	<b>4.706.996</b>
Overige	-117.905	0	-138.410
	<b>32.470.161</b>	<b>31.461.414</b>	<b>29.296.828</b>

De personeelslasten zijn in 2014 ten opzichte van 2013 met € 3.173.333 toegenomen. Er is in 2014 ruim 30 fte meer ingezet. Deze ontwikkeling heeft te maken met de kleine groei van de schools, de uitbreiding van het aantal contacturen en een aantal (tijdelijke) projecten.

De ontwikkeling van de sociale lasten ligt verder in de lijn van de landelijke ontwikkeling. Dit geldt ook voor de pensioenlasten (de premiedruk ABP).

De dotaties in de personeelsvoorzieningen worden in belangrijke mate beïnvloed door de dotatie in de voorziening wachtgeld. Op basis van de contante waarde van de toekomstige wachtgeldverplichtingen (wettelijk en bovenwettelijk) per 31 december wordt jaarlijks de noodzakelijke omvang van de voorziening wachtgeld bepaald. De dotatie in 2014 (€ 120.109) kwam aanzienlijk lager uit dan in 2013 het geval was (€ 241.682). Daarnaast is in 2014 de dotatie in de voorziening FPU komen te vervallen omdat alle deelnemers van deze regeling inmiddels de leeftijd van 65 jaar hebben bereikt.

Ook de personeelskosten inzake personeel niet in loondienst laat in 2014 ten opzichte van 2013 een groei zien die in lijn is met de groei van het personeel in loondienst.

De overige personeelskosten zijn in 2014 ten opzichte van 2013 met € 479.678 toegenomen. Dit is voor een belangrijk deel (€ 110.769) toe te schrijven aan een reservering voor mogelijk nog af te dragen loonheffing ten gevolge van het overgaan tot vrijwillige verbetering in het kader van horizontaal toezicht. Verder is er sprake van hogere wervingskosten in het kader van de herstructurering HKU, en hogere uitgaven in het kader van professionalisering.

De post uitkeringen komt in 2014 iets lager uit dan in 2013. Dit is geen significante daling.

	Begroting 2014	Realisatie 2013
Gemiddeld aantal fte's HKU	384,41	354,29
Aantal fte's per 31-12-2014	397,06	
Aantal medewerkers per 31-12-2014	661	

Van bovenstaande medewerkers is niemand werkzaam in het buitenland.

### 3.7. Afschrijvingen

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Afschrijving gebouwen	1.781.756	1.544.605	1.027.860
Afschrijving apparatuur en inventaris	230.494	300.511	251.903
	<b>2.012.250</b>	<b>1.845.116</b>	<b>1.279.763</b>

De afschrijvingslasten in 2014 ten opzichte van 2013 nemen toe met € 732.487.

De reguliere afschrijvingslasten zijn € 385.851 hoger dan in 2013. Deze stijging is te verklaren vanuit verbouwingsinvesteringen in 2013 die voor het eerst in 2014 afgeschreven worden (volgens het reguliere afschrijvingsregime) en de eerste afschrijving op het in 2013 in gebruik genomen gebouw aan Oudenoord 700.

Naast hogere reguliere afschrijvingslasten is sprake van extra afschrijvingen in verband met de herhuisvesting. HKU is gestart met de uitvoering van haar strategisch huisvestingsplan. Dit heeft eind 2013 onder meer geleid tot de aanschaf van Oudenoord 700 en tot het uitstellen van investeringen in onroerende goederen in verband met de fundamentele heroverweging van de huisvesting van HKU. Eind 2014 zijn keuzes gemaakt voor de momenten waarop HKU aantal panden zal verlaten. Dit leidt in 2014 tot hogere afschrijvingslasten in verband met inhaalafschrijvingen met betrekking tot de panden aan de Lange Viestraat, de Tractieweg en de Koningsweg (de Loods). Deze inhaalafschrijvingen hebben betrekking op de (nog niet afgeschreven) gerealiseerde verbouwingsinvesteringen van de panden waarvan het duidelijk is dat die in de nabije toekomst niet langer ten dienste van het bedrijfsproces zullen staan.

Naast de afwikkeling van de hiervoor genoemde inhaalafschrijvingen zal HKU in de toekomst geconfronteerd worden met nieuwe verbouwingsinvesteringen (in het kader van de herhuisvesting), waarvoor apart middelen beschikbaar zijn ter financiering van de betreffende afschrijvingslasten. Deze middelen zijn beschikbaar in bestemmingsreserves die hiervoor zijn vrijgemaakt vanuit het eigen vermogen (zie voor een nadere toelichting de continuïteitsparagraaf).

### 3.8. Huisvestingslasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Huur	1.536.882	1.658.000	1.721.275
Verzekeringen	85.518	102.000	81.011
Onderhoud	1.691.974	1.658.049	1.809.157
Energie en water	958.805	1.084.000	1.090.596
Schoonmaakkosten	1.179.515	1.169.300	1.178.996
Heffingen	224.723	242.000	228.219
Overige	1.491.316	134.000	104.411
	<b>7.168.733</b>	<b>6.047.349</b>	<b>6.213.666</b>

De huisvestingslasten komen in 2014 € 955.067 hoger uit dan in 2013. Dit bedrag bestaat onder meer uit de vorming van een voorziening voor herhuisvesting HKU ten bedrage van € 1.376.710. (zie voor een toelichting op deze voorziening pagina XX).

Verder zijn de huur-, onderhouds- en energiekosten gedaald met respectievelijk € 184.393, € 117.182 en € 131.791. De daling van de huurkosten wordt grotendeels veroorzaakt doordat eind 2013 het pand Janskerkhof 18 is aangeschaft, terwijl vrijwel geheel 2013 dit pand nog gehuurd werd. Daarnaast is met ingang van 2014 een huurkorting bedongen op 2 panden. De lagere onderhoudskosten zijn vooral toe te schrijven aan een lagere dotatie in de voorziening onderhoud in 2014 ten opzichte van 2013. Daarnaast is er in afwachting van de verdere uitwerking van het proces rondom herhuisvesting voor gekozen de onderhoudskosten laag te houden. De belangrijkste oorzaak van de lagere energiekosten is de zachte winter van 2014 vergeleken met de strenge winter van 2013.

De kosten voor verzekeringen, schoonmaak en beveiliging liggen in lijn met 2013.

De stijging van de OZB-premie en wettelijke lasten in 2014 ten opzichte van 2013 ligt in de lijn van de landelijke ontwikkeling.

### 3.9. Overige lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Kosten werkplek en personeel *	1.504.354	1.883.837	n.v.t.
Administratie- en beheerslasten **	687.633	621.250	1.119.683
Beheerslasten onderwijs *	2.723.192	2.485.025	n.v.t.
Inventaris, apparatuur en leermiddelen ***	n.v.t.	n.v.t.	2.831.680
Dotatie overige voorzieningen	120.202	10.000	7.208
Overige	2.440.489	5.668.806	5.676.363
	<b>7.475.870</b>	<b>10.668.918</b>	<b>9.634.934</b>

\* In 2013 werden de kostenverdichtingen 'Kosten werkplek en personeel' en 'beheerslasten onderwijs' nog niet toegepast. Betreffende kosten vielen onder andere verdichtingen.

\*\* In 2013 zijn onder deze kostenverdichting kosten toegerekend die in de nieuwe kostenverdeling elders toegerekend zouden worden.

\*\*\* In 2014 is de kostenverdichting 'Inventaris, apparatuur en leermiddelen' opgeheven en zijn deze kosten opgenomen onder de andere kostenverdichtingen.

