

**HKU**

**JAARVERSLAG 2019**

## Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	2
Bericht van de Raad van Toezicht	3
<b>Bestuursverslag: HKU in 2019</b>	<b>4</b>
1. Visie en beleid HKU	5
2. Organisatie van HKU	10
3. Onderwijs	13
4. Kwaliteitsafspraken	19
Bijlage bij Hoofdstuk 4 Kwaliteitsafspraken: Reflectie van de CMR	25
5. Kennismanagement: vier expertisecentra	28
6. Onderzoek en lectoraten	32
7. Partners: samenwerking en netwerkontwikkeling	36
8. Participatie van studenten en medewerkers	38
9. Personeel	40
10. Huisvesting, faciliteiten en bedrijfsvoering	42
<b>Feiten en cijfers 2019</b>	<b>46</b>
1. Jaarverslag Governance	47
2. Opleidingenaanbod HKU	50
3. Kengetallen studenten	51
4. Internationale mobiliteit	55
5. Profileringsfonds en beurzen	56
6. Loket Rechtsbescherming	57
7. Onderzoek	58
8. Kengetallen personeel	59
9. Huisvesting	61
10. Fellows	62
11. Prijswinnaars	62
<b>Financiën HKU 2019</b>	<b>63</b>
1. Financiële kerngegevens	64
2. De resultaatontwikkeling 2019 in hoofdlijnen	65
3. Planning & Control en Budgetbeheer	66
4. Continuïteitsparagraaf	67
5. Notitie Helderheid	72
6. Regeling Beleggen en Belenen (treasury)	72
<b>Jaarrekening 2019</b>	<b>75</b>
1. Jaarrekening	75
2. Waarderingsgrondslagen	76
3. Toelichting balans	83
4. Toelichting staat van baten en lasten	92
<b>Overige gegevens</b>	<b>102</b>
- Verbonden partijen	103
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104

## HKU

Nieuwekade 1  
Postbus 1520  
3500 BM Utrecht  
T: 030 2091509  
W: hku.nl  
© juni 2020, een uitgave van HKU

Dit jaarverslag is met de grootste zorg samengesteld. Desondanks kan echter niet voor eventuele onvolledigheden en onjuistheden worden ingestaan.

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Het nieuwe HKU Instellingsplan 2019 -2024 vormde de leidraad in 2019. Het instellingsplan wordt ieder jaar vertaald naar een bestuurlijk HKU Jaarplan met beleidsaccenten. Het HKU Jaarplan volgt de ambities en doelstellingen uit het Instellingsplan. Over het geheel genomen is in 2019 goede voortgang geboekt.

In oktober 2019 is het Plan Kwaliteitsafspraken HKU 2019 - 2024 door de minister van OCW goedgekeurd. In dit plan is vastgelegd welke keuzes HKU maakt voor de besteding van de studievoorschotmiddelen voor de periode 2019-2024. Het plan is opgesteld in nauwe samenwerking met de Centrale Medezeggenschapsraad. De kwaliteitsafspraken zijn onlosmakelijk verbonden met het nieuwe instellingsplan, zowel in de totstandkoming als in de uitwerking van de geformuleerde voornemens.

In het vorige instellingsplan was flexibilisering & differentiatie al een belangrijk thema binnen de onderwijsvisie van HKU: het bieden van keuzemogelijkheden aan studenten om het eigen studiepad vorm te geven. Niet voor niets is flexibel onderwijs dan ook opgenomen in de Kwaliteitsafspraken als een van de aandachtspunten waar extra op geïnvesteerd gaat worden.

De zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt en nieuwe beroepspraktijken vragen ook om nieuwe onderwijsvormen waarin leren en werken dichter bij elkaar komen. HKU wil daarin voorzien door relevant onderwijsaanbod te bieden voor professionals. Anders dan andere hogescholen wil HKU het leven lang leren aanbod vooral binnen het reguliere onderwijs organiseren om de ontmoeting tussen jonge en ervaren professionals te stimuleren en ze de gelegenheid te bieden van elkaar te leren. De ontwikkeling van Leven Lang Leren is een van de vijfjarige strategische programma's ter ondersteuning van de realisatie van het nieuwe instellingsplan. Het programma Leven Lang Leren wordt daarmee de grootste aanjager van onze onderwijsinnovatie de komende jaren.

