

**HKU**

jaarverslag  
2015

**DE  
EERSTE  
HELFT**



DE  
FEARSTE  
HELFT

## Colofon

Dit is een uitgave van HKU

### Redactie

Fokke Uiterwaal  
Ellis Visch  
Jacob Oostwoud Wijdenes  
Benjamin Hoeboer

### Research studentenprojecten

Willem Lauwers

### Eindredactie

Fokke Uiterwaal

### Art direction en vormgeving

Thonik

### Beeld

Alle beelden in dit jaarverslag zijn afkomstig van afstudeerprojecten van HKU-studenten in 2015.

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  
hku.nl

© juni 2016

## Inhoudsopgave

07	<b>Voorwoord</b>
09	<b>Bericht van de Raad van Toezicht</b>
10	<b>Deel 1: HKU in 2015</b>
12	- Uitbouw van een helder profiel: HKU in 2015
24	- Differentiatie, excellentie en kwaliteit: Onderwijsontwikkeling in 2015
27	- Nieuwe impuls aan een rijke traditie: onderzoek en innovatie in 2015
31	- HKU, de lerende hogeschool in 2015
34	- Stadcampus krijgt contouren: huisvesting en faciliteiten in 2015
36	<b>Deel 2: Midterm Review HKU Instellingsplan 2013-2018</b>
40	- Doelstelling 1
44	- Doelstelling 2
48	- Doelstelling 3
52	- Doelstelling 4
56	- Doelstelling 5
60	<b>Deel 3: Rapportage prestatieafspraken</b>
62	- Realisatie verplichte indicatoren Prestatieafspraken
63	- De realisatie van de verplichte indicatoren van de prestatieafspraken nader bekeken
70	- Sectorplan Kunstonderwijs
72	<b>Deel 4: Feiten en Cijfers</b>
74	- Bestuur van HKU
78	- Opleidingsaanbod HKU 2015
81	- Overzicht HKU-lectoraten en lectoren in 2015
84	- Kengetallen studenten
94	- Profileringsfonds
94	- Rechtsbescherming studenten 2015
98	- Kengetallen personeel
105	- Klachtenregelingen medewerkers
106	- Kengetallen Huisvesting
109	- Prijswinnaars
114	<b>Deel 5: Financiën</b>
116	Vooraf
117	1. Actualiteiten en bijzonderheden
124	2. De balans per 31 december 2015
135	3. Toelichting op de staat van baten en lasten
145	4. Bezoldiging van CvB en Toezichthouders en Declaraties CvB
147	5. Kasstroom
150	6. Continuïteitsparagraaf
177	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

# VOOR WOORD

Beste lezer,

Met het jaar 2015 achter ons is HKU op de helft gekomen van de periode die het Instellingsplan 2013-2018 beslaat. Dat is een mooi moment voor een tussentijdse evaluatie. Dit jaarverslag bevat de midterm-review van het instellingplan, waarin we terugkijken op wat er de afgelopen drie jaar is gerealiseerd.

Het Instellingsplan 2013-2018 is voor HKU niet zomaar een papieren werkelijkheid. Het is de leidraad in al het handelen van de *schools*, expertisecentra, lectoraten en ondersteunende onderdelen van HKU. We mogen concluderen dat we met de realisatie van het plan op de goede weg zijn. De midterm-review, opgenomen als deel 2 van dit jaarverslag, laat zien dat we met vrijwel alle in het instellingsplan gedefinieerde hoofddoelstellingen ruim over de helft zijn. Dat wekt vertrouwen voor de tweede helft van de planperiode. Ik ben trots op alle medewerkers die zich dagelijks met hart en ziel voor HKU inzetten en de niet geringe ambities die we in ons instellingsplan hebben neergelegd, helpen verwezenlijken.

2015 is ook het jaar waarover bekeken wordt of we onze ambities, neergelegd in de prestatieafspraken met de rijksoverheid, hebben gerealiseerd. Ook op dat punt zie ik dat HKU goed gepresteerd heeft. De rapportage van de prestatieafspraken is in dit jaarverslag opgenomen als deel 3.

Terugkijkend op 2015 kan ik concluderen dat een groot aantal organisatieonderdelen, evenementen en samenwerkingsverbanden dit jaar hun beoogde vorm hebben gevonden. De *schools* en expertisecentra zijn gerealiseerd en functioneren zoals voorzien en gewenst was. Met activiteiten als de HKU Onderwijsdag, de Week van de Docent, de opening van het hogeschooljaar, de

eindexamenpresentaties en de nieuwe opzet van de HKU-Award hebben we ijkpunten in het jaar gecreëerd waarin docenten, studenten en overige medewerkers elkaar ontmoeten, elkaar inspireren en de hogeschool in een mooi daglicht stellen. Ons netwerk van samenwerkingspartners in de regio, het land én daarbuiten blijft groeien. Bovenal hebben we in 2015 een enorme stap voorwaarts gezet op weg naar onze 'Stadscampus HKU' door de opening van ons nieuwe gebouw Oudenoord 700. Dit is een belangrijk moment in onze herhuisvestingsplannen, die nog zullen doorlopen tot in 2017. Tot slot is HKU ook in 2015 weer een gezonde en in dat opzicht stabiele hogeschool gebleken. Verderop in dit jaarverslag kunt u meer over dit alles lezen.

HKU zit geen moment stil. Dat kan niet in een maatschappij die voortdurend in transitie is en dat willen we ook niet. We blijven ernaar streven onze pioniersrol op het gebied van kunst, technologie, media en creatief ondernemerschap te behouden. Vanuit de ervaringen van 2015 kijk ik met vertrouwen vooruit naar 2016 en verder, de jaren waarin we ons zullen blijven ontwikkelen als een innoverende en lerende hogeschool.

**Jules van de Vijver,**  
Voorzitter College van Bestuur  
*juni 2016*

# BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Na mijn eerste jaar als voorzitter van de Raad van Toezicht HKU kijk ik terug op een periode waarin de eerste vruchten van het Instellingsplan 2013-2018 goed zichtbaar werden. Over een aantal voor de Raad van Toezicht in het oog springende onderwerpen bericht ik graag in dit jaarverslag.

HKU zet in op goede verbindingen met de omgeving. In 2015 werd deze inzet beloond met de 'HKU Prijs Gemeente Utrecht', die de gemeente Utrecht in de komende vijf jaar tijdens het Uitfeest zal uitreiken aan een afgestudeerde van HKU met uitzonderlijk artistiek talent. Ook heeft het Ministerie van OCW, op basis van het goed overleg vanuit HKU met de overheid en met de collega-hogescholen en -universiteiten, toestemming gegeven om de nieuwe masteropleiding Crossover Creativity te starten. De leden van de Raad van Toezicht hebben ook zelf kunnen ervaren binnen het brede netwerk waarin zij verkeren dat HKU op een positieve manier wordt gewaardeerd.

HKU werkt sinds enkele jaren aan het opbouwen van een kring van fellows: top-pers uit het beroepsveld die door middel van speciale projecten hun expertise delen om studenten optimaal voor te bereiden op het werkveld. Dit jaar zijn de fellows voor het eerst in contact gebracht met de Raad van Toezicht, waardoor een inhoudelijke en informele uitwisseling van ervaringen binnen HKU kon plaatsvinden.

De bedrijfsvoering van HKU was in 2015 in ontwikkeling met de huisvestingsportefeuille en de verdere inrichting van de ondersteunende organisatie (volgend op de eerdere verandering van faculteiten naar *schools*). De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat de uitvoering van de herhuisvesting volgens plan verliep en daarbij onder meer goedkeuring gegeven aan de verkoop van de panden in Hilversum, opdat de con-

centratie van al het bacheloronderwijs in Utrecht kan worden gerealiseerd. Ook heeft de raad met vertrouwen goedkeuring gegeven aan de financiële jaarstukken en begroting van HKU. Daarbij is met het College van Bestuur aandacht besteed aan de financiële stuurbaarheid van HKU in de komende jaren.

Op het gebied van HRM heeft HKU een grote ontwikkeling doorgemaakt met het uitvoeren van beleid rondom functioneren en beoordelen in gesprekcycli en het – per *school* en onderdeel – opstellen van meerjaren personeelsplannen. De Raad van Toezicht ziet hierin de trend naar een actief leiderschap van de directeuren van HKU, waarin gerichte sturing in dialoog met medewerkers en studenten plaatsvindt. In het halfjaarlijkse overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad werd deze positieve trend bevestigd. De Centrale Medezeggenschapsraad zelf heeft zich in 2015 ook kunnen consolideren als een serieuze gesprekspartner voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 zijn toezichthoudende taken kunnen doen in een open en constructieve samenwerking met het College van Bestuur. De raad is goed op de hoogte van de ontwikkelingen, veranderingen en vernieuwingen binnen HKU, zowel door de rijke informatievoorziening tijdens vergaderingen als door informele bijeenkomsten met medewerkers van HKU. De raad heeft zich hierdoor in verbinding met de HKU-gemeenschap kunnen inzetten.

**Marianne Dunnewijk,**  
Voorzitter Raad van Toezicht  
*juni 2016*

HKU

TN

2015

## Uitbouw van een helder profiel: HKU in 2015

HKU is een hogeschool die gekarakteriseerd wordt door voortdurende belangstelling voor vernieuwende perspectieven op kunst, kunstonderwijs en creatieve beroepspraktijken. HKU is een pionier op terreinen als media- en muziektechnologie, game-development en ondernemerschap in de kunsten. Tegelijkertijd kennen alle opleidingen van HKU een stevige basis in de kunsten: de beeldende kunsten, de podiumkunsten (theater en muziek) en ontwerpdisciplines als product-, ruimtelijk en modeontwerp. Het profiel van HKU rust daarmee op drie pijlers:

- de kunsten;
- media (technologie en maak- en ontwerppraktijken in media in de ruimste zin van het woord);
- gerichtheid op bestaande en zich ontwikkelende beroepspraktijken in de creatieve -industrie.

HKU gelooft dat crossovers tussen kunst-disciplines én tussen kunst en andere domeinen bijdragen aan innovatie op deze terreinen. De hogeschool doet dit niet alleen, maar zoveel mogelijk in samenwerking met partners in de creatieve industrie, de overheid en het bedrijfsleven. Binnen die verbanden streeft HKU ernaar door middel van kunst en kunstbeoefening nieuwe toepassingen te ontwikkelen voor een maatschappij in tijden van transitie. Dit streven is verwoord in de slogan 'De Kunst van HKU, nieuwe verbanden, nieuwe toepassingen'.

De versterking van dit profiel vormt het uitgangspunt van de ambities in het instellingsplan 2013-2018. Inmiddels is HKU halverwege de planperiode beland en is het tijd om te bekijken of de hogeschool

op koers ligt. Dit jaarverslag bevat een midterm review van het instellingsplan, dat de ontwikkelingsresultaten binnen HKU in de afgelopen drie jaar samenvat. Daaraan voorafgaand schetst dit jaarverslag een beeld van HKU in 2015.

### Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod: naar een sterke masterstructuur

HKU streeft naar een evenwichtig aanbod aan masteropleidingen, waardoor studenten bij HKU altijd de mogelijkheid hebben zich te kwalificeren op masterniveau. Dat realiseert HKU door een sterke, concurrerende portfolio van bekostigde masters op te zetten binnen het Nederlandse accreditatie- en bekostigingsstelsel.

HKU biedt al jaren de succesvolle Master of Music aan, die zowel een component heeft binnen HKU Utrechts Conservatorium (de performance-richting) als binnen HKU Muziek en Technologie (de richting Music Design). Ook de Master Fine Arts, Master Interior Architecture en Master Kunsteducatie zijn vaste waarden binnen de HKU-portfolio. In 2014 werd dit aanbod uitgebreid met de Master Scenography. Deze werd in het kader van de afspraken in het Sectorplan Kunstonderwijs overgenomen van de Hanzehogeschool in Groningen. In september 2015 is de tweede lichting van deze master aan HKU van start gegaan.

Om ook masteraanbod te creëren op het gebied van nieuwe technologieën, ondernemerschap, onderzoek en innovatie, heeft HKU de discipline-overstijgende master Crossover Creativity ontwikkeld. Deze is gericht op studenten die creativiteit, technologie en ondernemerschap met elkaar willen verbinden. HKU leidt hiermee professionals op 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. Deze langgewenste master kreeg in 2014 een positieve beoordeling voor de macrodoelmatigheidstoets. In de eerste maanden van 2015 is vervolgens het verdere accreditatieproces doorlopen, met eveneens een positieve uitkomst. De master is geaccrediteerd voor zes jaar en is in september 2015 van start gegaan met 20 studenten. HKU heeft de ambitie om de master in de komende jaren te laten doorgroeien naar 50 studenten.

De Master Crossover Creativity maakt deel uit van het nog verder te vormen HKU College: een onderdeel waarbinnen hogeschoolbrede onderwijsprogramma's worden opgenomen. HKU heeft de wens om hier onder meer plus-trajecten voor excellente studenten in onder te brengen. Als eerste stap daarin is in 2015 een excellentietraject opgezet als voorbereiding op de Master Crossover Creativity. Dit traject gaat begin 2016 van start. Tevens wil HKU, naar analogie van de Master Crossover Creativity, een brede bacheloropleiding creëren, waarbinnen meerdere disciplines in onderlinge samenhang aangeboden worden. HKU College zal in de tweede helft van de looptijd van het instellingsplan nader worden vormgegeven.

De keuze voor een portfolio van masters binnen het Nederlandse accreditatie- en bekostigingsstelsel brengt met zich mee dat HKU de masteropleidingen die zij in samenwerking met de Open University in Groot-Brittannië aanbiedt, afbouwt. In 2014 begonnen de laatste studenten aan de Master of Arts in Creative Design for Digital Cultures. Deze zullen allemaal uiterlijk in collegejaar 2015-2016 afstuderen, waarna de opleiding zal worden opgeheven. De laatste studenten van de Master of

Arts in Arts Management zijn inmiddels al afgestudeerd. Daarmee resteert op dit moment alleen nog de Master of Arts in Fine Art. Deze zal nog twee jaar doorlopen en moet daarna opgaan in een nog te vormen Master Fine Art and Design.

### Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod: naar eenduidiger bachelorprofielen

Met media als een van de pijlers van het profiel van HKU, heeft de hogeschool de afgelopen jaren gewerkt aan het opzetten van een uitgebreid portfolio van media-studierichtingen. Graphic Design, Photography en Illustration, voorheen ondergebracht bij Beeldende Kunst en Vormgeving, zijn bij de organisatieverandering van faculteiten naar *schools* geplaatst binnen de *school* HKU Media. Zij staan nu daarmee dichtbij Audiovisual Media, Animation en Image and Media Technology, die tot dan toe het Media-domein vormden. Gezien de crossovers tussen deze disciplines is dit een logische ontwikkeling. Met de verhuizing van alle media-opleidingen naar het nieuwe gebouw Oudenoord 700 (zie pagina 34) zijn de afstudeerrichtingen en opleidingen nu ook fysiek bij elkaar geplaatst, in plaats van dat ze verspreid waren over locaties in Hilversum en Utrecht. Deze fysieke nabijheid moet onderlinge samenwerking en ontwikkeling bevorderen.

HKU Kunst en Economie is in september 2015 gestart met een compleet nieuw profiel in de opleiding Bachelor of Arts and Economics. Nieuwe studenten kiezen niet meer primair een van de tot voor kort bestaande specialisaties (Event Management, Theatre Management, Music Management, Media Management of Visual Art and Design Management), maar worden geschoold in een rol die ze uiteindelijk op zich zullen nemen in de creatieve werkvelden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende rollen: 'partner' (manager van

projecten op het gebied van kunst, cultuur en duurzaamheid), 'connector' (regisseur van creatieve processen en intermediair tussen creatieve ontwerpers en bedrijven) en 'entrepreneur' (ondernemer die in staat is nieuwe ideeën te ontwikkelen en daarmee culturele, economische of maatschappelijke waarde te creëren).

HKU Muziek en Technologie heeft zijn curriculum zo heringericht dat de studenten van alle afstudeerrichtingen een gezamenlijk eerste jaar doorlopen, waarin zij zich breed kunnen oriënteren. Vanaf het tweede jaar gaan zij zich specialiseren en ontwikkelen zij een eigen profiel. Dat profiel kenmerkt zich door 'excellentie door integratie': de student leert verschillende competenties te integreren in een persoonlijk en uniek profiel en kan daarmee een eigen positie in het werkveld verwerven. Deze werkwijze is de afgelopen jaar ingevoerd binnen de curricula.

HKU Games en Interacties heeft zijn portfolio licht gewijzigd door de afstudeerrichting Game Design and Development te splitsen in de richting Game Design (gericht op het ontwikkelen van spelprincipes) en Game Development (gericht op de technologische aspecten en het programmeren van games). De eerste lichting studenten in de afzonderlijke richtingen is in september 2015 met de studie gestart.

Twee afstudeerrichtingen van HKU Muziek en Technologie (Audio Design en Sound Design) en vier afstudeerrichtingen van HKU Games en Interactie (Game Design, Game Development, Game Art en Interaction Design), vormden samen de Bachelor of Art and Technology. Deze bachelor is in het kader van een landelijke conversie overgaan naar de Bachelor of Creative Media and Game Technologies. Doel van deze conversie was het beter inzichtelijk maken van het studieaanbod op dit gebied en het beter

kunnen inspelen op de snelle veranderingen in het technische bedrijfsleven. HKU heeft veel energie besteed aan een goede voorlichting aan aankomend studenten over de omzetting. Deze is daarmee zonder problemen verlopen.

#### Verbinding en versterking: de vier expertisecentra gestart

HKU heeft ter versterking van haar profiel vier speerpunten geformuleerd:

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

Op al deze gebieden heeft HKU expertisecentra ingericht. Deze ontwikkelen, verbinden en verspreiden specifieke kennis op hun gebied en bedienen daarmee alle stakeholders binnen en rondom HKU: studenten, docenten, alumni, (strategische) partners, onderzoeksverbanden en professionals in de werkvelden. Het aantal activiteiten voor deze doelgroepen groeide sterk in 2015.

#### Preparations for the best show Tami Harmony Panik Vibberstoft, Fine Art

Als je heel goed voorbereid bent op een performance, kan de echte show niet meer stuk. Maar hoe zien de voorbereidingen van een echte show eruit? De installatie Preparations for the best show maakt de toeschouwer deelgenoot van die vraag. De performance, die zolang duurt als de expositie waarop hij te zien is open is, bestaat in totaal uit vier scènes, waarin de maker gevolgd wordt tijdens de voorbereidingen voor de beste show. Ze voert zelf de regie over alle onderdelen, zoals geluid, muziek, teksten, films en handelingen. De voorbereidingen zijn strak gescript en getimed, maar laten tegelijkertijd ruimte voor toevalligheden en overwachte situaties. De bezoeker maakt alles 'in real time mee', totdat de voorbereidingen stoppen, de performance eindigt en de echte show kan beginnen.

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





### HKU Expertisecentrum Educatie

Sinds 2013 ontwikkelt, verbindt en verspreidt HKU Expertisecentrum Educatie kennis over leren en doceren in kunst en creativiteit. Tot de kernactiviteiten van het centrum behoren het scholingsaanbod voor HKU-docenten en professionals in het kunsteducatieve veld, de interdisciplinaire master Kunsteducatie en de ondersteuning van de kwaliteit en innovatie van de drie bachelor-docentenopleidingen. In de programma's Ludodidactiek, Blended Learning, Kunst & Taal en Kunst in de Samenleving (diversiteit, duurzaamheid) wordt nieuwe expertise ontwikkeld. Hierbij wordt nauw samengewerkt met docenten en onderzoekers van de *schools*, lectoraten en de Innovatie Studio.

Het centrum stond in 2015 aan de basis van een structurele samenwerking tussen HKU en zes Cultuurprofiel scholen in de regio Utrecht (zie ook 'Nieuwe verbindingen gesmeed' op pagina 19 van dit jaarverslag). Tevens werkte het centrum samen met 20 basisscholen, 14 culturele instellingen en het Utrecht Centrum voor de Kunsten in het traject Creatief Vermogen Utrecht in het kader van 'Cultuureducatie en Kwaliteit'. Doel hiervan is de versterking van de cultuureducatie in het primair onderwijs. In juli verscheen hierover de publicatie 'Creatief Vermogen en de Diamant'. Ook was het centrum de curator van het landelijke symposium Skills21Kunst, waarin 150 professionals toekomstscenario's maakten voor de kunsteducatie in 2032. In het najaar werd een samenwerking aangegaan met het bedrijf IJsfontein met als doel de wederzijdse versterking van expertise, netwerken en producten op het vlak van nieuwe manieren van leren en doceren.

In juli organiseerde het centrum met succes de Nederlandse editie van de CREA Summer Academy: een internationale summer school die gelijktijdig georganiseerd wordt

in zeven landen en waarin studenten een businessplan ontwikkelen voor een start up in de creatieve industrie. De summer school wordt ondersteund door het Horizon 2020-programma van de EU en moet uitgroeien tot een jaarlijks evenement. HKU Expertisecentrum Educatie bereikte met zijn aanbod voor HKU-docenten in 2015 624 docenten, een groei van 25%. Deze stijging is mede veroorzaakt door de eerste Week van de Docent, een week vol workshops, lezingen en meet-ups rondom actuele onderwijsthemata's. Dit evenement vindt, evenals de HKU Onderwijsdag, vanaf 2015 jaarlijks plaats in januari en is niet alleen een moment om docenten bij te scholen, maar ook om de sociale cohesie binnen HKU te bevorderen (zie hierover ook 'HKU, de lerende hogeschool' op pagina 31 in dit jaarverslag).

### HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie

Onderzoek en innovatie kennen een rijke traditie binnen HKU en ondersteunen haar profiel binnen de kunsten, de media en de creatieve industrie. Om het onderzoek zo goed mogelijk te ondersteunen heeft HKU het Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie opgezet. Hiermee springt de hogeschool tevens in op de aanbevelingen van de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek, die stelde dat de ontwikkelpunten bij hogescholen op het gebied van onderzoek vooral liggen in de organisatie en ondersteuning van het onderzoek.

Het accent van HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie ligt op drie punten:

- Ondersteuning van de lectoraten en onderzoeksactiviteiten en het zichtbaar maken van de resultaten aan de buitenwereld. Voor dit laatste punt werd in 2015 onder andere HKU Studium Generale - dat voorheen gericht was op Design- en Beeldende Kunst-studenten - verbreed tot heel HKU, werd een online tijdschrift

ontwikkeld over onderzoek binnen Fine Art (een zogenaamde 'open acces journal') en werd een eerste aanzet gegeven tot een periodieke nieuwsbrief waarin het onderzoek aan HKU in onderlinge samenhang wordt gepresenteerd. Ook zijn de onderzoeksactiviteiten samengebracht op de website van HKU in zowel het Nederlands als het Engels.

- het uitbreiden van (internationale) samenwerkingsverbanden op onderzoeksgebied en het in dat kader verwerven van grote (internationale) onderzoeksprojecten.
- het verstevigen van het onderzoeksonderwijs binnen alle opleidingen van HKU. Hiervoor heeft het centrum veel energie gezet op het scholen van docenten van diverse *schools* op het gebied van maakonderzoek. Tevens is de actuele staat van het onderzoeksonderwijs aan HKU in kaart gebracht. Op basis daarvan wordt in 2016 per *school* een verbeterplan opgesteld en zal de onderzoeksamenwerking tussen *schools* worden geïntensiveerd. Het nieuwe HKU-lectorat 'De exploratie van onderzoek en methodiek als element van artistieke en creatieve productie' zal hierin een belangrijke rol vervullen.

Meer informatie over onderzoek en innovatie aan HKU is te vinden vanaf pagina 27 van dit jaarverslag.

### HKU Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap

Met het enkele jaren geleden afgesloten programma COCI (Centrum van Ondernemerschap in de Creatieve Industrie) was HKU een pionier in het versterken van ondernemerschapsvaardigheden bij studenten en alumni. HKU Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap zet die lijn voort onder het motto 'Meet business for new creatives, meet creatives for new business'. Het centrum heeft als doel studenten en

alumni goed toe te rusten op een arbeidsmarkt in transitie. Het functioneert hiervoor als een ondernemende leeromgeving waar kennis over creatief ondernemerschap wordt aangeboden, ontwikkeld en gedeeld.

Twee programmalijnen staan centraal:

- Supporting & Consulting: hierbij ondersteunt het centrum studenten en alumni in hun ondernemerschapsontwikkeling en helpt het de *schools* in het creëren van een ondernemende leeromgeving door onder meer het delen van kennis en didactiek over ondernemerschap. Binnen deze lijn werd er, mede als resultaat van de studentenconferentie in 2015, een HKU Café opgezet als cross-disciplinaire ontmoetingsplek voor (ondernemende) studenten. Ook vonden diverse businesscafés en ondernemerschapssprekuren plaats en ontvingen alle studenten die in 2015 afstudeerden vouchers die zij kunnen besteden aan workshops van het centrum. Daarnaast is gestart met het opzetten van een online database met startersinformatie.
- Sharing & Connecting: hierbij fungeert het centrum als kennishub op het gebied van creatief ondernemerschap en jaagt het een samenwerkingscultuur en -structuur voor onderwijs en bedrijven aan. In dit kader organiseerde het centrum rondetafelgesprekken tussen docenten, studenten en ondernemers, sloot het met diverse activiteiten aan bij business events als de Global Entrepreneurshipweek en werd begonnen met het inrichten van een fysieke plek waar starters in de creatieve industrie elkaar kunnen ontmoeten en kennis en kunde kunnen uitwisselen.

HKU Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap zal in 2016 deze activiteiten verder uitbouwen en samenwerkingsverbanden starten met bestaande ondernemerschapactiviteiten binnen en buiten de regio Utrecht.

### HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie

HKU heeft in haar onderwijs en onderzoek altijd een sterke focus op de toepassingen van nieuwe technologieën binnen kunst en creativiteit. HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie is binnen HKU het knooppunt voor ontwikkelingen op deze gebieden. Leidend voor de onderzoeklijnen van het centrum zijn vragen als: Hoe kunnen wij als kunstenaars en ontwerpers technologie inzetten? Vormen wij de technologie of vormt de technologie ook mede ons creatieve proces en werk? Hoe dichtbij mag technologie eigenlijk komen? De kennis en methoden die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld in het Fabrication Lab (FABLAB), het Media and Performance Lab (MAPLAB) en het Sonic Interaction Lab (SiLAB), hebben een plaats gekregen in het Expertisecentrum en worden doorontwikkeld binnen Future Labs: een nieuwe lab-omgeving waarin de verschillende disciplines samenkomen. Daarnaast adviseert het centrum over nieuwe lab- en werkplaatsfaciliteiten binnen HKU en is het een belangrijke plek voor samenwerking, ontmoeting en scholing voor werkplaats- en technisch ondersteunend personeel. Het centrum is in september 2015 van start gegaan en zal naar verwachting in 2016 volledig op stoom zijn. In zijn onderzoeks- en innovatieprojecten richt het zich dan op drie thema's:

- motion and presence capture;
- interactieve muziek;
- digitale fabricage.

Tevens zal het centrum in mei 2016 in het kader van het Nederlandse voorzitterschap van de Europese Unie de gastheer zijn voor een werkbezoek van 28 Europese ambassadeurs. Zij zullen hun licht opsteken over de actuele stand van zaken op het gebied van creativiteit en technologie. Dit bezoek wordt georganiseerd in samenwerking met HKU

Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie en de Universiteit Utrecht.

### U CREATE vindt zijn vorm

U CREATE is het centre of excellence voor de creatieve industrie, dat in het kader van de profiel- en prestatieafspraken met de overheid is toegewezen aan de Hogeschool Utrecht (HU) en waarin een intensieve samenwerking met HKU is voorzien. 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. Het gaat daarbij om het doorontwikkelen van prototypes en ideeën die binnen de hogescholen zijn bedacht tot te vermarkten eindproducten en -diensten. U CREATE organiseert hiervoor innovatielabs, talent storms, creative bootcamps en cross-overlabs waarin studenten en professionals uit de creatieve en health & well being sector samenwerken. HU en HKU hebben in 2015 onder de vlag van een gezamenlijke regeling het centrum doorontwikkeld en zijn daarbij een samenwerking aangegaan met het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU).

U CREATE is inmiddels in het UMCU gevestigd om zo de directe aansluiting met de medische praktijk en het onderzoek aldaar te vergemakkelijken. Tevens werkt U CREATE nauw samen met de Innovatie Studio van HKU (zie ook pagina 29).

### Lectoraten versterken de pijlers

De lectoraten ondersteunen het profiel van HKU op de speerpunten onderzoek en innovatie in de kunsten, ondernemerschap binnen de creatieve industrie en nieuwe technologieën in nieuwe toepassingsgebieden. In 2015 waren hierbinnen vier lectoraten actief:

- Performatieve Maakprocessen;
- Kunst en Professionalisering;
- Creatieve Economie;

- De exploratie van onderzoek en methodiek als element van artistieke en creatieve productie.

Eind 2015 is ook een lector voor het vijfde lectoraat, Interactive Narrative Design, geworven. Meer over de lectoraten is te vinden op pagina 28.

### Afspraken Sectorplan Kunstonderwijs uitgevoerd

Inmiddels is HKU alle afspraken in het Sectorplan Kunstonderwijs nagekomen. Dat betekent dat:

- de instroom in de afstudeerrichting Harp bij HKU Utrechts Conservatorium is gestopt en de afstudeerrichting is overgedragen aan het Conservatorium van Amsterdam;
- het curriculum Kerkmuziek landelijk geconcentreerd is bij HKU Utrechts Conservatorium en in overleg met werkveldvertegenwoordiging opnieuw is vormgegeven;
- de instroom in de Bachelor of Music en Bachelor of Fine Art teruggebracht is tot het afgesproken niveau;
- de nieuwe studierichting Musician 3.0, die gericht is op nieuwe beroepspraktijken voor de musicus, het profiel van het HKU-muziekonderwijs versterkt heeft. De eerste lichting is in 2015 afgestudeerd;
- de afstudeerrichtingen Audio Design en Sound Design van HKU Muziek en Technologie geherpositioneerd zijn binnen het domein van de Creative Media and Game Technologies en daarmee een unieke positie in Nederland veroverd hebben;
- het masteraanbod van HKU uitgebreid is met de Master Scenography (overgenomen van de Hanzehogeschool in Groningen) en de discipline-overstijgende Master Crossover Creativity.
- HKU het landelijk platform Creatieve Industrie en de Taskforce Onderzoek KUO heeft geleid;

- het afgesproken periodieke afstemmings-overleg met de AHK opnieuw is opgepakt met het aantreden van de nieuwe collegevoorzitter van de AHK.

### Nieuwe verbindingen gesmeed: HKU in netwerken

Het profiel van HKU, zoals verwoord in de slogan 'De Kunst van HKU, nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen', is gebaseerd op de positie die HKU wil innemen midden in de maatschappij: in een uitgebreid netwerk van strategische partners die van toegevoegde zijn voor de hogeschool en aan wie HKU zelf ook waarde kan toevoegen. Dat netwerk bestaat inmiddels uit partners als het Nederlands Film Festival, de Economic Board Utrecht, het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU), De Baak, TNO, TivoliVredenburg, Centraal Museum, Stadsschouwburg Utrecht, ClickNL, Immovator en Hilversum Media Campus.

Ook in 2015 heeft HKU veel werk gemaakt van het smeden van nieuwe en verstevigen van bestaande strategische samenwerkingsverbanden:

- In februari is HKU een samenwerking aangegaan met zes Cultuurprofiel scholen in de regio Utrecht (het Amadeus Lyceum in Vleuten, het Cals College in Nieuwegein, ORS Lek en Linge in Culemborg, het Oosterlicht College in Nieuwegein, Werkplaats Kindergemeenschap in Bilthoven en X11 in Utrecht). Deze samenwerking krijgt jaarlijks vorm in projecten en stages op het gebied van muziek, theater en beeldende kunst. Creativiteit, talentontwikkeling en interdisciplinaire samenwerking staan hierbij centraal.
- Het UMCU is partner geworden in U CREATE, het centre of excellence voor de creatieve industrie waarin HKU en Hogeschool Utrecht intensief samenwerken. Zie hiervoor ook pagina 18.

- Binnen het Nederlands Film Festival heeft HKU voor de derde keer een programmatische bijdrage geleverd: in een talkshow kon publiek in gesprek gaan met filmmakers die over onze landsgrenzen heen succes hebben. Ook waren diverse films van HKU-studenten te zien tijdens het festival.
- HKU is een creatief partnerschap aangegaan met het Centraal Museum op het gebied van (innovatie van) presentatie en educatie van beeldende kunsten en vormgeving. Een van de eerste evenementen binnen dit verband was de expositie 'Nieuw Utrecht Kamers' van de net afgestudeerde HKU'er Koen Kloosterhuis.
- De samenwerking met de Utrecht Summerschool (onderdeel van de Universiteit Utrecht) is geïntensiveerd door de eerste CREA Summer Academy (zie ook pagina 16).
- HKU werkte met de Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht samen in een speciaal programma rondom de start van de Tour de France in Utrecht.
- HKU ondersteunde een missie van de Provincie Utrecht naar de Chinese provincie Guangdong in het kader van de viering van de 20-jarige vriendschapsband van de twee provincies. Samen met studenten van de Guangzhou Academy of Fine Arts en enkele Utrechtse en Chinese gamebedrijven namen HKU-studenten deel aan een door HKU georganiseerde, driedaagse game jam in provinciehoofdstad Guangzhou.

Ook in 2015 was HKU stevig vertegenwoordigd in landelijke koepel- en strategieplatforms. Zo waren HKU-medewerkers actief betrokken bij het Topteam Creatieve Industrie, het Stimuleringsfonds van de Creatieve Industrie, het Sectoraal Adviescollege Kunstonderwijs, het Sectoraal Adviescollege Hoger Economische en Administratief

Onderwijs en voerde zij het secretariaat van het Overleg Beeldende Kunsten. Daarnaast namen de directeuren van de *schools* en expertisecentra deel aan diverse gremia binnen hun vakgebied, zowel op regionaal, nationaal als internationaal niveau.

#### Fellows: de brug tussen HKU en het werkveld

Sinds een aantal jaren kent HKU fellows: vooraanstaande personen in het werkveld die studenten, docenten en de instelling vanuit hun rijke expertise uitdagen. In 2015 waren de volgende fellows aan HKU verbonden:

- Roland Spekle, producent en programmeur van elektronische en electro-acoustische muziek. Hij werkt voor HKU Muziek en Technologie aan Off ICMC, het side-programme van het grote internationale ICMC-congres (International Computer Music Conference) dat in september 2016 plaatsvindt in TivoliVredenburg en waarvoor hij het bidbook mee voorbereidde.
- Janwillem Schrofer, oud-directeur van de Rijksakademie voor beeldende kunsten. Hij levert met zijn fellowship een bijdrage aan de maatschappelijke oriëntatie van HKU-studenten. Daarbij gaat het om de persoonlijke ontwikkeling en plaatsbepaling van de student als kunstenaar in de professionele praktijk en in de samenleving.
- Tania Kross, operazangeres en oud-student van HKU Utrechts Conservatorium. Zij spitst haar fellowship toe op ondernemerschap. In verschillende workshops gaat zij met studenten van het conservatorium aan de slag om hen meer inzicht in en concrete tips te geven voor ondernemerschap in de muzieksector.
- 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).

#### Een sterke ondersteuning: de interne organisatie van HKU

Het profiel dat HKU nastreeft wordt ondersteund door de manier waarop HKU zich organiseert. In 2014 heeft HKU de bestaande faculteiten opgeheven en vervangen door *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 de hogeschool. Deze opzet werpt zijn vruchten af: de *schools* hebben een sterkere oriëntatie op de buitenwereld en het werkveld, zoeken elkaar sneller op voor samenwerking en kennen een intensieve wisselwerking met de expertisecentra. Met het proces van de *school*-vorming afgerond, heeft HKU zich in 2015 gericht op de versterking van de (onderwijs) ondersteuning: zowel de locatiesbureaus, die dicht op de onderwijsprocessen zitten, als de backoffice (personeelszaken, HRM, financiën, communicatie, huisvesting en beheer etc.) worden zodanig ingericht dat zij optimaal aan de vragen vanuit het onderwijs kunnen voldoen en flexibel kunnen meebewegen met veranderingen in het onderwijs en de samenleving. Dit proces, dat in het voorjaar van 2015 is gestart, loopt door tot eind 2016.

#### Financiële situatie

Het verslagjaar 2015 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 2.693.966. Dit gunstige resultaat betekent dat de solide financiële positie van HKU gehandhaafd blijft. Een uitgebreide verantwoording van het gevoerde financiële beleid is opgenomen in 'Deel 5: Financiën' van dit jaarverslag.

## Mogelijkheid

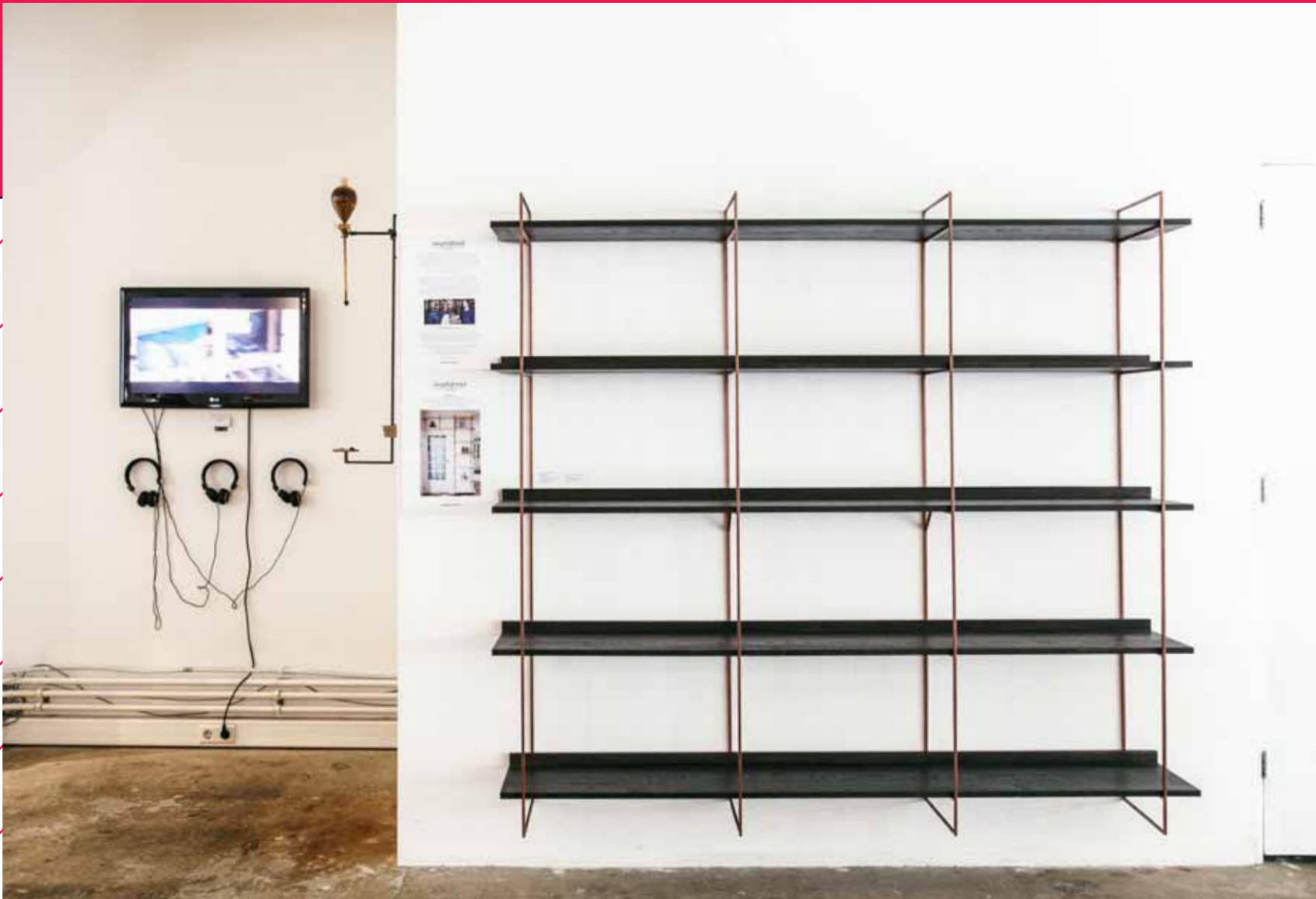
*Don Zweedijk, Product Design*

*Winnaar HKU-Award 2015 – Categorie Ondernemerschap*

*Winnaar Publieksprijs HKU-Award 2015*

Mogelijkheid is een meubelcollectie die is ontwikkeld in samenwerking met het Maliegilde, een metaalwerkplaats waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt het vak metaalbewerking kunnen leren. De collectie is ontstaan door te kijken naar de mogelijkheden en niet naar beperkingen. Het doel van deze collectie is om de maker van het Maliegilde uit te dagen en zijn kansen te vergroten op een vaste, betaalde baan. Hiervoor is een maakproces ontwikkeld dat de maker zal stimuleren en hem zal laten verrassen door zijn eigen kunnen. Het eerste meubelstuk uit de collectie werd een wandkast, waarbij hout en metaal in hun puurste vorm een geheel vormen.

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



## Differentiatie, excellentie en kwaliteit: Onderwijsontwikkeling in 2015

HKU wil studenten opleiden voor een hybride beroepspraktijk, waarin zij als professionals hun artistiek-creatieve rol vervullen in verschillende contexten. Daarvoor houdt de hogeschool voortdurend in de gaten aan welke afgestudeerden behoefte is in het werkveld en over welke competenties zij moeten beschikken. Vanuit deze focus werkt HKU aan de kwaliteit van haar onderwijs, langs drie lijnen: die van de onderwijsportfolio (zie pagina 12 t/m 14); van de ontwikkeling van het onderwijs zelf; en van de doorontwikkeling van de onderwijsorganisatie. Drie thema's kenmerkten de onderwijsontwikkeling in 2015: differentiatie, focus op excellentie en het vergroten van de kwaliteit van alle facetten van het onderwijs.