De daling van de overige instellingslasten in 2014 ten opzichte van 2013 met € 2.159.064 geeft een wat vertekend beeld, omdat in 2013 het pand aan de Oude Amersfoortseweg 121-131 te Hilversum verder is afgewaardeerd naar de marktwaarde (op basis van de getaxeerde grondprijs minus sloop- en afvoerkosten). Deze afwaardering bedroeg € 1.165.558. Na correctie van deze afwaardering bedraagt de daling van de overige instellingslasten in 2014 ten opzichte van 2013 € 993.506. Deze € 993.506 heeft voor € 778.350 betrekking op de overdrachtsbelasting die in 2013 is geboekt op de overige instellingslasten in verband met de aankoop van de panden Janskerkhof 18 en Oudenoord 700. De resterende onderschrijving ad € 215.156 heeft betrekking op een groot aantal onder- en overschrijvingen die per saldo uitkomen op genoemde onderschrijving ad € 215.156. Vermeldenswaardig in dit verband zijn nog de daling van uitgaven aan uitbesteed werk van € 210.217, en een daling van de reis- en verblijfkosten studenten van € 47.144. Hiertegenover staan overigens ook hogere uitgaven in verband met een dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren van € 112.994.

### 3.10. Financiële baten en lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Rentebaten	125.241	150.000	200.101
Rentelasten	457.236	461.513	723.864
	<b>-331.995</b>	<b>-311.513</b>	<b>-523.763</b>

In 2014 bedraagt het saldo van de financiële baten en lasten € 331.995 negatief. Ten opzichte van 2013 is dit een positief verschil van € 191.768. Dit positieve verschil is voor verreweg het grootste gedeelte toe te schrijven aan de rente die betaald is in verband met verkoop van twee payer-swaps in 2013 (totaal € 434.178). Daar staat tegenover dat de langlopende schulden eind 2013 per saldo zijn verhoogd in verband met de aanschaf van het pand Oudenoord 700. De resterende afname van de financiële baten en lasten is grotendeels toe te schrijven aan minder rentebaten in 2014 ten opzichte van 2013 door de structureel lagere rentestand in 2014.

### 3.11 Bezoldiging van CvB en Toezichthouders en Declaraties CvB

Sinds 1 januari 2013 is de hoogte van de bezoldiging van personen in dienst van instellingen als hogescholen wettelijk genormeerd via de Wet Normering Topinkomens (WNT). De Vereniging Hogescholen heeft het maximum uit de wet verder opgedeeld naar de verschillende groottes van hogescholen. De in het onderstaande overzicht opgenomen maxima zijn afkomstig uit genoemde sectorale uitwerking.

Voor HKU geldt dat niemand die in loondienst is of ingehuurd wordt om een functie te vervullen meer mag verdienen dan € 180.434. De bezoldiging van de drie leden van het College van Bestuur van HKU is in onderstaand overzicht opgenomen. Voor de volledigheid wordt vermeld dat de leden van het College van Bestuur allen een aanstelling voor 1 fte hebben.

### Overzicht: Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur in 2014

#### Alle bedragen in €

Naam	dh. J.H.J.M. van de Vijver	mevr. D.T.M. Majoor	dh. W.D.J. Jongkind
Functie	Voorzitter CvB	Vice-voorzitter CvB	Lid CvB
Tijdvlak	1-1-2013 t/m 31-12-2014	1-1-2013 t/m 31-12-2014	1-1-2013 t/m 31-12-2014
Beloning	151.004	125.530	125.530
Belaste onkostenvergoeding	6.972	4.300	6.800
Pensioenpremie werkgever	18.261	15.534	15.534
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>176.237</b>	<b>145.364</b>	<b>147.864</b>
Waarde in 2014 verstrekte apparatuur*	2.037	29	2.419
<b>Bezoldiging inclusief verstrekte apparatuur</b>	<b>178.274</b>	<b>145.393</b>	<b>150.283</b>
<b>Maximum op grond van de WNT en bezoldigingscode</b>	<b>180.434</b>	<b>164.195</b>	<b>164.195</b>

\* Paragraaf 14 van de Beleidsregels toepassing WNT 2014 schrijft voor dat indien een organisatie de Werkkostenregeling nog niet heeft ingevoerd, de (fiscaal vrijgestelde) verstrekking van computerapparatuur die ook buiten de werkplek gebruikt kan worden bij de bezoldiging moet worden opgeteld. Met ingang van 1 januari 2015 heeft HKU de werkkostenregeling ingevoerd. De verstrekking van computerapparatuur vindt overigens plaats conform de werkwijze die de computerdienst voor de gehele organisatie hanteert. Bovendien is en blijft de verstrekte apparatuur eigendom van HKU.

### Overige functionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2014 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2014 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

### Declaraties College van Bestuur

Op grond van de regeling jaarverslaggeving wordt in de jaarstukken een overzicht opgenomen van de vergoedingen aan en declaraties van leden van het College van Bestuur. De regeling jaarverslaggeving onderwijs schrijft een format voor dat hieronder is gehanteerd. In het overzicht zijn de kosten opgenomen die op declaratiebasis betaald zijn aan de leden van het College van Bestuur.

### Overzicht: vergoedingen aan en declaraties van leden van het College van Bestuur 2014

Alle bedragen in €	dh. J.H.J.M. van de Vijver	mevr. D.T.M. Majoor	dh. W.D.J. Jongkind
1. Dienstreizen binnenland	-	167	58
2. Verblijfskosten binnenland	-	-	-
3. Reis- en Verblijfskosten buitenland	-	-	-
4. Representatiekosten	-	-	-
5. Overige kosten	-	-	128
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>167</b>	<b>186</b>

#### Toelichting:

- Desiree Majoor en Dick Jongkind hebben beide enkele dienstreizen per openbaar vervoer binnen Nederland gemaakt en deze kosten gedeclareerd.
- Geen declaraties.
- Geen declaraties.
- Geen declaraties.
- Dick Jongkind heeft een aantal overige kosten gedeclareerd. Deze kosten vallen voornamelijk binnen de categorie wellevendheidskosten.



**Raad van Toezicht**

HKU heeft een Raad van Toezicht die uit vijf leden bestaat. De tegemoetkoming die deze leden ontvangen, is ook in de WNT gemaximeerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ontvangt maximaal 7,5 % van het maximum van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB, leden maximaal 5 %.

**Overzicht: tegemoetkoming leden Raad van Toezicht**

Alle bedragen in €	Functie	Tijdvak	Beloning	WNT- Maximum
dhr. drs. W. Kardux	Voorzitter	1-1-2014 t/m 1-12-2014	6.000	13.533
mw. drs. M. H. Dunnewijk-Budé	Voorzitter	1-12-2014 t/m 31-12-2014	-	13.533
dhr. prof. dr. W.H. Gispen	plv. Voorzitter	1-1-2014 t/m 31-12-2014	6.000	9.022
mw. mr. C.T.L. Hamaker	Lid RvT	1-1-2014 t/m 31-12-2014	4.200	9.022
mw. drs. M.A. van Schijndel MBA	Lid RvT	1-1-2014 t/m 31-12-2014	4.200	9.022
dhr. dr. S.P.M. de Waal	Lid RvT	1-1-2014 t/m 31-12-2014	4.200	9.022