Ook onderdeel van de Kwaliteitsafspraken is het vormgeven van een digitale leer- en werkomgeving. We richten ons daarbij in eerste instantie op de introductie van een Learning Management System (LMS) als belangrijkste instrument en onderdeel van de digitale leer- werkomgeving. Met een LMS wil HKU een centrale plek creëren voor studenten en docenten, waar ze studiematerialen kunnen vinden en hun opdrachten kunnen plaatsen. Hiermee faciliteren we studenten beter in de uitvoering van hun studie.

In november heeft een internationaal samengesteld panel HKU bezocht voor de zes-jaarlijkse audit van de onderzoekseenheid. Doel van deze audit was om met een blik van buitenaf op HKU onderzoek- en innovatiebeleid te reflecteren, en feedback te ontvangen op wat HKU in de nabije toekomst kan aanscherpen en verbeteren. Het conceptbeoordelingsrapport is eind 2019 ontvangen voor hoor-en wederhoor. Het eindoordeel van het panel was 'goed'.

In dit voorwoord kunnen we niet heen om de gevolgen van de coronacrisis die ontstaan is door de Covid-19 uitbraak wereldwijd in 2020. De maatregelen die door diverse overheden naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te perken heeft ook voor HKU aanzienlijke gevolgen gehad vanaf medio maart 2020. Het fysieke onderwijs is volledig stil komen te liggen en is voor een aanzienlijk deel op afstand en online doorgedaan. Er zijn echter ook delen van ons onderwijs die op dit moment niet of maar beperkt doorgang kunnen vinden. Ons beleid is gericht op het voorkomen van studievertraging, wendbaar met behoud van onderwijskwaliteit.

Te voorzien is dat er nog voor langere tijd beperkingen zullen gelden in Nederland en dat we vorm zullen moeten geven aan de 'anderhalve-meter-samenleving'. We doen ons best om de deuren van HKU op een veilige manier open te zetten in het nieuwe studiejaar. Wij HKU'ers staan er om bekend dat we creatief, inventief en flexibel zijn. Daar zijn we trots op en dat komt zeker in deze uitzonderlijke situatie goed van pas om samen tot oplossingen te komen.

Dit jaarverslag bevat naast de hierboven genoemde ontwikkelingen de belangrijkste resultaten in 2019.

Roelof Bleker, voorzitter College van Bestuur  
Heleen Jumelet, lid College van Bestuur

## BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

HKU kreeg in 2019 een positief besluit van de minister op het plan voor de Kwaliteitsafspraken. De voorgenomen maatregelen op onder andere het terrein van een digitale leeromgeving, flexibilisering van het onderwijs en studentenwelzijn zijn in gang gezet in projecten en programma's. De Raad van Toezicht heeft zich in adviserende zin nadrukkelijk met het thema Kwaliteitsafspraken bezig gehouden en heeft veel waardering voor het College van Bestuur dat het proces en de uitvoering van de kwaliteitsafspraken voortvarend heeft geleid. De gekozen onderwerpen leven in HKU, wat bijvoorbeeld blijkt uit de geslaagde opening van het studiejaar in september 2019 die in het teken van Studentenwelzijn stond.