### Differentiatie

Willen studenten kunnen functioneren in een hybride beroepspraktijk, dan is het van belang dat zij al tijdens hun studie kennis kunnen nemen van de breedte van de werkvelden waarvoor HKU opleidt. Samenwerking met studenten van andere afstudeerrichtingen binnen HKU, het inbrengen van ervaringen van buiten de opleiding in het eigen programma en het volgen van onderwijs buiten de HKU-muren kunnen daarin belangrijke instrumenten zijn. HKU werkt aan de mogelijkheid om studenten hun eigen 'opleidingsscript' te laten schrijven: de student volgt dan eerst twee jaar een vastgesteld curriculum, waarna hij in de jaren daarna steeds meer eigen invulling geeft aan zijn onderwijsprogramma. Het is de uitdaging om dit voor iedere student

binnen het reguliere onderwijs mogelijk te maken, en niet als uitzondering op de regel.

Om dit te realiseren heeft HKU in 2015 de jaarroosters van alle *schools* geharmoniseerd. (Vrijwel) overal wordt nu gewerkt met dezelfde blok-, semester- en dagindeling. Ook is er rekening gehouden met tijd die studenten nodig hebben om zich te verplaatsen tussen de HKU-locaties. Hierdoor ontstaan er meer mogelijkheden voor keuzevrijheid en multidisciplinaire samenwerking. Omdat de nieuwe indeling aansluit bij het rooster dat de meerderheid van de hogescholen toepast, wordt het volgen van onderwijs bij andere instellingen gemakkelijker.

HKU organiseerde in 2015 voor het eerst een hogeschool-brede seminarperiode, waardoor het voor studenten veel eenvoudiger was om seminars te volgen buiten hun eigen opleiding of afstudeerrichting. De ervaringen hiermee zijn positief. Daarnaast is de bestaande HKU Studium Generale bij HKU Beeldende Kunst en HKU Design verbreed tot alle disciplines die HKU rijk is en is HKU een verkenning gestart van de introductie van minoren en Associate Degrees.

Het vergroten van de mogelijkheden voor differentiatie was ook een van de onderwerpen tijdens de jaarlijkse HKU Management-conferentie in november, waar door circa honderd directeuren, studieleders en overige betrokkenen werd gediscussieerd over het kunstonderwijs van de toekomst. Dit onderwerp zal de komende jaren bovenaan de onderwijsagenda blijven staan.

### Excellentie

HKU wil ook differentiatie mogelijk maken door het aanbieden van speciale programma's voor excellente studenten. Deze programma's moeten een plek krijgen binnen HKU College (zie pagina 13). Vooruit-

lopend daarop is HKU in 2015 gestart met de HKU-brede Master Crossover Creativity. Om studenten al tijdens hun studie klaar te stomen voor deze uitdagende master, is het speciale excellentietraject 'Better Together' opgezet, dat in het voorjaar van 2016 start. Wanneer studenten dat traject met goed gevolg afleggen, kunnen ze per september starten in de Master Crossover Creativity. 'Better Together' is het eerste honourstraject dat HKU binnen HKU College opzet. Inmiddels ligt er een kadernotitie waarin de vormgeving van dergelijke trajecten is vastgelegd. Ook is in het najaar van 2015 een pilotproject van start gegaan met beurzen voor excellente studenten. In de komende jaren wordt verder gewerkt aan de vorming van HKU College en excellentietrajecten.

### Afronding versterking toetsen en beoordelen

In 2013 en 2014 heeft HKU veel energie gestoken in het versterken van het complete proces rondom toetsen en beoordelen. Er is een toetskader ontwikkeld op basis waarvan alle *schools* hun toetsplannen formuleren. Het trainen van docenten in toetsen en beoordelen is een vast onderdeel geworden van het aanbod van HKU Expertisecentrum Educatie. De slagkracht van examencommissies is verbeterd door een versterkte facilitering, geprofessionaliseerde ondersteuning door een ambtelijk secretaris, meer ruimte voor deskundigheidsbevordering en een vastgesteld beleids- en functioneringskader. In 2015 zijn de laatste eindjes van dit proces aan elkaar geknoopt, waarmee het proces volgens plan is afgerond.

### Verbetering toelating en selectie

Kwaliteit van het onderwijs wordt mede bepaald door de kwaliteit van de instroom. Daarbij streeft HKU ernaar de juiste student op de juiste plaats te krijgen, zodat iedere student optimaal kan profiteren van het onderwijs dat HKU biedt. Een belangrijk

instrument daarvoor is het proces van toelating en selectie. Het kunstvakonderwijs heeft hierin een lange traditie en staat tegelijkertijd voor de uitdaging om aan te blijven sluiten bij veranderingen in de maatschappij. HKU hanteert vier criteria voor de toelatingsprocedure: hij moet fair, transparant, valide en betrouwbaar zijn. Inmiddels is een aantal pilots uitgevoerd met nieuwe instrumenten voor toelatings-assessments. Na HKU Kunst en Economie, HKU Muziek en Technologie, HKU Design en HKU Beeldende Kunst is in 2015 vooral ingezet op de versterking van de toelating bij HKU Games en Interactie. De pilots worden uitgebreid geëvalueerd, ervaringen worden gedeeld tussen de *schools* en best practices worden opgenomen in de verschillende toelatingsprocedures. Tegelijkertijd worden ook de vooropleidingen die HKU aanbiedt doorgelicht en wordt de aansluiting versterkt.

### Studenttevredenheid als kwaliteitszorg-indicator

De studenttevredenheid is een sterke indicator voor het kwaliteitsniveau dat HKU nastreeft. Naast interne tevredenheidsonderzoeken vormen de uitslagen van de Nationale Studenten Enquête (NSE) een belangrijk instrument in het kwaliteitszorgsysteem van HKU. Sinds 4 jaar doet HKU jaarlijks mee aan de NSE. In 2015 vulde ruim 40% van de HKU-studenten de enquête in. De resultaten waren op vrijwel alle onderdelen significant hoger dan in 2014. 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: 3,89 (2014: 3,78)
- De algemene sfeer op je opleiding: 4,31 (2014: 4,32)
- Zou je jouw opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's: 4,11 (2014: 4,01).



HKU krijgt van haar studenten hoge waarderingen voor algemene vaardigheden, docenten, groeps grootte en stage-ervaring. Verder is er een significante stijging zichtbaar bij de scores op de vragen over studiebegeleiding, wetenschappelijke vaardigheden, toetsen en beoordelen, informatievoorziening, studierooster, kwaliteitszorg en huisvesting. HKU zit met 10 van de 17 themascores op of boven het landelijk gemiddelde. In het continue proces van kwaliteitsverbetering van het onderwijs besteedt de hogeschool extra aandacht aan de minder goed scorende thema's. Zo heeft HKU in 2015 veel energie gezet op het verbeteren van de communicatie naar studenten, onder meer door de lancering van een compleet vernieuwd intranet voor studenten (de HKU Studentportal) en speciale aandacht voor de interne communicatieprocessen binnen de *schools*. Het feit dat op alle thema's de beoordeling significant is verbeterd, geeft aan dat HKU goed op weg is met de kwaliteitsverbetering.

#### Internationalisering: @home en in netwerken

Willen HKU-studenten, -docenten en -onderzoekers blijven aansluiten op de actuele beroepspraktijk, dan is een focus op het internationale werkveld onmisbaar. Internationalisering wordt door HKU gezien als een toekomstgericht proces om interculturele, internationale en globale dimensies in haar onderwijs en onderzoek in te brengen. In het internationaliseringsbeleid van HKU staan drie doelen centraal:

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

Het doorontwikkelen van het internationaliseringsbeleid is sinds 2015 de verantwoordelijkheid van HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie. Daarmee beslaat het beleid, naast het onderwijs, ook nadrukkelijk het domein van het onderzoek. Een van de kernbegrippen in het internationaliseringsbeleid is *internationalisation@home*: internationalisering binnen de muren van de instelling via de curricula van de opleidingen en het onderzoek dat HKU uitvoert. In 2015 zijn op het gebied van onderzoek twee buitenlandse lectoren geworven. Elisabetta Lazzaro, cultureel econoom en eerder als professor verbonden aan onder meer de Université Libre de Bruxelles en de Padua Universiteit (Italië), is als lector aangetrokken voor het lectoraat Creatieve Economie. Voor het lectoraat-in-oprichting Interactive Narrative Design is Hartmut Koenitz, assistent professor Mass Media Arts aan de Universiteit van Georgia (Verenigde Staten), aangesteld als lector. Hij zal in 2016 starten aan HKU. Meer over de lectoraten is te vinden op pagina 28 van dit jaarverslag.

Binnen het onderwijs is de focus op internationalisering versterkt door het aanstellen van portefeuillehouders internationalisering per *school*. Zij onderzoeken de kansen voor internationale samenwerking en zijn het eerste aanspreekpunt voor internationale competenties binnen de opleidingen. Zij ondernemen ook internationale reizen om de netwerken van HKU verder uit te bouwen en te verstevigen. In 2015 bezocht HKU onder meer Europa, Azië (China, Zuid-Korea, Japan, Vietnam), de Verenigde Staten en India.

HKU is actief vertegenwoordigd in diverse internationale netwerken, zoals:

- ELIA (European League of Institutes of Art): ELIA vertegenwoordigt 330 instellingen voor hoger kunstonderwijs van alle kunstdisciplines uit meer dan 40 landen.

De directeur van het Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie is bestuurslid van ELIA.

- Paradox (The Fine Art European Forum): netwerk van instellingen en personen die betrokken zijn bij het hoger onderwijs van autonome beeldende kunst (Fine Art) in Europa.
- Cumulus (International Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media): groot netwerk met meer dan honderd leden over de hele wereld.
- EARN (European Artistic Research Network): netwerk op het gebied van artistiek onderzoek. HKU is een van de initiatiefnemers.
- ENCATC (European Network for Cultural Art Administration Training Centres): organiseert trainingen en conferenties voor onderwijsgeevenden op het gebied van kunstmanagement.
- AAE (Association for Art Administration Educators): netwerkorganisatie op het gebied van kunstmanagement.
- Utrecht Network: samenwerkingsverband van dertig toonaangevende Europese universiteiten op het gebied van internationalisering van het hoger onderwijs in de breedste zin van het woord.
- AEN (Australian-European Network): uitwisselingsprogramma tussen Europese instellingen (Utrecht Network-leden) en Australische instellingen
- MAUI (Mid-American Universities): netwerk voor bevordering van studentenmobiliteit tussen aangesloten hoger onderwijsinstellingen in de EU (Utrecht Network-leden) en de VS.

#### Accreditaties

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. In 2015 berichtte de NVAO dat deze opleidingen opnieuw zijn geaccrediteerd, tot

2021. In 2015 vond de instellingsaccreditatie van HKU door de Open University (OU) van Groot-Brittannië plaats. Hoewel HKU heeft gekozen voor de afbouw van de masters die in samenwerking met de OU worden aangeboden, was 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 is succesvol verlopen.

## Nieuwe impuls aan een rijke traditie: onderzoek en innovatie in 2015

HKU kent een rijke onderzoekstraditie. Als een van de eerste hogescholen in Nederland stelde HKU lectoraten in die zich bezighielden met het onderzoek op het snijvlak van kunst en maatschappij. Het onderzoek dat HKU uitvoert staat in dienst van de kwaliteit en actualiteit van het onderwijs en de ontwikkeling van de beroepspraktijk en nieuwe werkerreinen. Ook draagt het onderzoek rechtstreeks bij aan de strategische positionering en de maatschappelijke doelstellingen van HKU. HKU wil binnen elk van de pijlers waarop het profiel van HKU rust (de kunsten, media en ontwikkelende beroepspraktijken in de creatieve industrie) een lectoraat instellen. Na het overgangsjaar 2014 - waarin het nieuw geformuleerde onderzoeksbeleid is geïmplementeerd en enkele lectoraten die in hun eindfase zaten, zijn afgebouwd - heeft HKU zich in 2015 gericht op het installeren en doorontwikkelen van vijf lectoraten:

- Performatieve Maakprocessen (lector drs. Nirav Christophe)
- Kunst en Professionalisering (lector drs. Bart van Rosmalen)

- Creatieve Economie (lector Elisabetta Lazzaro PhD)
- De exploratie van onderzoek en methodiek als element van artistieke en creatieve productie (lector dr. Jan IJzermans)
- Interactive Narrative Design (beoogd lector Hartmut Koenitz, start begin 2016).

Daarnaast vindt onderzoek plaats naar de toepassing van nieuwe technologieën in de creatieve vakgebieden binnen de Future Labs van HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie (zie ook pagina 18) en kent HKU een Innovatie Studio, die in samenwerking met externe partners prototypes ontwikkelt voor innovatieve producten en diensten in de context van zorg en welzijn, onderwijs en erfgoed.

HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie ondersteunt de lectoraten en onderzoeksactiviteiten van HKU, legt verbindingen tussen onderzoek en onderwijs en zorgt voor een versteviging van het onderzoeksonderwijs binnen HKU. Meer over HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie is te vinden op pagina 16.

### Lectoraten

#### **Performatieve Maakprocessen**

Het lectoraat Performatieve Maakprocessen onderzoekt nieuwe werkmethoden en innovatieve maakstrategieën binnen de 'performatieve' kunsten (theater, muziek e.d.). Het lectoraat werd begin 2015 gelanceerd met het onderzoeksfestival Formidable | Fort Minable in Fort Blauwkapel in Utrecht, gevolgd door de openbare les 'Don't forget you're many' van lector Nirav Christophe. Hierin besprak hij het belang van meerstemmigheid als basis van het creatieve proces en de hedendaagse kunstvakdidactiek. Verder publiceerde het lectoraat in 2015 het boek *Performance\_as\_Interface | Interface\_as\_Performance* van Marloeke van der

Vlugt en werden tientallen artikelen, lezingen, lecture-performances en presentaties geproduceerd door de lector en kenniskring op nationale en internationale vakpodia. Ook heeft het lectoraat tijdens de 'Play/Perform/Participate'-conferentie 2015 van de International Society of Intermedial Studies een internationaal netwerk opgezet: International Mediated Performance Network.

#### **Kunst en Professionalisering**

In samenwerking met De Baak, instituut voor leiderschap, ondernemerschap en professionele ontwikkeling, heeft HKU het lectoraat Kunst en Professionalisering opgezet. Lector Bart van Rosmalen onderzoekt nieuwe manieren van leren en doceren, waarbij kunst en creativiteit een sleutelrol vervullen. Het lectoraat heeft hier in 2015 diverse onderzoeksgroepen op ingericht en een zogeheten 'muzische leergang' ontwikkeld, waarin de onderzoekers kennis met elkaar delen en ontwikkelen op het gebied van de muzische professionalisering. Ook publiceerde het lectoraat een kaartspel met memorabele lesmomenten van HKU-docenten, 'Je beste les', dat gebruikers uitdaagt om andere invalshoeken op lesgeven te exploreren en ruimte te geven aan onverwachte en vernieuwende wendingen op didactisch vlak. Het lectoraat werkt nauw samen met HKU Expertisecentrum Educatie en met de drie docentenopleidingen. Ook is het lectoraat betrokken bij de Master Crossover Creativity en het programma Leiderschap in Cultuur (LinC). De activiteiten van het lectoraat worden uitgebreid bijgehouden op de site [musework.nl](http://musework.nl).

#### **Creatieve Economie**

Hoe werken zelfstandig opererende creatieve professionals het best samen in complexe vraagstukken? Hoe kunnen zij die samenwerking strategisch ontwikkelen? Wat kunnen kunstenaars toevoegen aan de ontwikkeling van niet-creatieve sectoren

zoals de zorg of de infrastructuur? Hoe zorg je ervoor dat je product, productie, dienst of concept ook economisch interessant wordt? Dat zijn vragen waarmee het lectoraat Creatieve Economie zich bezighoudt. Onder leiding van lector Elisabetta Lazzaro, de opvolger van de in 2015 plotseling overleden Dany Jacobs, onderzoekt en ontwikkelt het lectoraat strategische principes voor de valorisatie van het creatieve proces. Ook richt het lectoraat zich op het afwegen en bevorderen van innovatie van businessmodellen en organisatorische principes in de creatieve werkvelden. Het lectoraat heeft een kenniskring opgezet met zeven leden, die allen hun eigen onderzoeksgebied hebben. 2015 was voor het lectoraat voornamelijk een oriënterend jaar, in 2016 zal het lectoraat volledig op stoom zijn.

#### **De exploratie van onderzoek en methodiek als element van artistieke en creatieve productie**

Met dit nieuwe lectoraat, ingesteld in het najaar van 2015, wil HKU nieuwe didactische benaderingen ontwikkelen voor het versterken van de onderzoekscompetenties binnen het kunst- en creativiteitsonderwijs. Lector Jan IJzermans richt zich daarbij op de (veelal impliciete) onderzoekspraktijk van de kunstenaars en ontwerpers. Eind 2015 bevond het lectoraat zich nog in de opstartfase. In 2016 wordt het verder doorontwikkeld.

#### **Interactive Narrative Design**

Met het instellen van een lectoraat op het gebied van interactieve vertelstructuren wil HKU haar pioniersrol op het gebied van de toepassing van nieuwe technologieën binnen kunst en artistiekheid nog een extra impuls geven. HKU heeft in 2015 een lector geworven voor dit lectoraat: Hartmut Koenitz, op dit moment assistant professor Mass Media Arts aan de Universiteit van Georgia (Verenigde Staten). Het lectoraat zal in mei 2016 van start gaan.

#### **Innovatie Studio**

De Innovatie Studio van HKU ontwikkelt samen met externe partners prototypes voor innovatieve producten en diensten in de context van zorg en welzijn, onderwijs en erfgoed. Dit komt ten goede aan de vernieuwing van onderwijs- en beroepspraktijken en draagt bij aan deskundigheidsbevordering van docenten, excellente studenten en experts in de creatieve werkvelden. De studio richt zich op projecten met een experimenteel, innovatief en exploratief karakter en heeft als doel crossovers te creëren tussen de creatieve industrie en toepassingsgebieden, zowel profit als non-profit. De studio is onder andere nauw betrokken bij U CREATE (zie pagina 18), HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie en diverse lectoraten. De studio (en zijn voorganger Studiolab) heeft een brede waaier aan producten ontwikkeld, van brainstormtools om nieuwe games te ontwikkelen en een methode om groepsdynamische processen binnen een projectgroep aan de orde te stellen, tot revalidatiegames voor kinderen met cerebrale parese of jongeren met niet-aangeboren hersenletsel.

**UMU****Jason Schot, Interaction Design**

Nominatie HKU-Award 2015 – categorie Vernieuwing

umu helpt ouders een oogje op hun kinderen te houden tijdens lastige situaties. Denk bijvoorbeeld aan de drukte tijdens Koningsdag, een zomerdag op het strand of een dagje uit in het pretpark. umu is niet een vervanging van de ouders, maar een assistent. Het bestaat uit een kleine zender die het kind bij zich draagt en die in verbinding staat met de smartphone van de ouder. Wanneer het kind zich buiten een ingestelde radius dreigt te bewegen of richting een gevaarlijk punt loopt zoals water of een druk kruispunt, wordt de ouder hiervan op de hoogte gesteld. umu maakt gebruik van een nieuwe positietechniek die het softwarebedrijf Bright ontwikkeld heeft. Daardoor werkt het in tegenstelling tot GPS binnen, 20x langer op de batterij en is het 10x zo accuraat.

[crafting-convenience.com/umu](http://crafting-convenience.com/umu)



## HKU, de lerende hogeschool in 2015

HKU wil een lerende hogeschool zijn: een onderwijsinstelling waarin medewerkers en studenten met elkaar in gesprek gaan, van elkaar leren, elkaar inspireren en met elkaar samenwerken. Om dat te bereiken organiseert HKU zowel formele als informele initiatieven om kennis en ervaring uit te wisselen. Zo is de school toegerust om zich te blijven vernieuwen in een maatschappij die in transitie is.

### 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.

In 2015 organiseerde HKU Expertisecentrum Educatie voor de eerste keer de Week van de Docent: een week vol workshops, lezingen en meet-ups rondom actuele onderwijsthema's. Het hoogtepunt van deze week was de tweede editie van de HKU Onderwijsdag, waarop onderwijsgeevenden onder het motto 'Ik zal je leren' met elkaar in gesprek gingen over hoe een lerende hogeschool kan bijdragen aan een goede samenleving en hoe HKU kunst daarbij een aanwakkerende rol kan geven. Voor het ondersteunend personeel was er deze dag een excursie naar het Rijksmuseum, waarna de dag werd afgesloten met een gezamenlijk Nieuwjaarsfeest.

De opening van het hogeschooljaar, een ander belangrijk moment waarop HKU'ers elkaar op informele wijze kunnen treffen, vond dit jaar plaats op de nieuwe locatie Oudenoord 700. Naast een blik op het nieuwe schooljaar was deze bijeenkomst ook

bedoeld als kennismaking met dit nieuwe gebouw en markeerde het een belangrijke stap in de richting van de 'Stadscampus HKU' (zie ook pagina 34).

Naast deze grotere evenementen worden ook kleinere initiatieven georganiseerd, zoals medewerkersdagen per school, lunchbijeenkomsten door school-directeuren met studenten of door het College van Bestuur met medewerkers en studenten, lezingen van boegbeelden en inspirerende kunstenaars (zoals in 2015 een speciale Studium Generale met Daan Rosegaarde) en debatten in samenwerking met partners uit het werkveld (zoals het jaarlijkse HKU&NFF-event). Deze initiatieven zijn een groot succes en worden hoog gewaardeerd. HKU zet dit beleid in 2016 dan ook onverminderd voort.

### Ontwikkeltrajecten

Door middel van speciale ontwikkeltrajecten wil HKU op een meer formele manier werken aan een lerende houding bij haar medewerkers. Zo waren er diverse management development-dagen voor directeuren en studieleiders en vond in november 2015 de jaarlijkse HKU Managementconferentie plaats. Tijdens deze conferentie gingen meer dan honderd directeuren, studieleiders, hoofden van diensten, leden van de medezeggenschapsraad en van opleidingscommissies met elkaar in gesprek over een actueel (onderwijs)thema. In 2015 was het thema 'Op de golf': hoe kunnen HKU'ers als volleerde surfers de golf naar de toekomst pakken en de trends op onderwijsgebied in hun werk opnemen? De ultieme vraag was: hoe ziet het onderwijs aan HKU er in 2025 uit? Bij deze managementconferentie was ook een delegatie van 60 studenten betrokken. Dat leidde tot belangrijke discussies en interessante inhoudelijke bijdragen. De aanwezigheid van studenten is van



grote toegevoegde waarde gebleken en zal daarom een vast onderdeel blijven van de conferentie.

### Participatie van studenten

HKU vindt het van groot belang dat beleid met studenten ontwikkeld wordt en getoetst is aan de praktijk. Vandaar dat op steeds meer gebieden studenten betrokken worden als klankbord, sparringspartner (zoals bij bovengenoemde managementconferentie) of mede-ontwerper. In de afgelopen jaren heeft HKU veel energie gestoken in het versterken van de studentenparticipatie in opleidingscommissies, de medezeggenschapsraad en de klassenvertegenwoordiging. In maart 2015 organiseerde HKU de tweede HKU-brede studentenconferentie. Onder de titel 'LEF: doen wat je wilt doen', beleefden ruim tweehonderd studenten een dag met debatten, speed-dating, werksessies, 'perfect elevator pitch-trainingen' en meer. Drie thema's stonden centraal:

- Persoonlijke ontwikkeling: wie ben je, wat wil je, waar wil je naartoe?
- Visie op het onderwijs: wat heb je nu nodig voor je toekomst?
- HKU Community: nieuwe verbindingen leggen en netwerken.

LEF heeft geresulteerd in een manifest met aanbevelingen van de studenten aan het College van Bestuur. Het college heeft deze aanbevelingen overgenomen en verwerkt in het onderwijsbeleid, of ruimte gegeven aan studenten om bepaalde onderdelen zelf verder op te pakken. Zo bevatte het manifest een aanbeveling voor een HKU Café, een cross-disciplinaire ontmoetingsplek waarin ondernemende studenten elkaar kunnen ontmoeten, kunnen netwerken en tot nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen komen. HKU Café is in het najaar van 2015 van start gegaan als 'reizend evenement' en heeft

inmiddels een vaste fysieke plek gekregen. De studentenconferentie wordt een jaarlijks terugkerend evenement. Begin 2016 vindt de volgende editie plaats, waarin wordt voortgebouwd op het manifest uit 2015.

### Medezeggenschap

Sinds eind 2014 werkt HKU met een nieuwe medezeggenschapsstructuur. HKU kent vanaf dat moment een centrale medezeggenschapsraad (CMR) van 22 personen, waarin de *schools* en ondersteunende diensten evenredig vertegenwoordigd zijn. De helft van de CMR bestaat uit studenten. De raad is een belangrijke gesprekspartner van het College van Bestuur en houdt de vinger aan de pols bij prominente onderwerpen binnen HKU, zoals de versterking van de onderwijsondersteuning (zie pagina 33), de herhuisvesting (zie pagina 34) en de kwaliteitszorg. Met het wettelijk vastgelegde instemmingsrecht op hoofdlijnen van de begroting heeft de CMR er in 2015 een belangrijke taak bijgekregen.

In het najaar van 2015 hebben CMR en het College van Bestuur het eerste jaar van de nieuwe werkwijze uitgebreid geëvalueerd. De conclusie was dat de nieuwe opzet van de medezeggenschap goed werkt, maar dat er nog meer structuur kan komen door het instellen van commissies op kernonderwerpen en werkgroepen voor onderwerpen met een tijdelijk en urgent karakter. Deze structuur is inmiddels ingevoerd. Daarnaast is de ambtelijke ondersteuning uitgebreid en zijn de raadsleden verder getraind in het medezeggenschapswerk, waardoor de raad ook op dat gebied meer slagkracht heeft.

Ook op andere medezeggenschapsgebieden als de opleidingscommissies en de klassenvertegenwoordiging is de in 2014 ingezette versterking doorgezet: de leden hebben zich verder geschoold en ingewerkt en er is speciale aandacht geweest voor de binding van deze geledingen met

de CMR. Hierdoor is op alle fronten een goede medezeggenschap ontstaan met een evenwichtige vertegenwoordiging van studenten, docenten en overige medewerkers.

### Verdere versterking van het personeelsbeleid

De medewerkers zijn het kapitaal van HKU. Zij moeten in staat worden gesteld om hun competenties te verbeteren en daardoor bij te dragen aan de dynamiek die een lerende hogeschool kenmerkt. In 2015 stond de ontwikkeling van het personeelsbeleid daarom hoog op de agenda. Belangrijke stappen hierin waren:

- het aantrekken van een ervaren manager HRM en de verdere ontwikkeling van de vier reeds eerder aangetrokken HRM-medewerkers.
- de ondersteuning door HRM van de school-directeuren bij de ontwikkeling van hun meerjarenpersoneelsplannen.
- de verbetering van de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken in de hele HKU.
- het verbeteren van de (internationale) werving en selectie van medewerkers.
- het vergroten van het aantal docenten met een mastertitel
- het vergroten van de rol van HRM in het professionaliseringsbeleid. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de begeleiding van persoonlijke trajecten en management development dagen.
- Het opzetten van een cyclus van HR-managementinformatie naar de directeuren van de verschillende onderdelen van HKU.
- Het opzetten en implementeren van de regeling Duurzame Inzetbaarheid.

De afdeling HRM heeft de directeuren tevens ondersteund bij het opnieuw bepalen van de formatie in het kader van de Wet Werk en Zekerheid en de nieuwe wettelijke

vereisten ten aanzien van flexwerkers. De invoering van deze wet heeft ertoe geleid dat een flink aantal docenten dat als ZZP'er voor HKU werkzaam was, een contract bij HKU heeft gekregen.

### Ombudsman en vertrouwenspersonen

Sinds 2014 kent HKU een ombudsman. 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 2015 heeft de ombudsman gesproken met 13 (groepen van) mensen die over een vraag of een klacht wilden spreken met een onafhankelijk persoon. In de meeste gevallen ging het over samenwerking, een inschaling of aanstelling, of over functioneren en beoordelen. De gesprekken waren constructief van aard en leidden tot een oplossing waarbij de klager zelf actie heeft ondernomen door de zaak met de leidinggevende te bespreken. In twee gevallen is de zaak besproken met het hoofd HRM. Doorverwijzingen naar andere vormen van ondersteuning waren niet nodig. Een uitgebreide rapportage van de ombudsman over 2015 wordt opgenomen in het sociaal jaarverslag van HKU.

In 2015 is het college van vertrouwenspersonen opnieuw vormgegeven. Na een interne sollicitatieprocedure zijn drie vertrouwenspersonen benoemd, onder wie de organisatieonderdelen evenwichtig verdeeld zijn. Overigens mogen de medewerkers contact opnemen met de vertrouwenspersoon van hun keuze en zijn ze niet per definitie gebonden aan degene op hun locatie. Het jaarverslag van de vertrouwenspersonen wordt opgenomen in het sociaal jaarverslag.

## Stadcampus krijgt contouren: huisvesting en faciliteiten in 2015

Het strategisch huisvestingsplan van HKU is gericht op het creëren van een optimale, op de toekomst gerichte, stimulerende en ondersteunende werkomgeving voor studenten. HKU ziet het als een sterk punt dat het grootste deel van haar onderwijs is gevestigd in of rondom het centrum van Utrecht, met alle daar aanwezige grootstedelijke voorzieningen. Daarmee onderscheidt HKU zich van haar Utrechtse collega's Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht, die zich primair vestigen op het Utrecht Science Park (De Uithof).

Omdat de interactie met de stad haar studenten veel te bieden heeft, heeft HKU ervoor gekozen haar onderwijs dicht bij de culturele faciliteiten en creatieve industrie van Utrecht te blijven organiseren. HKU bouwt in dat kader aan de 'Stadcampus HKU', met verschillende, hoogwaardige locaties die onderling goed en per fiets bereikbaar zijn. Uitgangspunten hierbij zijn:

- Er dienen goed geoutilleerde, bij de *schools* passende en toekomstbestendige huisvestingsvoorzieningen te zijn.
- Iedere *school* krijgt een 'thuisbasis': een fysieke plek in één van de HKU-gebouwen waarvan de *school* de inrichting en uitstraling kan bepalen en zo een eigen identiteit kan creëren.
- In een gebouw kunnen meerdere thuisbases gevestigd worden. Om samenwerking te versterken zullen *schools* ook gebruik gaan maken van elkaars ruimten of ruimten gezamenlijk gaan gebruiken.
- De concentratie in en om het centrum van Utrecht leidt ertoe dat de locatie Hilversum afgestoten wordt.

- HKU maakt waar mogelijk gebruik van bestaande gebouwen.
- De toekomstige budgettaire ruimte voor huisvesting mag niet hoger worden dan de oorspronkelijke budgettaire ruimte.

In 2015 heeft HKU een grote stap gezet richting de Stadcampus HKU met de ingebruikname van Oudenoord 700. HKU heeft dit gebouw in 2013 gekocht van de Hogeschool Utrecht. Het biedt plaats aan ca. 1.700 studenten en 300 medewerkers, en is in 2008 nog volledig gerenoveerd. In 2014 is besloten dat hier de thuisbases gevestigd worden van twee *schools*: HKU Media (op dat moment gevestigd op locatie IBB-laan en locatie Hilversum) en HKU Kunst en Economie (gevestigd op locatie Lange Vie).

Oudenoord 700 is per 1 september 2015 in gebruik genomen. Dat betekende dat in de zomer de verhuizing moest plaatsvinden van bovengenoemde *schools*. De noodzakelijke aanpassingen en de verhuizing zelf zijn uitgevoerd in een periode van vier weken: een grote uitdaging voor alle betrokkenen, die zeer succesvol is verlopen. Ook de ingebruikname verliep soepel. Afgezien van enkele kinderziekten en van het feit dat de nieuwe bewoners het gebouw eigen moesten maken en nog een eigen sfeer en identiteit moesten geven, zijn de ervaringen op deze nieuwe HKU-locatie positief.

Als tweede stap in het herhuisvestings-traject heeft HKU in het voorjaar van 2015 een overeenkomst getekend voor de huur van de Pastoe Fabriek aan Rotsoord. Dit karakteristieke gebouw komt door het vertrek uit Utrecht van meubelmaker Pastoe beschikbaar vanaf februari 2016. HKU huurt hier de begane grond en een groot deel van de eerste verdieping. Daarnaast is een deel van het gebouw in gebruik door start ups en incubators. In de Pastoe Fabriek worden de opleidingen van HKU Beeldende

Kunst gevestigd, de Master Scenografie, de master Fine Art en een deel van de afstudeerrichting Theatre Design. De eerste verdieping wordt opgeleverd in februari 2016. Vanaf dat moment zullen de jaren 2 tot en met 4 van de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving hun intrek nemen in de Pastoe Fabriek. De rest van het gebouw komt beschikbaar per augustus 2016, zodat de overige opleidingen in de zomer zullen verhuizen. Vanaf dat moment zullen ook de ateliers van HKU Beeldende Kunst, die nu nog aan de Tractieweg gevestigd zijn, in de Pastoe Fabriek komen. De Tractieweg wordt vervolgens afgestoten.

Met de verhuizing van HKU Beeldende Kunst komt er ruimte beschikbaar op de locatie IBB-laan voor de inhuizing van de opleidingen van HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie, die nu nog gevestigd zijn op de locatie Hilversum. In voorbereiding daarop worden diverse verbouwingen en groot onderhoud uitgevoerd op de locatie IBB-laan (bijvoorbeeld voor de komst van geluidsstudio's uit Hilversum).

In het najaar van 2015 is HKU erin geslaagd het gebouw aan de Oude Amersfoortseweg in Hilversum te verkopen. Het pand zal in het najaar van 2016 overgedragen worden aan de nieuwe eigenaar. Dat geeft HKU de ruimte om het schooljaar van HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie af te maken in Hilversum en in de zomer de betreffende opleidingen te verhuizen.

De plannen voor realisatie van stadsbioscoop De Kade, waarin HKU ruimte zou huren voor onder meer de organisatieonderdelen die nu nog op de locatie Lange Vie gehuisvest zijn, hebben in 2015 vertraging opgelopen. Het was daarom eind 2015 nog niet duidelijk of HKU ook daadwerkelijk haar intrek zou nemen in

De Kade. Een definitief besluit daarover volgt in de eerste maanden van 2016.

HKU streeft ernaar het gehele proces van herhuisvesting afgerond te hebben in het najaar van 2017. HKU beschikt dan 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 (aangevuld met een gebouw voor de onderdelen die nu nog op locatie Lange Vie gehuisvest zijn)
- Locatie IBB-laan (inclusief Pastoe Fabriek).

MIDTTEAM

REFUTEW

HIKU



## Midterm Review HKU Instellingsplan 2013-2018

In 2015 was de uitvoering van het HKU Instellingsplan 2013-2018 halverwege. Dit instellingsplan is leidend geweest in nagenoeg alle acties die HKU in de afgelopen jaren ondernomen heeft ter versterking van haar onderzoek en onderwijs. Het plan wordt stapsgewijs uitgewerkt en aangepakt in de jaarlijkse bestuurlijke agenda's en in deelplannen per onderdeel. Dit deel van het jaarverslag werpt een blik op de stand van zaken van het Instellingsplan per eind 2015.

Kernbegrippen in het instellingsplan zijn kwaliteit van onderwijs en vernieuwing door onderzoek en het leggen van nieuwe verbindingen binnen en buiten de instelling.

Het Instellingsplan 2013-2018 bevat 5 hoofddoelstellingen:

1. Continuïteit en ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijsaanbod en het onderzoek dat daaraan ten dienste staat.
2. Positionering van HKU als breed maatschappelijk en cultureel geëngageerde onderwijsinstelling in relevante lokale, landelijke en internationale netwerk- en samenwerkingsverbanden.
3. Het doorvoeren van aanpassingen en hervormingen in de onderwijs- en beheerorganisatie en kwaliteitszorg van HKU.
4. De realisatie van een intensiever op professionalisering, organisatieontwikkeling en kwaliteitsbesef gericht personeelsbeleid.

5. De realisatie van een op kwaliteitsverbetering en continuïteit gericht huisvestingsconcept en actueel voorzieningenniveau.

Deze vijf hoofddoelstellingen zijn langs de meetlat gelegd om te kijken hoe ver HKU inmiddels gevorderd is. Op de volgende pagina's worden per doelstelling de resultaten samengevat. Daarbij wordt de volgende indeling gehanteerd:

- In **groen** staan de activiteiten die afgerond zijn of waarop zeer grote voortgang is geboekt.
- In **blauw** staan de activiteiten die op koers liggen en/of goede voortgang kennen
- In **oranje** staan de activiteiten die vertraagd zijn en/of waarbij sprake is van een recente ontwikkeling.

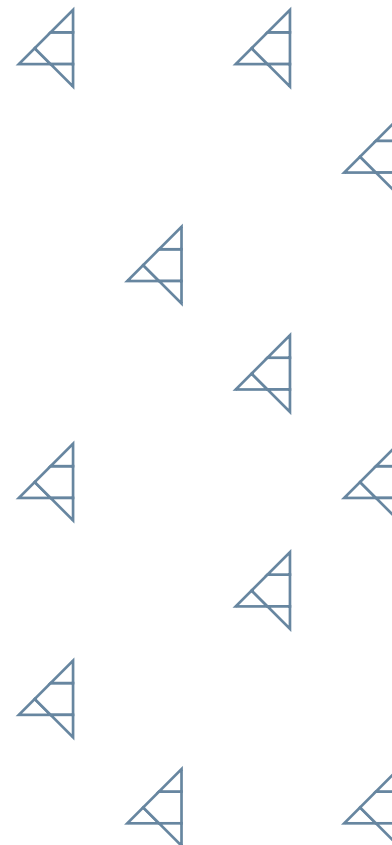
Allereerst wordt per eerdergenoemde doelstelling een infographic gepresenteerd, waarna deze wordt toegelicht.

### ADJOINED

Tamara Klooster, Fashion Design

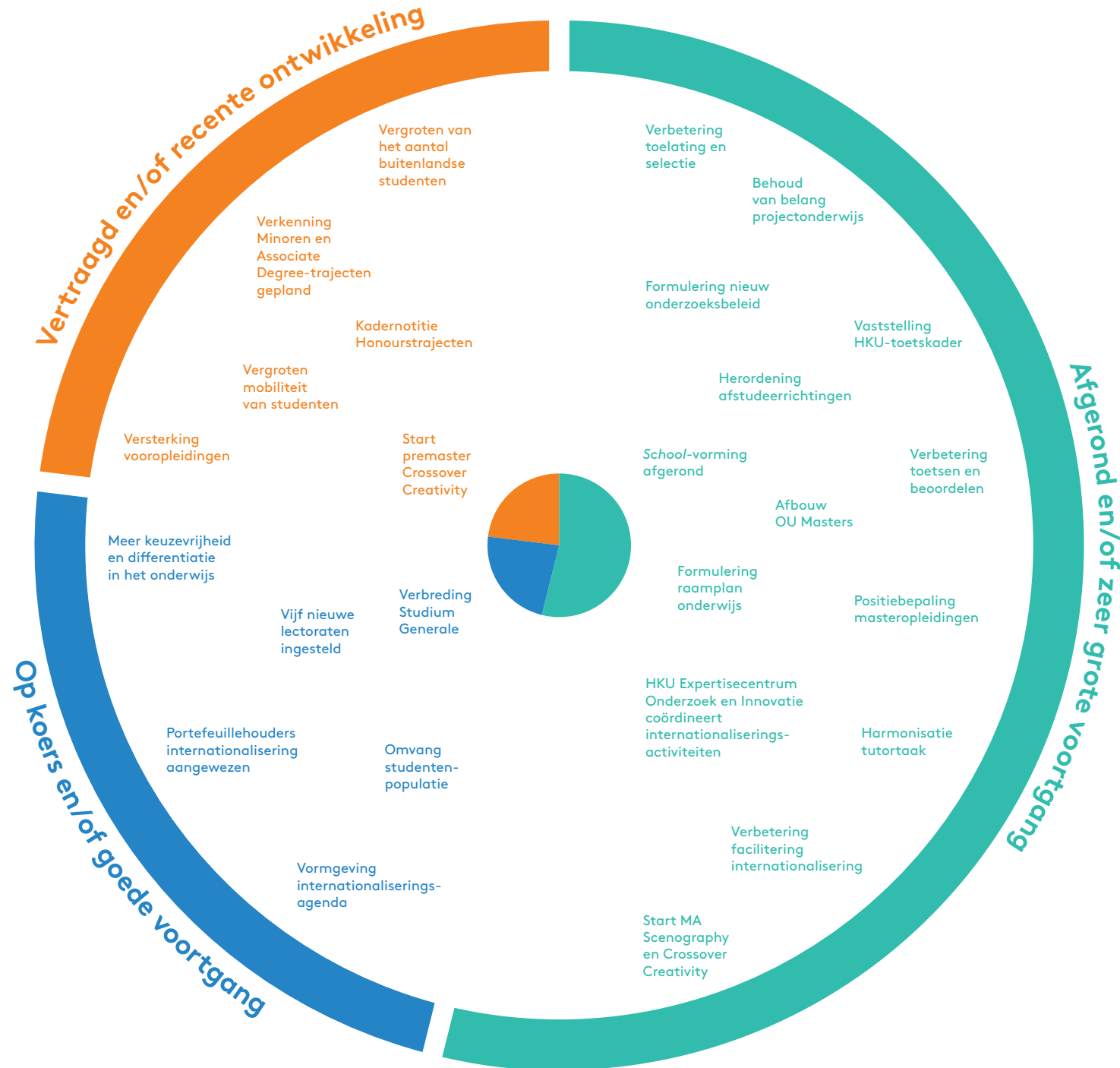
Er was opvallend veel aandacht voor de man en mode voor mannen in de verzameling werk van afstuderende ontwerpers Fashion Design. ADJOINED van Tamara Klooster is een voorbeeld van de onderzoekende en creatief grensverleggende manier waarop in dit veld wordt gewerkt. De 'ADJOINED'-collectie is ontstaan uit een fascinatie met extreme groepsdynamica zoals deze voorkomt in cult's en bewegingen. Tegelijkertijd onderkent de ontwerpster de wens om uniek te zijn... hoe kan deze paradox worden vertaald naar mode voor mannen? Het resultaat is kleding voor een moderne urban tribe die dit spanningsveld verkent.

[tamaravanklooster.tumblr.com](http://tamaravanklooster.tumblr.com)



Doelstelling 1: Continuïteit en ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijsaanbod en het onderzoek dat daaraan ten dienste staat.