**4. Kasstroom**

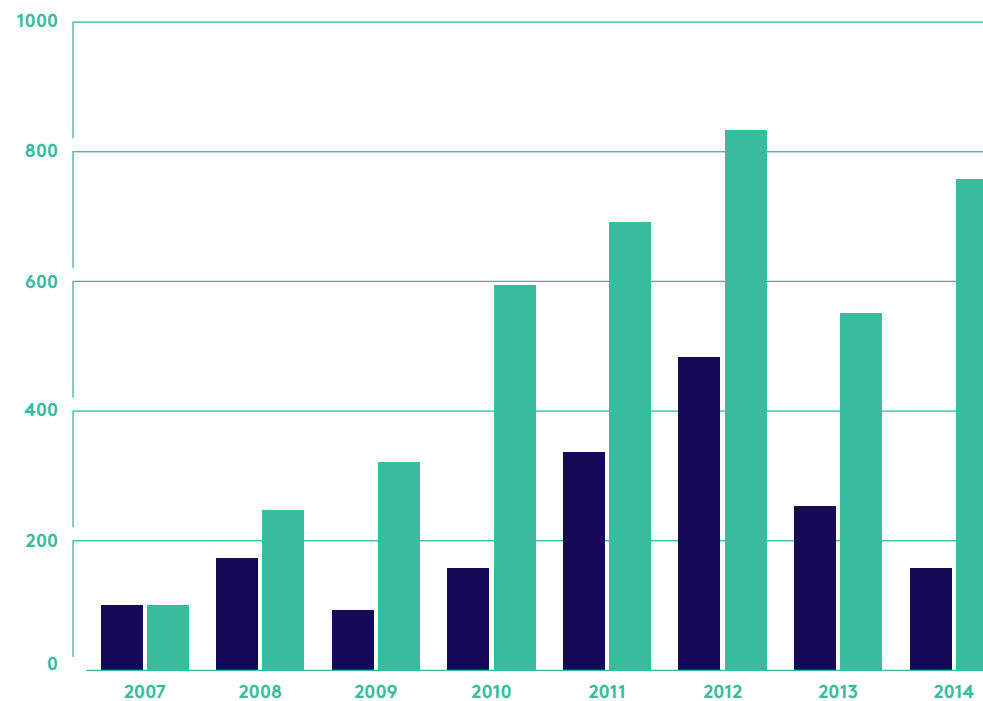
De liquiditeitspositie (geconsolideerd) per 31 december 2014 bedraagt € 16.880.081 Dit betekent dat ten opzichte van het voorgaande jaar de liquiditeit is toegenomen met € 4.598.579.

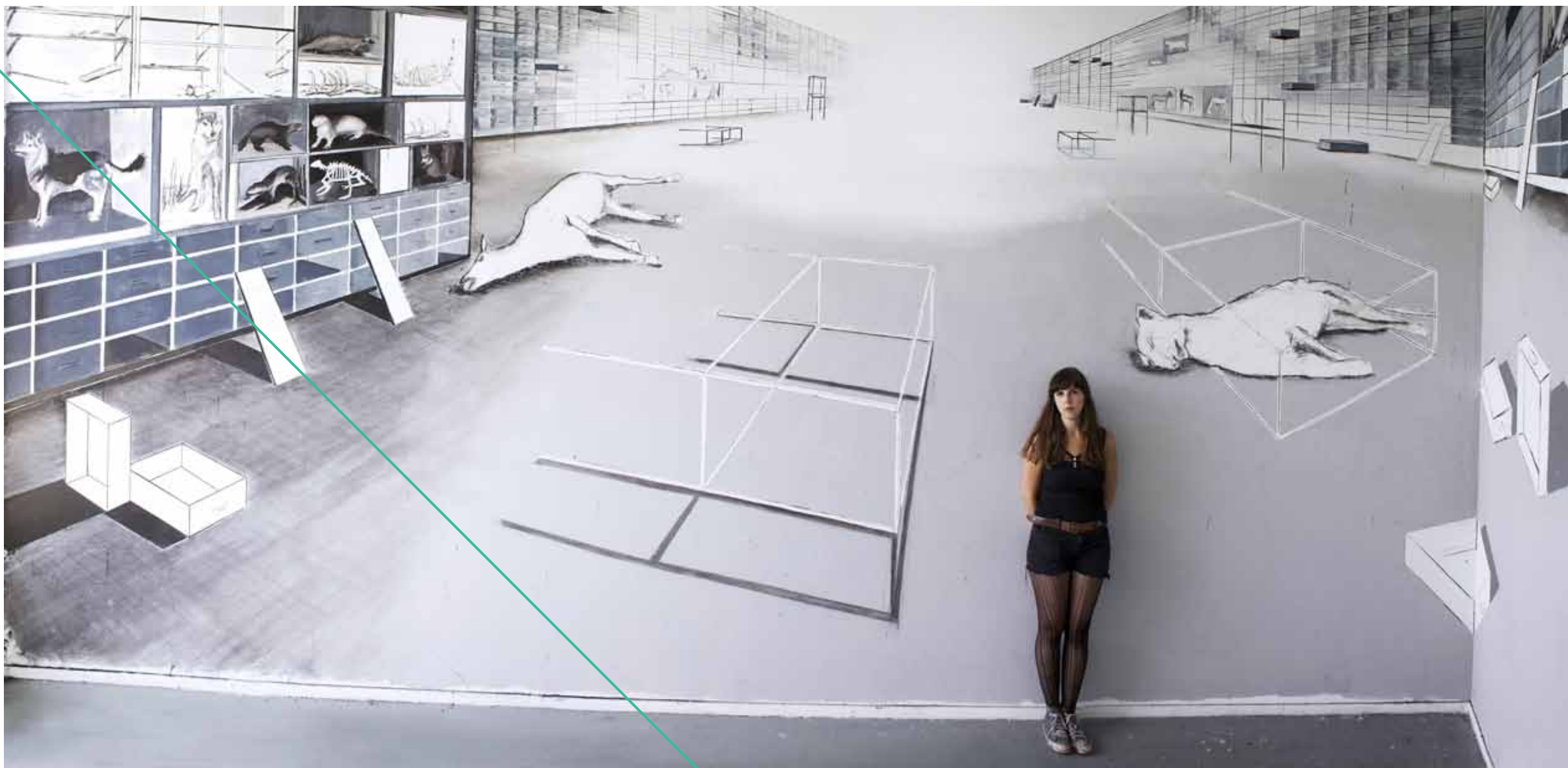
Deze toename kan als volgt worden gespecificeerd:

Kasstroom uit operationele activiteiten	€ 5.598.942
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-/- € 500.336
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-/- € 500.000
	----- +
Totaal:	€ 4.598.579
	=====

De liquiditeitstoename door kasstroom uit operationele activiteiten wordt enerzijds veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat 2014 ad € 2.728.372 en anderzijds door aanpassingen voor afschrijvingen, mutaties in voorzieningen en veranderingen in vlottende middelen ad € 2.870.570 positief. De liquiditeitsafname door kasstroom uit investeringsactiviteiten wordt veroorzaakt door investeringen in materiële vaste activa ad. € 500.336. De liquiditeitsafname door kasstroom uit financieringsactiviteiten wordt volledig veroorzaakt door aflossingen op de drie lineaire hypothecaire leningen.

In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van rentebaten en liquide middelen goed zichtbaar. Daarbij valt op dat, ondanks de groei van de liquide middelen, de rentebaten geen gelijke tred houden. Dit wordt verklaard door aanhoudend lage rentestanden, met name sinds 2013. Gezien de economische ontwikkelingen en onder andere het beleid van de Europese Centrale Bank is de verwachting dat de rentestanden voorsnog niet zullen stijgen.

**Overzicht: ontwikkeling (uitgedrukt in indexcijfer) rentebaten en liquide middelen 2007 t/m 2014**



**Untitled**  
***Thera Clazing***

Een paar maanden voor ik aan mijn eindexamenwerk begon, maakte ik een kleine tekening gebaseerd op een fragment uit een van mijn verhalen. In deze tekening geef ik een kast weer enorm veel lades; sommige staan halfopen en andere zijn er uit gevallen. De eindeloosheid die in dit kleine werk zit, zag ik opeens in het groot voor me. Ik wilde een eindeloze ruimte scheppen waarbinnen je je als toeschouwer heel klein en nietig voelt. Ik kreeg een duidelijk beeld op mijn netvlies, een natuurhistorisch museum waar alles vergaan is. De mens is niet meer zichtbaar. Deze tekening geeft wellicht een apocalyptisch beeld. Wat gebeurt er met alle kennis en alle informatie als er niemand meer is om dit te verwerken, als de mens is opgelost in zijn omgeving, als alleen zijn sporen nog zichtbaar zijn?

[www.theraclazing.nl](http://www.theraclazing.nl)

## 5. Continuïteitsparagraaf

Sinds verslagjaar 2013 is in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs opgenomen dat het bestuur een continuïteitsparagraaf opneemt in de jaarstukken. De continuïteitsparagraaf bestaat in de eerste plaats uit de samenvatting van de begroting 2015 (zie 5.1). Verder bestaat deze paragraaf uit de verplichte rapportages uit de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De toelichting op het bestaan en de werking van het risicomangementsysteem, zoals die dient te worden opgenomen in de continuïteitsparagraaf, is opgenomen in paragraaf 1.2. van dit verslag. Tevens dient er – in het kader van de hiervoor genoemde regeling – een rapportage van de Raad van Toezicht te worden opgenomen. Zie hiervoor pagina 82.

Conform de regeling is waar nodig of voorgeschreven een toelichting opgenomen:

in paragraaf 5.2.:

- de verwachte meerjarenontwikkeling van studentenaantallen;
- de verwachte meerjarenontwikkeling van aantallen fte, uitgesplitst naar categorieën;
- de verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten;
- de verwachte meerjarenontwikkeling aanwending van de bestemmingsreserves;
- de verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom;
- de verwachte meerjarenontwikkeling van de balans.

In paragraaf 5.3.:

- beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden;

## 5.1. Samenvatting begroting 2015

1. Belangrijke aspecten bij de beoordeling van plannen en activiteiten die ten grondslag liggen aan de begroting 2015, betreffen:

- a. de reguliere uitvoering van het onderwijs, onderzoek en ondersteuning;
- b. de verbeter- en ontwikkelactiviteiten binnen de reguliere bedrijfsvoering;
- c. de verbeter- en ontwikkelactiviteiten die in de vorm van projecten en programma's (specifieke activiteiten) buiten de reguliere bedrijfsvoering worden uitgevoerd.

De onder a en b genoemde activiteiten dienen volledig gefinancierd te worden uit de jaarlijks beschikbare middelen (dus binnen het kader van een sluitende begroting). Dit geldt in principe ook voor de onder c genoemde activiteiten. Alleen wanneer vooraf middelen zijn gereserveerd in het eigen vermogen (via bestemmingsreserves) ter financiering van deze activiteiten, kan hiervan worden afgeweken. In de begroting 2015 gaat het hierbij om een totaal bedrag ad € 927.293. Dit bedrag wordt ingezet in het kader van flankerend beleid.

2. De afgelopen jaren heeft HKU een stevig weerstandsvermogen opgebouwd dat zich vertaalt in een solvabiliteitspositie van 46,32 per ultimo 2014 (op basis van het aandeel eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal). Het HKU-beleid is erop gericht om een deel van het eigen vermogen te benutten voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Hiervoor zijn diverse bestemmingsreserves opgenomen die zullen worden aangewend ter financiering van onder meer:

- de eerste implementatiefase van het huisvestingsplan (de inhuizing in het in 2013 aangeschafte pand Oude-noord 700 te Utrecht);
- het realiseren van investeringsplannen ten behoeve van het onderwijs (inclusief ICT-infrastructuur);
- de uitwerking van het vervolgtraject van het huisvestingsplan in 2015;
- versterking van de HRM-organisatie, waarbij invulling wordt gegeven aan het strategisch personeelsbeleid conform doelstellingen zoals die zijn opgenomen in het Instellingsplan 2013-2018.

3. De begroting 2015 kenmerkt zich door een forse personeelsinvestering in het onderwijs. De begrote formatie Onderwijzend Personeel is ten opzichte van de realisatie 2014 met circa 10 % toegenomen.

Bij de toewijzing van de formatieve budgetten zullen duidelijke afspraken worden gemaakt over de (meerjaren)formatieplannen die per school dienen te worden opgesteld in 2015.

In deze formatieplannen moet onder meer duidelijk inzicht worden gegeven in:

- de vaste (kern)formatie die nodig is voor de reguliere uitvoering van het onderwijs;
- de flexibele formatie die nodig is voor de reguliere uitvoering van het onderwijs;
- idem ten aanzien van de planning-, verbeter- en ontwikkelactiviteiten die binnen de reguliere uitvoering vallen.
- de formatie (in principe louter flexibel) die nodig is voor de uitvoering van de activiteiten die buiten de reguliere bedrijfsvoering vallen.

4. In 2015 is een bedrag van € 2,41 miljoen vrijgemaakt voor onderzoek. Hiervan wordt € 1,87 miljoen gefinancierd uit eerste geldstroom. Dit kan als volgt worden gespecificeerd:

- € 1,05 miljoen uit de bekostiging ontwerp- en ontwikkelgelden;
- € 0,41 miljoen uit de bekostiging subjectief budget;
- € 0,41 miljoen uit de overige bekostiging.

5. In de begroting 2015 is € 2,1 miljoen vrijgemaakt voor professionalisering. Ultimo 2013 is in het instellingsgebonden cao-overleg met de vakbonden overeenstemming bereikt over het professionaliseringsplan 2014 t/m 2017. Met de financiering van dit plan is over de genoemde planperiode een totaal bedrag ad € 7,3 miljoen gemoeid. Dit komt neer op circa € 1,8 miljoen per jaar, wat in genoemde planperiode een investering in professionalisering betekent van gemiddeld circa 9 % per jaar.

6. Ultimo 2014 heeft het College van Bestuur een beslissing genomen over de herhuysvesting van de verschillende organisatieonderdelen (de *schools*, expertisecentra, locatiebureaus, de backoffice, het College van Bestuur en de diverse labs). Deze beslissing wordt genomen op basis van een onderbouwd advies van Aestate process management & consultancy, dat aan de hand van gesprekken met de schooldirecteuren, locatiedirecteuren en het College van Bestuur is opgesteld. Hierbij zal een besluit worden genomen over de te volgen basisroute met bijbehorende vervolgbeslissingen. In het eigen vermogen zijn bestemmingsreserves opgenomen ter financiering van de 'incidentele kosten in het kader van het herhuysvestingstraject.' De structurele (reguliere) huysvestingsexploitatie dient gefinancierd te kunnen worden uit de middelen die structureel beschikbaar zijn, conform de afspraken die ten grondslag liggen aan de besluitvorming inzake de uitvoering van het strategisch huysvestingsplan
7. De omvang van het aantal interne voorzieningen die het karakter hebben van 'financiële buffer' is in de begroting 2015 nog maar beperkt. Het bedrag waaraan deze kwalificatie nog zou kunnen worden toegekend is totaal circa € 750.000 en bestaat uit € 200.000 onvoorzien (opgenomen onder de beleidsmatige gelden), € 350.000 ziektevervangning (eveneens opgenomen onder de beleidsmatige gelden) en bijna € 200.000 opgenomen onder huysvesting. De resterende bedragen betreffen interne voorzieningen waaraan een nog uit te werken bestedingsplan of al een concreet uitgewerkt bestedingsplan (zoals de onderregie van het CvB uit te voeren projecten) ten grondslag ligt. Om te voorkomen dat ziekteverzuim niet adequaat wordt vervangen, is de genoemde interne voorziening van € 350.000 opgenomen.