Voor HKU is er een direct verband tussen goed onderwijs, een onderzoekende houding, het actief uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het in samenwerkingsprojecten in de praktijk valoriseren van vernieuwende praktijkkennis.



### Het onderwijsmodel en curriculum-ontwikkeling: differentiatie en keuzevrijheid

- Er is een **Raamplan Onderwijs** geformuleerd om beter aan te sluiten op de (veranderende) beroepspraktijk en om meer differentiatie en keuzevrijheid in te bouwen.
- **School-vorming is afgerond.**
- In 2015 zijn de jaarroosters van de *schools* op hoofdlijnen geharmoniseerd om ruimte te bieden voor **meer keuzevrijheid en differentiatie** en multidisciplinaire samenwerking. Er zijn onder meer HKU-brede seminars van start gegaan, die positief ontvangen zijn.
- **HKU Studium Generale**, zoals dat reeds bestond op locatie Ina Boudier-Bakkerlaan, is HKU-breed getrokken.
- Verkenning van de introductie van **minoren en Associate Degree-trajecten** is gestart.
- Er is een **kadernotitie Honourstrajecten** vastgesteld. In 2016 wordt gewerkt aan de vormgeving van dergelijke trajecten binnen de *schools*.
- Binnen het HKU College wordt in februari 2016 als excellentietraject een **premaster** gestart voor de Master Crossover Creativity.
- **Projectonderwijs** is vanouds een belangrijk onderdeel van de opleidingen in alle *schools* van HKU als confrontatie met de beroepspraktijk.
- Er zijn diverse pilotprojecten **toelating en selectie** uitgevoerd met externe ondersteuning, gericht op verbeterde selectie en studiekeuzebegeleiding.
- Er is een **tutornotitie** vastgesteld die de **tutortaak** harmoniseert.
- Versterking van **vooropleidingen** staat op de agenda voor 2016.
- **De toetsings- en beoordelingspraktijk** is versterkt. Er is een HKU-toetskader vastgesteld. Dit heeft onder meer geleid tot scholing van docenten en de verankering van toetsing en beoordeling aan de hand van toetsplannen en kwaliteitsplannen binnen de *schools*.
- HKU is er in geslaagd het **aantal studenten** boven 3.800 te houden.

### Een evenwichtige onderwijsportfolio en aandachtsgebieden in het onderzoek

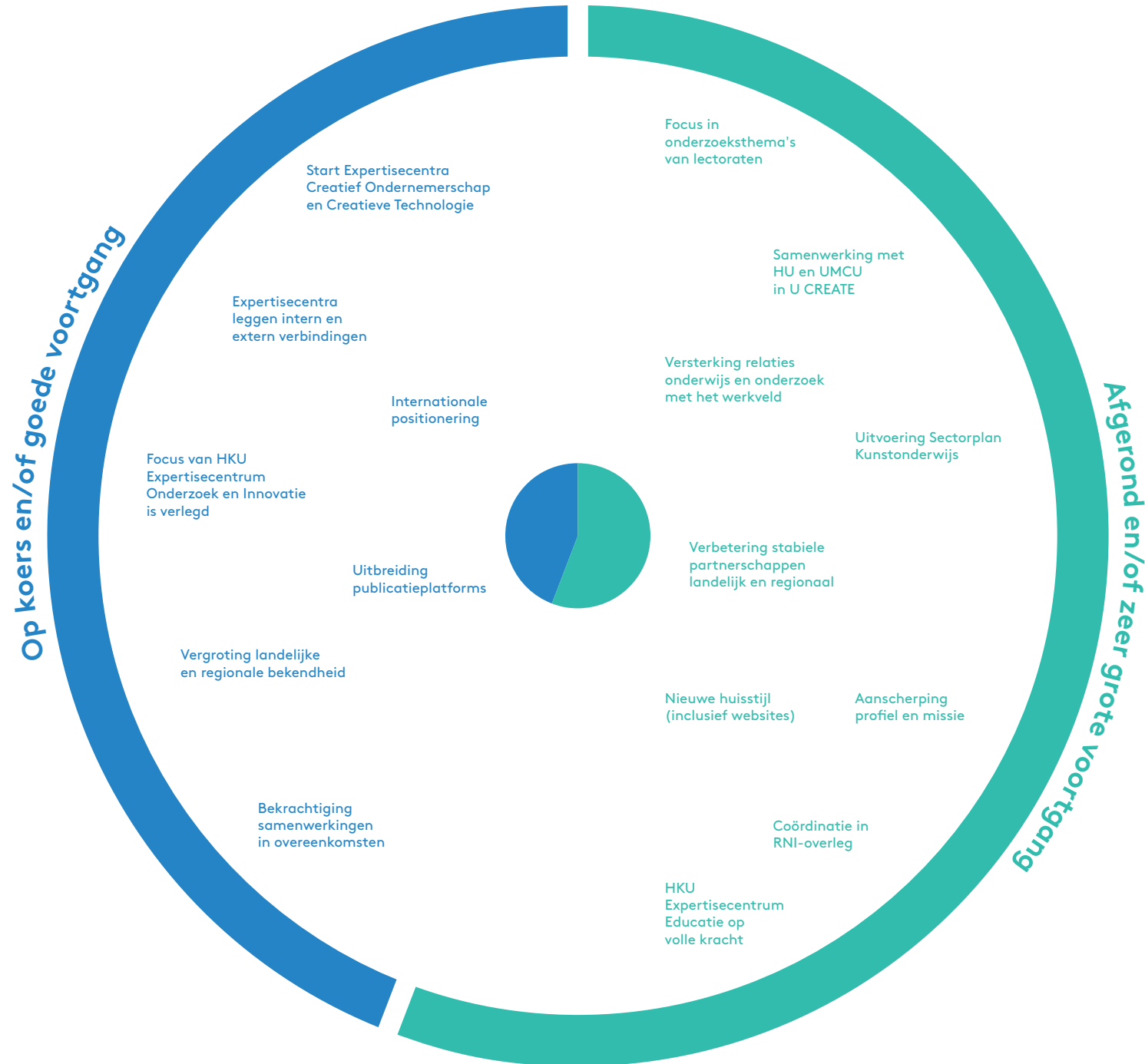
- In de afgelopen jaren is gewerkt aan het bacheloraanbod: het hart van het onderwijs aan HKU. Diverse **afstudeerrichtingen** zijn opnieuw geordend en er zijn keuzes gemaakt met betrekking tot de Croho-indeling.
- Er is een beleidsnotitie met betrekking tot de **masteropleidingen** gemaakt, waarin ingezet wordt op het versterken van het aanbod binnen het Nederlandse onderwijsstelsel. De private **Britse OU-masteropleidingen zijn in 2015, op één opleiding na (MA Fine Art), volledig afgebouwd. Twee nieuwe bekostigde masteropleidingen** - Scenography en Crossover Creativity - zijn gestart.
- In 2013 is een Startnotitie Onderzoek vastgesteld waarin **nieuw onderzoeksbeleid** geformuleerd is.
- De bestaande lectoraten zijn afgerond. **Vijf nieuwe lectoraten** zijn ingesteld, twee daarvan zijn recent in 2015 gestart en de laatste start in mei 2016. De omvang van de aanstelling van een lector is substantieel vergroot.

### Internationalisering

- In de afgelopen twee jaar is in onder regie van het CvB de **internationaliseringsagenda** op HKU-niveau vormgegeven. De *schools* hebben de opdracht om een internationale component in het curriculum in te bouwen. Per *school* zijn **portefeuillehouders internationalisering** aangewezen, die regelmatig overleggen om meer focus en diepgang aan te brengen in de activiteiten.
- Eind 2015 is het **HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie als spil van alle internationaliseringsactiviteiten** op het terrein van onderwijs, onderzoek en kwaliteitszorg gepositioneerd.
- Er is een aanzet gegeven voor het **vergroten van het aantal buitenlandse studenten en de mobiliteit** - uitwisseling - van studenten, niet alleen van binnen naar buiten, maar ook van buiten naar binnen.
- Er is gebouwd aan betere **faciliteiten voor internationalisering** (in de vorm van structuur en procedures).

Doelstelling 2: Continuïteit en ontwikkeling van de positionering van HKU als breed maatschappelijk en cultureel geëngageerde onderwijsinstelling in relevante lokale, landelijke en internationale netwerk- en samenwerkingsverbanden.

HKU heeft een focus op triple-helix verbanden (bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid) met geselecteerde strategische partners.





### Focus op strategische samenwerking

- HKU heeft haar **profiel en missie** aangescherpt en doorgevoerd in een **nieuwe huisstijl** en website. Slogan: 'De Kunst van HKU, nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen.
- HKU heeft op bestuurlijk niveau ingezet op het koppelen van structurele activiteiten en doelen aan de keuze voor **stabiele samenwerkingspartners**.
- Versterking van de complementariteit bij **samenwerking is door overeenkomsten geborgd**.
- Werving van projecten en het aangaan van strategische verbindingen worden **gecoördineerd in het RNI-overleg** (Regionaal, Nationaal, Internationaal) van College van Bestuur, expertisecentra, lectoraten en onderzoekprogramma's.
- In het kader van het **Sectorplan Kunst-onderwijs** is het profiel aangescherpt.
- HKU, Hogeschool Utrecht en UMCU participeren als gelijkwaardige partners in **U CREATE**, het Centre of Expertise Creative Industries.
- Partners herkennen het HKU-profiel en kennen de resultaten door activiteiten gericht op externe profilering (ook missie, huisstijl, HKU-slogan). Uit onderzoek van Bureau Communicatie blijkt dat het **profiel** (regionaal en nationaal) **zichtbaarder en herkenbaarder** is in de buitenwereld.
- HKU zet in op **internationale positionering**, bijvoorbeeld door een bestuurslid van ELIA – de European League of Institutes for the Arts – en de aanstelling van twee niet-Nederlandse lectoren.

### Focus op interne organisatorische verbeteringen

- Op het niveau van de organisatie-onderdelen zijn bestaande **onderwijs- en onderzoekspartners uit het werkveld** in kaart gebracht en zijn nieuwe verbindingen aangegaan. Alle **schools** hebben een werkveldadviescommissie en lectoraten een begeleidingscommissie met externe leden. Verschillende **schools** hebben aansprekende 'fellows' aan zich verbonden.
- **Expertisecentra leggen intern en extern verbindingen**. De profilerende thema's van HKU zijn geborgd in de vier ingestelde expertisecentra: Educatie, Creatief Ondernemerschap, Creatieve Technologie en Onderzoek en Innovatie.
- **HKU Expertisecentrum Educatie** is het verst ontwikkeld en voldoet aan de doelstelling.
- De focus van **HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie** is eind 2015 verlegd naar onder andere ondersteuning en facilitering van de lectoraten en subsidieprojectenwerving (naast de spil van internationaliseringsactiviteiten en relatiebeheer en -beleid).
- In 2015 zijn **HKU Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap** en **HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie** gestart. Vanuit het eerste centrum worden contacten tussen studenten, alumni en ondernemers onderhouden. Het tweede centrum deelt kennis en ervaring op het gebied van technologie in relatie tot kunst en creativiteit, o.a. door coördinatie van de Future Labs, de multidisciplinaire uitvindingslabs voor creatieve technologie waarin geëxperimenteerd wordt met actuele technologieën.
- Gedachtevorming over de **focus in onderzoeksthema's** voor de **schools** en centra heeft geleid tot vijf nieuwe lectoraten.
- HKU beschikt over vele (ook digitale) **publicatieplatforms** voor resultaten en activiteiten in onderwijs en onderzoek.

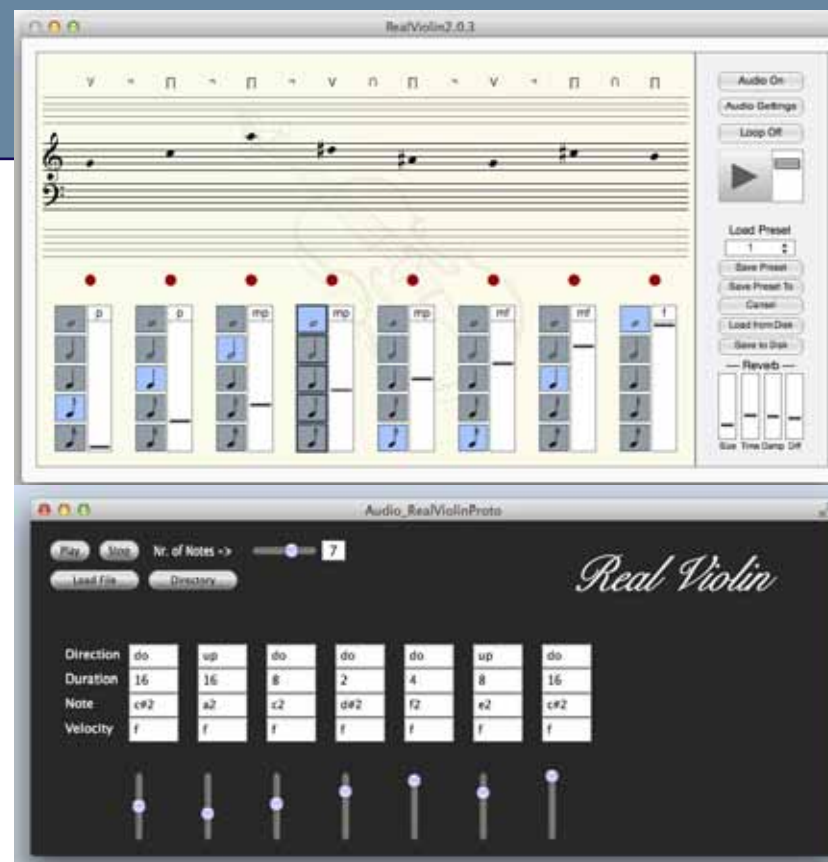
### Smart Sampler

Milan van der Meer & Danny van Swieten, *Audio Design*

Winnaar HKU-Award 2015, categorie Vernieuwing

Het horen van de ingeblikte stem die in bussen de volgende halte aankondigt was de aanleiding voor het idee achter de Smart Sampler. Waarom ervaren we deze stem als niet-menselijk? Hoe zou je dit kunnen veranderen? De Smart Sampler is een software applicatie die componisten in staat stelt om via de computer natuurlijk klinkende instrumenten te genereren en in spraak-applicaties de menselijke stem te benaderen. Het resultaat is verbluffend en opent een wereld aan mogelijkheden voor digitale muziekproductie en arrangementen.

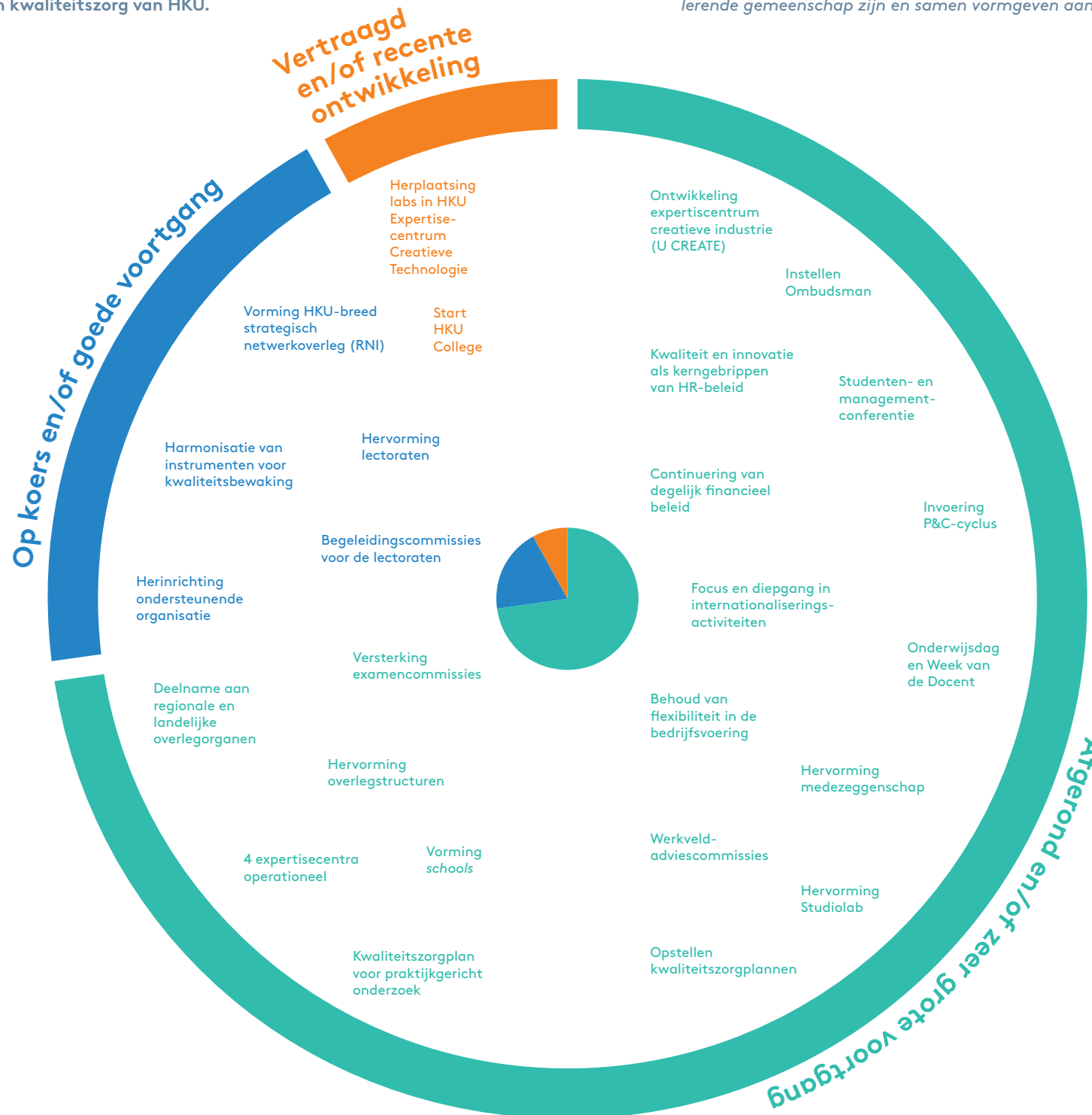
[www.dsperados.com](http://www.dsperados.com)





Doelstelling 3: Het doorvoeren van aanpassingen en hervormingen in de onderwijs- en beheerorganisatie en kwaliteitszorg van HKU.

Ambitie is dat de HKU zo ingericht moet zijn dat alle medewerkers en studenten samen een lerende gemeenschap zijn en samen vormgeven aan een dynamische 'lerende hogeschool'.



#### Optimalisering van de organisatorische basis- en randvoorwaarden door:

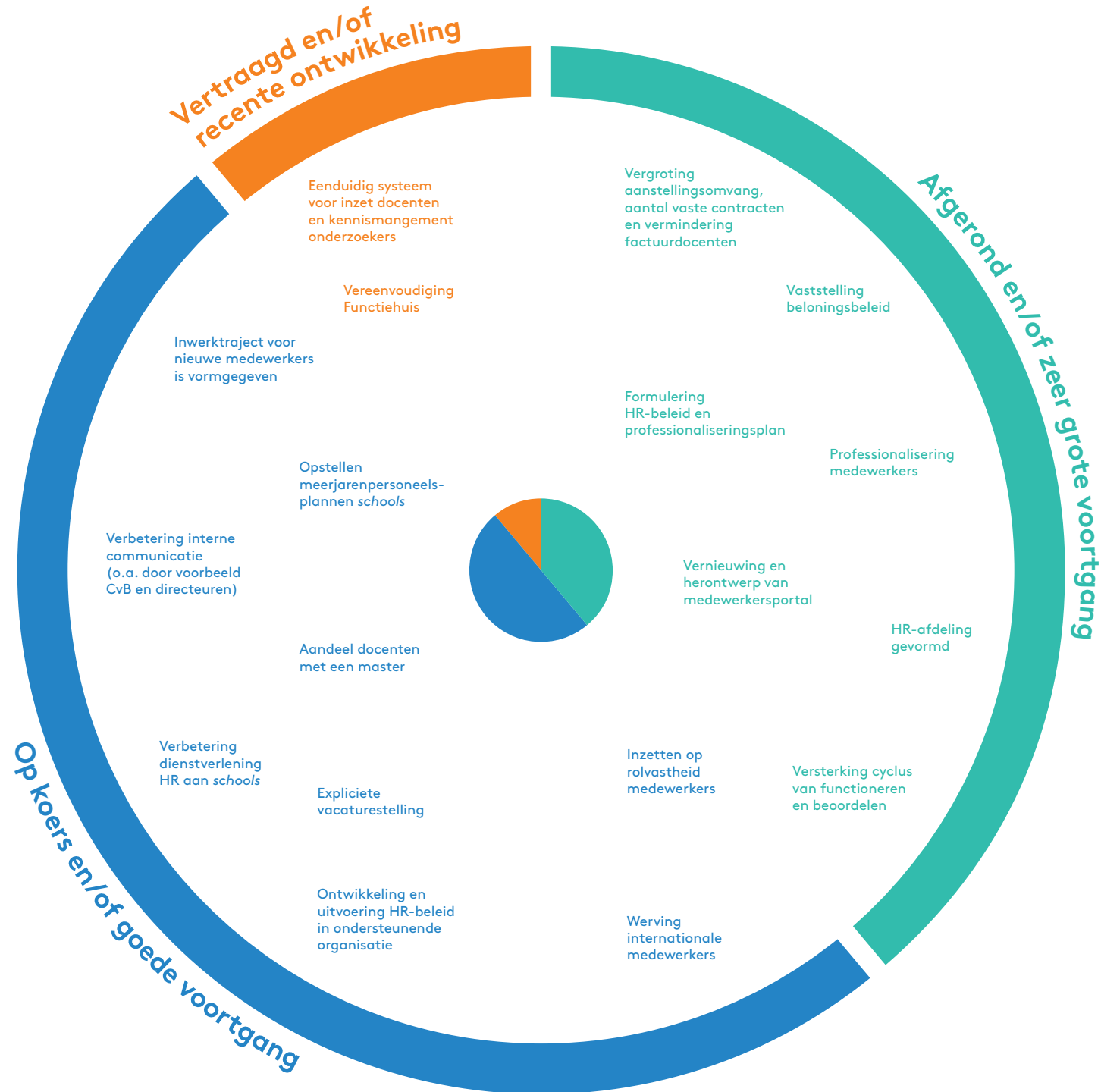
- De organisatiestructuur voor **acht schools** is volledig ingevoerd, ten behoeve van effectievere sturing en meer interdisciplinaire samenwerking.
- Eind 2015 waren alle vier de voorgenomen **expertisecentra operationeel**.
- HKU participeert samen met de HU en recentelijk ook het UMCU in het Centre of Expertise Creative Industries **U CREATE**, met een oriëntatie op gezondheidszorg en welzijn. U CREATE is inmiddels gevestigd in het UMCU.
- In 2015 is gestart met **HKU College** met daarbinnen de nieuwe master Crossover Creativity
- Het reeds bestaande **Studiolab** uit Hilversum is doorgestart als Innovatie Studio met een hogeschoolbrede rol die aansluit bij activiteiten van U CREATE.
- Het onderzoeksbeleid en de positie van lectoren is heroverwogen: **vijf nieuwe lectoraten** zijn ingesteld. Vier waren in 2015 operationeel, de vijfde in het eerste kwartaal van 2016.
- Er is een kadernotitie opgesteld voor een integrale aanpak van de **herinrichting van de ondersteunende processen** in een nieuwe organisatie van backoffice en frontoffice op de locaties. De implementatie en uitwerking worden in de eerste helft van 2016 ter hand genomen en zullen eind 2016 afgerond zijn.
- De **medezeggenschap** is zowel op het niveau van de opleidingen als op het centrale niveau opnieuw ingericht.
- Er is HKU-breed meer **focus en diepgang** aangebracht in **internationaliseringsactiviteiten** op het terrein van onderwijs, onderzoek (i.e. werving van onderzoeksprojecten) en kwaliteitszorg door deze samen te brengen in HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie.

#### Versterking van belangrijke kwaliteitszorg- en sturingsprocessen door:

- De bestaande kwaliteitszorgsystematiek is geëxpliciteerd in onder meer een nieuw **HKU-kwaliteitsplan Onderwijs 2014-2018** en de uitwerking daarvan in kwaliteitsplannen per *school*.
- Recent is een nieuw **kwaliteitszorgplan voor praktijkgericht onderzoek** op basis van het nieuwe BKO ontwikkeld.
- Het College van Bestuur heeft een **heldere Planning & Control-cyclus** ingevoerd. In 2016 is op basis van een evaluatie een verdere verbetering hiervan geagendeerd.
- Er is gewerkt aan **harmonisatie van instrumenten voor kwaliteitsbewaking**.
- Hoewel HKU op allerlei wijzen investeert in kwaliteitverbeterende maatregelen, blijft de financiële meerjarenprognose gunstig. **Degelijk financieel beleid wordt gecontinueerd**.
- **HKU behoudt flexibiliteit in de bedrijfsvoering**, onder andere door onderscheid te maken tussen activiteiten binnen en buiten de reguliere bedrijfsvoering, en activiteiten die uit de bestemmingsreserves worden gefinancierd. HKU volgt hiermee volledig de gedragslijn die in het hbo en richting de minister van OCW is afgesproken t.a.v. de vermogenspositie en de te realiseren voorinvesteringen in het kader van de studievoorschotmiddelen.

#### Versterking van een op kwaliteit en innovatie gerichte instellingscultuur door:

- **Kwaliteit en innovatie als kernbegrippen van HR-beleid** zijn expliciet benoemd.
- De jaarlijkse HKU-brede **managementconferentie** en het faciliteren van een jaarlijkse **studentenconferentie**, waarin studenten nadenken over hun wensen t.a.v. de richting van de hogeschool, zijn inmiddels jaarlijks terugkerende evenementen. De uitkomsten van deze conferenties landen in de bestuurlijke agenda van het College van Bestuur.
- De **versterking van de examencommissies** is afgerond.
- De vorming van nieuwe **werkveldadviescommissies** voor de *schools* is gerealiseerd.
- Het instellen van **begeleidingscommissies voor de lectoraten** met daarin externe peers krijgt vaste vorm.
- Het instellen van een **ombudsman** is gerealiseerd.
- Jaarlijks wordt er een **Onderwijsdag, een medewerkersdag en de Week van de Docent** georganiseerd.
- **Hervorming overlegstructuren**: ideeënuitswisseling over ontwikkelingen heeft vorm gekregen in bijvoorbeeld een Directeurenoverleg en een Onderwijsoverleg, een Bedrijfsvoeringoverleg en een periodiek Groot Onderwijsoverleg.
- HKU-medewerkers nemen deel aan verschillende **regionale en landelijke overleg-, ontwikkelings- en bestuursorganen**.



### Professionalisering van HRM

- In de periode 2014 en 2015 is een **HR-afdeling gevormd**, geleid door een nieuwe HRM-manager met vier personeelsadviseurs, en daarin tevens ondergebracht de personeels- en salarisadministratie.
- **De dienstverlening en ondersteuning naar de schools is aanzienlijk verbeterd.**
- Op HKU-niveau is **HR-beleid en een professionaliseringsplan** opgesteld.
- **HR-beleid voor de ondersteunde organisatie** en de expertisecentra en lectoraten wordt aangepakt.
- De voorbereiding voor een **vereenvoudiging en herinrichting van het functiehuis** is eind 2015 ter hand genomen. Dit heeft geleid tot een begin 2016 vastgestelde startnotitie voor de invoering van een nieuw functiegebouw.

### Beleid gericht op flexibiliteit en mobiliteit van personeel

- HKU heeft ingezet op meer **medewerkers in vaste dienst, vergroting van de aanstellingsomvang** van medewerkers, vergroten van aanstellingen van lectoren en het in dienst nemen van grote aantallen medewerkers die voorheen op **factuurbasis** werden ingehuurd.
- Er is veel gewerkt gemaakt van een meer evenwichtige teamvorming op basis van **Meerjarenpersoneelsplannen (MJPP)** van de *schools*.
- In 2015 is een **eenduidig systeem voor de inzet van docenten en het kennismanagement** van onderzoekers geïmplementeerd. In 2016 wordt nog gewerkt aan de verdere verbetering van de invoering en het gebruik van het systeem.

### Professionalisering van Personeelsbeleid

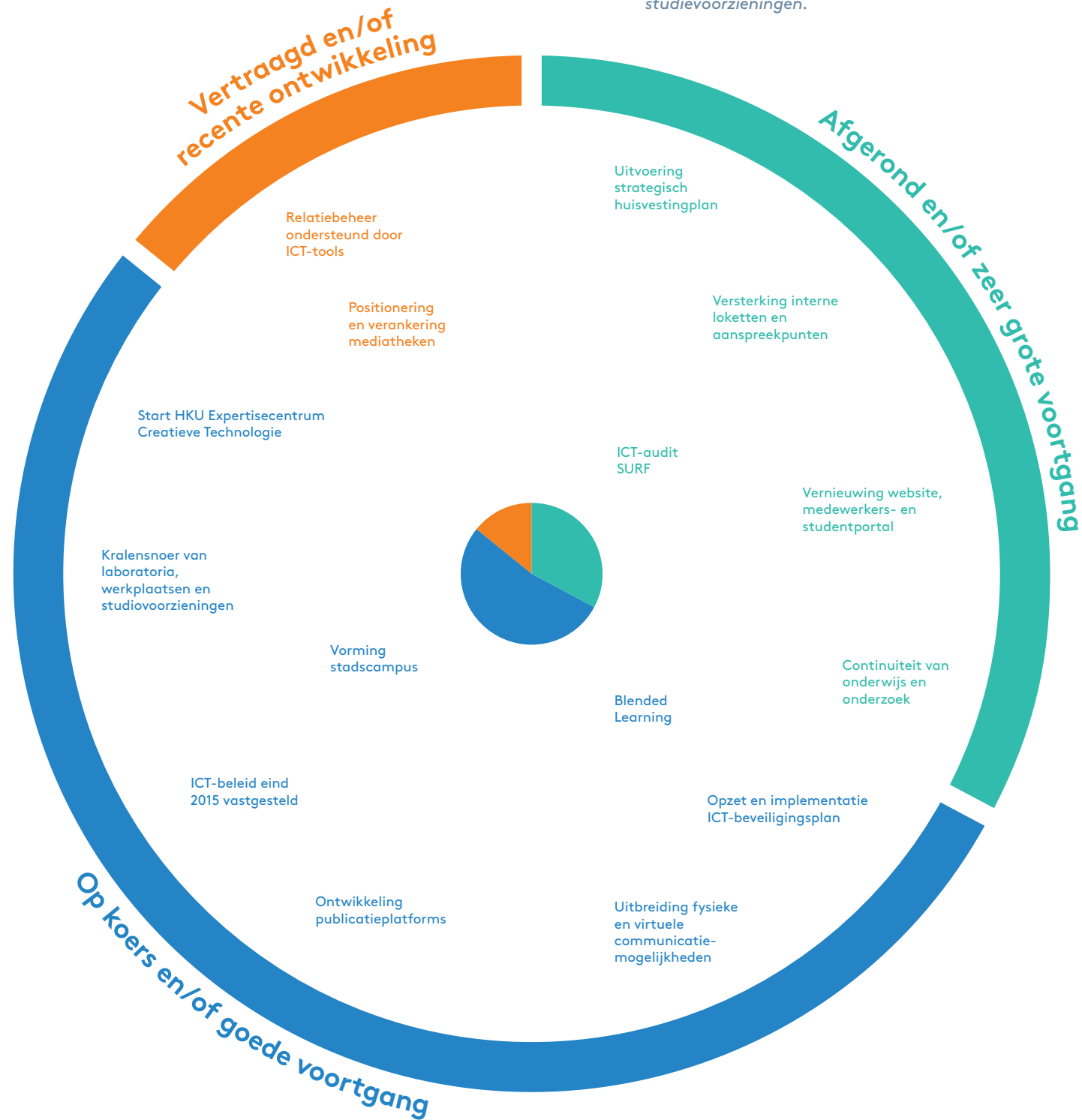
- Medewerkers worden goed geselecteerd en geïntroduceerd, op de juiste plaats ingezet, beloond, uitgedaagd en gefaciliteerd in de eigen ontwikkeling:
- Een praktijk van **expliciete vacaturestelling** en gerichte werving en selectie van nieuwe medewerkers is ingericht in plaats van een voorheen meer informele praktijk.
  - **Een inwerktraject voor nieuwe medewerkers is vormgegeven.**
  - Het voeren van een jaarlijks **functioneringsgesprek en een (twee-) jaarlijks beoordelingsgesprek** is inmiddels gemeengoed. Hierop is gerichte scholing ingezet.
  - Er is een **nieuw beloningsbeleid** vastgesteld.
  - Het percentage **docenten met een master/phd** ligt nog iets onder de door HKU geformuleerde ambitie in de prestatieafspraken met de overheid.
  - Op de werving van **medewerkers uit het buitenland** is beginnend actief beleid gevoerd. Zo zijn er twee lectoren gericht internationaal geworven.
  - **Professionalisering van medewerkers** is inmiddels standaardpraktijk door:
    - scholingstrajecten en vaardigheidscursussen op alle niveaus binnen de organisatie;
    - MD-trajecten op directieniveau;
    - functionerings- en beoordelings-trainingen voor alle leidinggevenden;
    - een breed pakket aan cursussen voor docenten door HKU Expertisecentrum Educatie;
    - het extern inhuren van op individuele basis gerichte scholing.

### Investeren in goede interne communicatie

- **Er is sterk ingezet op 'rolvastheid' van medewerkers.**
- **Het medewerkersportal is vernieuwd en herontworpen.**
- **Verbetering van communicatie is aan de orde gesteld via het voorbeeld van het College van Bestuur en andere leidinggevenden**, binnen management-conferenties en management developmenttrajecten en via scholing.

Doelstelling 5: De realisatie van een op kwaliteitsverbetering en continuïteit gericht huisvestingsconcept en actueel voorzieningenniveau.

Speerpunten van het HKU-huisvestingsconcept zijn de realisatie van een stadscampus met een kralensnoer van actuele technologische laboratoria, werkplaatsen en studievoorzieningen.



Op koers en/of goede voortgang

Afgerond en/of zeer grote voortgang

Vertraagd en/of recente ontwikkeling

### Herhuisvesting

- In de afgelopen periode is gewerkt aan de **uitvoering van het strategisch huisvestingsplan**, uitgaand van de facilitering van de onderlinge verbindingen van de opleidingen en het onderzoek binnen HKU.
- **Vorming van de stadscampus** in en rond het centrum van Utrecht is in volle gang.
- De **continuïteit van onderwijs en onderzoek** was tijdens de verhuisbewegingen gegarandeerd.
- Er vormt zich een **kralensnoer van laboratoria, werkplaatsen en studiovoorzieningen** waarmee HKU voorop loopt in kunst en technologie, en multidisciplinaire werkverbanden.
- De **positionering en verankering van mediatheken** zijn onderwerp van een planningsproject.

### Communicatie

- De betrouwbaarheid van de interne informatie is toegenomen door verbeteringen aan **HKU-website, medewerkers- en studentportal**.
- HKU beschikt over **publicatieplatforms** voor activiteiten en resultaten van onderwijs en onderzoek. De mate van efficiëntie, effectiviteit en aantrekkelijkheid hiervan is vooralsnog moeilijk te beoordelen.
- **Fysieke en virtuele communicatiemogelijkheden zijn uitgebreid** zodat onderlinge ontmoetingen binnen HKU versterkt zijn.
- **Interne loketten en aanspreekpunten zijn versterkt**. Zo is gewerkt aan rolvastheid, versterking van vertegenwoordigende organen (Centrale Medezeggenschapsraad, opleidingscommissies, klassenvertegenwoordigers, ombudsman), toegankelijkheid van aanspreekpunten en helderheid over intern en extern woordvoerderschap.

### ICT

- Er is een **Herstructureringsplan ICT** opgesteld om de ontwikkelingen op de voet te volgen en up-to-date faciliteiten te kunnen bieden voor studenten, medewerkers en ondersteuners binnen de nieuwe organisatie.
- **HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie** is van start gegaan in 2015 en moet de toepassing van nieuwe technologieën beschikbaar stellen voor de hele HKU.
- Een **beveiligingsplan met richtlijnen voor het gebruik van het netwerk en procedures voor het waarborgen van de continuïteit is opgesteld en met maatregelen geborgd**.
- HKU Expertisecentrum Educatie onderzoekt 'blended learning'.

RAAPPOART

PARRES-

TOITTE

RAAPPOART-

KEIN

## I. Realisatie verplichte indicatoren Prestatieafspraken\*

Categorie	Indicator	Methode/Definitie	Nulmeting 2012	Ambitie 2015	Realisatie 2015
Studiesucces	Uitval	Het aandeel eerstejaars HO bachelorstudenten dat na 1 jaar niet meer aan de HKU staat ingeschreven	25,6%	24,4%	27,7%
	Switch	Het aandeel eerstejaars HO bachelorstudenten dat na 1 jaar bij een andere CROHO opleiding aan HKU staat ingeschreven	1,0%	1,2%	1,4%
	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.	77,1%	80,1%	76,7%
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	3,8	3,9	3,9
Maatregelen	Docentkwaliteit	Het aandeel van de docenten (OP) met een drs/master/PhD in het totaal aantal aangestelde docenten (OP) per 31 december 2015	40,3%	53,5%	49,0%
	Onderwijsintensiteit	Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen 2014/2015 met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week, uitgaande van 42 lesweken) in het eerste jaar op basis van de interne roostering.	11%	0%	0%
	Indirecte kosten	De ratio OP in dienst per 31 december 2015 vermeerderd met inhuurdocenten gedurende 2015 (benaderde fte) gedeeld door de OOP in dienst per 31 december 2015, waarbij OP is gedefinieerd als direct ten behoeve van het primaire proces op basis van de functionele indeling.	1,12	1,34	1,47

\* Bij dit overzicht is door de onafhankelijke accountant een separaat assurance-rapport verstrekt.

## II. De realisatie van de verplichte indicatoren van de prestatieafspraken nader bekeken

### Uitval

HKU heeft een ambitie van 24,4 % geformuleerd, bij een nulmeting van 25,6 %. De realisatie is uitgekomen op 27,7 %.

Nadere analyse van deze uitkomsten heeft plaatsgevonden aan de hand van:

- A) Absolute aantallen studenten
- B) Onderlinge vergelijking van opleidingen binnen HKU

Ad A) Absolute aantallen studenten

HKU is een in omvang beperkte hogeschool. Een individuele student kan een getal dat in een percentage is uitgedrukt al fors beïnvloeden.

Nadere specificatie nulmeting, ambitie en realisatie in absolute aantallen:

	(Nulmeting) Instroomcohort 2010-2011	(Ambitie) Instroomcohort 2014-2015	(Realisatie) Instroomcohort 2014-2015
Aantal Instroom	812	781	781
Aantal Uitvallers	207	191	217
Uitvalpercentage	25,6%	24,4%	27,7%

Geconstateerd kan worden dat HKU, om haar ambitie te realiseren, 191 van de 781 ingestroomde studenten had mogen laten uitvallen. De realisatie is uitgekomen op 217, dit zijn 26 studenten meer dan was geambieerd.



## Ad B) Onderlinge vergelijking van opleidingen binnen HKU

HKU verzorgt opleidingen die in verschillende Croho-onderdelen zijn opgenomen. Daarbij is met name het onderscheid tussen de opleiding Kunst en Economie en de technische of kunstopleidingen (geconsolideerd weergegeven als 'HKU excl. Kunst en Economie') relevant.

Specificatie Kunst en Economie en overige opleidingen HKU in nulmeting:

	Aandeel in Eerstejaars	(Nulmeting) Instroomcohort 2010-2011		
		Eerstejaars	Uitgevallen studenten	Uitvalpercentage
Kunst en Economie	19,7%	160	54	33,8%
HKU Excl. Kunst en Economie	80,3%	652	153	23,5%
HKU Totaal		812	207	25,6%

Specificatie Kunst en Economie en overige opleidingen HKU in realisatie:

	Aandeel in Eerstejaars	(Realisatie) Instroomcohort 2014-2015		
		Eerstejaars	Uitgevallen studenten	Uitvalpercentage
Kunst en Economie	23,9%	187	80	42,8%
HKU Excl. Kunst en Economie	76,1%	594	136	22,9%
HKU Totaal		781	216	27,7%

Een aantal constatering komt naar voren uit deze overzichten:

- Het aandeel van de opleiding Kunst en Economie in de populatie eerstejaars is gegroeid ten opzichte van de nulmeting.
- De uitval uit de opleiding Kunst en Economie is toegenomen.
- De uitval uit de andere opleidingen die HKU aanbiedt is afgenomen.

De opleiding Kunst en Economie heeft de afgelopen jaren diepgaand ingegrepen in de inhoud van het curriculum, het docentencorps en de huisvesting. Deze ingrepen zijn ingegeven vanuit een kwaliteitsagenda voor de opleiding. Geconstateerd moet worden dat dit nog geen positief effect heeft gehad op de realisatiecijfers van de uitval.

**Switch**

HKU heeft een ambitie van 1,2 % geformuleerd, bij een nulmeting van 1,0 %. De realisatie is uitgekomen op 1,4 %.

Wanneer tevens gekeken wordt naar de absolute aantallen, komt het volgende beeld naar voren:

	(Nulmeting) Instroomcohort 2010-2011	(Ambitie) Instroomcohort 2014-2015	(Realisatie) Instroomcohort 2014-2015
Aantal instroom	812	781	781
Aantal switchers	8	9	11
Switchpercentage	1,0%	1,2%	1,4%

Geconstateerd kan worden dat HKU weinig switchende studenten heeft. In de praktijk is de beslissing van een student om binnen HKU van opleiding te veranderen een zeer individuele aangelegenheid. HKU spant zich in om zo goed mogelijke begeleiding bij dergelijke keuzes aan te bieden. Daarbij wordt een switch van tussen de 0,5 % en 2,0 % (tussen 4 en 15 studenten) als normaal gezien.

### Rendement

HKU heeft een ambitie van 80,1 % geformuleerd bij een nulmeting van 77,1 %.  
De realisatie is uitgekomen op 76,7 %.

Wanneer bij deze cijfers de absolute aantallen worden betrokken, ontstaat het volgende beeld:

	(Nulmeting) Instroomcohort 2010-2011	(Ambitie) Instroomcohort 2014-2015	(Realisatie) Instroomcohort 2014-2015
Aantal herinschrijvers	525	604	604
Aantal diploma's	405	484	463
Rendementspercentage	77,1%	80,1%	76,7%

Geconstateerd kan worden dat HKU om de ambitie te realiseren, 484 diploma's had moeten uitgeven. De realisatie is uitgekomen op 463, dit is 21 diploma's minder dan was geambieerd.