8. De aan HKU toegekende bekostiging in de eerste toewijzing 2015 komt € 674.353 hoger uit dan de definitieve begrotingstoeewijzing 2014. Naar verwachting zal de eerste toewijzing 2015 bij de verwerking van de afspraken uit de voorjaarsnota naar boven worden bijgesteld. Een significante aanpassing zal zijn de verhoging van de bekostiging ten gevolge van de doorwerking van de jaarlijkse cao-aanpassing. In dit verband wordt opgemerkt dat met ingang van 2015 de 0-lijn is losgelaten.

## 5.2. Meerjarenontwikkelingen

De Toekomstparagraaf in het Intern financieel jaarverslag 2014 behelst de jaren 2015 (op basis van de begroting 2015) tot en met 2018. Met de keuze voor deze periode wordt vier jaar vooruitgekeken in plaats van de voorgeschreven drie jaar. HKU wil hiermee een zo volledig mogelijk beeld van de continuïteitsinschatting geven.

De waarderingsgrondslagen die voor de weergave van de begroting 2015 en de prognose van 2016 t/m 2018 worden gehanteerd, zijn dezelfde als die in de jaarrekening 2013 zijn gehanteerd.

### 5.2.1. Verwachte meerjarenontwikkeling van studentenaantallen

Inschrijvingen per collegejaar	Realisatie 2011 /2012	Realisatie 2012 /2013	Realisatie 2013 /2014	Realisatie 2014 /2015	Raming 2015 /2016	Raming 2016 /2017	Raming 2017 /2018
B Kunst en Technologie	589	540	514	493	493	493	493
B Docent BKV	202	181	181	192	192	192	192
B Autonoom	222	213	190	176	183	183	183
B Vormgeving	1250	1283	1284	1265	1265	1265	1265
B Kunst en Economie	758	808	822	866	866	866	866
M Kunsteducatie	19	27	25	35	35	35	35
M Interieurarchitectuur	22	24	25	26	26	26	26
B Muziek	496	466	480	493	493	493	493
M Muziek	114	109	120	119	119	119	119
B Docent Muz	83	72	85	82	82	82	82
B Docent Drama	58	46	50	42	42	42	42
B Theater	134	136	131	152	152	152	152
M Scenografie				10	10	10	10
M Crossover Creativity					25	50	50
<b>Totaal</b>	<b>3947</b>	<b>3905</b>	<b>3907</b>	<b>3951</b>	<b>3983</b>	<b>4008</b>	<b>4008</b>

Voorafgaand aan ieder collegejaar wordt door de directeur van elke school - in samenspraak met de studieleiders, de opleidingscommissie en het College van Bestuur - het aantal inschrijvingen vastgesteld waarnaar gestreefd wordt. Vanzelfsprekend is daarna nog de vraag welk aantal studenten de toelatingscommissies, die op talent van de student selecteren, uiteindelijk toelaten. Overigens geldt voor sommige opleidingen dat studenten op meerdere hogescholen toelatingsexamen doen en vervolgens de hogeschool van hun keuze selecteren. Ondanks deze onzekerheden heeft HKU een uiterst stabiele studentestroom. Deze stabiliteit is zichtbaar in bovenstaand overzicht. Daarbij wordt opgemerkt dat de aantallen studenten voor de opleiding B Autonoom en B Muziek gemaximeerd zijn op grond van afspraken uit het sectorplan Kunstonderwijs. In 2014-2015 is de master Scenografie overgenomen van de Hanzehogeschool Groningen. In 2015-2016 start HKU met het aanbieden van de brede master Crossover Creativity.

## 5.2.2. Verwachte meerjarenontwikkeling van aantallen fte, uitgesplitst naar categorieën

	Realisatie 2014	Begroting 2015	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019
Onderwijzend personeel	254	279	279	279	279	279
Wetenschappelijk personeel	0	0	0	0	0	0
Overige medewerkers	176	180	180	180	180	180
Management/Directie	13	13	13	13	13	13
<b>Totaal FTE</b>	<b>443</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>

Bovenstaand overzicht bevat een inschatting van de ontwikkeling van het aantal fte. Daarbij is als uitgangspunt genomen:

- het totaal aantal fte personeel in loondienst en personeel niet in loondienst dat op 31 december 2014 bij HKU werkzaam was;
- de toename van 29 fte die in de begroting 2015 is opgenomen (25 fte Onderwijzend personeel en 4 fte Onderwijsondersteunend personeel).

De indeling in categorieën personeel heeft enige toelichting. Deze indeling wijkt op last van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (van het ministerie van OCW) af van de indeling die gevolgd wordt in de prestatieafspraken (met het ministerie van OCW). Bij deze afspraken wordt immers uitgegaan van Onderwijzend Personeel en Onderwijsondersteunend personeel. De bovenstaande personeelscategorieën worden bij de registratie in het kader van de prestatieafspraken geconverteerd naar de betreffende indeling.

### Toelichting

HKU verwacht min of meer constante studentenaantallen. In 2013 zijn in het Instellingsplan de kaders aangegeven van de beleidsprioriteiten van HKU tot en met 2018. Een belangrijk onderwerp daarin is het structureel aanwenden van meer middelen voor onderwijsactiviteiten. Geconstateerd kan worden dat HKU in 2014, via een forse toename van de formatie die nagenoeg geheel direct ten gunste komt van het onderwijs, een actief beleid heeft ingezet ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Dit beleid zal zich de komende jaren onverkort doorzetten en vertaalt zich in 2015 nadrukkelijk in een verdere groei van het onderwijzend personeel. Daarnaast zal HKU de komende jaren forse investeringen realiseren die eveneens ten goede zullen komen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Deze investeringen worden gefinancierd uit enerzijds de reguliere beschikbare middelen, ten gevolge waarvan de jaarlijkse rentabiliteit aanzienlijk zal afnemen, anderzijds uit het eigen vermogen door aanwending van middelen die (geoormerkt) zijn gereserveerd in diverse bestemmingsreserves. Tenslotte zullen de middelen die in de nabije toekomst vrij zullen vallen in het kader van het studievoorschot, eveneens worden aangewend voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Voor een nadere financiële onderbouwing wordt verwezen naar de toelichting in hoofdlijnen zoals opgenomen in de volgende paragraaf.



### 5.2.3. Verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten

HKU heeft de afgelopen jaren een gunstig eigen vermogen opgebouwd. In de komende jaren zal een deel van het surplus in het eigen vermogen op een verantwoorde manier worden ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit van HKU. Deze aanwending wordt gerealiseerd in aanvulling op de (structurele) aanwending van middelen in het kader van de reguliere bedrijfsvoering. Vanuit een verantwoord financieel beheer maakt HKU een onderscheid tussen (structurele) activiteiten die worden uitgevoerd en gefinancierd in het kader van de reguliere bedrijfsvoering en activiteiten die buiten de reguliere bedrijfsvoering worden uitgevoerd.

#### Financiering uit studievoorschot

De verwachting is dat de vrijval van middelen voor het hoger onderwijs vanwege de invoering van het studievoorschot vanaf 2018 (geleidelijk) op gang komt. In het hiernavolgende overzicht zijn deze middelen in de onderste regel opgenomen. De exacte omvang van middelen is afhankelijk van (politieke) keuzes over onder meer de verdeling van middelen tussen wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs en de verdeling van het hbo-macro budget over de hogescholen. Op basis van een voorzichtige inschatting is een berekening gemaakt van de middelen die de komende jaren vrijvallen ten gunste van HKU. Deze berekening is afgeleid van de becijfering die vanuit OCW is opgesteld. Voor 2018 is HKU hierbij uitgegaan van een bedrag van € 1,2 miljoen.

#### Financiering uit eigen vermogen

##### (de bestemmingsreserves)

Naast de verwachte de extra middelen vanuit het studievoorschot heeft het College van Bestuur besloten tot het verantwoord aanwenden van middelen uit het eigen vermogen. Zo is in de begroting 2015 € 927.293 onttrokken uit het eigen vermogen ter financiering van flankerend beleid. Dit bedrag zal overigens nagenoeg volledig direct ten goede komen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De aanwending van de middelen uit het eigen vermogen wordt in het navolgende overzicht vermeld onder de regel 'investering te financieren uit bestemmingsreserves'.

Uitgaande van een jaarlijks sluitende begroting ter financiering van de (structurele) aanwending van middelen in het kader van de reguliere bedrijfsvoering, betekent dit dat er over de periode t/m 2018 op basis van de nu voorliggende meerjarenraming voor totaal circa € 12,7 miljoen (extra) wordt gefinancierd uit het eigen vermogen.

### Overzicht: verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Begroting 2015	Raming gewijzigde begroting 2015	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018
<b>Baten</b>						
1. Rijksbijdragen en OCW-subsidies	41.227.293	41.901.596	41.901.596	41.944.056	41.826.560	41.767.750
2. Ov. overheidsbijdragen en subsidies	170.501	0	0	0	0	0
3. College-, cursus- en examengelden	8.341.347	8.129.879	8.129.879	8.259.650	8.350.662	8.432.146
4. Baten werk in opdracht van derden	631.485	810.631	810.631	810.631	810.631	810.631
5. Overige baten	1.816.755	912.013	912.013	775.047	775.047	775.047
<b>Totaal baten</b>	<b>52.187.381</b>	<b>51.754.119</b>	<b>51.754.119</b>	<b>51.789.383</b>	<b>51.762.899</b>	<b>51.785.573</b>
<b>Lasten</b>						
6. Personele lasten	32.470.161	33.360.612	33.360.612	34.183.782	34.374.854	34.569.665
7. Afschrijvingslasten*	2.012.250	1.859.543	1.743.277	1.188.763	949.595	896.328
8. Huisvestingslasten*	7.168.733	6.821.419	7.115.157	7.107.879	7.213.848	7.247.814
9. Overige lasten*	7.475.870	9.370.825	9.193.353	8.982.240	8.912.883	8.775.047
<b>Totaal lasten</b>	<b>49.127.015</b>	<b>51.412.399</b>	<b>51.412.399</b>	<b>51.462.664</b>	<b>51.451.180</b>	<b>51.488.854</b>
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>3.060.366</b>	<b>341.719</b>	<b>341.719</b>	<b>326.719</b>	<b>311.719</b>	<b>296.719</b>
10. Saldo financiële baten en lasten	-331.995	-341.719	-341.719	-326.719	-311.719	-296.719
<b>Resultaat (exclusief mutaties bestemmingsreserves)</b>	<b>2.728.372</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investeringen te financieren uit de bestemmingsreserves		-927.293	-5.979.293	-4.868.073	-1.197.667	-629.137
Investeringen te financieren uit de bestemmingsreserves (cumulatief)		-927.293	-5.979.293	-10.847.366	-12.045.032	-12.674.169
Investeringen te financieren uit het studievoorschot		PM	PM	PM	PM	PM
<b>Totaal investeringen te financieren uit de bestemmingsreserves en studievoorschot (cumulatief)</b>		<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>	<b>-13.874.169</b>



## 5.2.4. Verwachte meerjarenontwikkeling aanwending bestemmingsreserves

Alle bedragen in €	Stand per 31 dec. 2014	Mutaties 2015	Stand per 31 dec. 2015	Mutaties 2016	Stand per 31 dec. 2016	Mutaties 2017	Stand per 31 dec. 2017	Mutaties 2018	Stand per 31 dec. 2018
<b>Erfstellingen en legaten:</b>									
Legaat Jong talent:	19.162	-2.500	16.662	-2.500	14.162	-2.500	11.662	-2.500	9.162
Schenking Jan Zumbrikniprij	40.000	-10.000	30.000	-10.000	20.000	-10.000	10.000	-10.000	0
Schenking EMIR Steyerbergprijs	8.000	-8.000	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotaal:</b>	<b>67.162</b>	<b>-20.500</b>	<b>46.662</b>	<b>-12.500</b>	<b>34.162</b>	<b>-12.500</b>	<b>21.662</b>	<b>-12.500</b>	<b>9.162</b>
<b>(Mutaties cumulatief)</b>		<b>-20.500</b>		<b>-33.000</b>		<b>-45.500</b>		<b>-58.000</b>	
<b>Onderwijs, onderzoek en beheer:</b>									
Professionalisering	736.669	-286.699	449.970	-200.000	249.970	-200.000	49.970	-49.970	0
Master Crossover Creativity	617.000	-228.094	388.906	-188.906	200.000	-100.000	100.000	-100.000	0
Flankerendbeleid Communicatie	293.000	-293.000	0	0	0	0	0	0	0
Flankerend beleid Toetsen en beoordelen	57.500	-57.500	0	0	0	0	0	0	0
Flankerend beleid Toelating en selectie	62.000	-62.000	0	0	0	0	0	0	0
Flankerend beleid HRM	300.000	0	300.000	-100.000	200.000	-100.000	100.000	-100.000	0
ICT-infrastructuur (incl. onderwijs)	1.100.000	-300.000	800.000	-266.667	533.333	-266.667	266.667	-266.667	0
Onderzoek en ontwikkeling	500.000	-500.000	0	400.000	400.000	-100.000	300.000	-100.000	200.000
Egalisatie	900.000	-900.000	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotaal:</b>	<b>4.566.169</b>	<b>-2.627.293</b>	<b>1.938.876</b>	<b>-355.573</b>	<b>1.949.970</b>	<b>-766.667</b>	<b>816.637</b>	<b>-616.637</b>	<b>200.000</b>
<b>(Mutaties cumulatief)</b>		<b>-2.627.293</b>		<b>-2.982.866</b>		<b>-3.749.532</b>		<b>-4.366.169</b>	
<b>Uitvoering huisvestingsplan (ikv onderwijsvernieuwing en kwal. verbetering onderwijs)</b>									
Verbouwingkosten herinrichting HV	3.500.000	-998.900	2.501.100	-2.250.000	251.100	pm	251.100	0	0
Technische voorzieningen herinrichting HV	1.250.000	-778.400	471.600	-750.000	-278.400	pm	-278.400	0	0
Investerings roerende goederen	1.050.000	-762.500	287.500	-300.000	-12.500	pm	-12.500	0	0
Verhuiskosten	450.000	-178.800	271.200	-400.000	-128.800	pm	-128.800	0	0
Bouwcoördinatie en management	500.000	-200.000	300.000	-300.000	0	pm	0	0	0
Continuïteit (onderwijs) ondersteuning bij schuifplan	750.000	-250.000	500.000	-500.000	0	pm	0	0	0
Onvoorzien	750.000	-162.900	587.100	0	587.100	-418.500	168.600	0	0
<b>Subtotaal:</b>	<b>8.250.000</b>	<b>-3.331.500</b>	<b>4.918.500</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>418.500</b>	<b>-418.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(Mutaties cumulatief)</b>		<b>-3.331.500</b>		<b>-7.831.500</b>		<b>-8.250.000</b>		<b>-8.250.000</b>	
<b>Totaal:</b>	<b>12.883.331</b>	<b>-5.979.293</b>	<b>7.804.038</b>	<b>-4.868.073</b>	<b>2.402.632</b>	<b>-1.197.667</b>	<b>1.171.632</b>	<b>-629.137</b>	<b>209.162</b>
<b>(Totaal mutaties cumulatief)</b>		<b>-5.979.293</b>		<b>-10.847.366</b>		<b>-12.045.032</b>		<b>-12.674.169</b>	

HKU heeft de afgelopen jaren positieve resultaten geboekt die het eigen vermogen hebben gevoerd. Dit heeft geleid tot een uiterst gezonde financiële positie, van waaruit de komende jaren investeringen worden gedaan. In 2015 wordt een aantal beleidsprioriteiten (gedeeltelijk) vanuit bestemmingsreserves gefinancierd.