HKU heeft bij een aantal opleidingen de afstudeereisen en -procedures aangescherpt. Dit heeft een beperkt negatief effect gehad op de realisatiecijfers van het rendement. Een belangrijke externe factor die het bereiken van de gestelde ambitie heeft beïnvloed, is de afschaffing van de 'langstudeermaatregel'<sup>1)</sup> in oktober 2012. Van deze maatregel werd algemeen aangenomen dat deze de rendementen zou verhogen.

### Excellentie

HKU heeft een ambitie van 3,9 geformuleerd bij een nulmeting van 3,8.  
De realisatie is uitgekomen op 3,9.

De resultaten van de NSE 2015 zijn elders in het jaarverslag nader toegelicht. De resultaten van de NSE 2016 (beschikbaar vanaf mei 2016) zullen in het jaarverslag 2016 worden opgenomen. Deze laten tot grote tevredenheid van HKU, ondanks de verhuisbewegingen, een continuering van de gerealiseerde score zien.

<sup>1)</sup> De langstudeermaatregel hield een verhoogd tarief collegegeld in voor studenten die langer dan 5 jaar over hun studie deden.

### Docentkwaliteit

#### A. Theoriedocenten

HKU heeft de doelstelling geformuleerd dat minimaal 75,8 % van de theorie docenten (docenten die theoretische/academische vakken verzorgen) een masteropleiding of hoger moet hebben behaald. De inspanningen hebben zich de afgelopen jaren zeer nadrukkelijk gericht op het realiseren deze doelstelling. Een groot deel van het onderwijs van HKU heeft immers een praktische component. Vooral in de theorievakken zou een masteropleiding of hoger van een docent effect (kunnen) hebben op de kwaliteit van de lessen. 80,0% van de theorie docenten heeft een masteropleiding of hogere opleiding gehaald.

Onderstaand een nadere specificatie van het opleidingsniveau van de theorie docenten van HKU bij de nulmeting en in de realisatie:

	Nulmeting aantal	Nulmeting percentage	Ambitie percentage	Realisatie aantal	Realisatie percentage
PhD.	4	5,0%		14	9,0%
Master/drs.	47	59,7%		110	71,0%
<b>Subtotaal PhD., master/drs.</b>	<b>50</b>	<b>64,7%</b>	<b>75,8%</b>	<b>124</b>	<b>80,0%</b>
HBO+	5	6,7%		14	9,0%
HBO/Overige	22	28,6%		17	11,0%
<b>Subtotaal HBO+ en HBO/ Overige</b>	<b>28</b>	<b>35,3%</b>	<b>24,2%</b>	<b>31</b>	<b>20,0%</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>78</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>155</b>	<b>100,0%</b>

De doelstelling op het gebied van het aandeel theorie docenten met een masteropleiding of hoger, is gehaald.

### Veranderde fiscale wetgeving

Een vermeldenswaardige omstandigheid met betrekking tot de realisatie van deze doelstelling, is het feit dat HKU traditioneel relatief veel 'factuurdocenten' inhurde. Dit zijn professionals die ingezet worden om bij te dragen aan het onderwijs, met name gericht op de verbinding met de beroepspraktijk. Sinds de aankondiging van de afschaffing van de VAR-verklaring en de langsepende onduidelijkheid omtrent de toekomstige arrangementen hiervoor, heeft HKU een groot aantal van deze professionals, die vaak niet over een masteropleiding beschikken, een rechtspositionele aanstelling gegeven. In 2015 gaat het om 33 docenten die op deze manier in dienst zijn gekomen.

#### B. Totale docentenpopulatie

HKU heeft een ambitie van 53,5 % geformuleerd bij een nulmeting van 40,3 %.  
De realisatie is uitgekomen op 49,0 %.

Onderstaand een nadere specificatie van het opleidingsniveau van de docenten van HKU bij de nulmeting en in de realisatie:

	Nulmeting aantal	Nulmeting percentage	Ambitie percentage	Realisatie aantal	Realisatie percentage
PhD.	9	2,7%		14	3,1%
Master/drs.	124	37,6%		204	45,8%
<b>Subtotaal PhD., master/drs.</b>	<b>133</b>	<b>40,3%</b>	<b>53,5%</b>	<b>218</b>	<b>49,0%</b>
HBO+	32	9,7%		60	13,5%
HBO/Overige	165	50,0%		167	37,5%
<b>Subtotaal HBO+ en HBO/ Overige</b>	<b>197</b>	<b>59,7%</b>	<b>46,5%</b>	<b>227</b>	<b>51,0%</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>330</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>445</b>	<b>100,0%</b>

Geconstateerd kan worden dat het aantal docenten met een masteropleiding of hoger ten opzichte van de nulmeting fors is gestegen. HKU heeft de doelstelling op 20 docenten na gerealiseerd. De belangrijkste verklaring voor het niet volledig realiseren van de doelstelling is de eerder genoemde veranderde fiscale wetgeving.

### Onderwijsintensiteit

A. Geen bacheloropleiding met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen in het eerste jaar.

HKU heeft de ambitie geformuleerd dat geen enkele bacheloropleiding in het eerste jaar minder dan 12 contacturen zou programmeren. Bij de nulmeting was hiervan sprake bij één bacheloropleiding (deze vertegenwoordigt 11 % van het totaal aantal bacheloropleidingen). De realisatie is uitgekomen op 0 %, dat wil zeggen dat alle opleidingen meer dan 12 contacturen in het eerste jaar geprogrammeerd hebben (zie ook B).

B. Alle bacheloropleidingen programmeren meer dan 14 contacturen in het eerste jaar

Specificatie contacturen in het eerste jaar per opleiding:

Opleiding	Gemiddeld aantal contacturen per week
Bachelor of Art and Technology	15,0
Bachelor of Music	16,3
Bachelor of Theatre in Education	18,6
Bachelor of Art and Economics	18,3
Bachelor of Fine Art and Design in Education	14,9
Bachelor of Fine Art	15,7
Bachelor of Design	14,4
Bachelor of Music in Education	19,3
Bachelor of Theatre	17,4

De doelstelling op het gebied van het aantal geprogrammeerde contacturen in het eerste jaar is gehaald.

### Indirecte kosten

HKU heeft een ambitie van 1,34 geformuleerd bij een nulmeting van 1,12.  
De realisatie is uitgekomen op 1,47.

Overzicht: nadere specificatie nulmeting, ambitie en realisatie aantallen FTE OP en OBP en ratio OP:OBP

	Nulmeting (aantal fte)	Ambitie (aantal fte)	Realisatie (aantal fte)
OP	188,1		268,9
OBP	167,9		183,0
<b>Totaal</b>	<b>356,0</b>		<b>451,9</b>
Verhouding OP:OBP	1,12	1,34	1,47

Geconstateerd kan worden dat HKU genoemde doelstelling heeft gerealiseerd. Het aantal fte OP is ten opzichte van de nulmeting met 80,1 fte toegenomen. Vermeldenswaardig daarbij is dat ook het aantal fte OBP is toegenomen en er geen gedwongen afvloeiing heeft plaatsgevonden.

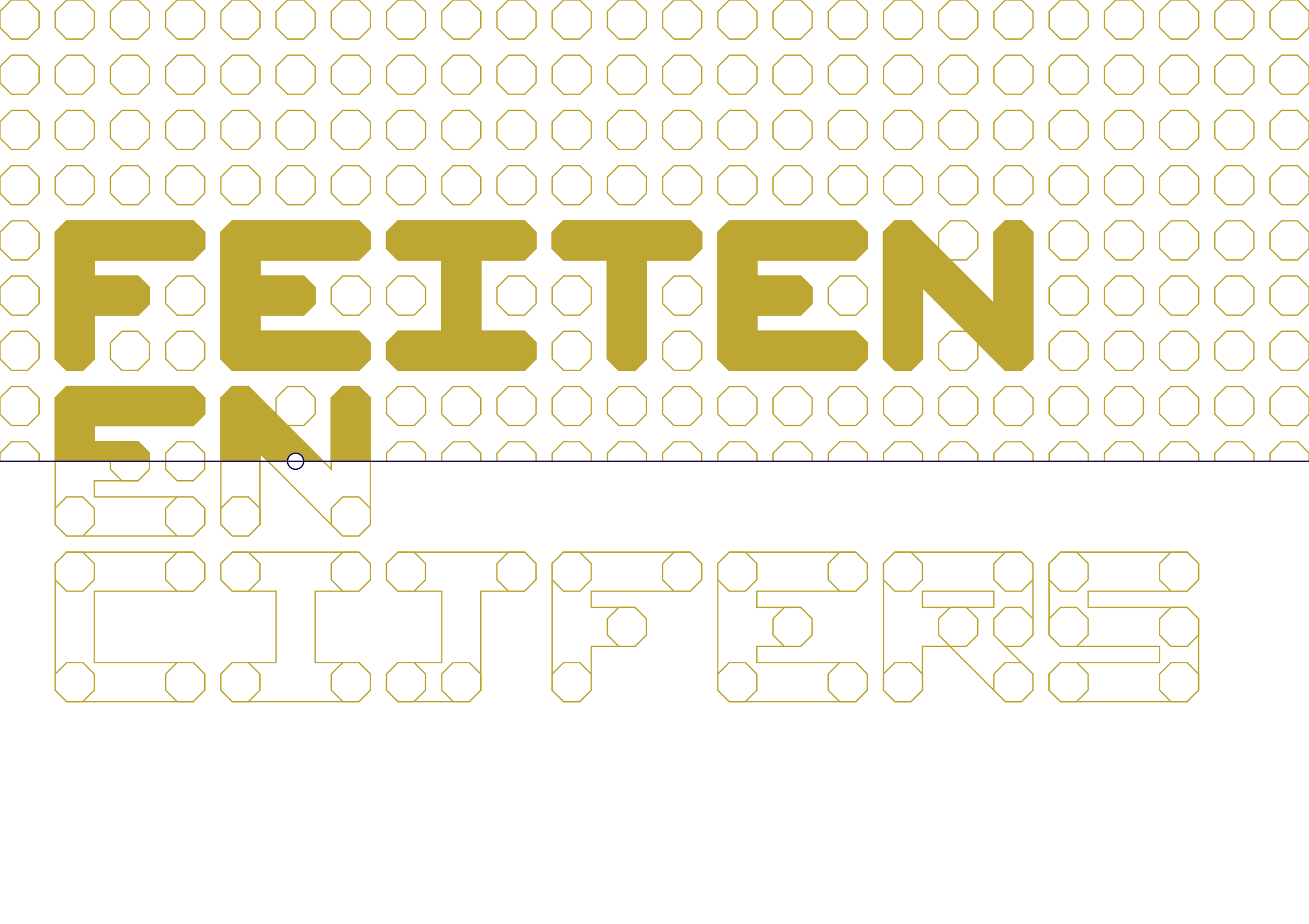
## III. Sectorplan Kunstonderwijs

HKU heeft zich verbonden aan de uitvoering van het Sectorplan Kunstonderwijs 2012-2016. HKU heeft volledig voldaan aan de kwantitatieve en kwalitatieve afspraken uit het sectorplan. In de jaarlijkse voortgangsrapportages is hierover verantwoording opgenomen. De inhoudelijke eindrapportage van het sectorplan wordt door de Vereniging Hogescholen in nauwe samenwerking met de deelnemende hogescholen opgesteld.

### Kairos and the great wave of Utrecht Remco Jacobs, Musician 3.0

In de Griekse mythologie is "Kairos" de verpersoonlijking van een abstract begrip dat een belangrijke rol speelt in het leven van mensen, en dat te maken heeft met het herkennen van een kans of een geschikt moment. Met 'Kairos and the great wave of Utrecht' gaat Remco Jacobs op zoek naar dit moment door middel van muzikale interactie in en om het beeldhouwersatelier Manenburg in Utrecht. Als muzikant is Jacobs geïnteresseerd in toeval en interactie en is het zijn wens om zijn talent en vaardigheden te gebruiken om bruggen te bouwen. Dit komt tot uiting in de manier waarop hij tijdens het concert samen met gelijkgestemden het gebouw tot leven brengt.





**FREITZEN**

**FN**

**FEITZEN**

## 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 2015 bestond de Raad van Toezicht uit vijf leden. Leden worden benoemd voor een periode van drie jaar, waarbij herbenoeming tweemaal mogelijk is. De Raad van Toezicht had in 2015 de volgende samenstelling:

#### Mevrouw M.H. Dunnewijk,

leeftijd 70 jaar, voorzitter  
(benoemd als lid en voorzitter voor de periode van 10 december 2014 tot 10 december 2017)

- Lid Raad van Commissarissen Parkstad Limburg Theaters
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Leiden

#### De heer prof.dr. W.H. Gispen,

leeftijd 72 jaar  
(lid vanaf 1 juli 2010; herbenoemd voor de periode van 1 juli 2013 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 60 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 54 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,

leeftijd 40 jaar  
(lid vanaf 20 oktober 2010; herbenoemd voor de periode van 20 oktober 2013 tot 20 oktober 2016)

- Algemeen directeur Catharijneconvent

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

### Werkwijze en activiteiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2015 viermaal vergaderd met het College van Bestuur. Daarnaast heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht met de voorzitter van 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.

Ter bespreking van het eigen functioneren en het functioneren van het College van Bestuur vergaderde de Raad van Toezicht in 2015 eenmaal buiten aanwezigheid van het

College van Bestuur. Gezien de samenstelling van de Raad van Toezicht, het gewenste profiel van de volledige raad en het rooster van optreden van de leden heeft de raad besloten om twee nieuwe leden te verwerven. Een nieuw lid wordt gezocht op het terrein van de artistieke en creatieve sector, technologische ontwikkelingen en de eisen die de arbeidsmarkt aan afgestudeerden stelt. Daarnaast wordt gezocht naar een lid met een sterke financiële achtergrond en kennis van bedrijfsvoering.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 goedkeuring verleend aan:

- het algemeen jaarverslag HKU 2014
- het financieel jaarverslag HKU 2014 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- de begroting HKU 2016
- de verkoopovereenkomst voor de panden aan de Amersfoortseweg te Hilversum
- de benoeming, na positieve advisering door het College van Bestuur, als externe accountant de heer Van Boxtel van PWC ten behoeve van de controlewerkzaamheden vanaf het verslagjaar 2015
- de vaststelling van de eigen bezoldiging vanaf 2016 als volgt:
  - Voorzitter Raad van Toezicht: € 10.000 bruto per jaar
  - Leden Raad van Toezicht: € 7.500 bruto per jaar

De Raad van Toezicht heeft in 2015 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 2015 en de verantwoordingsrapportages van het College van Bestuur
- internationaliseringsbeleid
- HRM-beleid, onder andere met betrekking tot ziekteverzuim en met het oog op de Wet Werk en Zekerheid en fiscale ontwikkelingen ten aanzien van zelfstandigen

- organisatie van het onderzoek en lectoraten
- voortgang van de uitvoering van de profiel- en prestatieafspraken
- de herinrichting van de ondersteunende organisatie
- de implementatie van het in 2012 goedgekeurde herhuisvestingsplan
- studentenparticipatie en het functioneren van de Centrale Medezeggenschapsraad en opleidingscommissies
- ICT-beleid

De Raad van Toezicht heeft in 2015 besloten, op basis van een beoordelingsgesprek en referenties van een aantal medewerkers van HKU, en na hiertoe de Centrale Medezeggenschapsraad gehoord te hebben, om Désirée Majoor te herbenoemen per 1 september 2016 als lid en plaatsvervangend voorzitter van het College van Bestuur voor een benoemingsperiode van vier jaar, te weten tot 1 september 2020. De Raad van Toezicht heeft tevens besloten om de benoemingstermijn van lid van het College van Bestuur Dick Jongkind te verlengen met vier maanden tot 1 januari 2018, in verband met de looptijd van de uitvoering van het herhuisvestingsplan tot eind 2017.

### 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 portefeuilleverdeling 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 en een tweede aanspreekpunt. De portefeuilleverdeling is opgenomen op de website van HKU.



## The Future of Meat

Anna Berlis, *Audiovisuele Media*

Nominatie HKU-Award 2015 - categorie

Artistieke Prestatie

Naar aanleiding van een onderzoek van haar zus Madelaine ontwikkelde Anna Berlis een video-installatie over de toekomst van vleesconsumptie. In *The Future of Meat* maakt de bezoeker een tijdreis naar de toekomst en neemt een kijkje in vijf verschillende toekomstscenario's van het alledaagse leven in 2050. Deze scenario's zijn gebaseerd op vijf richtingen waarheen onze vleesconsumptie zich kan ontwikkelen: insectenvlees, vlees uit het lab, minder en regionaal vlees, geen vlees en 'niets doen' – het scenario waarbij niet wordt ingegrepen in hoe we nu consumeren. De vijf scenario's presenteren zich als een soort parallelle universa, waarbij de kijker een blik op de huiselijke omgeving en de manier van leven krijgt.

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



## Opleidingenaanbod HKU 2015

### Overzicht van de bekostigde opleidingen en afstudeerrichtingen aan HKU in 2015

vt = voltijd

dt = deeltijd

CROHO	Titel + afstudeerrichtingen	School
39110	<b>Bachelor of Fine Art (vt)</b>	HKU Beeldende Kunst
39111	<b>Bachelor of Design (vt)</b>	
	Fashion Design	HKU Design
	Product Design	HKU Design
	Spatial Design	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
	Interior Architecture (in afbouw per 1-9-2011)	HKU Design
	Urban Design (in afbouw per 1-9-2011)	HKU Design
34739	<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
	Music Design for Games and Interaction	HKU Muziek en Technologie
	Composition and Sound Design for Adaptive Systems (in afbouw per 1-9-2015)	HKU Muziek en Technologie
	Composition and Music Technology (in afbouw per 1-9-2014)	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
34860	<b>Bachelor of Theatre (vt)</b>	
	Acting	HKU Theater
	Writing for Performance	HKU Theater
	Theatre Design	HKU Theater
	Interactive Performance Design	HKU Theater
	Theatre and Education (docerend theatermaker) (in afbouw per 1-9-2014)	HKU Theater
34713	<b>Bachelor of Art and Technology (vt)</b>	
	<i>(Complete bachelor in afbouw per 1-9-2015, laatste instroom was 1-9-2014, afstudeerrichtingen zijn overgeheveld naar 30036 Bachelor of Creative Media and Game Technologies).</i>	
	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
	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
30036	<b>Bachelor of Creative Media and Game Technologies (vt)</b>	
	<i>(Eerste instroom in alle studierichtingen per 1-9-2015)</i>	
	Game Art	HKU Games en Interactie
	Game Design	HKU Games en Interactie
	Game Development	HKU Games en Interactie
	Interaction Design	HKU Games en Interactie
	Sound Design	HKU Muziek en Technologie
	Audio Design	HKU Muziek en Technologie



CROHO	Titel + afstudeerrichtingen	School
34951	<b>Bachelor of Art and Economics (vt)</b>	
	Art and Economics	HKU Kunst en Economie
	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
	<i>* i.v.m. nieuw profiel zijn deze afstudeerrichtingen in afbouw per 1-9-2015</i>	
39100	<b>Bachelor of Fine Art and Design in Education (vt/dt)</b>	
	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	HKU Beeldende Kunst
39112	<b>Bachelor of Music in Education (vt)</b>	
	Docent Muziek	HKU Theater
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
49124	<b>Master Crossover Creativity (vt)</b>	HKU-brede master
49238	<b>Master Interior Architecture (vt)</b>	HKU Design

### Onbekostigd opleidingsaanbod in 2015

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

Titel + afstudeerrichtingen
<b>Master of Arts in Creative Design for Digital Cultures (in afbouw per 1-9-2014)</b>
<b>Master of Arts in Fine Art</b>

### Overzicht HKU-lectoraten en lectoren in 2015

Lectoraat	Lector
<b>Performatieve Maakprocessen</b>	Lector drs. Nirav Christophe
<b>Kunst en Professionalisering</b>	Lector drs. Bart van Rosmalen
<b>Creatieve Economie</b>	Lector Elisabetta Lazzaro PhD
<b>De exploratie van onderzoek en methodiek als element van artistieke en creatieve productie</b>	Lector dr. Jan IJzermans
<b>Play Design &amp; Development (afgerond medio 2015)</b>	Lector dr. Marinka Copier

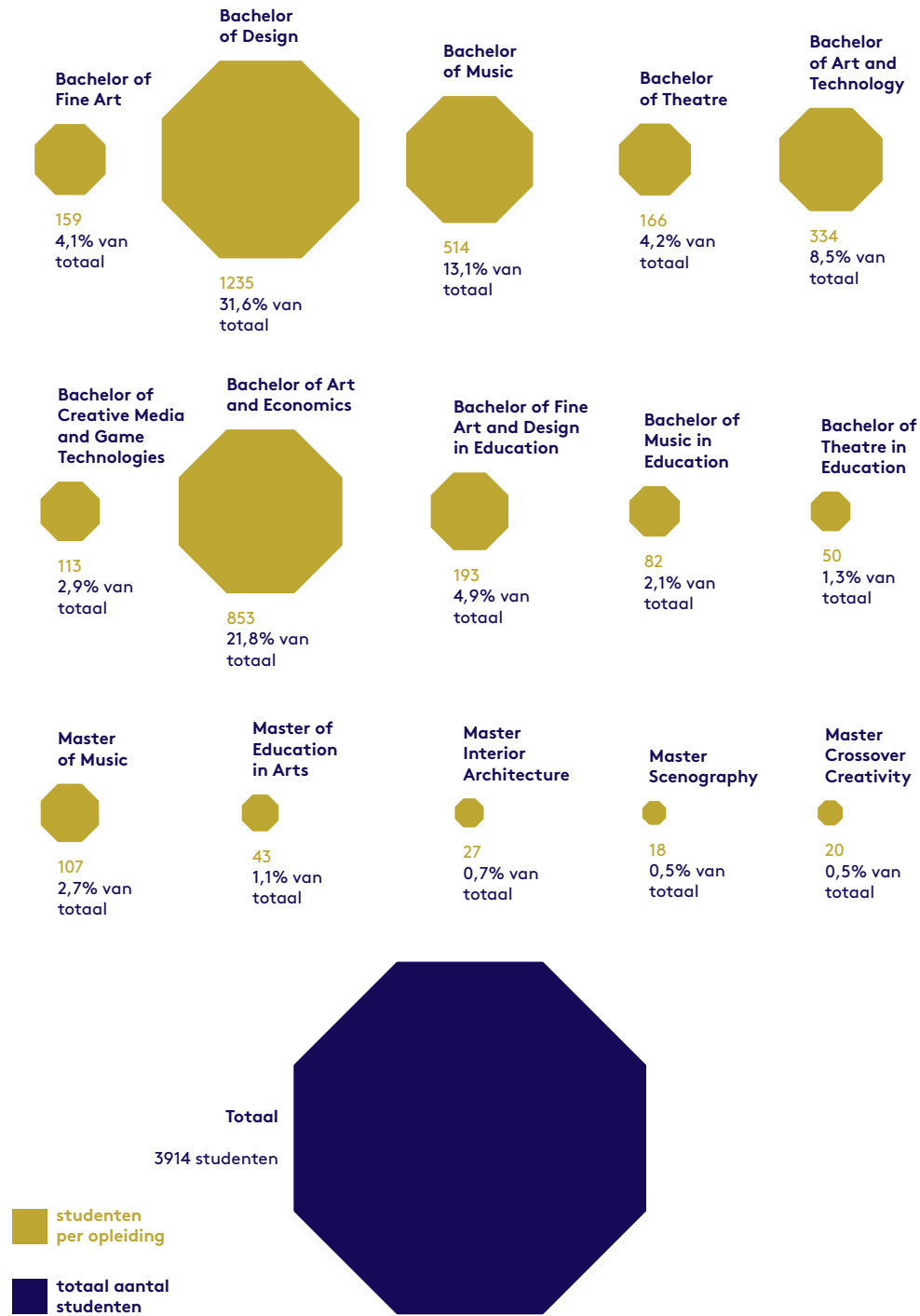
### Inzet ten behoeve van onderzoek

Ten behoeve van de jaarlijkse brancherapportage van de Vereniging Hogescholen over onderzoek wordt elk jaar de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksinzet van alle hogescholen geïnventariseerd. Op 31 december 2015 was de inzet van de HKU als volgt:

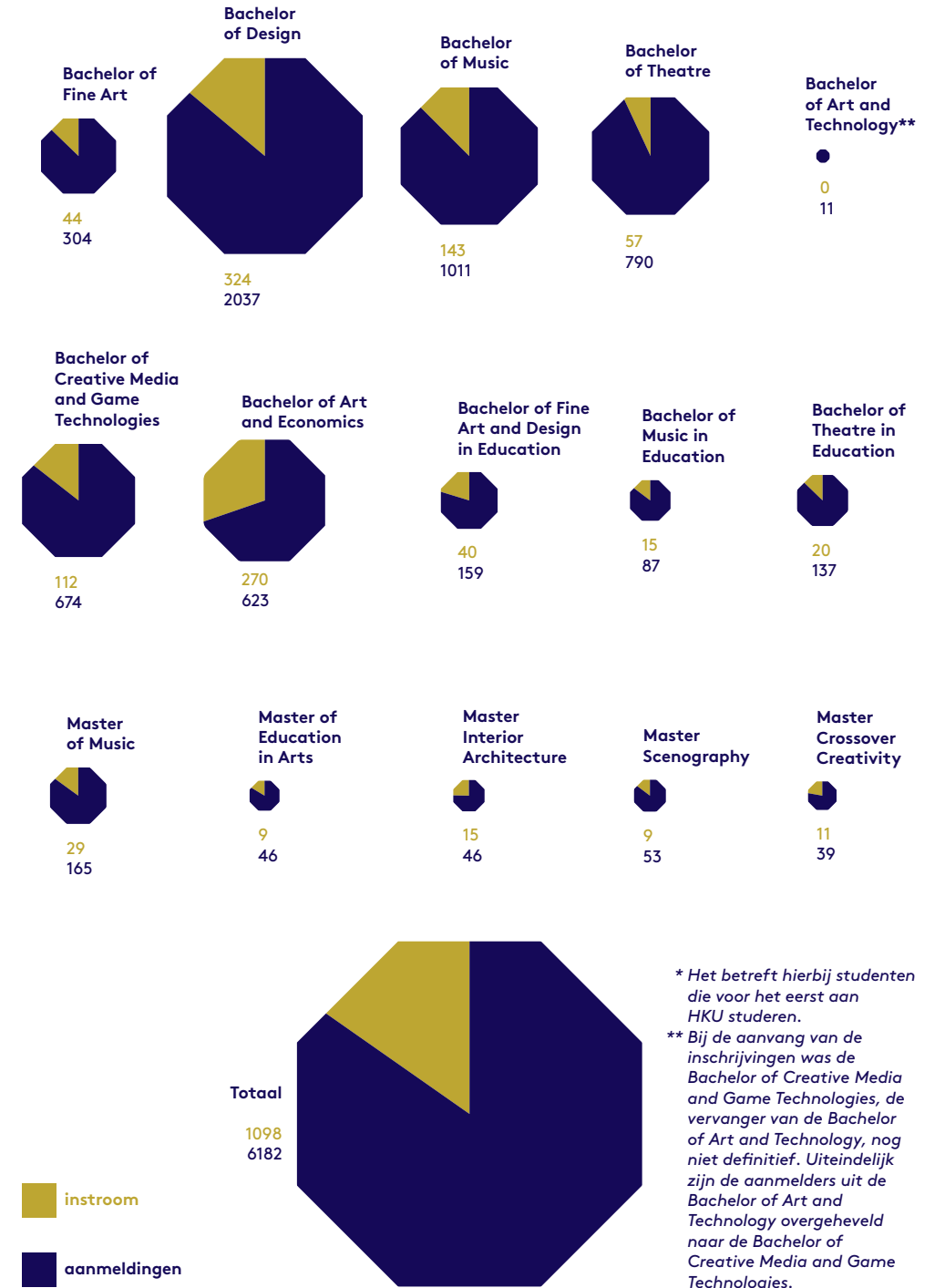
	Totaal aantal	Totaal FTE's	Promovendi	Aantal gepromoveerden
<b>Lectoren en directeuren</b>	6	4,58	2	3
<b>Docenten en andere onderzoekers</b>	79	13,99	6	
<b>Ondersteuning</b>	16	7,1		
<b>Studenten</b>	260			



Totaal aantal studenten 2015 per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2015)



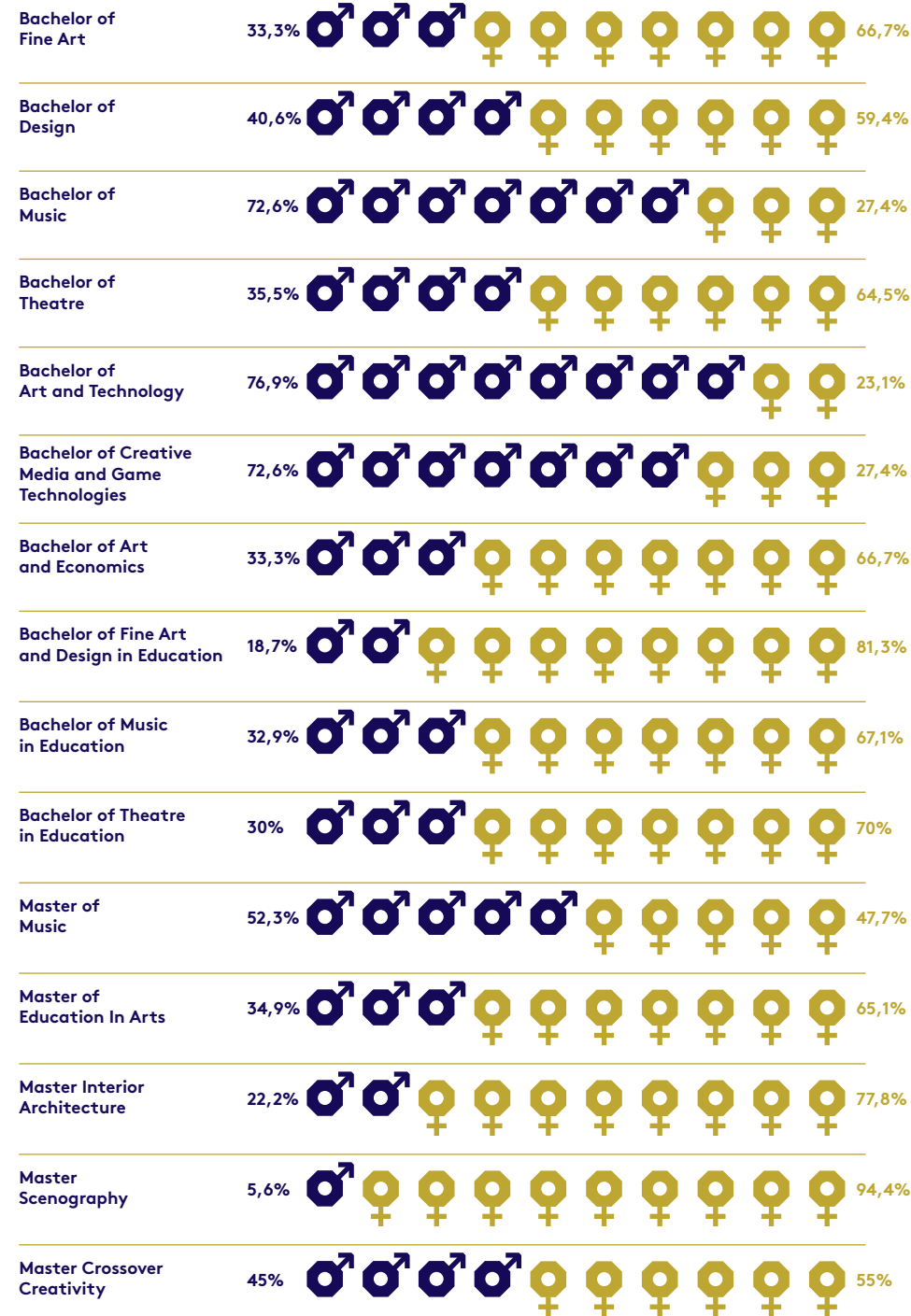
Aanmeldingen en instroom\* 2015 per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2015)



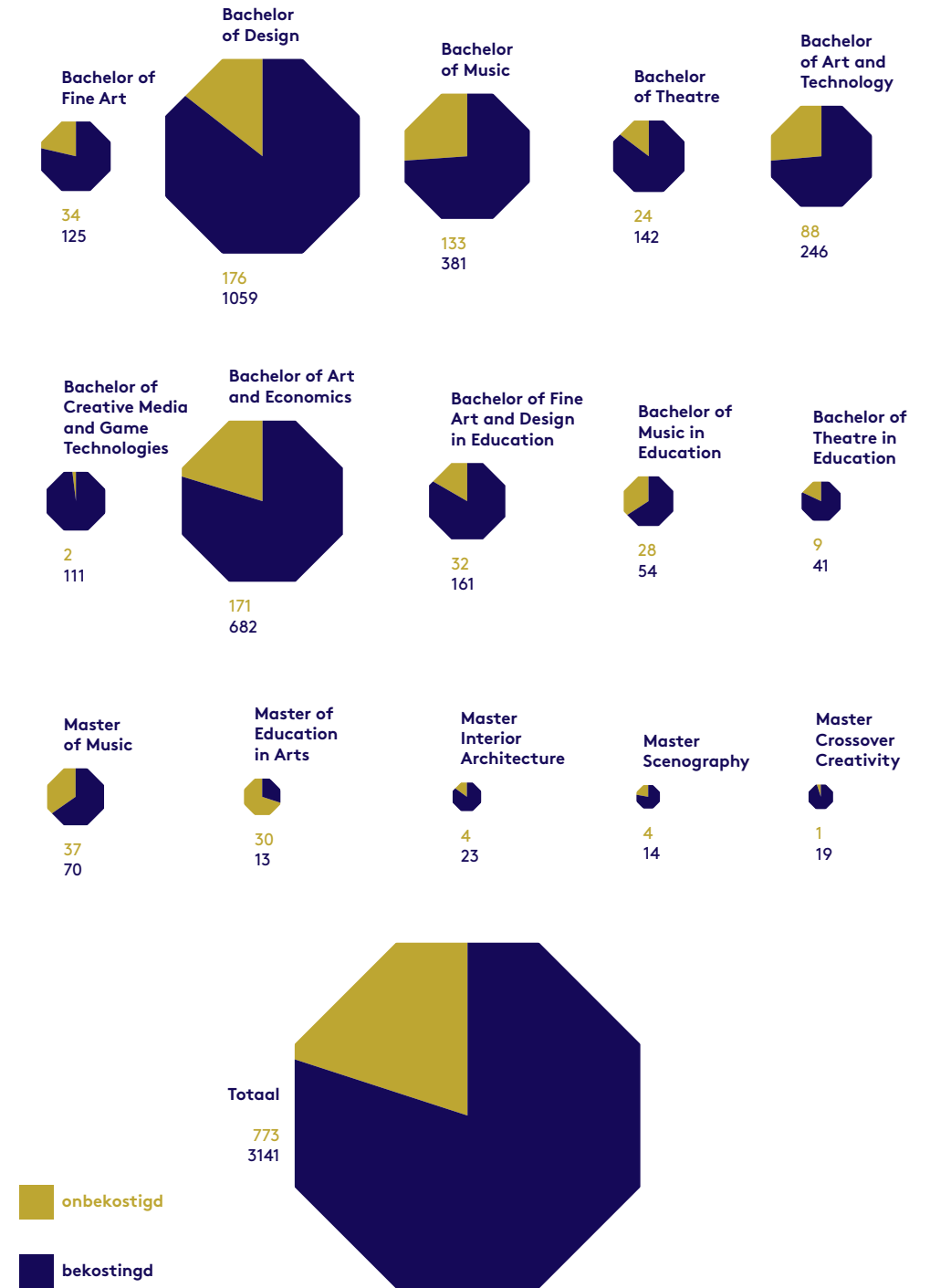
\* Het betreft hierbij studenten die voor het eerst aan HKU studeren.

\*\* Bij de aanvang van de inschrijvingen was de Bachelor of Creative Media and Game Technologies, de vervanger van de Bachelor of Art and Technology, nog niet definitief. Uiteindelijk zijn de aanmelders uit de Bachelor of Art and Technology overgeheveld naar de Bachelor of Creative Media and Game Technologies.