Daarnaast wordt een omvangrijk deel van het eigen vermogen de komende jaren geïnvesteerd in het verbeteren van voorzieningen voor het onderwijs (en het hiermee in nauwe samenhang uit te voeren) onderzoek van HKU. Deze investeringen worden voor een belangrijk deel ingezet in het kader van het strategisch huisvestingsplan. Juist omdat het gaat om de uitvoering van verbeteringen van onderwijsvoorzieningen wordt bij de uitvoering het onderwijs zeer nauw betrokken. Dit vertaalt zich in een nauwe samenwerking met de *schools*, expertisecentra, docenten en vanzelfsprekend studenten, waarbij ook de informatievoorziening en samenspraak met de medezeggenschapsraad (via een huisvestingscommissie die tevens als klankbordgroep functioneert) goed geborgd is.

Ten aanzien van de omvang van de in het voorstaande overzicht opgenomen investeringen wordt opgemerkt dat de bedragen zijn opgenomen van de daadwerkelijke investering en dat hierbij geen rekening is gehouden met het vigerende afschrijvingsregime waar het gaat om de roerende en onroerende investeringen. Bij de uiteindelijke uitwerking zal de jaarlijkse exploitatiedruk mogelijk verschuiven. Het cumulatief effect zal uiteindelijk gelijk zijn aan de omvang van de investeringen zoals die in het meerjarenperspectief wordt voorzien.

## 5.2.5. Verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom

De in de vorige paragrafen beschreven ontwikkelingen (inclusief de aanwending van de bestemmingsreserves) leiden tot een verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom die te specificeren is als in de tabel op pagina 123.

Niet alleen de solvabiliteit is als 'financiële graadmeter' van belang. Minstens zo belangrijk is de ontwikkeling van de liquiditeitsratio. De acid test ratio is hierbij een belangrijk kengetal dat de mate aangeeft waarin HKU in staat is om verschaffers van het kort vreemd vermogen tijdig te betalen uit de vlottende activa (oftewel: de mate waarin HKU in staat is om op korte termijn aan de schulden te kunnen voldoen). De acid test ratio per 31 december 2014 bedraagt 1,87. De acid test ratio per 31 december 2018 na onttrekking van de investeringen uit de bestemmingsreserves komt uit op 1,16.

Alle bedragen in €	Realisatie 2014	Raming gewijzigde begroting 2015	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018
<b>Resultaat</b>	<b>2.728.372</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dotaties in voorzieningen	2.686.332	1.566.213	1.566.213	1.566.213	1.566.213
Onttrekkingen uit voorzieningen	1.461.442	1.673.149	2.108.291	2.336.078	1.413.384
Mutaties voorzieningen	1.224.890	-106.936	-542.078	-769.865	152.829
<b>Bruto Cash Flow na mutaties voorzieningen</b>	<b>3.953.262</b>	<b>-106.936</b>	<b>-542.078</b>	<b>-769.865</b>	<b>152.829</b>
Afschrijving op onroerende goederen	1.781.756	1.443.187	994.803	891.834	872.868
Afschrijving op roerende goederen	230.494	300.090	193.960	57.761	23.460
<b>Bruto Cash Flow</b>	<b>5.965.512</b>	<b>1.636.341</b>	<b>646.685</b>	<b>179.730</b>	<b>1.049.157</b>
Aflossing op hypothecaire leningen	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Aangegane hypothecaire leningen	-	-	-	-	-
<b>Netto Cash Flow</b>	<b>5.465.512</b>	<b>1.136.341</b>	<b>146.685</b>	<b>-320.270</b>	<b>549.157</b>
Investeringen roerende goederen	-342.320	-	-	-	-
Investeringen onroerende goederen	-158.043	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Veranderingen in vlottende activa	-366.570	900.000	-	-	-
<b>Cashflow uit investeringen via bestemmingsreserves</b>	<b>-</b>	<b>-5.979.293</b>	<b>-4.868.073</b>	<b>-1.197.667</b>	<b>-629.137</b>
<b>Eenmalige opbrengst verkoop materiële vaste activa</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Netto Cash Flow na investeringen</b>	<b>4.598.579</b>	<b>-3.942.952</b>	<b>-1.721.387</b>	<b>-1.517.936</b>	<b>-79.980</b>
<b>Liquide middelen per 31 december jaar T-1</b>	<b>12.281.502</b>	<b>16.880.081</b>	<b>12.937.129</b>	<b>11.215.741</b>	<b>9.697.805</b>
<b>Liquide middelen per 31 december jaar T</b>	<b>16.880.081</b>	<b>12.937.129</b>	<b>11.215.741</b>	<b>9.697.805</b>	<b>9.617.825</b>

## 5.2.6. Verwachte meerjarenontwikkeling van de balans

De in de vorige paragrafen beschreven ontwikkelingen (inclusief de aanwending van de bestemmingsreserves) leiden tot een verwachte meerjarenontwikkeling van de balans die te specificeren is als in de tabel op pagina 125.

Op basis van de verwachte meerjarenontwikkeling van de balansposities, de staat van baten en lasten en de kasstroom kan een meerjareninschatting van een aantal kengetallen worden gemaakt.

### Overzicht: meerjareninschatting kengetallen 2014 t/m 2018

	31 dec. 2014	31 dec. 2015	31 dec. 2016	31 dec. 2017	31 dec. 2018
Solvabiliteit 1 (EV:TV)	46,32%	40,35%	34,59%	33,75%	32,99%
Acid test ratio	1,87	1,46	1,31	1,17	1,16
Debt Service Coverage Ratio	5,43	2,32	1,74	1,49	1,44

<b>Solvabiliteit 1</b>	Eigen Vermogen ten opzichte van balanstotaal
<b>Acid test ratio</b>	Liquide middelen en kortlopende vorderingen ten opzichte van kortlopende schulden
<b>Debt Service Coverage Ratio</b>	Saldo Baten en Lasten (gecorrigeerd voor afschrijvingslasten, afgezet tegen de Rentelasten en Aflossingsverplichtingen)

Hierbij dient te worden opgemerkt dat voorstaande kengetallen zijn berekend aan de hand van de gepresenteerde meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten, balansposities en kasstroom. Hierbij is uitgegaan van de aanwending van de bestemmingsreserves zonder dat rekening wordt gehouden met het vigerende afschrijfregime voor roerende en onroerende goederen. Het gepresenteerde cijfer voor de solvabiliteit geeft hierdoor een negatief scenario weer. In de praktijk zal de solvabiliteitsratio naar verwachting hoger uitkomen.

Duidelijk is dat de Debt Service Coverage Rate blijft uitkomen boven de minimumwaarde van 1,2 die op grond van de overeenkomst met de BNG gehanteerd wordt. Hierbij wordt opgemerkt dat de afname voor een belangrijk deel toe te schrijven is aan niet-reguliere bestedingen die samenhangen met de aanwending van de bestemmingsreserves.

Alle bedragen in €	31 dec. 2013	mutaties 2014	31 dec. 2014	mutaties 2015	31 dec. 2015	mutaties 2016	31 dec. 2016	mutaties 2017	31 dec. 2017	mutaties 2018	31 dec. 2018
<b>Activa</b>											
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	35.140.383	-1.511.913	33.628.470	-1.743.277	31.885.193	-4.188.763	27.696.430	-949.595	26.746.835	-896.328	25.850.507
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>35.140.383</b>	<b>-1.511.913</b>	<b>33.628.470</b>	<b>-1.743.277</b>	<b>31.885.193</b>	<b>-4.188.763</b>	<b>27.696.430</b>	<b>-949.595</b>	<b>26.746.835</b>	<b>-896.328</b>	<b>25.850.507</b>
Voorraden	3.481	-3.264	217	0	217	0	217	0	217	0	217
Vorderingen	5.028.415	113.634	5.142.049	-900.000	4.242.049	0	4.242.049	0	4.242.049	0	4.242.049
Effecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	12.281.502	4.598.579	16.880.081	-3.942.952	12.937.129	-1.721.387	11.215.741	-1.517.936	9.697.805	-79.980	9.617.825
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>17.313.398</b>	<b>4.708.949</b>	<b>22.022.347</b>	<b>-4.842.952</b>	<b>17.179.395</b>	<b>-1.721.387</b>	<b>15.458.007</b>	<b>-1.517.936</b>	<b>13.940.071</b>	<b>-79.980</b>	<b>13.860.091</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>52.453.781</b>	<b>3.197.036</b>	<b>55.650.817</b>	<b>-6.586.229</b>	<b>49.064.588</b>	<b>-5.910.151</b>	<b>43.154.437</b>	<b>-2.467.532</b>	<b>40.686.906</b>	<b>-976.308</b>	<b>39.710.598</b>
<b>Passiva</b>											
Algemene Reserve	12.720.038	172.188	12.892.226	0	12.892.226	0	12.892.226	0	12.892.226	0	12.892.226
Bestemmingsreserve	10.327.147	2.556.184	12.883.331	-5.979.293	6.904.038	-4.868.073	2.035.965	-1.197.667	838.299	-629.137	209.162
Minderheidsbelang derden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>23.047.185</b>	<b>2.728.372</b>	<b>25.775.557</b>	<b>-5.979.293</b>	<b>19.796.264</b>	<b>-4.868.073</b>	<b>14.928.191</b>	<b>-1.197.667</b>	<b>13.730.525</b>	<b>-629.137</b>	<b>13.101.388</b>
Voorzieningen	2.873.877	1.224.890	4.098.767	-106.936	3.991.831	-542.078	3.449.753	-879.435	2.570.318	116.306	2.686.624
Langlopende schulden	14.500.000	-500.000	14.000.000	-500.000	13.500.000	-500.000	13.000.000	-500.000	12.500.000	-500.000	12.000.000
Kortlopende schulden	12.032.719	-256.226	11.776.493	0	11.776.493	0	11.776.493	109.570	11.886.063	36.523	11.922.586
<b>Totaal Passiva</b>	<b>52.453.781</b>	<b>3.197.036</b>	<b>55.650.817</b>	<b>-6.586.229</b>	<b>49.064.588</b>	<b>-5.910.151</b>	<b>43.154.437</b>	<b>-2.467.532</b>	<b>40.686.906</b>	<b>-976.308</b>	<b>39.710.598</b>

### 5.3. Financiële risico's

De bekostiging is verreweg de belangrijkste inkomstenpost (in 2014 € 41.227.293). Het grootste risico zit in de onvoorspelbaarheid van deze post door (financiële) maatregelen die, mede door de turbulente financiële ontwikkelingen, over HKU heen komen. Het gaat hierbij dan vooral om de mogelijke doorwerking van (al dan niet voorspelbare) maatregelen op het gebied van de directe bekostigingstoewijzing. Overigens kunnen deze maatregelen zowel positief als negatief uitpakken.

Daarnaast is met ingang van 2013 de prestatiebekostiging ingevoerd. Deze prestatiebekostiging is gekoppeld aan prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt. Voor 1 juli 2016 dient verantwoording te worden afgelegd over het jaar 2015. Dit is het jaar waarin de realisaties op de verplichte indicatoren (onderwijskwaliteit en studieresultaten) dienen te worden verantwoord. Op basis van de uitkomsten hiervan zal de prestatiebekostiging met ingang van 2017 opnieuw worden toegekend. Een belangrijk aandachtspunt betreft de aanwijzingen aan de instellingsaccountant(s) in het kader van het controleprotocol. Momenteel vindt hierover nog steeds afstemming plaats tussen de Inspectie van het Onderwijs en de accountants. Dit (afstemmings)traject is op dit moment nog niet helder en afgerond. Het feit dat inmiddels drie jaar na invoering van de prestatiebekostiging er nog steeds geen duidelijkheid is verschaft over de controleaanwijzingen, stemt tot zorg.

Overige vermeldenswaardige risico's zitten in de uitwerking van het al dan niet compenseren van loon- en prijsstijgingen in de vorm van prijs- en loonbijstellingen in de hoogte van de bekostigingsniveaus. In het regeerakkoord wordt uitgegaan van het geleidelijk loslaten van de nullijn voor ambtenaren. In hoeverre dit beleid eveneens wordt doorgezet in de bekostiging richting bijvoorbeeld het onderwijs is op dit moment niet duidelijk. Ook hiervoor geldt dat HKU een dermate stevige financiële uitgangspositie heeft opgebouwd dat zij (ook) dit risico goed kan dragen.

Op het gebied van de huisvestingslasten is het risico van onverwacht (groot) instandhoudingsonderhoud een aandachtspunt. Ten aanzien van het groot onderhoud is in 2014 een meerjarenonderhoudsplan opgesteld dat gebaseerd is op een bouwtechnisch onderzoek. Op basis van dit meerjarenonderhoudsplan worden de onderhoudskosten geëgaliseerd door een (jaarlijkse) dotatie in de onderhoudsvoorziening. Op basis van de gerealiseerde onderhoudsuitgaven in het voorafgaande jaar zal jaarlijks het meerjarenonderhoudsplan worden geactualiseerd.

Een mogelijk risico betreft (begrote) baten die niet gerealiseerd worden. Omdat als uitgangspunt alleen 3e geldstroombaten worden opgenomen waarvan de toewijzing zeker of nagenoeg zeker is, is dit tot een beperkt risico teruggebracht. Overigens hebben dergelijke subsidies nagenoeg altijd betrekking op niet-structurele activiteiten waarvoor geen structurele verplichtingen worden aangegaan. Hiermee is niet of nauwelijks sprake van resultaatrisico.

Tenslotte mag in het kader van mogelijke financiële risico's de uitwerking van maatregelen op het gebied van de sociale zekerheid niet onvermeld blijven. Bijvoorbeeld door verhoging van de AOW-leeftijd zal HKU te maken krijgen met een veranderende personeelspopulatie. Dit zal weer gevolgen hebben voor het te voeren personeelsbeleid en uiteindelijk van invloed zijn op de te realiseren (personeels)kosten. Dit betekent derhalve dat er veel aandacht zal zijn voor formatiebeleid.

Niet onvermeld mag blijven de mogelijke aanpassing van de fiscale regelgeving inzake factuurdocenten. Daarover zijn op dit moment nog gesprekken gaande tussen de Vereniging Hogescholen en het ministerie van Financiën. Hoewel de uitkomst hiervan niet zozeer een financieel risico met zich mee brengt, kan een 'rigide' invoering van deze fiscale regelgeving wel leiden tot de zeer ongewenste situatie dat er minder kennis kan worden ingehuurd vanuit de beroepspraktijk.



## ***Controleverklaring van de onafhankelijke accountant***

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

De in dit verslag opgenomen samengevatte balans per 31 december 2014 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2014 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht te Utrecht over 2014. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 16 juni 2015.

Dit verslag bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2014 en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennisnemen van het verslag kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

### ***Verantwoordelijkheid van het college van bestuur***

Het college van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de jaarrekening .

### ***Verantwoordelijkheid van de accountant***

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

### ***Oordeel***

Naar ons oordeel is de samengevatte balans per 31 december 2014 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2014 met bijbehorende toelichtingen in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht voor het jaar geëindigd op 31 december 2014 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de jaarrekening .

Utrecht, 16 juni 2015  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: M.H.A. Bauman RA

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,  
3508 AB Utrecht  
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