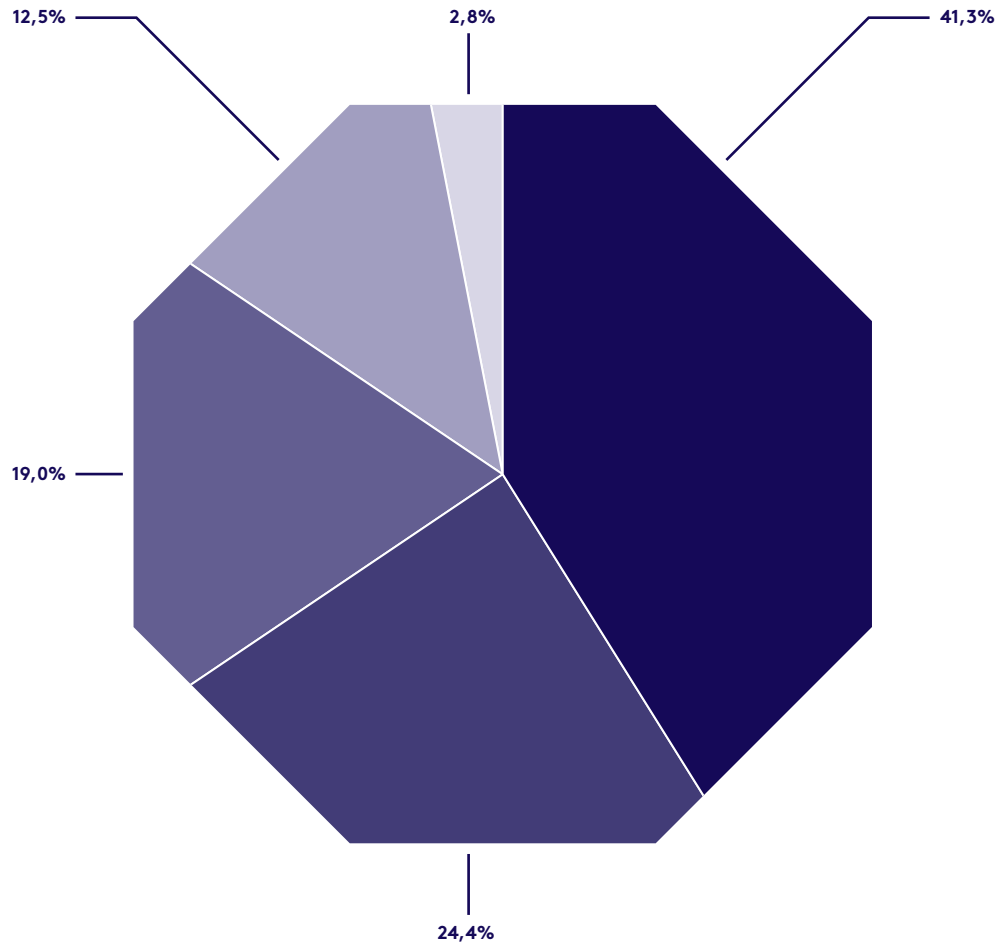
Verdeling man-vrouw per bekostigde opleiding in % (peildatum 1 oktober 2015)



Overzicht bekostigde vs onbekostigde studenten 2015 per bekostigde opleiding (peildatum 1 oktober 2015)

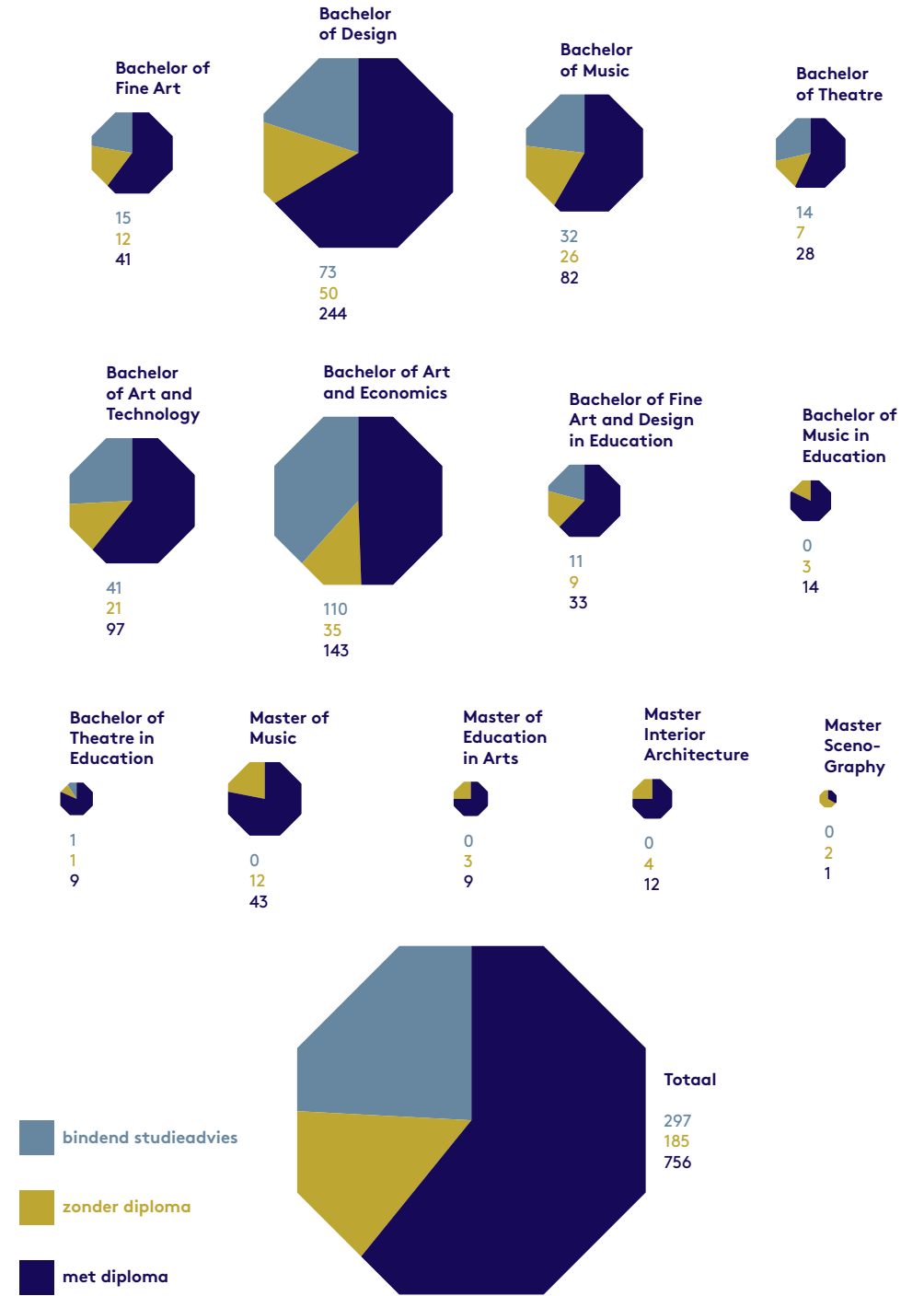


Vooropleiding instromers 2015 (peildatum 1 oktober 2015)



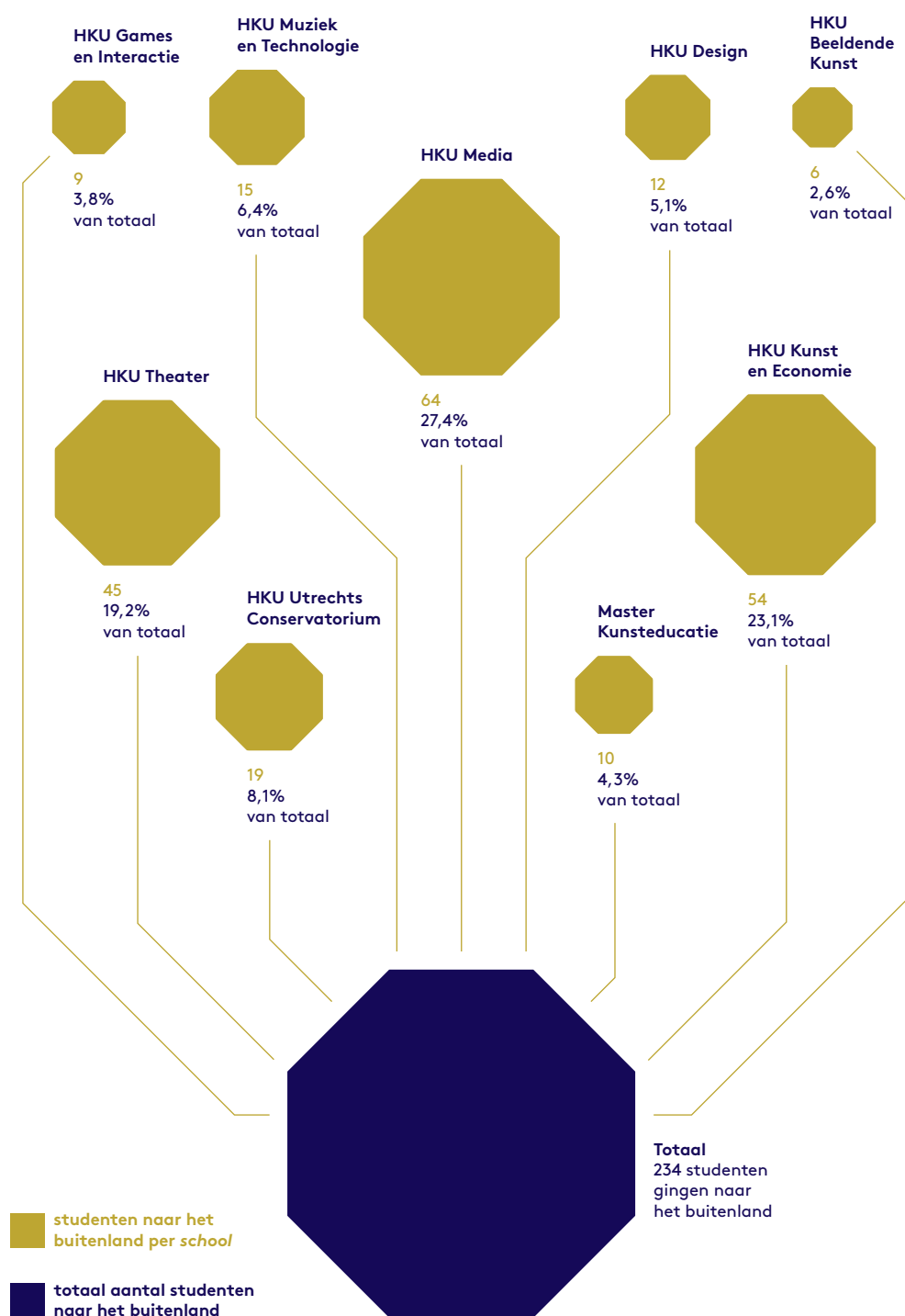
HAVO
  MBO
  VWO
  Anders (HBO,WO etc.)
  18+/21+ toets

Uitstroom 2015 per bekostigde opleiding

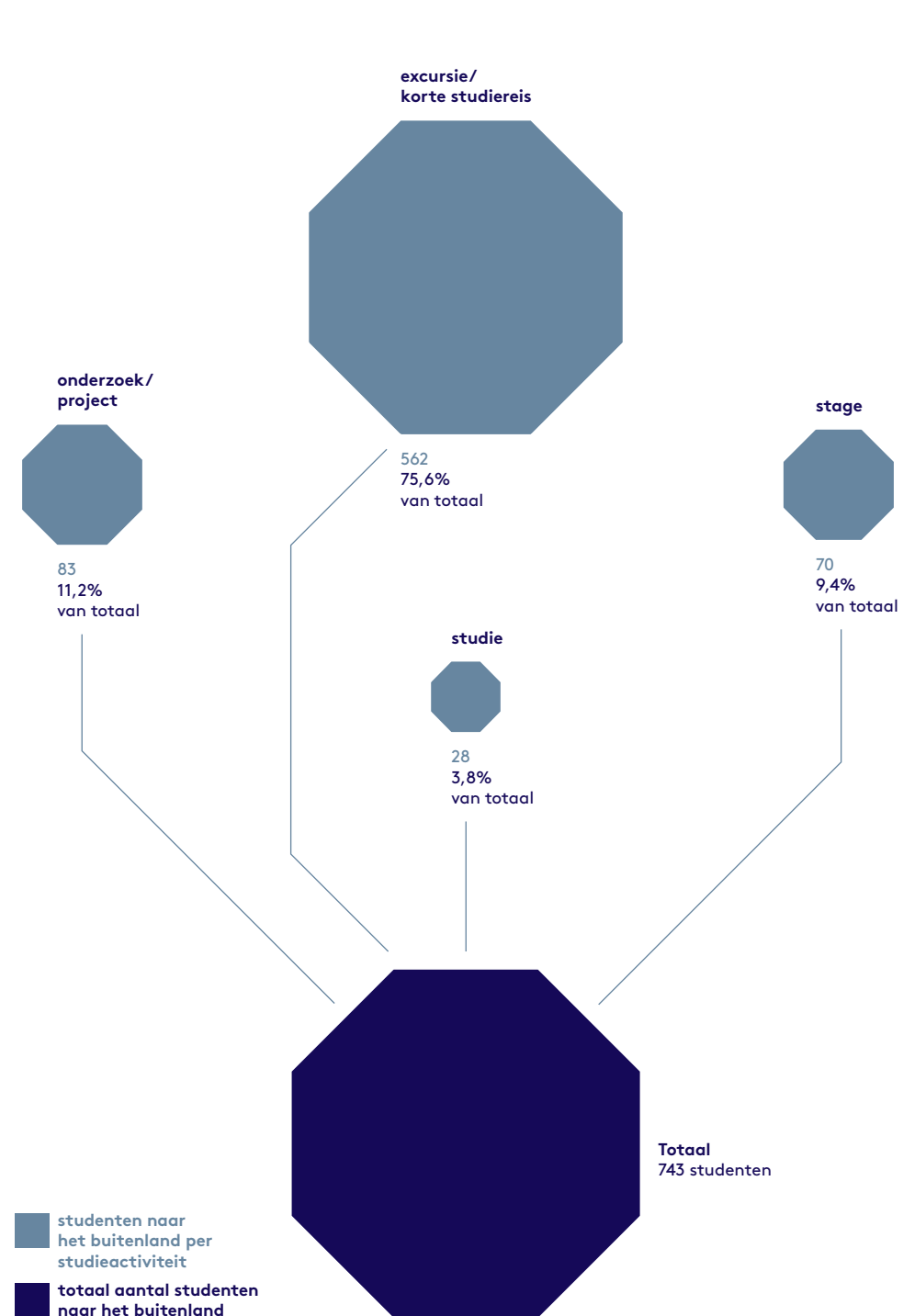


met diploma
  bindend studieadvies
  zonder diploma

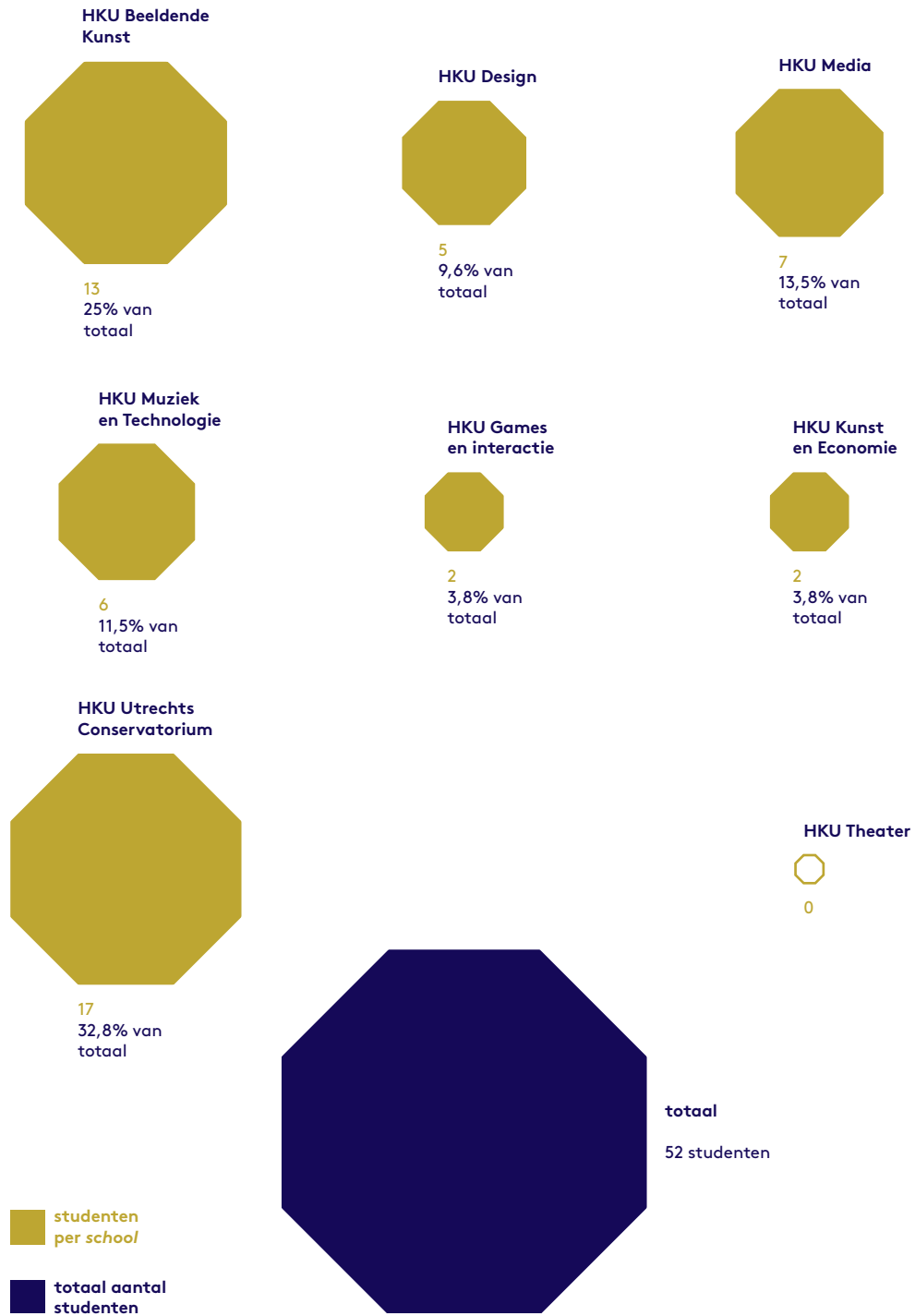
Internationale mobiliteit HKU-studenten per school in 2015



Internationale mobiliteit HKU-studenten per studieactiviteit in 2015



### Aantal buitenlandse uitwisselingsstudenten per school in 2015

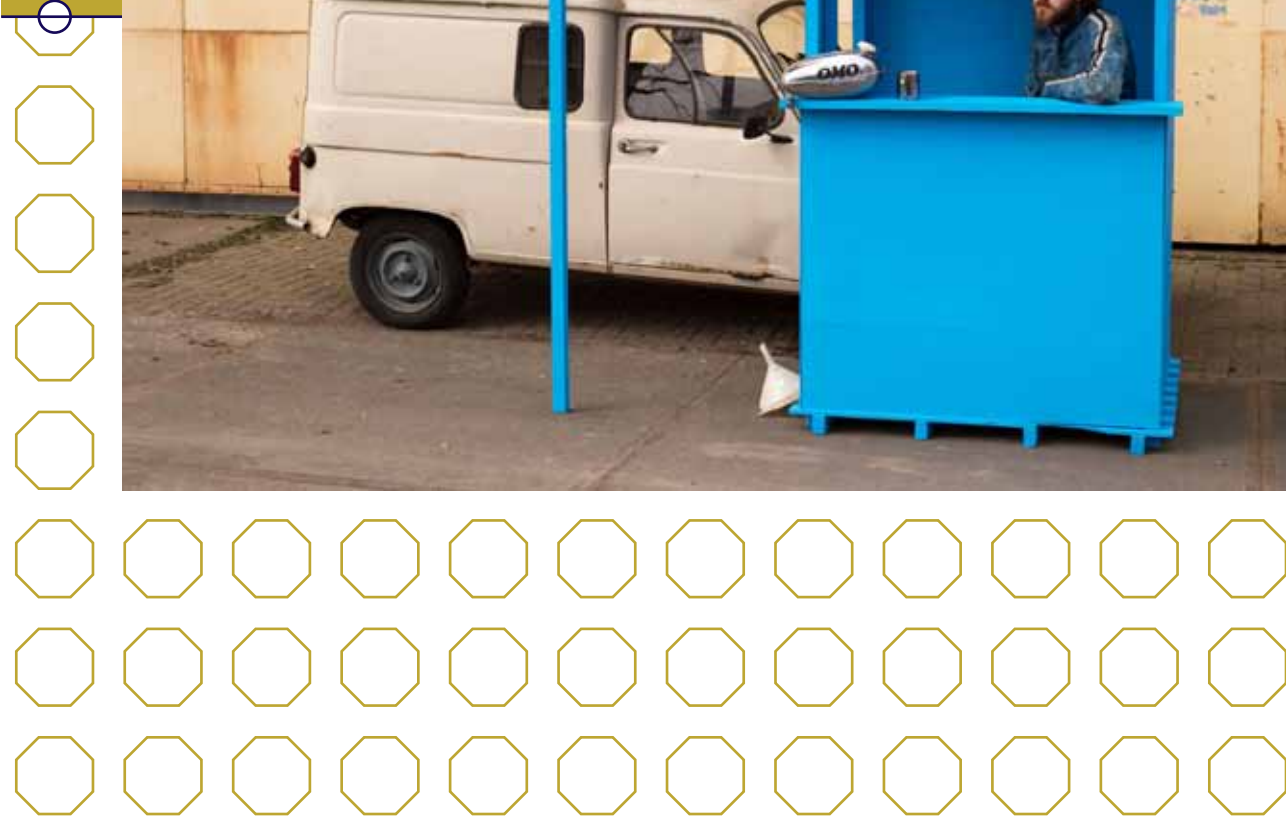


### PEN-073 (Sitting Driving Thinking)

Joost Elschot, Fine Art

Gedraag je je naar verwachting, of laat je je leiden door toeval en intuïtie? Joost Elschot onderzoekt zijn plek in de wereld door je mee te nemen en te repareren waar hij nodig acht. Proces en interactie zijn onderdeel van het werk, en de vorm hecht niet aan disciplines of continenten. Joost Elschot reageert op mensen en hun omgeving met ingrepen, vragen en subversie. Het resultaat is een caleidoscopische verzameling van onder meer beeldhouwwerk, interactieve installaties, tekeningen en herstellde voertuigen.

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



## Profileringsfonds

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

### Financiële ondersteuning studenten in 2014

Reden	Aantal studenten	Bedrag
Familie-omstandigheden	5	€ 2.981,68
Bestuur	145	€ 55.170,00
Ziekte	0	€ 0
Inrichting opleiding	0	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>150</b>	<b>€ 58.151,68</b>

Daarnaast reikte HKU 42 talentbeurzen uit van € 3.500 per persoon aan EER-studenten, die daarmee aan HKU kunnen studeren (totaal € 147.000).

Tot slot reikte HKU vijf beurzen uit in het kader van het Holland Scholarship aan talentvolle niet-EER-studenten die voor het eerst in Nederland studeren, binnen de Master of Fine Art, de Master Music of de Master Scenography (totaal € 25.000).

## Rechtsbescherming studenten 2015

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 pagina 96 en 97 laat zien welke klachten er zijn ingediend bij het College van Beroep voor de Examens en hoe die zijn afgehandeld.

### Klachten ingediend bij de Geschillenadviescommissie HKU

In het kader van de geschillenregeling ontving HKU vijf klachten van studenten. Twee klachten waren gericht tegen het niet toelaten tot een opleiding wegens het niet halen van de 18+-toets. Beide klachten zijn ongegrond verklaard door de Geschillenadviescommissie HKU. Een advies is overgenomen door het College van Bestuur, het andere niet. Daarnaast is er een klacht ingediend over het niet toelaten wegens een onvoldoende vooropleiding. Deze klacht is minnelijk geschikt. Er is een bezwaar ingediend tegen het instellen van twee wachtmaanden bij restitutie van het instellingscollegegeld na voortijdig uitschrijven wegens afstuderen. Dit bezwaar is ongegrond verklaard, het College van Bestuur heeft dit

advies echter niet overgenomen. Tot slot is er nog een klacht ingediend tegen een ordemaatregel waarbij de student de toegang tot gebouwen van HKU is ontzegd en diens inschrijving aan HKU is beëindigd. De klacht is ongegrond verklaard. Het College van Bestuur heeft dit advies overgenomen.

### Algemene klachten

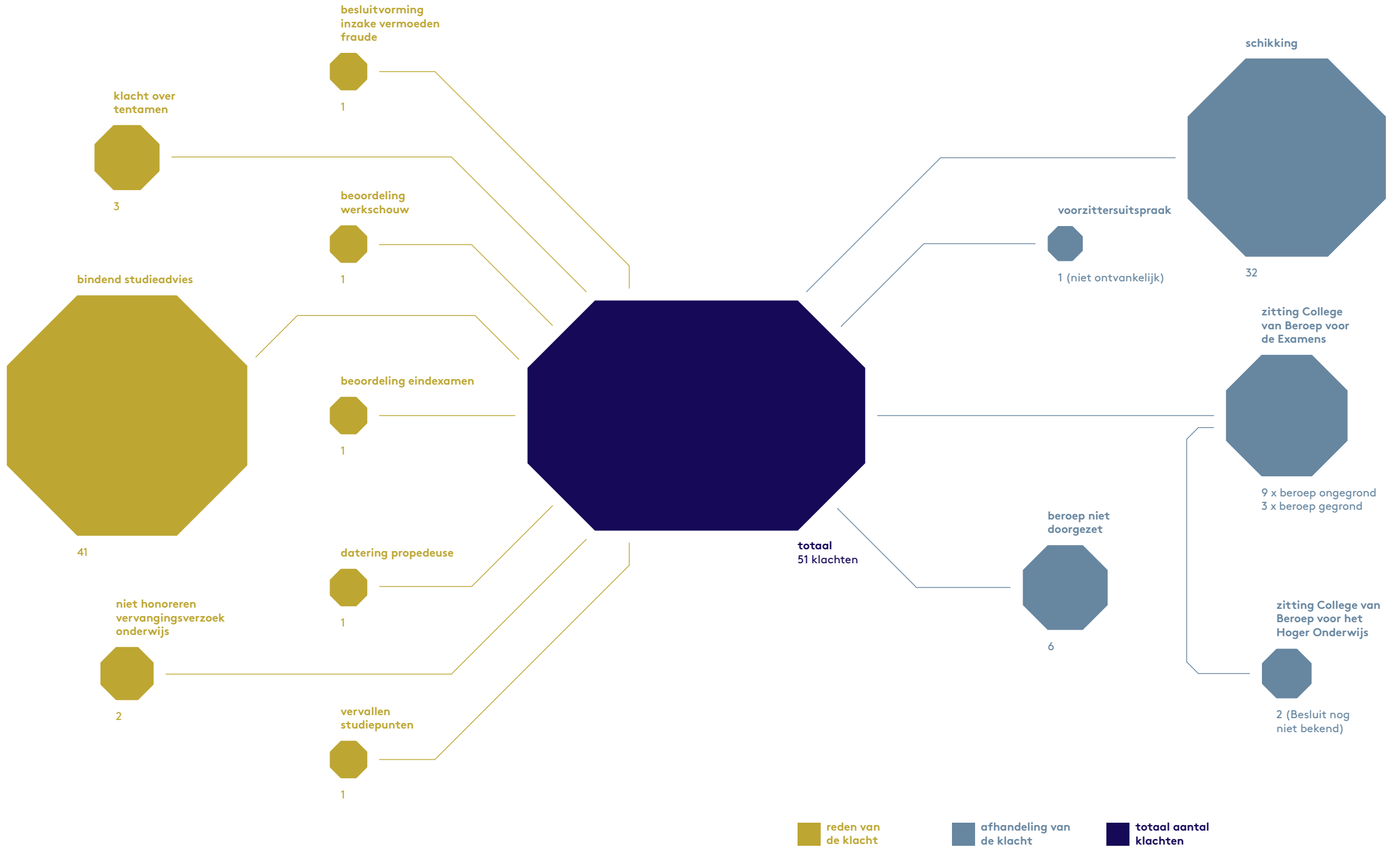
Twee studenten en een studentengroep hebben in totaal drie klachten ingediend gericht tegen een organisatieonderdeel van HKU. Deze zijn in behandeling genomen door het College van Bestuur. Een klacht is beoordeeld als deels gegrond, waarna benodigde maatregelen zijn genomen. Bij de overige twee klachten waren geen maatregelen noodzakelijk.

### Klachtenregeling Ongewenst Gedrag

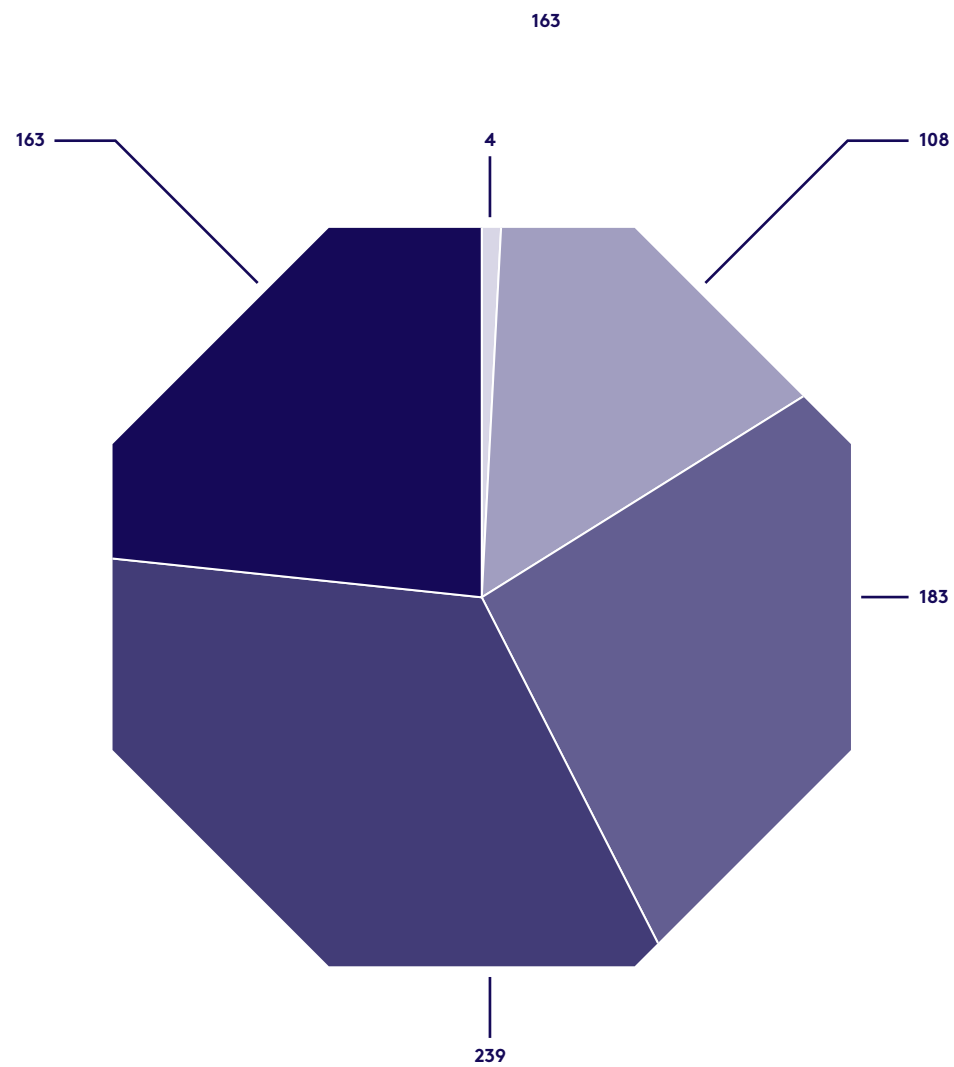
Er zijn geen klachten door studenten ingediend in het kader van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag.



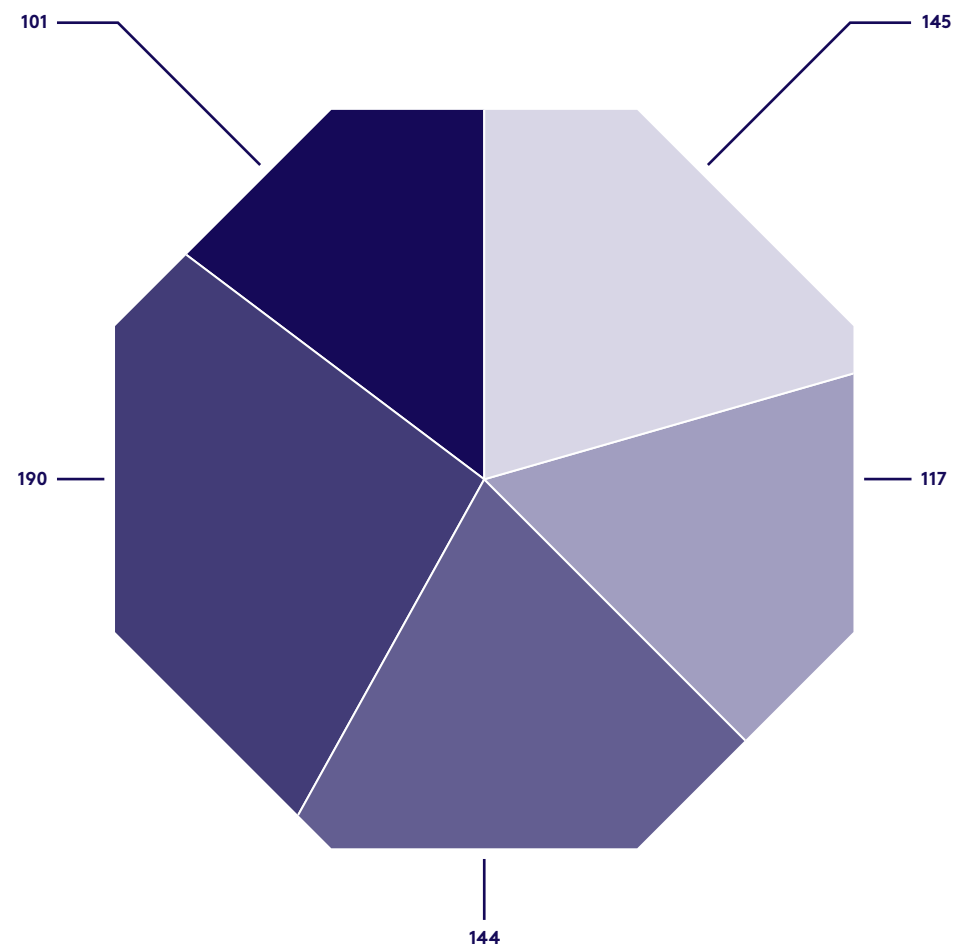
### Afhandeling klachten College van Beroep voor de Examens (CBE) 2015



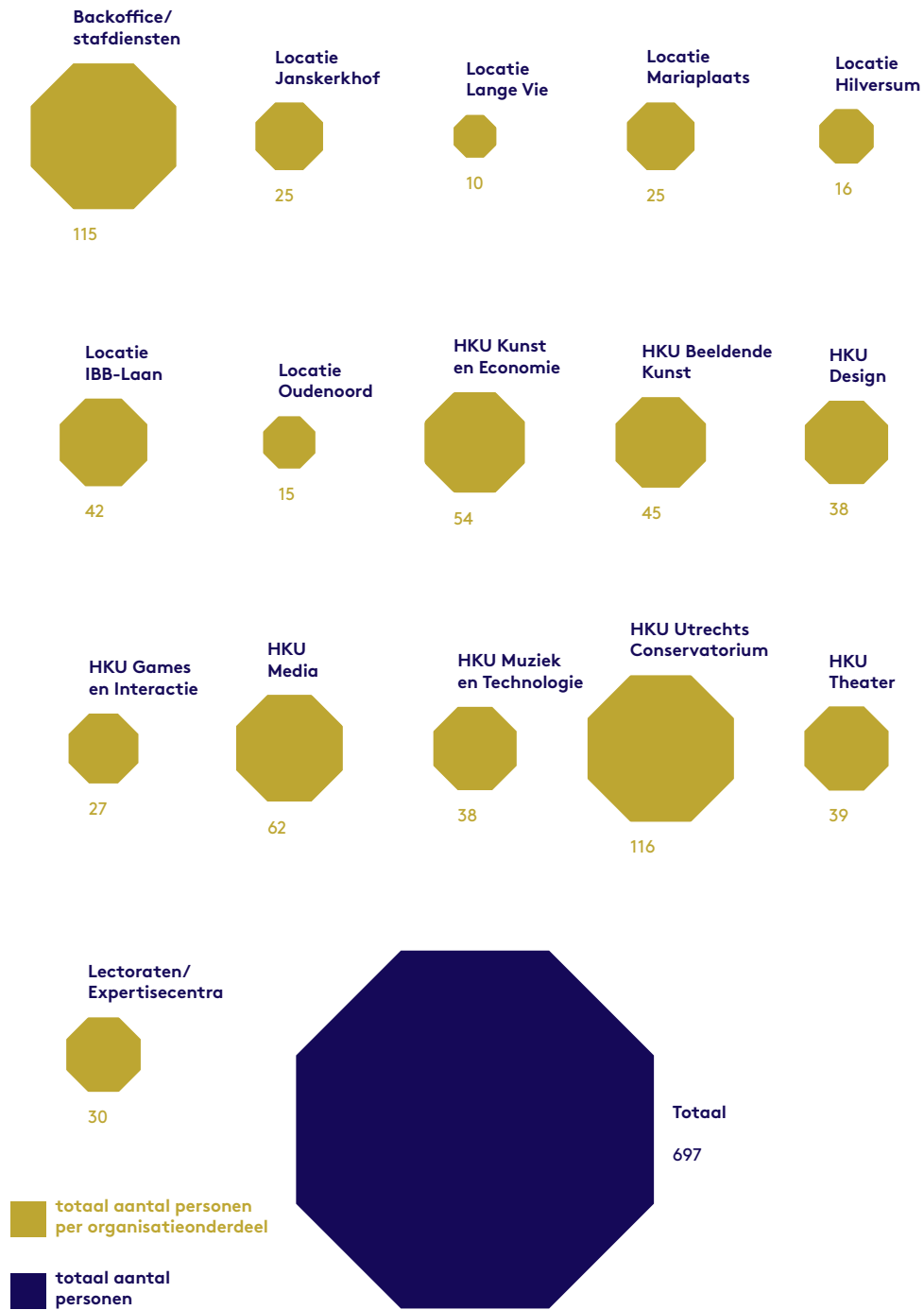
Leeftijdsofbouw personeel HKU 2015



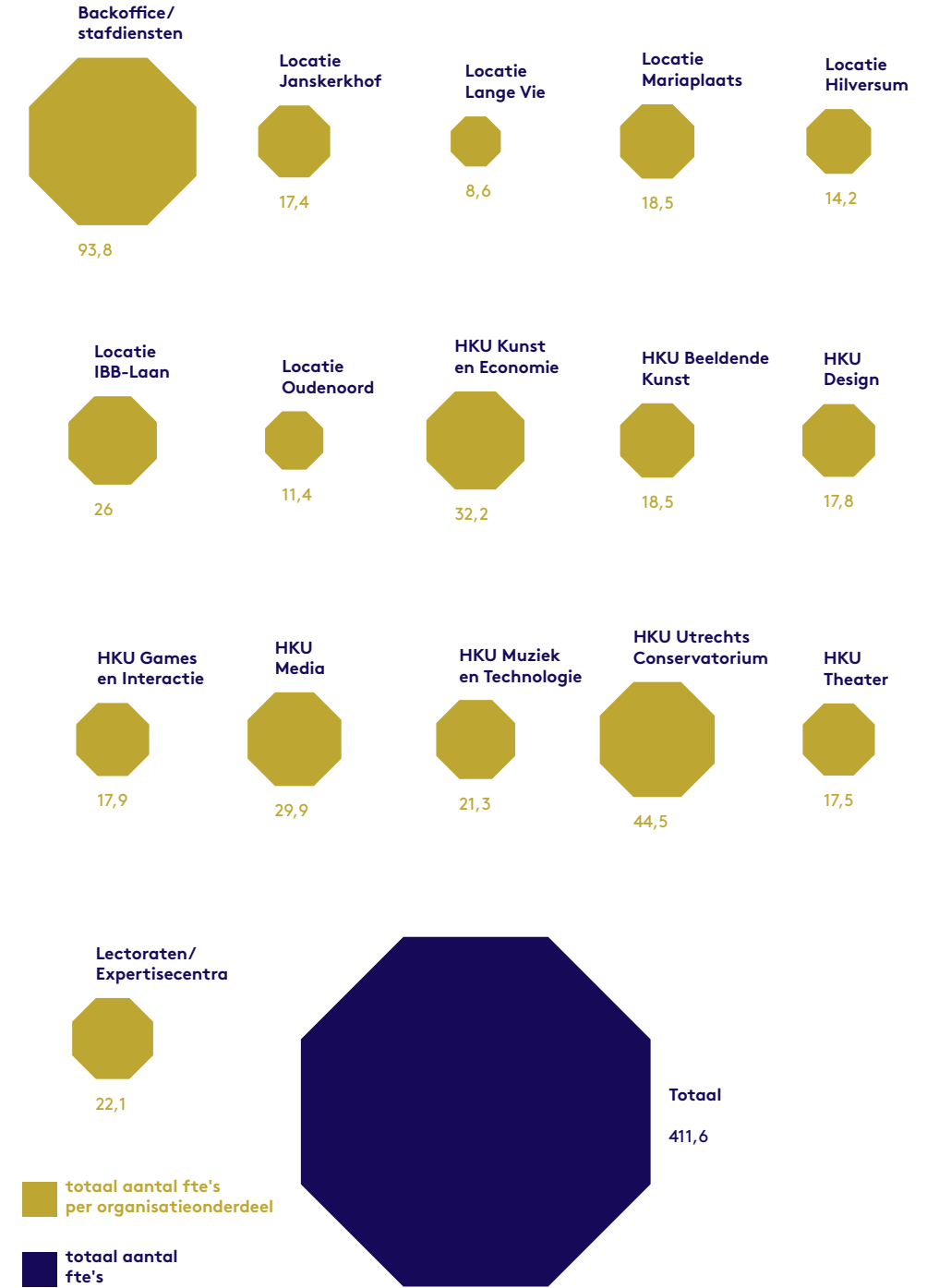
Verdeling medewerkers naar betrekkingsofvang 2015



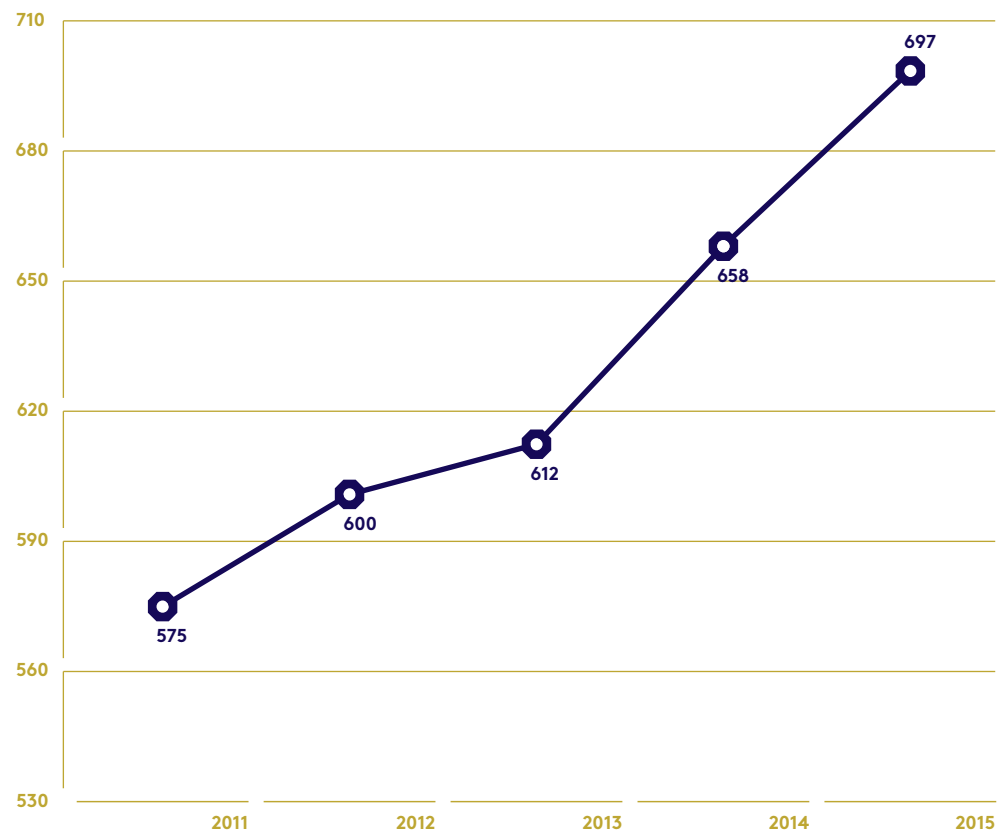
Verdeling personeel over de organisatieonderdelen in aantal personen



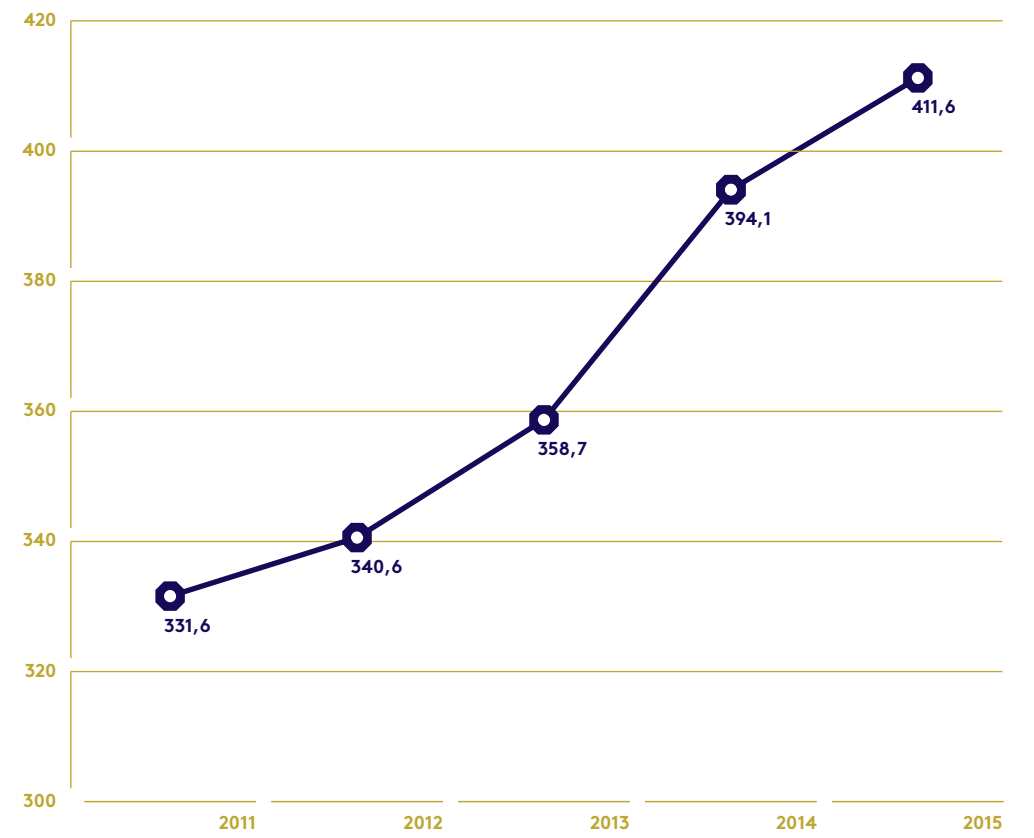
Verdeling personeel over de organisatieonderdelen in FTE



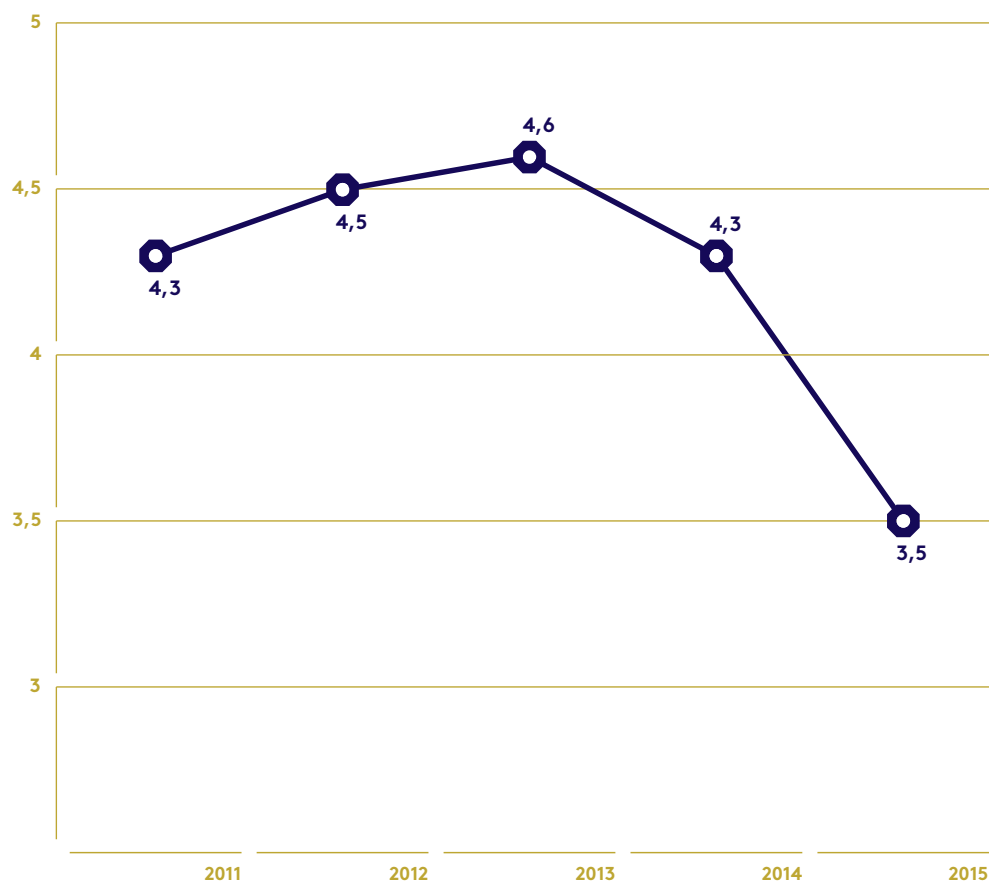
Ontwikkeling personeelsbestand in aantal personen



Ontwikkeling personeelsbestand in FTE



### Ontwikkeling ziekteverzuim 2010-2015



### Overzicht gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden

De belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden binnen HKU zijn:

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

#### Reiskostenvergoeding

Woon-werkverkeer:  
totale kosten € 609.000

#### Fiscale salderingsregeling

Reiskosten: woon-werk 444 deelnemers  
Fietsregeling: 87 deelnemers

#### Gedeeltelijk betaald

Ouderschapsverlof: 14 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. Wel is er een algemene klacht ingediend door een medewerker tegen een bedrijfsonderdeel van HKU. Deze is door het College van Bestuur in behandeling genomen en heeft geleid tot rechtspositionele afspraken.

In het kader van de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag is er één klacht ingediend door een medewerker. De klacht is na nader onderzoek ingetrokken.

## Kengetallen Huisvesting

### Gebouwenbestand HKU in 2015

Locatie	Plaats	Schools/ Onderdeel	Huur of Eigendom	bruto vloer- oppervlak in m <sup>2</sup>	netto functioneel oppervlak in m <sup>2</sup>
Lange Viestraat 2	Utrecht	College van Bestuur, expertisecentra, backoffice, HKU Kunst en Economie (tot 31-8-2015)	Huur	6940	4351
IBB-Laan 50	Utrecht	HKU Beeldende Kunst HKU Design HKU Media (tot 31-8-2015)	Eigendom	12839	8803
Tractieweg 41	Utrecht	HKU Beeldende Kunst	Huur	2500	1727
Mariaplaats 27	Utrecht	HKU Utrechts Conservatorium	Eigendom	4494	2319
Mariaplaats 28	Utrecht	HKU Utrechts Conservatorium	Eigendom	4038	2144
Belgenmonument	Amersfoort	HKU Utrechts Conservatorium	Huur	25	25
Grote Spui 9 en 11	Amersfoort	HKU Utrechts Conservatorium	Huur	550	383
Janskerkhof 17	Utrecht	HKU Theater	Eigendom	2529	1755
Janskerkhof 18	Utrecht	HKU Theater	Eigendom	1061	698
Janskerkhof 4	Utrecht	HKU Theater	Eigendom	111	59
Janskerkhof 4a	Utrecht	HKU Theater Academiëgalerie	Eigendom	1577	1234
Jansveld 25	Utrecht	HKU Theater	Huur	83	83
Oude Amersfoortseweg 121-131	Hilversum	HKU Muziek en Technologie HKU Games en Interactie HKU Media (tot 31-8-2015)	Eigendom *	18852	12443
Koningsweg 2 (hal 3)	Utrecht	HKU Theater HKU Beeldende Kunst HKU Design	Huur	945	802
Oudenoord 700	Utrecht	HKU Kunst en Economie HKU Media (beiden vanaf 1-9-2015)	Eigendom **	8044	8141
Kapelweg 7	Utrecht	HKU Theater	Huur	400	325
<b>Totaal</b>				<b>56944</b>	<b>37151</b>

\* Per 1 mei 2016 is het eigendom overgegaan van HKU op een nieuwe eigenaar. HKU is gebruiksrecht overeengekomen van 1 mei 2016 tot 1 december 2016.

\*\* In eigendom sinds 1 november 2013. Vanaf 1 september 2015 heeft HKU het grootste gedeelte van dit gebouw in gebruik genomen. Tot die tijd maakte de Hogeschool Utrecht gebruik van het gebouw en droeg zij (een deel van) de lasten. Hogeschool Utrecht blijft van een klein gedeelte van het gebouw gebruik maken tot eind 2016.

\*\*\* Per 1 januari 2016 huurt HKU een gedeelte van de Pastoe-fabriek. Hierin is een aantal activiteiten van de school Beeldende Kunst gehuisvest.

### Pluk de oorsprong Sophie Pluim, Illustration

“Pluk de oorsprong’ gaat over de meest gegeten planten en paddenstoelen in de Nederlandse steentijd. Hierin schets ik een beeld van de steentijd zelf, welke planten waar gevonden kunnen worden en hoe het eten bereid werd. Het eindproduct is een prentenboek en een informatief boek, die naast elkaar zijn ingebonden zodat ze tegelijk te bekijken zijn. Bij de prenten heb ik gefocust op de verandering in het landschap door de tijd en de vindplekken van de planten. De kenmerken van de tijdperken en de planten worden in het tweede boek uitgelicht.”

[pluimillustration.nl](http://pluimillustration.nl)



# WINNERS IN 2015

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 2015, met de meest recente prijzen als eerste genoemd.

## Studenten en oud-studenten

### Don Zweedijk (HKU Design)

- HKU-Award 2015, categorie ondernemerschap
- Publieksprijs HKU-Award 2015

### Boris Bezemer (HKU Muziek en Technologie)

- HKU-Award 2015, categorie Artistieke Prestatie

### Danny van Swieten & Milan van der Meer (HKU Muziek en Technologie)

- HKU-Award 2015, categorie Vernieuwing

### Johan Rijpma (oud-student HKU Media)

- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

### Guy Vording

- (oud-student HKU Beeldende Kunst)
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

### Kim van Erven

- (oud-student HKU Beeldende Kunst)
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

### Iris Deppe (oud-student HKU Media)

- Het boek 'We hebben er een geitje bij!', waarvoor zij de illustraties maakte, is verkozen tot Prentenboek van het Jaar 2016

### Sela Diender (HKU Kunst en Economie)

- Winnaar IDEA Talent Scout 2015

### Laura Torenbeek (oud-student HKU Media)

- Winnaar prijs Beste Studentenfilm tijdens het LA Femme Filmfestival in Los Angeles

### Lynn Spendel (HKU Kunst en Economie)

- Eervolle vermelding tijdens de CREA Business Contest in Portugal met Team Aquarius

### Rabi Koria

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

### Ronimo Games

- (oud-studenten HKU Games en Interactie)
- Winnaar Best Core Entertainment Game tijdens de Dutch Game Awards 2015

### Monobanda Digital & Active Cues

- (oud-studenten HKU Theater)
- Winnaar Best Serious Game tijdens de Dutch Game Awards 2015

### Vlambeer

- (oud-studenten HKU Games en Interactie)
- Winnaar Best Music & Audio Design tijdens de Dutch Game Awards 2015

### Lance Krasniqi, Martin Stegeman, Viktor Trisjin en Sebastiaan Zwezerijnen (HKU Games en Interactie)

- INDIGO Publieksprijs tijdens de Dutch Game Awards 2015

### Karmaflow – the Rock Opera Video Game (oud-studenten HKU Muziek en Technologie en HKU Games en Interactie)

- Honorable Mention tijdens de Dutch Game Awards 2015

### Martijn Fischer (oud-student HKU Theater)

- Gouden Kalf voor Beste Acteur op het Nederlands Film Festival 2015



**Kai Hugo (Palmbomen)**

(oud-student HKU Muziek en Technologie)  
- Gouden Kalf voor Beste Filmmuziek op het Nederlands Film Festival 2015

**Piet-Harm Sterk (oud-student HKU Media)**

- Gouden Kalf Beste Film voor 'Gluckauf'

**Thessa Meijer (HKU Media)**

- Dioraphte Award op het Nederlands Film Festival 2015  
- Wildcard Fictie op het Nederlands Film Festival 2015

**Christian van Duuren (HKU Media)**

- Wildcard Fictie op het Nederlands Film Festival 2015

**Renée van der Ven (HKU Media)**

- Wildcard Documentaire op het Nederlands Film Festival 2015

**Renske Cuijpers (HKU Media)**

- Wildcard Animatie op het Nederlands Film Festival 2015

**Ramses Graus (oud-student HKU Theater)**

- Gouden Krekel 2015

**Floyd Koster en Henke Tuinstra**

(oud-studenten HKU Theater)  
- Winnaar Jeugdtheaterpitch 2015

**Dennis Braunsdorf**

(oud-student HKU Muziek en Technologie)  
- Winnaar Start-up-wedstrijd van het Mediapark Hilversum

**Britt Dorenbosch**

(oud-student HKU Beeldende Kunst)  
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

**Yoeri Guépin**

(oud-student HKU Beeldende Kunst)  
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

**Milou van der Maaden**

(oud-student HKU Beeldende Kunst)  
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

**Joyce Overheul**

(oud-student HKU Beeldende Kunst)  
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

**Job Vissers**

(oud-student HKU Beeldende Kunst)  
- Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds

**Remy Harrewijn**

(oud-student HKU Kunst en Economie)  
- Red Dot Design Award 2015, categorie Communication Design

**Marijn den Haan**

(HKU Muziek en Technologie)  
- Winnaar derde prijs Young Talent Award GameMusic tijdens Media Sound Hamburg 2015

**Vincent Hensen (oud-student HKU Utrechts Conservatorium)**

- Winnaar NKV Improvisatieconcours (beiaard) in Den Bosch

**Bob van der Linde**

(HKU Utrechts Conservatorium)  
- Winnaar Beiaardconcours Goes, categorie niet-gediplomeerden

**Jan-Geert Heuvelman (oud-student HKU Utrechts Conservatorium)**

- Tweede prijs Beiaardconcours Goes, categorie gediplomeerden

**Glenn Markesteijn (HKU Theater)**

- ITs Ro Theater Award 2015

**Isabelle Houdtzagers (HKU Theater)**

- ITs Acteursprijs 2015

**Carolina Bartumea Rocamora**

(HKU Utrechts Conservatorium)  
- EMIR Steyerbergprijs 2015

**Joost Elschot (HKU Beeldende Kunst)**

- Residence van vier maanden in Berlijn van de Stichting Stokroos

**Koen Kloosterhuis (HKU Beeldende Kunst)**

- Centraal Museum Prijs 2015

**Tami Harmony Panik Vibberstoff**

(HKU Beeldende Kunst)  
- Jan Zumbrinkprijs 2015

**Lisanne Ruim (HKU Beeldende Kunst)**

- Jan Zumbrinkprijs 2015

**Jurre Blom (HKU Beeldende Kunst)**

- Dooyewaard Stipendium 2015-16

**Isabel Groothoff en Serena Croes**

(HKU Media)  
- Cinema Senior Award 2015

**Team Restless Wrestlers**

(HKU Games en Interactie)  
- Winnaar JamToday Utrecht 2015

**Jairi Terpstra (oud-student HKU Theater)**

- Fullbright-beurs voor MBA-studie in de Verenigde Staten

**Thomas Clever en Gert Franke**

(oud-studenten HKU Media)  
- Gouden Award en Zilveren Award bij de European Design Awards 2015

**Studio AIRPORT**

(oud-studenten HKU Media)  
- Gouden Award en Zilveren Award bij de European Design Awards 2015

**Jasper Jongeling en Timo Klok**

(oud-studenten HKU Media)  
- Bronzen Award bij de European Design Awards

**Roel Slotman**

(oud-student HKU Muziek en Technologie)  
- BMIM New Talent Award 2015

**Iona Daniel en Rineke Roosenboom**

(oud-studenten HKU Theater)  
- CultuurStekkie Groeiprijs 2015

**Leony van Schalm (HKU Design)**

- Tweede prijs in de ontwerpwedstrijd van keramisch atelier Cor Unum

**Mark Damen (oud-student HKU Design)**

- Eerste prijs tijdens Talente 2015 in München, categorie meubels

**Steven Wouterlood**

(oud-student HKU Media)  
- Emmy Award in de categorie beste televisiefilm/korte serie

**Niek Pronk (oud-student HKU Media)**

- Tweede prijs stripwedstrijd VPRO's cultuurprogramma 'Dorst'

**Nanke Flach (oud-student HKU Utrechts Conservatorium)**

- Ibla Grand Prize 2015

**Team Tina Turner**

(HKU Games en Interactie)  
- Winnaar Global Game Jam 2015, categorie Beste Gameconcept

**Team Cosmodrome***(HKU Games en Interactie)*

- Winnaar Global Game Jam 2015, categorie Beste Techniek

**Team Killfettie** *(HKU Games en Interactie)*

- Winnaar Global Game Jam 2015, categorie Beste Game

**Team Gwen and the Pickles***(HKU Games en Interactie)*

- Winnaar Global Game Jam 2015, categorie Beste Art
- Winnaar Global Game Jam 2015, categorie Beste Audio

**Team Winterkip** *(HKU Games en Interactie)*

- Publieksprijs Global Game Jam 2015

**Team Glitters Blitters***(HKU Games en Interactie)*

- Honorable Mention Global Game Jam 2015, categorie Grappige en Meest Gekke Game

**Team Grotman & The Sparkles***(HKU Games en Interactie)*

- Honorable Mention Global Game Jam 2015, categorie Beste Handgeschilderde Art

**Team F.A.B.I.O.** *(HKU Games en Interactie)*

- Honorable Mention Global Game Jam 2015, categorie Beste Chiptune Music

**Team JarTime** *(HKU Games en Interactie)*

- Honorable Mention Global Game Jam 2015, categorie Beste Thema

**Wiep Teeuwisse** *(HKU Media)*

- Shortcutz Award, categorie Beste Animatie

**Danny van Swieten***(HKU Muziek en Technologie)* en **Stijn Frishert***(oud-student HKU Muziek en Technologie)*

- Winnaar Music Hack Day 2015

**Docenten****Trudy Maan, Henny Dörr, Nienke Scholts** *(HKU Theater)* i.s.m. Platform Scenography

- Golden Award For Curatorial Concept op de Praagse Quadriennale voor het project 'Between Realities'

**Harald Warmelink***(HKU Games en Interactie)*

- German Simulation and Gaming Award 2015

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

- Emerging Filmmaker Award 2015

**Kees Went** *(HKU Muziek en Technologie)*

- Vakprijs voor Nederlandse Animatie

**Back2Church****Erik-Jan Verweij**, *Master Interior Architecture**Nominatie HKU-Award 2015 – Categorie Ondernemerschap*

In de tijd van de wederopbouw tussen 1945 en 1965 zijn er in Nederland 1.564 kerken gebouwd. Een kerk was een belangrijk onderdeel in de wijkstructuur en werd dan ook vaak in het centrum van de wijk gebouwd. Door de ontkerkelijking komen steeds meer van dit soort kerken leeg te staan. Het idee achter Back2Church is dat deze kerken nieuwe invullingen krijgen, waardoor deze lege plekken weer tot leven komen. De Fabianus en Sebastianuskerk in Apeldoorn vormde het uitgangspunt voor een interieurarchitectonisch onderzoek naar een nieuwe invulling van het gebouw. De uitkomst is dat het een ontmoetingsplek kan worden voor de buurt, een locatie voor non-profit organisaties en een plek waar sociale activiteiten en vrijwilligerswerk gestimuleerd worden.

[exposure.hku.nl/2015/student/#2141249/erik-jan-verweij](http://exposure.hku.nl/2015/student/#2141249/erik-jan-verweij)



FI

FI

FI

## Vooraf

In het hiernavolgende externe financieel jaarverslag legt HKU in hoofdlijnen verantwoording af over het gevoerde financiële beleid.

Naast dit externe financiële verslag is als apart document de jaarrekening 2015 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 Jaarverslaglegging.

In aanvulling op de hiervoor genoemde externe jaarverslaglegging stelt HKU tevens een intern financieel jaarverslag op. In dit interne financiële jaarverslag 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 2015 heeft in het teken gestaan van de verdere uitwerking van de aanpassing van de organisatiestructuur. De omzetting van faculteiten naar *schools*, expertisecentra, lectoraten en locaties als aparte budgeteenheden, is ook in 2015 nadrukkelijk van invloed geweest op de administratieve organisatiestructuur. HKU is erin geslaagd om in 2015 de implementatie van genoemde aanpassingen verder te realiseren, zonder dat dit negatief van invloed is geweest op de beheersing van de financieel administratieve organisatie (AO) en het verwerkingsstelsel. De geslaagde invoering (zowel beheersmatig als op het gebied van AO) blijkt onder meer uit het commentaar van de accountant in de managementletter 2015, de goedkeurende verklaring bij de jaarstukken 2015 en de in 2015 afgewikkelde subsidieafrekeningen waarvoor een goedkeurende accountantsverklaring diende te worden voorgelegd.

### 1.1. De resultaatontwikkeling 2015 in hoofdlijnen

In 2015 zijn er diverse posten en ontwikkelingen die van significante invloed zijn geweest op het resultaat. In hoofdlijnen gaat het hierbij om:

- diverse posten die betrekking hebben op de uitwerking van het strategisch huisvestingsplan die ten tijde van de begrotingsopstelling 2015 op de diverse onderdelen nog niet waren uitgewerkt (totaal negatief effect circa € 450.000);
- de vrijval in 2015 van een bedrag van circa € 2,1 miljoen (positief effect) uit de voorziening onderhoud;
- de doorwerking van de nieuwe CAO, waarmee in de begroting 2015 nog geen rekening is (kon worden) gehouden (totaal negatief effect m.b.t. de brutoloonkosten circa € 600.000);
- de tussentijdse aanpassing van de rijksbijdrage 2015 (positief effect circa € 750.000);
- een meevaller in de pensioenpremie werkgeversaandeel (positief effect per saldo circa € 400.000);
- de afboeking van een presentatiepost op de balans per 31 december 2014 inzake nog te ontvangen vakantietoelage (negatief effect per saldo circa € 900.000);
- een groot aantal diverse onder- en overschrijdingen die per saldo uitkomen op een bedrag van circa € 1,35 miljoen positief. Hierin zit tevens een onderschrijding op een aantal posten waarvoor in de begroting een aantal interne voorzieningen waren opgenomen. Vermeldenswaardig hierbij is dat in de begroting een totaal bedrag aan interne voorzieningen was opgenomen ad € 2.758.000. Een groot deel van dit bedrag (€ 1.127.000) was voorzien voor de uitvoering van projecten onder (directe) regie van het College van Bestuur. Dit bedrag is in 2015 nagenoeg geheel gerealiseerd (realisatie € 1.086.000).

De optelsom van de hiervoor genoemde posten en ontwikkelingen verklaren samengevat het positieve resultaat 2015 ad € 2.693.966.

### Het genormaliseerde resultaat 2015

Wanneer het resultaat 2015 wordt gecorrigeerd voor de te definiëren (specifieke) buitengewone resultaat-effecten blijft een genormaliseerd resultaat over van € 1,9 miljoen positief. De buitengewone resultaat-effecten zijn een gevolg van de uitvoering van het herhuisvestingsplan, de afboeking van de als presentatiepost op de balans per 31 december 2014 opgenomen vordering inzake vakantietoelage en de vrijval van de voorziening onderhoud in 2015.

### Gedraglijn vermogenspositie versus te realiseren investeringen.

Bij de taxatie van het hiervoor genoemde positieve genormaliseerde resultaat is het van belang om de geactiveerde investeringen die in het kader van het herhuisvestingsplan in 2015 zijn uitgevoerd, in ogenschouw te nemen. Het gaat hierbij om een totaal (investerings)bedrag ad € 2,2 miljoen dat uit oogpunt van de comptabele verantwoordingsrichtlijnen niet direct in het resultaat zichtbaar is. Met deze investering wordt echter wel een claim gelegd op de toekomstige druk op de exploitatie (de afschrijvingslasten). Voor de beoordeling van de mate waarin HKU actief beleid voert in relatie tot de gedraglijn die is afgesproken met de minister van OCW en binnen het HBO ten aanzien van de vermogenspositie en de te realiseren (voor)investeringen, is dit een belangrijk aandachtspunt. Voor een nadere uitwerking en toelichting op het door HKU ingezette beleid in deze, wordt verwezen naar de in dit jaarverslag opgenomen continuïteitsparagraaf.

**Nadere uitwerking in hoofdlijnen van in 2015 gerealiseerde significante posten.**

De onderstaande in het oog springende mutaties zijn van invloed geweest op de resultaatontwikkeling 2015 en worden hier nader uitgewerkt:

- a) Uitvoering van het strategisch herhuisvestingsplan
  - b) Afboeking vordering vakantietoelage
  - c) Herberekening voorziening onderhoud
  - d) Bepalen actuele waarde pand Hilversum
  - e) Onttrekking voorziening herhuisvesting
  - f) Vorming voorzieningen Duurzame Inzetbaarheid en Seniorenregeling
  - g) Extra dotatie in voorziening ontslaguitkeringen
  - h) Vorming voorziening loonruimteakkoord publieke sector
  - i) Rijksbijdrage OCW
  - j) Ontwikkelingen in de personeelslasten
- a) In 2015 zijn diverse verbouwings- en inrichtingsprojecten uitgevoerd in het kader van de herhuisvesting. In de zomer van 2015 is in korte tijd Oudenoord 700 gebruiksklaar gemaakt. In het najaar van 2015 zijn projecten gestart voor de verbouwing en ingebruikname van de Pastoe Fabriek (Rotsoord), waarvoor HKU in 2014 een huurovereenkomst heeft afgesloten. Ook is eind 2015 de voorbereiding begonnen van de verbouwing van de IBB-kaan, waar in de zomer van 2016 HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie ingehuisd worden. Deze schools zullen vanuit het pand gelegen aan de Oude Amersfoortseweg in Hilversum overgaan naar Utrecht. In 2015 is in de exploitatie een bedrag van € 976.525 rechtstreeks toe te rekenen aan deze projecten.
- b) In 2014 had HKU een vordering als presentatiepost op de balans opgenomen in verband met de vakantietoelage van de medewerkers. In 2015 is deze vordering afgeboekt. Dit in verband met de nieuwe richtlijn in het kader van de jaarverslaglegging. Het resultaatteffect van deze afboeking is € 914.164 negatief.
- c) In goed overleg met de accountant is in 2015 de berekeningswijze van de voorziening onderhoud aangepast. HKU hield tot 2015 rekening met een calamiteitenbuffer in deze voorziening; de minimale waarde was bepaald op € 1,5 miljoen. De nieuwe berekeningswijze van de voorziening gaat uit van het geplande groot onderhoud en de daarbij behorende jaarlijkse dotatie in de voorziening, zonder calamiteitenbuffer. Waar in 2015 rekening gehouden was met een dotatie van € 1.667.972, is nu per saldo sprake van een vrijval van € 615.067. Het resultaatteffect is € 2.283.039 positief. In deze vrijval is tevens rekening gehouden met het wegvallen van een aantal posten die voorzien waren als groot onderhoud (interieur) ten gevolge van de uitvoering van diverse inrichtingsinvesteringen die de uitvoering van het herhuisvestingsplan met zich meebrengt.
- d) Begin 2016 is overeenstemming bereikt over de verkoop van het pand aan de Oude Amersfoortseweg 121-131 in Hilversum. De overeengekomen verkoopwaarde ligt hoger dan de boekwaarde. De waarderingsgrondslagen schrijven voor dat HKU de boekwaarde van dit pand per 31-12-2015 aanpast aan de overeengekomen verkoopwaarde. Het resultaatteffect van deze aanpassing is € 84.018.
- e) In 2014 heeft HKU een voorziening herhuisvesting gevormd ter dekking van de huurlasten voor panden die niet langer ten dienste staan van de bedrijfsprocessen. Dit ten gevolge van de verschuivingen die plaatsvinden in verband met de uitvoering van het herhuisvestingsplan (het betrekken van nieuwe panden). Het gaat hierbij om de panden gelegen aan de Tractieweg en de Lange Viestraat. Doordat de verschuivingen in 2015 op een later tijdstip zullen plaatsvinden dan het tijdstip waarmee rekening was gehouden bij de vorming van genoemde voorziening, is er in 2015 een bedrag ad € 652.067 verwerkt als vrijval uit deze voorziening.
- f) De CAO-HBO 2014-2016 bevat twee afspraken die leiden tot de vorming van (nieuwe) voorzieningen. Medewerkers hebben met ingang van 1 augustus 2015 de mogelijkheid Duurzame Inzetbaarheidsuren te sparen en in een later jaar in te zetten. In 2015 is de financiële 'waarde' van de gespaarde uren per 31 december 2015 opgenomen in de hiervoor in het leven geroepen voorziening Duurzame Inzetbaarheid. Daarnaast is er een regeling werktijdvermindering senioren van kracht. In tegenstelling tot de oude regeling Seniorenbeleid Onderwijspersoneel dient hiervoor een voorziening opgenomen te worden ter financiering van de (ingeschatte) toekomstige kosten die gemoeid zijn met de aanspraak op deze regeling. In de voorzieningen zijn in 2015 respectievelijk € 49.236 en € 70.565 gedoteerd.
- g) HKU is (net als alle andere hogescholen) eigen risicodragers voor het werkloosheidsrisico van de medewerkers. De aanspraak van ex-medewerkers op de wettelijke en bovenwettelijke wachtgelduitkeringen wordt jaarlijks via de voorziening 'ontslaguitkeringen' afgewikkeld. Op basis van de berekening van de contante waarde van de toekomstige wachtgeldverplichtingen per 31 december 2015 is in 2015 een bedrag ad € 322.525 gedoteerd in deze voorziening.
- h) In juli 2015 hebben drie vakbonden en het kabinet een akkoord gesloten over de loonruimte voor de publieke sector. De Vereniging Hogescholen heeft namens de hogescholen getekend voor doorvertaling van deze loonruimte in de cao. Onderdeel van deze afspraak is een salarisverhoging van 1,25% per 1 september 2015 en een eenmalige uitkering van € 500 bruto naar rato van aanstellingsomvang. Op 31 december 2015 was dit nog niet verwerkt in de salarisparagraaf van de cao, zodat een voorziening ad € 135.159 is gevormd voor de hiermee gemoeide uitgaven over de periode 1 september 2015 t/m 31 december 2015. Overigens is met ingang van 1 april 2016 een nieuwe cao afgesloten in het HBO met bijbehorende loonparagraaf.
- i) De Rijksbijdrage OCW is tijdens het jaar opgehoogd met € 747.054. Deze stijging is toe te schrijven aan de verhoging van het prijspeil door het ministerie, voornamelijk samenhangend met de vertaling van het loonruimteakkoord in de rijksbijdrage.
- j) De personeelslasten zijn in 2015 verder gestegen. Deze stijging is enerzijds het gevolg van de doorwerking van de overeengekomen cao 2014 - 2016, anderzijds door een toename van de formatie, met name vanwege een uitbreiding van onderwijspersoneel. Tenslotte zijn de dotaties in personeelslasten in 2015 fors toegenomen. Naast de eerdergenoemde dotatie in de voorziening ontslaguitkeringen gaat het hierbij om (nieuwe) dotaties in de met ingang van 2015 nieuw in het leven geroepen voorzieningen. Totaal betreft het een bedrag van € 606.559 dat in 2015 is gedoteerd in personeelsvoorzieningen.

## 1.2. Planning & Control en Budgetbeheer

### Planning en Control

Jaarlijks besteedt HKU veel aandacht aan de begrotingsopstelling. Daarvoor is een realistische financiële planning de grondslag. 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 2015 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. Sinds 2014 wordt gewerkt met een systematiek van toewijzing op grond van de uitvoering van activiteiten uit het jaarplan. Dit stelt het College van Bestuur in staat nadrukkelijk inhoudelijk te sturen op beleidsprioriteiten die vervolgens in de planning- en controlgesprekken aan de orde komen.

Driemaal per jaar heeft het College van Bestuur met de directeuren een formeel moment (de planning- en controlgesprekken) waarop stilgestaan wordt 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 College van Bestuur en

de betreffende directeur concrete afspraken gemaakt over de aanpak van die verschillen. In de jaarplannen en de begrotingsonderbouwing is in 2015 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 als kwaliteitsbesef binnen de organisatie, professionalisering van medewerkers en organisatieontwikkeling. Ultimo 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 2015 heeft deze opbouw zich verder voortgezet, onder andere met het opstellen van meerjarenpersoneelsplannen.

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

HKU maakt onderscheid naar publieke en private activiteiten, en naar de 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 geldstroommiddelen 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 ten minste kostendekkend is.

HKU heeft in 2015 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 2015 geen maatwerktrajecten voor bedrijven georganiseerd.

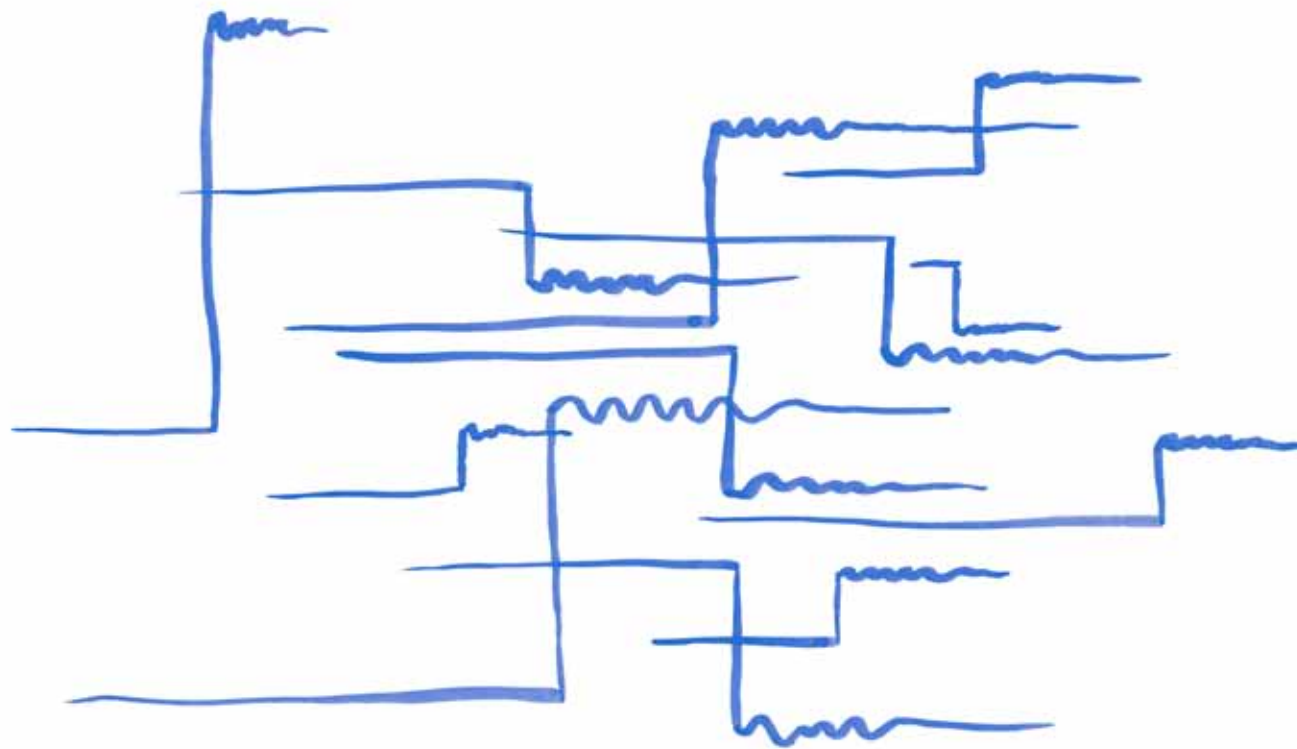
## 1.4. Toelichting naleving Regeling Beleggen en Belenen (treasury)

HKU beschikt over een treasurystatuut. Hierbij 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.

Bij haar treasurybeleid volgt HKU de beleggingsregels die zijn vastgelegd in de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek (de BenB-regeling).





### Spring

*Boris Bezemer, Composition and Music Technology*

*Winnaar HKU-Award 2015 – Categorie Artistieke Prestatie*

"Mijn werk gaat vaak over kleine gebaren: met simpel materiaal bescheiden verhalen. Dit materiaal krijgt vorm door grote aandacht voor de kleinste details. Door die details geleidelijk te variëren, geef ik vorm aan een geheel muziekstuk. Ik laat me niet verleiden door bekende technieken of grote effecten. Simpele elementen vormen complexe texturen. Tegenover dit purisme is mijn muziek speels, zowel in de klank als in de uitvoering. Ik houd ervan om werk in een minder formele setting of op een afwijkende manier te presenteren: dichterbij het leven en minder op een sokkel. Een stuk is daarom voor mij ook vaak niet één vastgeëtste tijdsstructuur, maar meer een karakter of een omgeving die in meerdere vormen kan bestaan.

'Spring' is een compositie voor voor twee of acht luidsprekers en kan ook worden uitgevoerd door een ensemble."

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





## 2. De balans per 31 december 2015

Activa (in €)	31 december 2015	31 december 2014
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	0	0
Materiële vaste activa	34.192.180	33.628.470
Financiële vaste activa	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>34.192.180</b>	<b>33.628.470</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorraden	145	217
Vorderingen	4.320.320	5.142.049
Effecten	0	0
Liquide middelen	18.270.074	16.880.082
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>22.590.539</b>	<b>22.022.348</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>56.782.719</b>	<b>55.650.818</b>
<b>Passiva (in €)</b>	<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>
Eigen vermogen	28.469.523	25.775.557
Minderheidsbelang derden	0	0
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>28.469.523</b>	<b>25.775.557</b>
Voorzieningen	2.820.614	4.098.768
Langlopende schulden	13.500.000	14.000.000
Kortlopende schulden	11.992.582	11.776.493
<b>Totaal passiva</b>	<b>56.782.719</b>	<b>55.650.818</b>

### 2.1. De materiële vaste activa

Overzicht boekwaarde materiële vaste activa op 31 december 2015 en 31 december 2014.

Alle bedragen in €	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2015</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>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Investerings	1.799.554	552.623	2.352.177
Desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0
Afschrijvingen	-1.488.377	-300.090	-1.788.467
Waardeverminderingen	0	0	0
<b>Saldo</b>	<b>311.177</b>	<b>252.533</b>	<b>563.710</b>
<b>Stand per 31 december 2015</b>			
Aanschafprijs	62.182.074	14.557.419	76.739.493
Cumulatieve afschrijvingen	28.959.792	13.587.521	42.547.313
<b>Boekwaarde</b>	<b>33.222.282</b>	<b>969.898</b>	<b>34.192.180</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 is gewaardeerd tegen de begin 2016 overeengekomen verkoopprijs. De verkoop van dit pand is op 1 mei 2016 gepasseerd.

### 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 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.

### 2.2. Voorraden

Alle bedragen in €	31 dec. 2015	31 dec. 2014
Verrijingsprijs gebruiksgoederen	145	217
Af: voorziening voor incurantheid	0	0
<b>Gebruiksgoederen</b>	<b>145</b>	<b>217</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 incurantheid.

### 2.3 Vorderingen

Alle bedragen in €	31 december 2015	31 december 2014
Debiteuren	182.304	267.879
Belastingvorderingen	0	0
Studenten/deelnemers/cursisten	2.674.812	2.680.483
Personeel	28.668	38.010
Overige	105.096	105.096
<b>Overige vorderingen</b>	<b>133.764</b>	<b>143.106</b>
Vooruitbetaalde kosten	1.159.689	1.037.971
Verstreckte voorschotten	16.603	19.548
Overige	286.300	1.122.877
<b>Overlopende activa</b>	<b>1.462.592</b>	<b>2.180.396</b>
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-133.152	-129.815
	<b>4.320.320</b>	<b>5.142.049</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 overlopende activa zijn de vooruitbetaalde bedragen opgenomen (bijvoorbeeld huurtermijnen en NS-abonnementen), verstreckte voorschotten (met name een voorschot aan de Universiteit Utrecht ten behoeve van PSAU) en nog te ontvangen baten (bijvoorbeeld de rente op bankrekeningen en deposito's).

## 2.4. Liquide middelen

Alle bedragen in €	31 dec. 2015	31 dec. 2014
Kasmiddelen HKU	5.010	4.303
Bank- en girorekeningen	2.074.680	2.745.445
Deposito's	16.190.384	14.130.334
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>18.270.074</b>	<b>16.880.082</b>

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

## 2.5. Eigen Vermogen

Alle bedragen in €	stand per 1 jan. 2015	resultaat- bestemming	overige mutaties	stand per 31 dec. 2015
<b>Algemene reserve</b>	<b>12.892.226</b>	<b>-683.930</b>	<b>0</b>	<b>12.208.296</b>
<b>Bestemmingsreserves (publiek)</b>				
Legaten en schenkingen	67.162	-10.000	0	57.162
Uitvoering herhuisvestingsplan	8.250.000	3.577.065	0	11.827.065
Onderwijs, onderzoek en beheer	4.566.169	-189.169	0	4.377.000
<b>Subtotaal bestemmingsreserves (publiek)</b>	<b>12.883.331</b>	<b>3.377.896</b>	<b>0</b>	<b>16.261.227</b>
Herwaarderingsreserve	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>25.775.557</b>	<b>2.693.966</b>	<b>0</b>	<b>28.469.523</b>

De 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 de 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.

De toelichting van de geplande aanwending van deze bestemmingsreserves is te vinden in de continuïteitsparagraaf (zie pagina 150 e.v.).

Alle bedragen in €	Gratificaties		Duurzame		Ouderen-		Loonruimte-		Subtotaal		Herhuis- vesting	Totaal
	Ontslag- uitkeringen	ambts- jubileum	inzetbaar- heid	regeling	akkoord	voorzieningen	onderhoud	Groot	personeels- voorzieningen			
Stand per 31 december 2014	611.753	275.732	0	0	0	887.485	1.834.573	1.376.710	1.376.710	4.098.768		
Dotaties	322.525	29.114	70.565	49.236	135.159	606.599	1.375.048	1.981.647				
Toevoeging middels subsidie						32.869						32.869
Onttrekkingen	-317.278	-28.076				-345.354	-223.174	-81.960	-81.960	-650.488		
Vrijval							-1.990.115	-652.067	-652.067	-2.642.182		
Stand per 31 december 2015	617.000	276.770	70.565	49.236	135.159	1.148.730	1.029.201	642.683	642.683	2.820.614		
Kortlopend deel (< 1 jaar)	271.650	26.049	52.924	14.655	135.159	500.436	180.783	319.469	319.469	1.000.688		
Langlopend deel (> 1 jaar)	345.350	250.721	17.641	34.581	0	648.294	848.418	323.214	323.214	1.819.926		

#### Voorziening Ontslaguitkeringen

HKU is eigenrisicodragers 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. De voorziening is contant gemaakt tegen 2,5%.

#### De voorziening Gratificatie ambtsjubileum

Deze voorziening maakt de verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen (bij 25- en 40-jarig ABP-dienstverband) zichtbaar en is gebaseerd op een berekening waarbij rekening wordt gehouden met een jaarlijkse vertrek kans 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.

#### De voorziening duurzame inzetbaarheid

In de CAO 2014-2016 is een regeling opgenomen die het mogelijk moet maken dat alle werknemers, van jong tot oud, gedurende hun hele loopbaan het werk zo goed en gezond mogelijk kunnen blijven doen. En dat zij het werk ook op de lange termijn kunnen volhouden. Op grond van deze regeling kunnen werknemers 40 uur per jaar besteden aan bijvoorbeeld het opdoen van werkervaring buiten de hogeschool, mantelzorg voor een beperkte periode, sabbatsverlof of aanvullend studieverlof. De regeling startte op 1 augustus 2015 en geldt voor werknemers met een dienstverband vanaf 0,4 fte. Oudere werknemers vanaf 57 jaar krijgen 50 extra uren.

#### De voorziening ouderenregeling

- Tien jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd krijgt de medewerker recht om gedurende vijf jaar zijn werktijd met 20% te verminderen. Conform de huidige regeling verplicht de werknemer zich om voor dit gedeelte na afloop van de regeling ontslag te nemen.
- De werknemer betaalt een eigen bijdrage van 45% over de opgenomen uren in de periode tussen 10 en 5 jaar voor de AOW gerechtigde leeftijd (dit komt overeen met 9% van het salaris van de huidige 57 plus SOP) en 25% over de opgenomen uren in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW gerechtigde leeftijd. Voor de schalen 1 tot en met 7 geldt een eigen bijdrage van 35% en 20%.

Omdat geen betrouwbare schatting te maken is van het toekomstig gebruik van deze regeling, is ervoor gekozen alleen de verplichtingen voor de medewerkers die al gebruik maken van deze regeling op te nemen in de voorziening.

#### De voorziening loonruimteakkoord

In de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen van 11 december 2015 is unaniem ingestemd met het voorstel om de Loonruimteovereenkomst die zomer 2015 is gesloten met kabinet, vakcentrales en werkgevers in de overheid en onderwijs, in de jaarrekeningen van de hogescholen over 2015 te verwerken door middel van het treffen van een voorziening. De hoogte is bepaald conform een notitie die door de Vereniging Hogescholen is verspreid.

#### De onderhoudsvoorziening

Deze voorziening is bedoeld voor de egalisatie van kosten in verband met de onderhouds-uitgaven inzake huisvesting. De voorziening is gevormd op basis van een meerjarenonderhoudsplan ten behoeve van het reguliere onderhoud van de gebouwen zoals opgesteld door een externe adviseur. 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 Rijkssubsidiëring Instandhouding Monumenten 2013. Deze subsidie wordt jaarlijks rechtstreeks toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening. Tot en met 2014 werd rekening gehouden met een ruimte in de voorziening ter hoogte van de jaarlijkse dotatie om tegenvallers te kunnen opvangen. In overleg met de accountant is deze ruimte afgeboekt. Dat verklaart grotendeels de grote mutatie in deze voorziening.

#### 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. In 2015 is een extra bedrag van circa € 650.000 vrijgevallen omdat een eerder geplande verhuizing in 2016 geen doorgang zal vinden. De voorziening zal verder uitgeput worden in de jaren 2016 en 2017.

#### 2.7. Langlopende schulden

Alle bedragen in €	Stand per 1 jan. 2015	Aange-gane leningen 2015*	Aflossin-gen 2015	Stand per 31 dec. 2015	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente-voet
<b>Krediet-instellingen</b>							
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 30 jaar	4.666.667	0	166.667	4.500.000	666.667	3.833.333	2,29% tot '19
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 30 jaar	4.666.667	0	166.667	4.500.000	666.667	3.833.333	3,28% tot '24
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 30 jaar	4.666.667	0	166.667	4.500.000	666.667	3.833.333	3,74% tot '29
<b>subtotaal</b>	<b>14.000.000</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>13.500.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>11.500.000</b>	
<b>OCW</b>							
Liquiditeitsbijdragen	0	0	0	0	0	0	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>14.000.000</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>13.500.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>11.500.000</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 2015 had HKU een drietal lineaire hypothecaire leningen, afgesloten 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.

## 2.8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

Alle bedragen in €	Stand per 31 december 2015	Stand per 31 december 2014
Kredietinstellingen	500.000	500.000
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	53.189	100.502
Crediteuren	2.051.051	1.463.798
Loonheffing	1.408.736	1.347.034
Omzetbelasting	32.590	36.878
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>1.441.326</b>	<b>1.383.912</b>
Schulden terzake van pensioenen	357.990	406.518
Vooruitontvangen college- en les gelden	5.161.657	5.129.540
Vakantiegeld	976.678	914.164
Accountants- en administratiekosten	46.077	22.990
Rente	68.476	70.921
Overige	1.336.138	1.784.148
<b>Overlopende passiva</b>	<b>7.589.026</b>	<b>7.921.763</b>
	<b>11.992.582</b>	<b>11.776.493</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Onder de overige overlopende passiva is een bedrag van € 644.510 opgenomen betreffende nog te betalen bedragen en € 695.371 betreffende vooruitontvangen bedragen. Hiervan betreft € 224.583 vooruit ontvangen huur voor het pand Oudenoord 700. Verder is in deze post voor een bedrag ad € 26.000 vooruitontvangen subsidies, voor circa € 70.000 vooruitontvangen huurkorting voor het pand aan de Lange Viestraat 2b, voor circa € 10.000 vooruitontvangen excursiegelden en voor circa € 345.000 vooruitontvangen baten contractonderwijs.

Ook is een bedrag van € 90.000 opgenomen ten behoeve van te betalen verlofdagen. Het overige bedrag dat opgenomen is onder de overige overlopende passiva bestaat uit nog te betalen facturen die in 2016 zijn ontvangen maar betrekking hebben op 2015.

## 3. Toelichting op de staat van baten en lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen OCW	42.698.011	41.901.596	41.227.293
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	77.156	-	170.501
College-, cursus-, les en examengelden	8.493.628	8.129.879	8.341.347
Baten werk in opdracht van derden	791.672	810.631	631.485
Overige baten	1.226.682	912.011	1.816.755
<b>Baten Totaal</b>	<b>53.287.149</b>	<b>51.754.117</b>	<b>52.187.381</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	34.785.067	33.360.613	32.470.161
Afschrijvingen	1.788.468	1.859.543	2.012.250
Huisvestingslasten	3.928.303	6.821.419	7.168.733
Overige lasten	9.766.849	10.298.115	7.475.870
<b>Lasten Totaal</b>	<b>50.268.687</b>	<b>52.339.690</b>	<b>49.127.014</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-324.496</b>	<b>-341.719</b>	<b>-331.995</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.693.966</b>	<b>-927.292</b>	<b>2.728.372</b>

## 3.1 Rijksbijdrage

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Rijksbijdrage sector HBO	42.650.388	41.901.596	41.194.765
Geoormerkte OCW-subsidies	47.623	0	32.528
Niet-geoormerkte OCW-subsidies	0	0	0
	<b>42.698.011</b>	<b>41.901.596</b>	<b>41.227.293</b>

De totale bekostiging 2015 komt € 1.470.718 hoger uit dan in 2014. Dit verschil is voor het grootste deel te verklaren uit een hoger prijspeil en een hoger aantal inschrijvingen plus graden. Daarnaast valt het bedrag voor onderwijsopslagen percentages € 191.808 hoger uit als gevolg van de loon- en prijsbijstelling. Verder valt de onderwijsopslagbedragen € 94.221 lager uit. In 2015 is de overgangsbijdrage voor het afschaffen van de bekostiging van niet-EER studenten afgeschaft. In 2014 was hiervoor een bedrag van € 181.455 opgenomen in de bekostiging. Een toename van de compensatiemiddelen voor de reductie van inschrijvingen in de opleidingen Bachelor of Music en Bachelor of Fine Art beperkt het effect van deze achteruitgang tot de genoemde € 94.221.

Ten opzichte van de begroting valt de Rijksbijdrage € 796.415 hoger uit. Dit wordt vrijwel geheel veroorzaakt door het hogere prijspeil in 2015 ten gevolge van onder meer loon-prijsbijstelling en compensatie voor gestegen aantallen studenten HBO-breed.

### 3.2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	0	0	0
Overige overheidsbijdragen	77.156	0	170.501
	<b>77.156</b>	<b>0</b>	<b>170.501</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 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Overige overheidsbijdragen en subsidies	77.156	0	170.501
Baten werk in opdracht van derden	791.672	810.631	631.485
	<b>868.828</b>	<b>810.631</b>	<b>801.986</b>

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt, is er sprake van een toename van € 66.842 in 2015 ten opzichte van voorgaand jaar. In de afgelopen 2 jaren was sprake van voortdurend 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 voeren beleid ten aanzien van externe subsidies, hetgeen de aanvragen ook wat heeft doen verminderen. De omvang van uitgevoerde projecten is in 2015 stabiel gebleven. HKU heeft in 2015 een aantal omvangrijke projecten uitgevoerd, onder andere Europese subsidieprojecten (JamToday, CREA en Assam) en voor Nuffic. Ten opzichte van de begroting is een vergelijkbare stabilisatie te zien. Hier is in de begroting ook vanuit gegaan.

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

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Cursusgelden	904.196	698.500	940.255
Collegegelden	7.589.432	7.431.379	7.401.092
Examengelden	0	0	0
	<b>8.493.628</b>	<b>8.129.879</b>	<b>8.341.347</b>

De toename van deze post (€ 160.187) 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.

Ten opzichte van de begroting valt hiernaast op dat de cursusgelden hoger uitvallen. Dit wordt veroorzaakt door een hoger aantal cursisten en een hogere bate voor excursies dan begroot.

### 3.4. Baten werk in opdracht van derden

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Baten werk in opdracht van derden	333.741	166.135	345.997
Subsidies	457.931	644.496	285.488
	<b>791.672</b>	<b>810.631</b>	<b>631.485</b>

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



## 3.5. Overige baten

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Verhuur	675.907	616.512	800.256
Detachering personeel	48.517	3.200	46.550
Schenking			0
Sponsoring	19.000	0	4.313
Overige	483.258	292.299	965.636
	<b>1.226.682</b>	<b>912.011</b>	<b>1.816.755</b>

In 2014 was nog sprake van een volledig jaar ontvangen huurbaten van de Hogeschool Utrecht (HU) voor Oudenoord 700, in 2015 heeft HKU grotendeels zelf het pand in gebruik genomen. Het effect hiervan is de verklaring voor de afname van de huurbaten ten opzichte van 2014.

De overige opbrengsten vallen € 482.378 lager uit dan in 2014. Dit verschil is te verklaren door een aantal significante posten die in 2014 zijn gerealiseerd. In 2014 bedroeg de laatste afrekening van het Waarborgfonds HBO € 332.116, dit was een bijzondere bate. Ten slotte is in 2014 een overige bate ad € 96.815 gerealiseerd die verband hield met de aanpassing van de vordering betreffende vakantietoeslag op OCW. De vordering is in 2015 geheel komen te vervallen.

Hier staat tegenover dat er in 2015 voor een bedrag van € 144.233 geboekt is dat verband houdt met het gebruik van een deel van het pand Oudenoord 700 door de HU, in 2014 werden deze kosten nog door HKU als verhuurder van het gehele pand gedragen.

De afwijking ten opzichte van de begroting wordt voor een groot deel veroorzaakt door eerder genoemde bate van € 144.233 ten gevolge van het gebruik van het pand Oudenoord 700 door de HU, waarmee in de begroting geen rekening was gehouden.

## 3.6. Personele lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Brutolonen en salarissen	23.044.330	22.586.229	21.193.230
Sociale lasten	2.789.746	2.665.538	2.645.448
Pensioenpremies	3.071.851	3.314.792	3.289.809
<b>Subtotaal lonen en salarissen</b>	<b>28.905.927</b>	<b>28.566.559</b>	<b>27.128.487</b>
Dotaties personele voorzieningen	606.599	90.000	154.240
Personeel niet in loondienst	3.616.316	3.360.021	3.555.607
Overig	1.812.744	1.344.033	1.749.732
<b>Overige personele lasten</b>	<b>6.035.659</b>	<b>4.794.054</b>	<b>5.459.579</b>
Af: uitkeringen	-156.518	0	-117.905
	<b>34.785.068</b>	<b>33.360.613</b>	<b>32.470.161</b>

De personeelslasten zijn in 2015 ten opzichte van 2014 met € 2.314.906 toegenomen. Er is in 2015 circa 29 fte meer verloond. Deze ontwikkeling heeft te maken met de kleine groei van de *schools*, de uitbreiding van het aantal contacturen en een aantal (tijdelijke) projecten. Verder zijn de salarislasten tevens gestegen ten gevolge van de afspraken die gemaakt zijn in de CAO-HBO 2014-2016 (2% verhoging per 1 december 2014, 1% per 1 december 2015 en een eenmalige uitkering van € 475 bruto in augustus).

De ontwikkeling van de sociale lasten ligt verder in de lijn van de landelijke ontwikkeling. De pensioenkosten (premedruk ABP) zijn in 2015 ten opzichte van 2014 verlaagd vanwege de invoering van de aftoppingsregeling en verlaging van de algemene premie.

De dotaties in de personeelsvoorzieningen zijn met € 452.359 gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat een aantal nieuwe voorzieningen gevormd is in 2015. Dit zijn de voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid, ouderenregeling en Loonruimteakkoord. Verder is € 322.525 gedoteerd in de voorziening ontslaguitkering. De oorzaak hiervan ligt in de berekeningsmethode waarbij de voorziening wordt bepaald op één specifiek moment.

Alle bedragen in €	Dotatie 2015
Ontslaguitkering	322.525
Gratificaties ambtsjubileum	29.114
Duurzame inzetbaarheid	70.565
Ouderenregeling	49.236
Loonruimteakkoord	135.159
<b>Totaal</b>	<b>606.599</b>

De personeelskosten inzake personeel niet in loondienst zijn in 2015 met € 60.709 gestegen. Deze beperkte groei kan door twee tegenovergestelde ontwikkelingen worden verklaard:

1. Doordat de groei in het onderwijzend personeel met name gerealiseerd wordt in personeel in loondienst ten gevolge van veranderde wetgeving, zijn de kosten van de groep 'factuurdocenten' binnen de verdichting personeel niet in loondienst met € 340.244 gedaald.
2. Vanwege de ingebruikname van het pand aan Oudenoord 700 dienen tijdelijk meerdere locatiebureaus actief te zijn. Deze extra werkzaamheden worden ingevuld met uitzendkrachten. Deze post valt dan ook in 2015 € 389.568 hoger uit in vergelijking met 2014.

De overige personeelskosten zijn in 2015 ten opzichte van 2014 met € 63.012 toegenomen. Enerzijds is in 2014 een eenmalige post 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. Anderzijds is in 2015 sprake van een hoger bedrag voor transitievergoeding dan in 2014. De post uitkeringen komt in 2015 € 38.613 hoger uit dan in 2014. Dit betreft allen uitkeringen voor zwangerschapsverlof.

Ten opzichte van de begroting vallen de loonkosten € 339.368 hoger uit. De groei in het aantal fte's dat gerealiseerd is, komt overeen met de groei die begroot was (circa 1 fte minder dan begroot). Dit geeft een enigszins vertekend beeld: op een aantal plaatsen in de begroting is een interne voorziening opgenomen voor (project)activiteiten. De uitputting hiervan wordt verantwoord onder de personele lasten, waardoor op de overige lasten een positief resultaat ontstaat en er dus feitelijk sprake is van een onderbesteding. De stijging van de loonkosten wordt veroorzaakt door de eerdergenoemde lagere pensioenpremie en hogere salarislasten vanuit de CAO-HBO 2014-2016.

Er zijn hogere kosten voor personeel niet in loondienst gemaakt dan begroot. Dit wordt vrijwel geheel veroorzaakt door de eerdergenoemde uitgaven aan uitzendkrachten waar in de begroting geen rekening mee was gehouden. Verder valt met name op dat de post 'overige' in de overige personele lasten significant hoger uitvalt dan begroot. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat in de begroting lagere kosten voor professionalisering (€ 114.612) waren opgenomen dan gerealiseerd. Daarnaast vallen de reiskosten, de transitievergoedingen en overige indirecte personeelskosten hoger uit dan begroot.

### 3.7. Afschrijvingen

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Afschrijving gebouwen	1.488.377	1.538.711	1.781.756
Afschrijving apparatuur en inventaris	300.090	320.832	230.494
	<b>1.788.467</b>	<b>1.859.543</b>	<b>2.012.250</b>

De afschrijvingslasten in 2015 ten opzichte van 2014 nemen af met € 223.783.

#### **Afschrijvingslasten gebouwen**

Er is sprake van een daling van € 293.379. Deze bestaat uit twee significante posten. De reguliere afschrijvingslasten wijken zeer beperkt af van de reguliere afschrijvingslasten 2014. Dit heeft te maken met de afwezigheid van omvangrijke investeringen in 2014, ter voorbereiding op significante investeringen in de toekomst. In 2015 is nog sprake van een klein restant 'inhaalafschrijvingen in verband met herhuizing'. In 2014 is besloten een aantal gebouwen op specifieke data te verlaten. De afschrijvingen zijn in 2014 opnieuw berekend aan de hand van deze einddata, leidend tot incidenteel hogere afschrijvingslasten, vooral in 2014 en deels 2015. Ten slotte is het verschil tussen de boekwaarde en de overeengekomen verkoopprijs voor het pand Oude Amersfoortseweg 121-131 in Hilversum verantwoord als 'negatieve afschrijvingslast' (met een verlagend effect op de afschrijvingslasten van € 84.018).

#### **Afschrijvingslasten apparatuur en inventaris**

De afschrijvingen op apparatuur en inventaris komen in 2015 € 69.596 hoger uit dan in 2014. Deze behoorlijke stijging houdt verband met investeringen in apparatuur en muziekinstrumenten in kalenderjaar 2014, die in 2015 voor het eerst worden afgeschreven.

De toename van de afschrijvingslasten in 2015 ten opzichte van de begroting is het gevolg van hierboven genoemde schattingswijziging enerzijds en niet uitgevoerde begrote investeringen in 2014 anderzijds. Dat laatste geldt ook voor de investeringen apparatuur en inventaris 2014 waardoor ook de afschrijvingen hierop in 2015 lager zijn uitgevallen.

### 3.8. Huisvestingslasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Huur	1.528.539	1.645.029	1.536.882
Verzekeringen	90.793	99.500	85.518
Onderhoud	209.693	2.146.390	1.691.974
Energie en water	1.068.737	1.172.500	958.805
Schoonmaakkosten	1.296.281	1.319.750	1.179.515
Heffingen	284.572	283.000	224.723
Overige	-550.312	155.250	1.491.316
	<b>3.928.303</b>	<b>6.821.419</b>	<b>7.168.733</b>

De huisvestingslasten komen in 2015 € 3.237.539 lager uit dan in 2014. Daarbij moet opgemerkt worden dat in 2014 de vorming van de voorziening herhuisvesting (een voorziening ter dekking van verlieslatende huurovereenkomsten - gebouwen die niet of gedeeltelijk gebruikt worden door HKU terwijl de huurovereenkomst doorloopt) een verhogend effect had op de huisvestingslasten.

Het verschil kan als volgt verklaard worden:

- Onttrekking aan eerder genoemde in 2014 gevormde voorziening ter dekking van huurkosten voor de grootte van € 652.067 in 2015. Het verschil met 2014 is per saldo lagere uitgaven van € 2.028.777.
- De daling van de onderhoudskosten is vooral toe te schrijven aan een aanpassing in de systematiek van de berekening van de hoogte van de voorziening onderhoud. In 2015 wordt de gevormde calamiteitenbuffer van € 1,5 miljoen onttrokken aan de voorziening. De overige uitgaven aan Onderhoud (klein onderhoud en onderhoudscontracten) zijn licht hoger dan in 2014. Per saldo resulteert dit in een positief resultaatteffect ten opzichte van 2014 van € 1.609.546.
- De uitgaven aan energie en water, schoonmaak en heffingen zijn hoger dan in 2014, onder meer als gevolg van het in gebruik nemen van het pand Oudenoord 700 (samen € 286.547). Vanzelfsprekend zijn hieraan hogere (gebruiks)kosten op het gebied van huisvesting verbonden.

De kosten voor verzekeringen, beveiliging en huren liggen in lijn met 2014.

Ten opzichte van de begroting vallen vooral de lagere onderhouds- en overige lasten op. Het verschil in onderhoudskosten wordt voor € 2.044.757 veroorzaakt door bovengenoemde herrekening van de onderhoudsvoorziening en de overige lasten zijn veel lager vanwege de vorming van een voorziening voor herhuisvesting HKU in 2014, waarvan in 2015 wegens een veranderde situatie een deel is vrijgevallen. De kosten voor huur, energie, schoonmaak en beveiliging zijn lager dan begroot. Dit houdt grotendeels verband met de ingebruikname van Oudenoord 700, waarvoor hogere kosten waren ingeschat bij de begrotingsopstelling.

### 3.9. Overige lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Kosten werkplek en personeel	1.919.351	1.913.119	1.504.354
Administratie- en beheerslasten	907.121	732.100	687.633
Beheerslasten onderwijs	3.022.748	2.609.650	2.723.192
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dotatie overige voorzieningen	3.212	10.000	120.202
Overige	3.914.418	5.033.247	2.440.489
	<b>9.766.849</b>	<b>10.298.115</b>	<b>7.475.870</b>

De stijging van de overige instellingslasten in 2015 ten opzichte van 2014 met € 2.290.980 geeft een wat vertekend beeld, omdat in 2015 de vordering op het ministerie van OCW inzake vakantietoeslag is afgeboekt. Dit betrof een vordering van € 914.164. Verder is voor een bedrag van € 905.254 aan kosten geboekt op de overige lastencategorieën die betrekking hebben op het herhuisvestingstraject.

Er is voor € 343.855 meer uitgegeven aan uitbesteed werk en specifieke opdrachten organisatieadvies. Deze kosten houden voor een groot deel verband met diverse aspecten van het herhuisvestingstraject en met de uitvoering van CvB-projecten. De resterende overschrijding ad € 127.706 heeft betrekking op een groot aantal onder- en overschrijdingen, die per saldo uitkomen op genoemde onderschrijding ad € 127.706.

Ten opzichte van de begroting komen de kosten € 531.266 lager uit. Ook hier zijn de afboeking van de vordering vakantietoeslag en de niet begrote kosten voor de herhuisvesting factoren. Gecorrigeerd voor deze posten komen de overige lasten € 2.350.684 lager uit. In de begroting is een interne voorziening voor een bedrag van € 2.757.848 opgenomen. In de realisatie worden de kosten die in het kader van deze activiteiten gemaakt worden, geboekt op de juiste kostensoort, binnen én buiten de kostencategorie overige lasten. Als gevolg hiervan valt wederom de overschrijding op van de posten uitbesteed werk en specifieke opdrachten organisatieadvies met € 738.260 en de onderschrijding van de diverse kosten voor apparatuur en informatica met € 425.178.

De dotatie overige voorzieningen betreft een dotatie in de voorziening dubieuze debiteuren.

### 3.10 Honorarium onafhankelijke accountant

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015
Controle van de jaarrekening en de bekostigingsgegevens	60.742	57.475
Andere controlewerkzaamheden	28.254	11.193
Fiscale advisering	1.735	39.112
Andere niet-controle werkzaamheden	0	3.751
	<b>90.731</b>	<b>111.531</b>

In de categorie 'andere controlewerkzaamheden' is een reservering ad € 21.780 opgenomen ten behoeve van de controle van de prestatieafspraken.

### 3.11 Financiële baten en lasten

Alle bedragen in €	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Rentebaten	117.223	100.000	125.241
Rentelasten	441.719	441.719	457.236
	<b>-324.496</b>	<b>-341.719</b>	<b>-331.995</b>

In 2015 bedraagt het saldo van de financiële baten en lasten € 324.496 negatief. Ten opzichte van 2014 is dit een positief verschil van € 7.499. Dit positieve verschil is voor € 15.517 toe te schrijven aan de jaarlijkse aflossing op de leningen bij de BNG en voor € 8.018 aan lagere rentebaten dan vorig jaar. Ondanks een gemiddeld hogere liquiditeit zijn de rentevergoedingen door alle banken verder naar beneden bijgesteld.

Ten aanzien van de realisatie 2014 ten opzichte van de begroting kan opgemerkt worden dat ondanks de lage rentestand toch een positief resultaat behaald is. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan de hogere liquiditeit dan begroot ten gevolge van een latere investeringsdruk bij de herhuisvestingsprojecten.

## 4. Bezoldiging van College van Bestuur en Toezicht-houders en Declaraties College van Bestuur

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). In de jaren 2013 en 2014 hanteerde het ministerie van OCW per onderwijssector een verdere beperking van de maximale bezoldiging. Per 1 januari 2015 is de maximale bezoldiging van de WNT verlaagd naar 178.000 euro en is de uitwerking per onderwijssector voor het HBO buiten werking gesteld. Vanaf 1 januari 2016 treedt een nieuwe regeling in werking die de maximale bezoldiging verder inperkt. Al deze wijzigingen kennen een overgangsrecht voor arbeidsovereenkomsten die vóór de ingangsdatum zijn afgesloten.

### Overzicht: Samenstelling en bezoldiging College van Bestuur in 2015

Alle bedragen in €	dhr. J.H.J.M. van de Vijver		mevr. D.T.M. Majoor		dhr. W.D.J. Jongkind	
Naam	Voorzitter CvB		Vice-voorzitter CvB		Lid CvB	
Functie	1-1-2015 t/m 31-12-2015		1-1-2015 t/m 31-12-2015		1-1-2015 t/m 31-12-2015	
Tijdvak	1-1-2015 t/m 31-12-2015		1-1-2015 t/m 31-12-2015		1-1-2015 t/m 31-12-2015	
Aanstellingsomvang (in fte)	1,0		1,0		1,0	
Beloning	156.981		126.437		130.421	
Belaste onkostenvergoeding	6.972		4.300		6.800	
Pensioenpremie werkgever	16.198		15.392		15.498	
<b>Subtotaal bezoldiging</b>	<b>180.151</b>		<b>146.129</b>		<b>152.719</b>	
Belaste vergoedingen buiten vrije ruimte WKR	-		-		-	
<b>Bezoldiging (inclusief belaste vergoedingen)</b>	<b>180.151</b>		<b>146.129</b>		<b>152.719</b>	
<b>Maximum WNT 2015</b>	<b>178.000</b>		<b>178.000</b>		<b>178.000</b>	

### Toelichting op overschrijding WNT

In 2015 is de totale bezoldiging van de voorzitter van het College van Bestuur de WNT-norm te boven gegaan. HKU beroept zich voor deze overschrijding op het overgangsrecht; de arbeidsovereenkomst waarin de hoogte van de componenten van de bezoldiging geregeld is, is afgesloten voor 1 januari 2015, de datum waarop het maximum van € 178.000 is ingesteld.

### Overige functionarissen

Er zijn geen overige (top-)functionarissen die in 2015 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 2015 geen ontsluitkeringen aan 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 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.

Alle bedragen in €	Jules van de Vijver	Désirée Majoor	Dick Jongkind
1. Dienstreizen binnenland	-	72	-
2. Verblijfskosten binnenland	-	-	-
3. Reis- en Verblijfskosten buitenland	-	-	-
4. Representatiekosten	-	-	-
5. Overige kosten	-	-	-
<b>Totaal</b>	-	<b>72</b>	-

#### Toelichting:

- Désirée Majoor heeft enkele dienstreizen per openbaar vervoer binnen Nederland gemaakt en deze kosten gedeclareerd.

### Samenstelling en beloning Raad van Toezicht

Alle bedragen in €	Functie	Tijdvak	Beloning	WNT- Maximum	Btw (21%)
mw. drs. M. H. Dunnewijk-Budé	Voorzitter	1-1-2015 t/m 31-12-2015	6.000	26.700	1.260
dhr. prof. dr. W.H. Gispen	plv. Voorzitter	1-1-2015 t/m 31-12-2015	6.000	17.800	1.260
mw. mr. C.T.L. Hamaker	Lid RvT	1-1-2015 t/m 31-12-2015	4.200	17.800	882
mw. drs. M.A. van Schijndel MBA	Lid RvT	1-1-2015 t/m 31-12-2015	4.200	17.800	882
dhr. dr. S.P.M. de Waal	Lid RvT	1-1-2015 t/m 31-12-2015	4.200	17.800	882

De maximumbeloning voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 10% van het WNT-maximum van de voorzitter van College van Bestuur. Het maximum voor voorzitters van raden van toezicht is gesteld op 15% van de maximale beloning van de voorzitter van het College van Bestuur.

## 5. Kasstroom

De liquiditeitspositie (geconsolideerd) per 31 december 2015 bedraagt € 18.270.074. Dit betekent dat ten opzichte van het voorgaande jaar de liquiditeit is toegenomen met € 1.389.992.

Deze toename kan als volgt worden gespecificeerd:

Kasstroom uit operationele activiteiten	€ 4.240.169
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-/- € 2.352.177
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-/- € 500.000
Kasstroom overige balansmutaties	€ 2.000
	----- +
<b>Totaal:</b>	<b>€ 1.389.992</b>
	=====

De liquiditeitstoename door kasstroom uit operationele activiteiten wordt enerzijds veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat 2015 ad € 2.691.966 en anderzijds door aanpassingen voor afschrijvingen, mutaties in voorzieningen en veranderingen in vlottende middelen ad € 1.548.203 positief. De liquiditeitsafname door kasstroom uit investeringsactiviteiten wordt veroorzaakt door investeringen in materiële vaste activa ad € 2.352.177. De liquiditeitsafname door kasstroom uit financieringsactiviteiten wordt volledig veroorzaakt door aflossingen op het drietal lineaire hypothecaire leningen. De liquiditeitstoename door kasstroom uit overige balansmutaties wordt veroorzaakt door een toename van de bestemmingsreserve erfstellingen en legaten ad € 2.000.



Dérive  
*Fabian Calis, Photography*

Een dérive is een ongeplande reis, een dwaling. Door de gereguleerde wereld om ons heen blijft er weinig ruimte over voor avontuur of toeval, en lijkt alles meetbaar en gestructureerd. Door middel van intuïtie en associatie ontstaat in het werk een surrealistisch narratief, waarin ruimte is voor dwaling. Met juxtapositie, abstractie en gebruik van beeldrijm geeft het werk ook toegang tot associatie van een eigen dwaling.

[www.fabiancalis.nl](http://www.fabiancalis.nl)  
[fabiancalisphoto.tumblr.com](http://fabiancalisphoto.tumblr.com)



## 6. 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 2016 (zie hoofdstuk 6.1). Verder bestaat dit hoofdstuk uit de verplichte rapportages en de toelichting op het bestaan en de werking van het risicomanagementsysteem. Tevens dient er - in het kader van de hiervoor genoemde regeling - een rapportage van de Raad van Toezicht te worden opgenomen. Deze wordt alleen in het externe jaarverslag opgenomen (zie pag 9).

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

in hoofdstuk 6.2:

- 6.2.1. de verwachte meerjarenontwikkeling van studentenaantallen;
- 6.2.2. de verwachte meerjarenontwikkeling van aantallen fte, uitgesplitst naar categorieën;
- 6.2.3. de verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten
- 6.2.4. de verwachte meerjarenontwikkeling aanwending van de bestemmingsreserves;
- 6.2.5. de verwachte meerjarenontwikkeling van de balans;
- 6.2.5. de verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom (incl. ontwikkeling DSCR).

In hoofdstuk 6.3:

Rapportage van de belangrijkste risico's en onzekerheden in het kader van (de werking van) het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

### 6.1. Samenvatting begroting 2016

#### 1. Vooraf:

Op 8 december 2015 is de begroting 2016 door het College van Bestuur definitief vastgesteld en door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Tevens heeft de Centrale Medezeggenschapsraad op de begroting 2016 instemming verleend.

#### Nieuwe cao afgesloten

Vervolgens is er na vaststelling van de begroting 2016 (op 19 februari 2016) een nieuwe cao afgesloten die op 1 april 2016 ingaat en tot 1 april 2017 doorloopt. In deze nieuwe cao zijn onder meer afspraken vastgelegd die leiden tot een salarisverhoging. In de (1e) begroting 2016 is hiermee nog geen rekening gehouden. De werknemers krijgen op basis van de nieuwe cao een salarisverhoging van 3,65 % met ingang van 1 april 2016. Daarnaast wordt er in april 2016 en in november 2016 een eenmalige uitkering verstrekt van respectievelijk € 250 en € 500 (bij fulltime dienstverband).

#### Ontwikkeling pensioenpremie

Daarnaast is met ingang van 2016 de pensioenpremie verlaagd van 19,6 % naar 17,8 %. Dit als onderdeel van de afspraken over de loonsverhoging van ambtenaren (de loonruimteovereenkomst publieke sector 2015-2016). Vervolgens is met ingang van 1 april 2016 de pensioenpremie weer met 1 % verhoogd in verband met de financiële positie van het ABP (de niet toereikende dekkingsgraad). Ongeveer 2/3 deel van de pensioenpremie komt ten laste van de werkgever, circa 1/3 deel komt ten laste van de werknemer. In de 1e vastgestelde begroting 2016 kon nog geen rekening worden gehouden met de genoemde wijzigingen, waarbij overigens 'exploitatietechnisch' was uitgegaan van een 'budgetneutraal effect' van invoering van de genoemde loonruimte-

overeenkomst. Naar aanleiding van de informatie die nu bekend is, is op basis van een realistische inschatting de 1e begroting 2016 geactualiseerd. Hierbij is tevens rekening gehouden met een hogere toewijzing van de rijksbijdrage in 2016 ter financiering van de hiervoor genoemde salariseffecten. Hierbij is ervan uitgegaan dat er per saldo sprake zal van een 'budgetneutraal effect'. Verder is op basis van de inmiddels beschikbare jaarcijfers 2015 een aantal posten voor 2016 geactualiseerd. Deze actualisatie heeft met name betrekking op de afschrijvingslasten en de onttrekkingen uit bestemmingsreserves. Bij de in hoofdstuk 2.3 verwachte meerjarenontwikkeling is als uitgangspunt uitgegaan van de geactualiseerde cijfers 2016.

#### 2. Algemeen:

HKU voert een actief beleid met betrekking tot het realiseren van extra uitgaven gedurende de jaren t/m 2017 teneinde hiermee de kwaliteit van het onderwijs een goede impuls te geven, vanzelfsprekend zonder hierbij de financiële continuïteit van HKU uit het oog te verliezen. Vervolgens zullen dan vanaf 2018 verdere kwaliteitsinvesteringen gefinancierd kunnen worden uit de middelen die vanaf 2018 vrij komen als extra studievoorschot-middelen.

Dit beleid, ligt volledig in lijn met de gedragslijn die binnen het HBO en richting de minister van OCW is afgesproken ten aanzien van de vermogenspositie en de te realiseren voorinvesteringen in het kader van de studievoorschot-middelen die vanaf 2018 in de bekostiging zullen worden vrijgemaakt door het ministerie van OCW.

#### 3. Ontwikkeling OP:

De afgelopen jaren heeft HKU aanzien-

lijk geïnvesteerd in de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Dit heeft zich in directe zin vertaald in een forse toename van de formatie, die de afgelopen 2 jaar met circa 15 % is gestegen. Deze stijging is in zeer belangrijke mate toe te schrijven aan een toename van formatie ten gunste van de *schools*. Hoewel de totale formatie in 2016 op hetzelfde niveau blijft als in 2015 (waarin genoemde stijging zit verdisconteerd), is in 2016 ten opzichte van 2015 de formatie binnen de *schools* met nog eens 4 % gestegen. Deze stijging is mede het gevolg van interne verschuivingen.

#### 4. Activiteiten en jaarplannen:

Aan de begroting 2016 liggen de uit te voeren activiteiten en jaarplannen ten grondslag, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen:

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

#### 5. Bestemmingsreserves:

De onder punt 2 genoemde extra uitgaven gedurende de jaren t/m 2017 worden in belangrijke mate gefinancierd uit het eigen vermogen, waarvoor in de vorm van bestemmingsreserves middelen zijn vrijgemaakt. Deze middelen kunnen worden gedefinieerd als middelen ter financiering van incidentele kosten voor uitvoering van activiteiten die (ook qua financiële dekking) buiten de reguliere



bedrijfsvoering vallen. In hoofdlijnen gaat het hierbij om de kosten (investeringen) die gemoeid zijn met:

- de 1e implementatiefase van het huisvestingsplan;
- de uitwerking van het vervolgtraject van het huisvestingsplan;
- het realiseren van (overige) investeringsplannen ten behoeve van het onderwijs of investeringen die in het verlengde liggen van de (onderwijs-) kwaliteitsverbetering, zoals:
  - de verbetering van infrastructuur ICT;
  - de verbetering van de HRM-organisatie;
  - professionalisering;
  - de verbetering van onderzoek en ontwikkeling.

Op basis van een eigen vermogen per 31 december 2015 ad € 28,4 miljoen is een bedrag ad € 16,3 miljoen vrijgemaakt in bestemmingsreserves ter financiering van eerdergenoemde te realiseren (voor) investeringen.

#### 6. De ontwikkeling bekostiging:

Op basis van de geactualiseerde cijfers 2016 geeft de geraamde ontwikkeling van de bekostiging 2016 t/m 2018 een stabiel beeld. Voor een nadere specificatie zie het overzicht op pagina xx. Overigens was ten tijde van de opstelling van het financieel jaarverslag 2015 de geactualiseerde meerjarenraming van het ministerie van OCW nog niet beschikbaar. Deze zal op een later tijdstip in 2016 beschikbaar komen. De nu gepresenteerde cijfers zijn (als uitgangspunt) gebaseerd op de cijfers die het ministerie van OCW eind 2015 beschikbaar had. Op basis van deze cijfers is een doorrekening gemaakt waarbij rekening is gehouden met de ontwikkeling aan-

tallen (te bekostigen) studenten HKU en aanpassingen van de prijspeilen in 2016.

#### 7. Risico's:

Het grootste financiële risico zit in de onvoorspelbaarheid van de bekostiging door (financiële) maatregelen die, mede door turbulente financiële ontwikkelingen, over ons heen kunnen 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. De belangrijkste en risicovolste posten (de posten die absoluut gezien het meest kunnen fluctueren) zijn:

1. het studentgebonden deel van de bekostiging;
2. de prestatiebekostiging;
3. de doorwerking van de studievoorschot-middelen die, zoals toegezegd bij de invoering van het leenstelsel, met ingang van 2018 zullen vrijkomen

Ad 1.: De risico's zitten hem in mogelijke aanpassingen van het prijspeil per student. De bepaling van de hoogte van het prijspeil is feitelijk gebaseerd op externe factoren: enerzijds de instroomontwikkeling HBO-Macro, anderzijds politieke (kabinets-) keuzes. Daarnaast kan de hoeveelheidscomponent jaarlijks fluctueren. Hoewel deze fluctuatie kan worden gedefinieerd als 'eigen beleid', is het in de praktijk lastig om deze fluctuatie jaarlijks direct te beïnvloeden omdat het rendement (de te behalen graden) en de jaarlijkse instroom ook bepaald wordt door exogene factoren.

Ad 2: Met ingang van 2013 is de prestatiebekostiging ingevoerd. Deze is gekoppeld aan prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de voorwaardelijke financiering (op basis van de realisatie die zal worden geconfronteerd met eerder afgesproken ambities die zijn neergelegd in kwantitatief meetbare indicatoren) en de financiering inzake de vooraf afgesproken te realiseren ambities inzake profilering en zwaartepuntvorming. Over beide onderdelen dient voor 1 juli 2016 verantwoording te worden afgelegd over de in 2015 bereikte resultaten.

#### 8. Huisvesting:

Een onderbouwde prognose van de Huisvestingsexploitatie per 1 januari 2018 laat zien dat de geformuleerde financiële uitgangspunten inzake de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan worden gerealiseerd. Dit betekent in concreto dat de uitvoering van het herhuisvestingsplan niet zal leiden tot structureel meer te onttrekken middelen vanuit de 1e geldstroommiddelen ter dekking van de huisvestingsexploitatie. Voor een nadere specifieke van de huisvestingsbegroting na afronding van het strategisch huisvestingsplan, zie het overzicht op pagina xx.

#### 9. Professionalisering:

HKU heeft voor de periode 2014 t/m 2017 een professionaliseringsplan vastgesteld. Ultimo 2013 is hierover in het instellingsgebonden cao-overleg met de vakbonden overeenstemming bereikt. 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. Op basis van de realisatie 2014, de

begroting 2015 en de begroting 2016 kan geconstateerd worden dat HKU bij de uitvoering van het professionaliseringsplan over genoemde periode de financiële afspraken inzake de minimaal vrij te maken middelen ruimschoots haalt en feitelijk ver overschrijdt. Over de periode 2014 t/m 2016 kan de financiële inzet ten behoeve van professionalisering becijferd worden op een totaal bedrag van € 6,7 miljoen. Dit betekent dat alleen al bij louter de toewijzing van het basisrecht in 2017, de afgesproken € 7,3 miljoen als investering professionalisering over de eerder genoemde planperiode aanzienlijk zal worden overschreden. Dit betekent dat in 2016, ter voorbereiding op 2017 e.v., de uitvoering van het professionaliseringsbeleid binnen beheersbare en financieel realistische kaders enerzijds en een verantwoord HRM-beleid anderzijds, verder zal worden uitgewerkt.

#### 10. Onderzoek:

In de begroting 2016 wordt ter financiering van lectoraten een bedrag ad € 1.120.571 vrijgemaakt. Dit bedrag wordt in hoofdlijnen gedekt uit de ontwerp- en ontwikkelgelden en voor € 95.376 gedekt uit 3e geldstroombaten.

Voor de financiering van de expertisecentra wordt in de begroting 2016 een bedrag ad € 1.945.154 vrijgemaakt. Dit bedrag wordt voor € 1.550.518 gedekt uit de bekostiging (waarvan € 419.091 uit het selectief budget). Daarnaast wordt voor totaal € 394.636 gedekt uit 3e geldstroom. De middelen uit het selectief budget worden hiermee geheel besteed in lijn met de inhoudelijke onderbouwing waarvoor het selectief budget wordt toegewezen (in kader van profilering en zwaartepuntvorming) en de rol die de expertisecentra hebben, te weten: het bij elkaar brengen van expertise binnen

HKU en het vervullen van een dienende, ondersteunende en stimulerende rol ten behoeve van onderwijs en onderzoek enerzijds en het leggen van interne en externe verbindingen tussen *schools*, opleidingen en het werkveld anderzijds.

Ten slotte wordt voor een totaal bedrag ad € 263.856 aangewend ter financiering van de Innovatie Studio (€ 123.499 uit 1e geldstroom en € 140.357 uit 3e geldstroom).

#### 11. Ontwikkeling van het vermogen, en de financieringspositie:

Op basis van de geprognosticeerde mutatiebalans komt het kengetal voor de (theoretische) solvabiliteit per 31 december 2016 uit op 50,14. Het kengetal voor de solvabiliteit op basis van het totaal aandeel eigen vermogen gecorrigeerd voor de nog beschikbare middelen in de bestemmingsreserves (het duurzaam eigen vermogen) bedraagt per 31 december 2016 30,11. In dit kengetal is rekening gehouden met alle gereserveerde bestemmingen uit het eigen vermogen. Dit kengetal kan gedefinieerd worden als de duurzame solvabiliteit.

Tevens is op basis van een voorzichtige raming de acid test ratio berekend. De acid test ratio (de ratio berekend vanuit de balanspositie zonder correcties) per 31 december 2015 kan becijferd worden op 1,88. De uitkomst van de eerdergenoemde mutatiebalans geeft voor 31 december 2018 een uitkomst van de acid test ratio van 1,23.

Een berekening van de DSCR die rekening houdt met een genormaliseerde uitkomst in 2016 (exclusief de incidentele niet-reguliere activiteiten gefinancierd uit de bestemmingsreserves) komt over 2016 uit op 1,97.

Een nadere specificatie van de ontwikkeling van de DSCR is te vinden op pagina 175.

#### 6.2 Meerjarenontwikkelingen

De toekomstparagraaf in het intern financieel jaarverslag 2015 behelst de jaren 2015 (op basis van de begroting 2015) tot en met 2018. Hierbij wordt – zoals voorgeschreven – drie jaar vooruitgekeken. HKU wil hiermee een zo volledig mogelijk beeld van de continuïteitsinschatting geven.

De waarderingsgrondslagen die voor de weergave van de begroting 2016 en de prognose van 2017 en 2018 worden gehanteerd, zijn dezelfde als die in de jaarrekening 2015 zijn gehanteerd.

#### 6.2.1. Verwachte meerjarenontwikkeling van studentenaantallen.

Inschrijvingen per collegejaar	Realisatie 2015/2016	Raming 2016/2017	Raming 2017/2018
B Creatieve Media en Game Technologie*	113	113	113
B Kunst en Techniek**	333	333	333
B Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	193	193	193
B Autonom	158	158	158
B Vormgeving	1.235	1.235	1.235
B Kunst en Economie	850	850	850
M Kunsteducatie	43	43	43
M Interieurarchitectuur	43	43	43
B Muziek	514	514	514
M Muziek	107	107	107
B Docent Muziek	81	81	81
B Docent Theater	50	50	50
B Theater	165	165	165
M Scenografie	18	18	18
M Crossover Creativity	20	50	50
<b>Totaal</b>	<b>3.923</b>	<b>3.953</b>	<b>3.953</b>

\* De Bachelor (B) Creatieve Media en Game Technologie is vanaf 2015-2016 de nieuwe benaming voor een aantal studierichtingen die voorheen onder Kunst en Techniek zijn geschaard.

\*\* Vanaf 1 oktober 2015 worden nieuwe inschrijvingen die voorheen onder Kunst en Techniek zouden worden opgenomen onder de Bachelor Creatieve Media en Game Technologie opgenomen (zie \*).

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 hoeveel 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 in de planning van de aantallen studenten, heeft HKU een uiterst stabiele studentenstroom. Deze stabiliteit is zichtbaar in voorstaand overzicht. Daarbij wordt opgemerkt dat de aantallen studenten voor de opleiding Bachelor Autonoom en Bachelor 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 is HKU gestart met het aanbieden van de brede master Crossover Creativity.

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

Overzicht: verwachte meerjarenontwikkeling van aantallen fte, uitgesplitst naar categorieën

	Begroting 2016	Raming 2017	Raming 2018
Onderwijzend personeel	242	242	242
Overige medewerkers	182	182	182
Management/Directie	17	17	17
<b>Totaal FTE</b>	<b>441</b>	<b>441</b>	<b>441</b>

De indeling in categorieën personeel behoeft 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 (OP) en Onderwijsondersteunend Personeel (OOP). De bovenstaande personeelscategorieën worden bij de registratie in het kader van de prestatieafspraken geconverteerd naar de betreffende indeling.

Hiernaast volgt een indeling van de formatie 2015 en 2016 op basis van de binnen HKU vigerende organisatiestructuur. Voor 2017 en 2018 is uitgegaan van stabilisering van de situatie in 2016.

Omschrijving	Begroting 2016			Begroting 2015			Realisatie 2015			Begroting 2014			Realisatie 2014		
	Totaal PIL en PNIL (in fte's)	PIL	PNIL	Totaal PIL en PNIL (in fte's)	PIL	PNIL	Totaal PIL en PNIL (in fte's)	PIL	PNIL	Totaal PIL en PNIL (in fte's)	PIL	PNIL	Totaal PIL en PNIL (in fte's)	PIL	PNIL
Schools en HKU College	210,25	187,56	22,69	201,29	166,63	34,66	209,16	175,49	33,67	189,37	152,62	36,75	198,04	159,77	38,27
Expertisecentra (incl. Labs)	23,96	23,43	0,53	17,20	15,23	1,97	16,99	16,60	0,39	14,15	12,80	1,36	11,38	10,97	0,41
Lectoraten	7,54	7,54		14,51	14,27	0,24	13,86	13,73	0,13	14,13	9,07	1,27	11,71	7,66	0,26
Locaties	97,49	97,49		102,24	102,24	0,00	98,68	98,59	0,09	93,85	93,35	0,50	100,34	99,84	0,50
Backoffice en Stafdiensten (in '14 en '15 incl. toezicht best.en medez.)	86,15	86,15		101,19	101,19		97,86	97,86		93,69	93,69		91,21	91,21	
Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	9,11	9,11													
Kostenplaatsen*	6,05	5,44	0,61	11,04	11,04	0,00	10,66	10,23	0,43	6,93	6,33	0,60	5,77	5,38	0,39
<b>Totaal generaal</b>	<b>440,55</b>	<b>416,72</b>	<b>23,83</b>	<b>447,48</b>	<b>410,60</b>	<b>36,88</b>	<b>447,21</b>	<b>412,50</b>	<b>34,71</b>	<b>412,13</b>	<b>367,85</b>	<b>40,48</b>	<b>418,45</b>	<b>374,83</b>	<b>39,83</b>

\* In de oorspronkelijke begroting is het aantal fte's voor huisvesting, CvB-projecten en IPK niet meegenomen, maar als totaalbedrag begroot. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn deze fte's in dit overzicht wel opgenomen.

#### Toelichting

HKU verwacht – in hoofdlijnen – 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 en 2015 een forse groei heeft gekend van de formatie die nagenoeg geheel direct ten gunste van het onderwijs is gekomen. Dit vertaalt zich ook in de uitkomst van de gerealiseerde ratio OP/OOP met betrekking tot de indirecte kosten die in de prestatieafspraken zijn neergelegd. In concreto kan hierbij geconstateerd worden dat de – toch al ambitieuze ambitie – ruimschoots is gehaald (zie verder de rapportage inzake de prestatieafspraken op pagina 60 e.v.).

Verder is nog vermeldenswaardig dat er in de begroting 2016 twee stelposten zijn opgenomen ter financiering van ziektevervangings (€ 350.000) en middelen die zijn vrijgemaakt voor in 2016 nog in te stellen lectoraten (€ 460.000). Deze stelposten zijn in de begroting 2016 formaatief niet door-gerekend. Het gaat hierbij om een totale omvang van circa 10 fte's.

### 6.2.3. 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. 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 die vrijkomen voor het hoger onderwijs vanwege de invoering van het studievoorschot, vanaf 2018 (geleidelijk) op gang komt. In het navolgende overzicht met de verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten is ervan uitgegaan dat in 2018 een bedrag ad € 1,2 miljoen ten gunste van HKU wordt toegewezen. Deze € 1,2 miljoen is gebaseerd op de volgende aanname:

1. De besparing die door het ministerie van OCW is becijferd ten gevolge van de invoering van het leenstelsel (t/m 2035);
2. De verhouding in de bekostiging van de middelen die worden toegekend aan het WO en HBO;
3. Het bekostigingsaandeel HKU met betrekking tot de totale bekostiging HBO.

Onderstaand een korte uitwerking van de betreffende berekening:

*(Indicatieve) berekening toegezegde middelen uit het Macrobudget in het kader van de invoering leenstelsel. Overheidsinvesteringen aanvullend op meerjarenkader in mln €*

	Investering	Macro-verdeling		HKU obv aandeel HKU/HBO
		WO	HBO	HKU
2018	200	96	104	1,2
2019	200	96	104	1,2
2020	236	113	123	1,4
oplopend tot structureel	600	298	302	3,7

#### Financiering uit eigen vermogen (de bestemmingsreserves)

Naast de verwachte extra middelen vanuit het studievoorschot heeft het College van Bestuur besloten tot het verantwoord aanwenden van middelen uit het eigen vermogen. Voor de aanwending van deze middelen wordt verwezen naar hoofdstuk 6.2.4 op pagina 166.

Wellicht ten overvloede wordt hierbij nogmaals benadrukt dat HKU hiermee een beleidslijn volgt die volledig in lijn ligt met de gedragslijn die binnen het HBO en richting de minister van OCW is afgesproken ten aanzien van de vermogenspositie en de te realiseren voorinvesteringen in het kader van de studievoorschot-middelen.

## De verwachte meerjarenontwikkeling 2016 – 2018 van de staat van baten en lasten

Alle bedragen in €	Geactualiseerde begroting 2016	Raming begroting 2017	Raming begroting 2018
<b>Baten</b>			
Onttrekking uit bestemmingsreserve:	2.735.155	2.843.456	1.324.230
Rijksbijdragen en OCW-subsidies	42.865.356	42.814.995	43.705.868
Ov. overheidsbijdragen en subsidies	85.005	85.005	85.005
College-, cursus- en examengelden	8.283.492	8.325.638	8.407.148
Baten werk in opdracht van derden	719.369	719.369	719.369
Overige baten	827.562	564.146	564.146
<b>Totaal baten</b>	<b>52.780.784</b>	<b>52.509.153</b>	<b>53.481.536</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	35.397.133	34.474.873	34.123.503
Afschrijvingslasten	1.618.014	2.462.136	3.078.091
Huisvestingslasten	7.405.990	7.005.740	6.167.990
Overige lasten	10.746.191	10.899.175	10.398.740
Egalisatie/ombuiging	22.408	0	545.607
<b>Totaal lasten</b>	<b>55.189.736</b>	<b>54.841.924</b>	<b>54.313.931</b>
<b>Saldo Fin. Baten en lasten</b>	<b>-326.203</b>	<b>-510.685</b>	<b>-491.836</b>
<b>Totaal resultaat:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Onderbouwing van de gepresenteerde cijfers:

- De rijksbijdrage en OCW-subsidies zijn berekend aan de hand van de eerder gepresenteerde aannames over studentenaantallen HKU en op de meerjarenvooruitzichten. De rijksbijdrage en Collegegelden zijn als uitgangspunt gebaseerd op de per ultimo 2015 bekende meerjarencijfers zoals die waren opgenomen in de Rijksbegroting 2016 en de daarbij horende openbare beschikbare stukken. In deze raming is geen rekening gehouden met een jaarlijkse compensatie voor loon- en prijsontwikkeling (zie ook hoofdstuk 1 punt 7). Hiervoor is voor 2016 uitgegaan van een aanpassing van €1 miljoen (ten opzichte van de eerste toewijzing 2016). Voor 2017 en 2018 is uitgegaan van een aanpassing van €1,25 miljoen (ten opzichte van de eerste toewijzing 2016). Verder is voor 2018 nog uitgegaan van een toewijzing van €1,2 miljoen in het kader van de studievoorschot-middelen.

## Berekening rijksbijdrage 2016-2018

Alle bedragen in €	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018
studentgebonden financiering	25.276.984	24.909.694	24.483.000
onderwijsopslag-percentages	12.542.729	12.542.729	12.542.729
onderwijsopslag-bedragen	431.132	394.620	394.620
<b>Totaal onderwijsdeel</b>	<b>38.250.845</b>	<b>37.847.043</b>	<b>37.420.349</b>
<b>Totaal ontwerp- &amp; ontwikkeldeel</b>	<b>1.031.614</b>	<b>1.016.175</b>	<b>1.016.254</b>
Voorwaardelijke financiering	2.163.805	2.282.685	2.400.173
profilering en zwaartepuntvorming	419.091	419.091	419.091
Prestatiebesteding HKU	2.582.896	2.701.776	2.819.264
<b>Subtotaal</b>	<b>41.865.355</b>	<b>41.564.994</b>	<b>41.255.867</b>
<b>Aanpassing effect afspraken loonakkoord</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>
<b>Aanpassing effect middelen uit leenstelsel</b>			<b>1.200.000</b>
<b>Totaal generaal</b>	<b>42.865.355</b>	<b>42.814.994</b>	<b>43.705.867</b>

2. De overige overheidsbijdragen en –subsidies zijn voor 2017 en 2018 gebaseerd op de begroting 2016. Dit geldt ook voor de post Baten werk in opdracht van derden. Omdat in de begroting 2016 deze post voorzichtigheidshalve relatief laag is ingeschat, betekent dit dat dit ook het geval is voor de doorrekening naar 2017 en 2018.
3. De geraamde cursusgelden zijn begroot met als uitgangspunt de begroting 2016. Hierin is al rekening gehouden met een beperkte daling van inkomsten vanwege de afloop van het aanbieden van de OU-masters. HKU heeft de ambitie in de komende jaren onder meer het aanbod van vooropleidingen te vergoten. Naar verwachting zal dit leiden tot enige toename van de cursusgelden. In de doorrekening is met deze te verwachten toename nog geen rekening gehouden. Overigens voert HKU een beleid waarbij de kosten die gemoeid zijn met onbekostigde activiteiten altijd minimaal in evenwicht moeten zijn met de aan deze activiteiten toe te rekenen baten. Hiermee dienen de verplichtingen (de kosten) beïnvloedbaar te zijn bij een eventuele afname van de baten. Oftewel: eventuele tegenvallers in de cursusgelden worden gecompenseerd door navenant gedaalde lasten.
4. De overige baten zijn voor 2016 gebaseerd op de realistisch ingeschatte baten, waaronder de huurbaten. De huurbaten waarvan nu al zeker is dat die vanaf 2017 zullen wegvallen, zijn niet meegenomen in de meerjarenprognose.
5. De opgenomen personeelslasten zijn gebaseerd op de 1e begroting 2016 en gecorrigeerd voor de effecten ten gevolge van de nieuwe cao.
6. De afschrijvingslasten zijn gebaseerd op de gerealiseerde investeringen t/m 2015 (voor de begroting 2016) en de geplande investeringen in de jaren 2016 en 2017 voor de navolgende jaren. Een belangrijk aandeel van de investeringen heeft betrekking op de uitvoering van het herhuisvestingstraject. Dit verklaart ook in belangrijke mate de toename van de afschrijvingen in 2017 en 2018. De afschrijvingslasten in het kader van de uitvoering van het herhuisvestingstraject worden nagenoeg geheel gedekt uit de bestemmingsreserves.

geldt het bekostigingsbedrag inclusief wettelijk collegegeld.

De afschrijvingslasten voor roerende goederen zijn opgenomen op grond van het actuele bestand van roerende goederen en de geplande investeringen in de jaren 2016 en 2017. Een deel van deze investeringen wordt eveneens gedekt uit de bestemmingsreserves. Voor de bepaling van de afschrijvingskosten is uitgegaan van het vigerende afschrijvingsregime.

Onderstaand een totaal overzicht van de investeringen en vervolgens de afschrijvingen die ten grondslag hebben gelegen aan de in de meerjarenbegroting 2016 t/m 2017 opgenomen cijfers.

#### Resume totaal overzicht investeringen en afschrijvingslasten 2015 - 2018:

Alle bedragen in €	2015	2016	2017	2018
<b>Investerings</b>				
<b>Onroerende goederen</b>				
Gefinancierd uit bestemmingsreserves	2.164.096	6.773.167	1.000.000	0
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering	0	400.000	2.500.000	1.000.000
<b>Totaal Investerings</b>	<b>2.164.096</b>	<b>7.173.167</b>	<b>3.500.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Roerende goederen</b>				
Gefinancierd uit bestemmingsreserves	n.v.t.	245.008	296.000	208.000
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering	n.v.t.	710.000	575.000	575.000
<b>Totaal Investerings</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>955.008</b>	<b>871.000</b>	<b>783.000</b>
<b>Afschrijvingen</b>				
<b>Onroerende goederen</b>				
Gefinancierd uit bestemmingsreserves	n.v.t.	216.410	893.727	993.727
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering	n.v.t.	1.125.000	1.023.000	1.254.000
<b>Totaal Afschrijvingen</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>1.341.410</b>	<b>1.916.727</b>	<b>2.247.727</b>
<b>Roerende goederen</b>				
Gefinancierd uit bestemmingsreserves	n.v.t.	0	122.504	270.504
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering	n.v.t.	276.604	422.905	559.860
<b>Totaal Afschrijvingen</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>276.604</b>	<b>545.409</b>	<b>830.364</b>
<b>Totaal afschrijvingen uit reguliere bedrijfsvoering</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>1.401.604</b>	<b>1.445.905</b>	<b>1.813.860</b>
<b>Totaal afschrijvingen uit bestemmingsreserves</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>216.410</b>	<b>1.016.231</b>	<b>1.264.231</b>
<b>Totaal (aansluiting meerjarenkader 2016 - 2018)</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>1.618.014</b>	<b>2.462.136</b>	<b>3.078.091</b>

7. De opgenomen huisvestingslasten nemen in 2017 ten opzichte van 2016 iets af ten gevolge van vermindering van extra huisvestingskosten ten tijde van het herhuisvestingsschuifplan. Met ingang van 1 januari 2018 is uitgegaan van de situatie dat het huisvestingstraject is afgerond en er sprake is van een stabiele financieringssituatie. Op de volgende pagina een overzicht van de huisvestingslasten per 1 januari 2018.

**Prognose huisvestingsbegroting per 1-1-2018 na afronding strategisch huisvestingsplan.**

Alle bedragen in €	Huur- lasten	Servicekosten c.q. Dir. hv- gebonden kosten	Overige rechten en belastingen	Totaal
<b>Financiële dekking huisvestingskosten (geconsolideerd)</b>				
Rijksbijdrage 1e geldstroom				7.300.000
Collegegelden				940.000
<b>Huurbatan:</b>				
Grosch Janskerkhof				57.000
K&W-gebouw				25.000
Ateliers Pastoe Fabriek				12.500
<b>Subtotaal financiële dekking (a)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.334.500</b>
<b>Aan pand toe te rekenen kosten</b>				
Pastoe Fabriek	700.000	250.000		950.000
de Kade	825.000	190.000		1.015.000
Grote Spui	36.000	8.000		44.000
Jansveld	26.000	2.000		28.000
Belgenmonument	1.000			1.000
Loods (tijdelijk)	36.000	15.000		51.000
Janskerkhof	eigendom	110.000	27.000	137.000
Mariaplaats	eigendom	115.000	70.000	185.000
Oudenoord	eigendom	200.000	56.000	256.000
IBB-laan	eigendom	200.000	79.000	279.000
<b>Subtotaal (b)</b>	<b>1.624.000</b>	<b>1.090.000</b>	<b>232.000</b>	<b>2.946.000</b>
<b>Geconsolideerde kosten (hv-gebonden + beveiligingskosten)</b>				
Opstal verzekeringen				110.000
Beveiligingskosten				85.000
Schoonmaakkosten				850.000
Groot onderhoud				1.500.000
Onderhoudscontracten				550.000
Klein onderhoud				250.000
Afschrijvingslasten MVA				1.254.000
Interne voorziening				297.664
<b>Subtotaal (c)</b>				<b>4.896.664</b>
<b>Financieringskosten (d)</b>				
				491.836
<b>Totaal (a-b-c-d)</b>				<b>0</b>

8. De fluctuaties in de overige lasten 2016 t/m 2018 zijn vooral toe te schrijven aan directe niet te activeren kosten ten gevolge van de uitvoering van het herhuisvestingsplan, die binnen de overige lasten zijn opgenomen.
9. Tenslotte is er een post 'ombuiging' opgenomen die het karakter heeft van een 'sluitrekening'. Op deze rekening is de positieve ruimte in het kader van de reguliere bedrijfsvoering zichtbaar gemaakt. In 2016 is er sprake van een beperkte positieve ruimte (€ 22.408), in 2017 is er geen positieve ruimte. Feitelijk is er in 2017 sprake van een negatieve ombuigingsruimte ad € 255.756, echter deze negatieve ruimte wordt geëgaliseerd (gefinancierd) uit de bestemmingsreserves waarvoor middelen zijn vrijgemaakt. Vandaar dat het resultaat van de ombuiging in 2017 op nihil uitkomt. Voor 2018 wordt - op basis van de nu gehanteerde calculaties - rekening gehouden met een positieve financiële ombuigingsruimte ad € 545.607.



#### 6.2.4. Verwachte meerjarenontwikkeling aanwending bestemmingsreserves

Alle bedragen in €	31 dec. 2015		Mutaties 2016		31 dec. 2016		Mutaties 2017		31 dec. 2017		Mutaties 2018		31 dec. 2018	
	57.162	57.162	pm	57.162	pm	57.162	pm	57.162	pm	57.162	pm	57.162	pm	57.162
<b>Legaten en schenkingen</b>														
<i>Uitvoering herhuisvestingsplan</i>														
Traject herhuisvesting HKU	11.477.065		-821.525	10.655.540		-1.341.826	9.313.714		-993.726	8.319.988		0		8.319.988
Oplevering Lange Vie	350.000		0	350.000		-350.000	0		0	0		0		0
<b>Totaal uitvoering herhuisvestingsplan</b>	<b>11.827.065</b>		<b>-821.525</b>	<b>11.005.540</b>		<b>-1.691.826</b>	<b>9.313.714</b>		<b>-993.726</b>	<b>8.319.988</b>		<b>0</b>		<b>8.319.988</b>
<i>Beschikbaar voor flankerend en beleid</i>														
ICT beveiliging en infrastructuur	250.000		0	250.000		-24.504	225.496		-74.504	150.992				150.992
<b>Subtotaal</b>	<b>250.000</b>		<b>0</b>	<b>250.000</b>		<b>-24.504</b>	<b>225.496</b>		<b>-74.504</b>	<b>150.992</b>				<b>150.992</b>
Vernieuwingsvraag	500.000			500.000		-98.000	402.000		-196.000	206.000				206.000
<b>Subtotaal</b>	<b>500.000</b>		<b>0</b>	<b>500.000</b>		<b>-98.000</b>	<b>402.000</b>		<b>-196.000</b>	<b>206.000</b>				<b>206.000</b>
Professionalisering	550.000		-500.000	50.000		0	50.000		0	50.000		0		50.000
Communicatie	40.000		-40.000	0		0	0		0	0		0		0
Onderzoek en ontwikkeling	250.000		-60.000	190.000		-60.000	130.000		-60.000	70.000				70.000
Master Crossover	475.000		-375.000	100.000		-100.000	0		0	0		0		0
Flankerend beleid HRM	150.000		-80.630	69.370		-69.370	0		0	0		0		0
Flankerend beleid IOO-traject	150.000		0	150.000		-150.000	0		0	0		0		0
Continuïteit schuifplan onderwijsonderst.	600.000		-568.000	32.000		-32.000	0		0	0		0		0
Mobiliteitsbeleid	250.000		0	250.000		0	250.000		0	250.000		0		250.000
Financieringsrealisatie exploitatie	510.000		0	510.000		-255.756	254.244		0	254.244		0		254.244
Egalisatie voorziening huisvesting	652.000		-290.000	362.000		-362.000	0		0	0		0		0
<b>Totaal flankerend beleid</b>	<b>4.377.000</b>		<b>-1.913.630</b>	<b>2.463.370</b>		<b>-1.151.630</b>	<b>1.311.740</b>		<b>-330.504</b>	<b>981.236</b>		<b>0</b>		<b>981.236</b>
<b>Totaal generaal:</b>	<b>16.261.227</b>		<b>-2.735.155</b>	<b>13.526.072</b>		<b>-2.843.456</b>	<b>10.682.616</b>		<b>-1.324.230</b>	<b>9.358.386</b>		<b>0</b>		<b>9.358.386</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 (2016 en volgend) investeringen kunnen worden gerealiseerd. Zo zullen in 2016 een aantal beleidsprioriteiten (gedeeltelijk) vanuit de bestemmingsreserves worden gefinancierd. Daarnaast wordt een omvangrijk deel van het eigen vermogen de komende jaren geïnvesteerd in het verbeteren van voorzieningen voor het onderwijs van HKU. Deze investeringen vinden voor een belangrijk deel plaats door middel van het effectueren van goede onderwijsvoorzieningen door uitvoering van het strategisch huisvestingsplan. Juist omdat het gaat om de uitvoering van verbeteringen van onderwijsvoorzieningen wordt bij de uitvoering het onderwijs zeer nauw betrokken. In concreto vertaalt dit 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 klankborggroep functioneert), goed geborgd is.

#### *De verdere uitwerking van het huisvestingsplan en de financiële effecten hiervan in de exploitatie (de aanwending nader beschouwd)*

Zoals al eerder opgemerkt zal een substantieel deel van de bestemmingsreserves worden aangewend ter financiering van de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan. In 2015 is hiervoor een aantal investeringsplannen vastgesteld. Het totale financiële beslag van deze investeringsplannen bedraagt € 12.445.686. Hiervan is een bedrag van totaal € 10.034.886 gebudgetteerd voor aanwending van te activeren investeringen. Daarnaast is een budget voorzien voor niet te activeren investeringen ad € 1.760.800 en is totaal een interne voorziening gebudgetteerd van € 650.000.

Op de volgende pagina volgt een gecompriemd overzicht van het totale huisvestingsplan over de periode 2015 - 2018.

Alle bedragen in €	Budget plan- periode	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Realisatie 2018
Budget te activeren investeringen	10.034.886	0	0	0	0
Waarde activa investeringen per 1 januari jaar T	0	0	2.164.096	8.720.853	8.827.127
Gerealiseerde te activeren investeringen	0	2.164.096	6.773.167	1.000.000	0
Afschrijving activering 2015	0	0	-216.410	-216.410	-216.410
Afschrijving activering 2016	0	0	0	-677.317	-677.317
Afschrijving activering 2017	0	0	0	0	-100.000
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-216.410</b>	<b>-893.726</b>	<b>-993.726</b>
Totaal waarde activa investeringen per 31 dec. jaar T		2.164.096	8.720.853	8.827.127	7.833.401
Budget niet te activeren investeringen	1.760.800	-945.872	-325.555	-266.000	0
Budget onvoorzien	650.000	-22.749	-279.560	-182.100	0
<b>Totaal "benut" van budget</b>	<b>12.445.686</b>	<b>-3.132.717</b>	<b>-7.378.282</b>	<b>-1.448.100</b>	<b>0</b>
<b>Totaal "benut" van budget cumulatief</b>		<b>-3.132.717</b>	<b>-10.510.999</b>	<b>-11.959.099</b>	<b>-11.959.099</b>
Beschikbaar budget:		12.445.686	12.445.686	12.445.686	12.445.686
Reserveren in onvoorzien cq nog te besteden		9.312.969	1.934.687	486.587	486.587
<b>Totaal BR (Waarde activa en onvoorzien)</b>		<b>11.477.065</b>	<b>10.655.540</b>	<b>9.313.714</b>	<b>8.319.988</b>

Belangrijk aandachtspunt bij de aanwending van de middelen en het effect op de jaarlijkse resultaatontwikkeling is de activering van de investeringen enerzijds en de afschrijvingskosten hiervan anderzijds. In concreto komt het erop neer dat bij de uitvoering van het herhuisvestingsplan de afschrijvingskosten jaarlijks het resultaat zullen beïnvloeden. Het nog niet afgeschreven deel van de investering staat jaarlijks nog als actief op de balans (de boekwaarde). Dit betekent dat de 'zichtbare' aanwending van het eigen vermogen gefaseerd plaatsvindt; immers de boekwaarde dient nog te worden afgeschreven in de navolgende jaren. Om dit effect zichtbaar te maken in de aanwending van het eigen vermogen, maakt HKU een onderscheid tussen de 'theoretische' solvabiliteit en de 'duurzame' solvabiliteit. In het kengetal van de duurzame solvabiliteit wordt (indicatief) rekening gehouden met de reeds aangegane investeringsverplichtingen die in de toekomst nog ten laste van het resultaat zullen komen. In de berekening van de duurzame solvabiliteit wordt overigens tevens rekening gehouden met de nog niet aangewende gereserveerde middelen. Zie ook het navolgende hoofdstuk 6.2.5: de verwachte meerjarenontwikkeling 2016 – 2018 van de balans.

### 6.2.5. Verwachte meerjarenontwikkeling 2016 – 2018 van de balans.

De in de vorige hoofdstukken beschreven ontwikkelingen leiden tot een verwachte meerjarenontwikkeling van de balans die als volgt is te specificeren:

Alle bedragen in €	Balans per 31 dec. 2015	Mutaties 2016	Balans per 31 dec. 2016	Mutaties 2017	Balans per 31 dec. 2017	Mutaties 2018	Balans per 31 dec. 2018
<b>Activa</b>							
Materiele vaste activa	34.192.180	8.128.175	37.802.341	4.371.000	39.739.217	1.783.000	38.434.558
- (Mutaties)		-1.618.014		-2.434.124		-3.087.660	
- (Mutaties)		-2.900.000					
Voorraden	145	pm	145	pm	145	pm	145
Vorderingen	4.320.320	pm	4.320.320	pm	4.320.320	pm	4.320.320
Liquide middelen	18.270.074	-6.845.316	11.424.758	-280.332	11.144.426	-686.238	10.458.189
<b>Totaal Activa</b>	<b>56.782.719</b>	<b>-3.235.155</b>	<b>53.547.564</b>	<b>1.656.544</b>	<b>55.204.108</b>	<b>-1.990.897</b>	<b>53.213.211</b>
<b>Passiva</b>							
Eigen Vermogen	28.469.523	-2.735.155	25.734.368	-2.843.456	22.890.912	-1.324.230	21.566.682
- Algemene reserve	12.208.296	0	12.208.296	0	12.208.296	0	12.208.296
- Bestemmingsreserve	16.261.227	-2.735.155	13.526.072	-2.843.456	10.682.616	-1.324.230	9.358.386
Voorzieningen	2.820.614	pm	2.820.614	pm	2.820.614	pm	2.820.614
Langlopende schulden	13.500.000	-500.000	13.000.000	-500.000	12.500.000	-666.667	11.833.333
		5.000.000					
Kortlopende schulden	11.992.582	pm	11.992.582	pm	11.992.582	pm	11.992.582
<b>Totaal Passiva</b>	<b>56.782.719</b>	<b>-3.235.155</b>	<b>53.547.564</b>	<b>1.656.544</b>	<b>55.204.108</b>	<b>-1.990.897</b>	<b>53.213.211</b>

### Kengetallen m.b.t. de balans per 31 december 2015 t/m 2018:

Alle bedragen in €	Balans per 31 dec. 2015	Balans per 31 dec. 2016	Balans per 31 dec. 2017	Balans per 31 dec. 2018
<b>Solvabiliteit:</b>				
Eigen vermogen	28.469.523	25.734.368	22.890.912	21.566.682
1 % Balanstotaal	567.827	535.476	552.041	532.132
<b>Solvabiliteit:</b>	<b>50,14</b>	<b>48,06</b>	<b>41,47</b>	<b>40,53</b>
<b>Acid test Ratio:</b>				
Vorderingen:	4.320.320	4.320.320	4.320.320	4.320.320
<b>Liquide middelen</b>	<b>18.270.074</b>	<b>11.424.758</b>	<b>11.144.426</b>	<b>10.458.189</b>
<b>Totaal vorderingen + Liq. middelen</b>	<b>22.590.394</b>	<b>15.745.078</b>	<b>15.464.746</b>	<b>14.778.509</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>11.992.582</b>	<b>11.992.582</b>	<b>11.992.582</b>	<b>11.992.582</b>
<b>Acid test ratio</b>	<b>1,88</b>	<b>1,31</b>	<b>1,29</b>	<b>1,23</b>
<b>Duurzame solvabiliteit:</b>				
Algemene reserve	12.208.296	12.208.296	12.208.296	12.208.296
<b>Balanstotaal</b>	<b>56.782.719</b>	<b>53.547.564</b>	<b>55.204.108</b>	<b>53.213.211</b>
Bestemmingsreserves	-16.261.227	-13.526.072	-10.682.616	-9.358.386
<b>Balanstotaal - bestemmingsreserve</b>	<b>40.521.492</b>	<b>40.021.492</b>	<b>44.521.492</b>	<b>43.854.825</b>
1 % van A	405.215	400.215	445.215	438.548
<b>Duurzame Solvabiliteit:</b>	<b>30,13</b>	<b>30,50</b>	<b>27,42</b>	<b>27,84</b>

Een tweetal significante posten die naast de mutaties in het kader van de bestemmingsreserves zijn meegenomen, betreffen:

1. Een uitbreiding van de hypothecaire portefeuille met € 5 miljoen in 2017. Dit bedrag bestaat uit € 2 miljoen herfinanciering van reeds afgeloste termijnen van de lopende hypothecaire portefeuille en € 3 miljoen uitbreiding van de hypothecaire portefeuille.
2. De verkoop van het pand te Hilversum in 2016 voor 2,9 miljoen. Hiervoor is begin 2016 de koop/koopovereenkomst getekend tussen HKU en de koper van dit pand.

**De solvabiliteitsontwikkeling**

De solvabiliteit per 31 december 2015 komt uit 50,14. Op basis van de mutatiebalans is een raming gemaakt van de balanspositie per 31 december 2016. Op basis van deze (indicatieve) prognose bedraagt het kengetal van de solvabiliteit per 31 december 2016: 48,06, per 31 december 2017: 41,47 en per 31 december 2018: 40,53. De hiervoor genoemde cijfers betreffen het kengetal op basis van het totaal aandeel eigen vermogen in % ten opzichte van het totaal vermogen. Belangrijk bij de beoordeling van dit kengetal is de in hoofdstuk 2.4. geplaatste opmerking inzake de aanwending van middelen uit de bestemmingsreserves die nog niet comptabel ten laste van het resultaat (het eigen vermogen) zijn verwerkt.

**De ontwikkeling van de 'duurzame' solvabiliteit**

Het kengetal voor de 'duurzame' solvabiliteit op basis van het totaal aandeel eigen vermogen gecorrigeerd voor de nog beschikbare middelen in de bestemmingsreserves bedraagt per 31 december 2015 30,11. In dit kengetal is derhalve rekening gehouden met de nog te realiseren middelen in de bestemmingsreserves die de komende jaren nog ten laste van de exploitatie zullen komen, waardoor het eigen vermogen (en het balanstotaal) uiteindelijk zal verminderen. Het (indicatief) geraamde kengetal van de duurzame solvabiliteit bedraagt per 31 december 2016: 30,50, per 31 december 2017: 27,42 en per 31 december 2018: 27,84.

De (beperkte) daling van de 'duurzame' solvabiliteit per 31 december 2017 en 2018 kan in belangrijke mate worden toegeschreven aan een beperkt surplus aan liquiditeit die ten opzichte van een, als minimum te hanteren, acid test ratio van 1,0 ongeveer € 2,5 miljoen bedraagt. Op basis van de onderliggende prognose kan geconstateerd worden dat de mate waarin HKU ook op lange termijn in staat is om aan zijn verplichtingen te kunnen voldoen, goed is.

**Acid test ratio**

De betaalbaarheid op korte termijn van de financiële huishouding is minstens zo belangrijk (en wellicht nog belangrijker) als de mate waarin je dit op lange termijn kunt doen. Met de betaalbaarheid wordt in dit verband verstaan het hebben van voldoende middelen om op korte termijn de schulden te kunnen betalen. De mate waarin je in staat bent om op korte termijn tijdig te kunnen voldoen aan de verplichtingen vertaalt zich in de acid test ratio. Op basis van de mutatiebalans is een voorzichtige inschatting gemaakt van de acid test ratio voor de komende jaren. Per 31 december 2015 komt de acid test ratio uit op 1,88. Voor de komende drie jaar is de uitkomst van de acid test ratio becijferd op respectievelijk: 1,31, 1,29 en 1,23. Dit ligt ruim boven de minimumnorm van 1,0 (o.b.v. vorderingen + liquiditeit - kortlopende schulden) per ultimo van jaar T en blijft ruim binnen de door het College van Bestuur gehanteerde bandbreedte van 1,0-2,0.

**6.2.6. Verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom**

De in de vorige hoofdstukken beschreven ontwikkelingen (exclusief de aanwending van de bestemmingsreserves) leiden tot een verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom die als volgt is te specificeren:

Alle bedragen in €	2016	2017	2018
Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering	0	0	0
Onttrekking uit bestemmingsreserve	-2.735.155	-2.843.456	-1.324.230
Verkoop pand Hilversum	2.900.000		
<b>Afschrijvingen</b>			
Roerende Goederen	276.604	515.617	833.953
Onroerende goederen	1.341.410	1.918.507	2.253.707
<b>Investerings</b>			
Roerende Goederen	-955.008	-871.000	-783.000
Onroerende goederen	-7.173.167	-3.500.000	-1.000.000
Opname hypothecaire lening		5.000.000	
Aflossing hypothecaire lening	-500.000	-500.000	-666.667
Mutaties in voorzieningen	PM	PM	PM
<b>Totaal Cash Flow</b>	<b>-6.845.316</b>	<b>-280.332</b>	<b>-686.238</b>

**De Debt-Service Coverage Ratio (DSCR)**

DSCR staat voor: Debt Service Coverage Ratio. De gedachte achter deze ratio is dat het bedrijfsresultaat wordt afgezet tegen de rente en aflossingsverplichtingen die je hebt. Oftewel: of er voldoende operationele kasstroom is om de rente- en aflossingsverplichting te kunnen voldoen. De BNG hanteert hiervoor een DSCR-norm van minimaal 1,2.

De formule die hiervoor wordt gehanteerd is:

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Rentelasten en aflossing}} = \text{DSCR}$$

EBITDA staat voor: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation en Amortization. Het is een maatstaf voor de vaststelling van de brutowinst vóór aftrek van 'overhead' oftewel: het (operationele) resultaat voor aftrek van interest, belastingen en afschrijvingen. Onderstaand een berekening van de DSCR in het kader van de reguliere bedrijfsvoering over de periode 2015 t/m 2018.

Boekjaar 2016	Resultaat rbv* 0	Rentelasten: 426.203	Afschrijving: 1.401.604	=	1.827.807	DSCR: 1,97
	-----					
	Rentelasten 426.203	Aflossing: 500.000		=	926.203	
Boekjaar 2017	Resultaat rbv* 0	Rentelasten: 510.685	Afschrijving: 1.445.905	=	1.956.590	DSCR: 1,94
	-----					
	Rentelasten 510.685	Aflossing: 500.000		=	1.010.685	
Boekjaar 2018	Resultaat rbv* 0	Rentelasten: 491.836	Afschrijving: 1.813.860	=	2.305.696	DSCR: 1,99
	-----					
	Rentelasten 491.836	Aflossing: 500.000		=	1.158.503	

\*rbv = reguliere bedrijfsvoering

### 6.3 Financiële risico's

De bekostiging is verreweg de belangrijkste inkomstenpost. Het grootste risico zit in de onvoorspelbaarheid van deze post door (financiële) maatregelen die, mede door de turbulente financiële ontwikkelingen, over ons 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 studiesucces) 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. Hierover heeft veelvuldig en langdurig afstemming plaatsgevonden tussen de Inspectie van het Onderwijs en de accountants. Dit (afstemmings)traject is sinds kort helder en afgerond. Met de accountant heeft HKU inmiddels afspraken gemaakt over het plan van aanpak van de te controleren gegevens.

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. Inmiddels heeft dit geleid tot de invoering van de in hoofdstuk 1 genoemde loonruimteovereenkomst en hieraan gekoppeld de gewijzigde cao per 1 april dit jaar. Overigens

is hierbij uitgegaan van een budgetneutraal effect ten gevolge van enerzijds een compensatie in de rijksbijdrage en anderzijds door lagere pensioenlasten.

Voor wat betreft de huisvestingslasten is het risico van onverwacht (groot) instandhoudingsonderhoud een aandachtspunt. Ten aanzien van het groot onderhoud is in 2011 een meerjarenonderhoudsplan opgesteld (2011 t/m 2023), waarbij onder meer rekening is gehouden met extra onderhoudskosten in het kader van gebruiksvergunningen. Op basis van dit meerjarenonderhoudsplan worden de onderhoudskosten geëgaliseerd door een (jaarlijkse) dotatie in de onderhoudsvoorziening. In 2016 zal het meerjaren groot onderhoudsplan dienen te worden geactualiseerd op basis van de nieuw ontstane huisvestingsportefeuille.

Een belangrijk aandachtspunt in het kader van de huisvesting betreft - naast het onderhoud - de mogelijkheid van fluctuaties in toekomstig gebruik van het aantal m2 huisvesting. Hierbij onderkent HKU de noodzaak van toekomstige flexibiliteit inzake ruimtegebruik. In het huisvestingsbeleid vertaalt dit zich in de keuze van een mix (van circa 60 % eigendom en 40 % huur) tussen panden die in eigendom zijn en panden die worden gehuurd. De panden die in eigendom zijn, zijn gunstig gelegen in of in de directe omgeving van het centrum van Utrecht. Met uitzondering van het pand Oudenoord 700 en het pand Janskerkhof 18 die HKU in 2014 heeft aangeschaft, betreft het in alle overige gevallen panden die in het verleden in het kader van de zogeheten OKF-operatie van rijkswege zijn overgedragen aan HKU. In de huurovereenkomsten van de panden die HKU huurt, ziet HKU er op toe dat er een clause wordt opgenomen waarbij HKU ruimte mag verhuren aan derden.



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 risico m.b.t. 3e geldstroombaten tot een beperkt risico teruggebracht. Overigens hebben dergelijke subsidies nagenoeg altijd betrekking op niet-structurele activiteiten waarvoor, zoals eerder opgemerkt, 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 zullen we 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 dat er veel aandacht is voor formatiebeleid. Overigens is dit niet alleen het geval in relatie tot genoemde AOW-leeftijd. Ook andere wettelijke en fiscale regelingen (de uitwerking van de Wet Werk en Zekerheid en de gewijzigde fiscale wetgeving inzake het aantrekken van kleine ondernemers; ZZP-ers) zijn belangrijke aandachtspunten waarbij HKU de risico's goed in beeld heeft en hierop tijdig inspeelt. Vermeldenswaardig hierbij is de voortrekkersrol die HKU speelt/heeft gespeeld bij de voorbereiding van de uitvoering van de fiscale regelgeving inzake ZZP-ers. Hierbij gaat het in concreto om de omzetting van de oude VAR-verklaring (waar de risico's vooral bij de opdrachtnemer lagen) naar de nieuwe modelovereenkomsten (waar nu ook een duidelijke aansprakelijkheid en risico zijn verlegd naar de opdrachtgever).

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

De in dit verslag opgenomen samengevatte balans per 31 december 2015 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2015 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht te Utrecht over 2015. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 14 juni 2016.

Dit verslag bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2015 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 2015 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2015 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 2015 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de jaarrekening.

Eindhoven, 14 juni 2016  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. T.A.G. van Boxtel RA

Ref.: e0380683

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.