Op bestuurlijk niveau was er een wisseling van de wacht: vanaf 1 november 2019 is Heleen Jumelet toegetreden als lid van het College van Bestuur. Zij is Désirée Majoor opgevolgd, die per 1 september 2019 is benoemd tot directeur van Theater Kikker en Podium Hoge Woerd. De Raad is haar zeer erkentelijk voor haar werkzaamheden.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 drie commissies formeel ingesteld, te weten de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de commissie Onderwijs&Onderzoek. Deze commissies bereiden besluitvorming voor de voltallige Raad voor en kunnen desgewenst uitgebreid bij onderwerpen stilstaan. Met deze commissies zijn in 2019 de eerste ervaringen opgedaan, zowel de Raad als het College zijn hier positief over. De werkwijze waarbij aansluitend aan het formele deel van de vergadering van de RvT met het CvB, ook een thematisch deel wordt besproken, bevalt goed. De Raad voelt zich goed betrokken. Dat geldt ook voor het contact met de CMR dat prettig verloopt. Naast de formele vergaderingen is er ook ruimte voor de CMR om twee keer per jaar met een delegatie van de Raad op een meer informele manier tijdens een lunchbespreking van gedachten te wisselen.

De RvT heeft in 2019 besloten een zesde raadslid te zoeken. De voorkeur gaat uit naar een toezichthouder met een actieve achtergrond in de kunst- en cultuursector. In het kader van de diversiteitscode zoekt de RvT naar een nieuw lid met een bi-culturele achtergrond.

Leden van de Raad van Toezicht hebben buiten de vergaderingen om verschillende schools bezocht om zo een beter inzicht te krijgen in het werk van HKU. Ook is in dit verband contact gezocht met docenten en studenten. Niet om te controleren, maar om goed op de hoogte te blijven van alles wat er leeft binnen HKU. Ook werd door de raad een aantal presentaties bezocht van studenten en is actief deelgenomen aan conferenties. Deze activiteiten brengen de Raad van Toezicht dicht bij HKU, verhogen het kennisniveau van de raad, maken de raad zichtbaar binnen de HKU-gemeenschap en verhogen volgens de raad de kwaliteit van het toezicht.

De Raad van Toezicht heeft samen met het College van Bestuur, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, bijgedragen aan een goed bestuur van HKU. Op basis van onderling vertrouwen en in een professionele en open relatie. Ook in de nieuwe samenstelling van het College van Bestuur kijken we vol vertrouwen vooruit naar de komende jaren. En we zullen blijven werken vanuit de Governance-code Goed Bestuur. Governance gaat voor ons over het goed besturen van HKU en over de continuïteit van de HKU-organisatie.

Joop Daalmeijer,  
Voorzitter Raad van Toezicht  
Maart 2020

# **BESTUURSVERSLAG:**

# **HKU IN 2019**

## 1 VISIE EN BELEID VAN HKU

Met ruim 4000 studenten is HKU een van de grootste kunsthogescholen van Europa. Ons onderwijs biedt een unieke combinatie van kunst, media, nieuwe technologie en ondernemerschap en richt zich op bestaande en zich ontwikkelende beroepspraktijken in de creatieve industrie en de culturele sector. Met kunst en kunstbeoefening als uitgangspunt levert HKU een bijdrage aan innovatie op deze terreinen. Dit wordt verwoord in de slogan: 'De kunst van HKU: nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen'. HKU gelooft dat crossovers tussen kunst disciplines én tussen kunst en andere domeinen bijdragen aan innovatie en aanpassingsvermogen in tijden van maatschappelijke transitie. Daarmee leveren we al ruim 30 jaar een grote bijdrage aan de vernieuwing van de creatieve beroepssector en spelen we in op actuele maatschappelijke kwesties.

Wij bereiden onze studenten voor op een toekomst waarin zij waarde creëren met hun talent in het maken, hun professionaliteit en hun autonome manier van denken. Hierdoor zijn zij in staat nieuwe functies en rollen aan te nemen in de creatieve industrie en vormt hun scheppende kracht een onmisbare schakel in de snel veranderende maatschappij.

Bij HKU staat creatief makerschap centraal. Maken, leren en onderzoeken komen samen in ons onderwijs en onderzoek. De inzet van innovatieve technologie is daarbij essentieel: zowel qua inhoud van het onderwijs als bij het ontwerp van onze opleidingen en faciliteiten zetten we hier sterk op in. Op die manier stelt onze kennis en expertise in creativiteit, maken en ontwerpen ons steeds opnieuw in staat om innovatieve processen in de samenleving te verrijken en versnellen.

Onze huidige tijd stelt hoge eisen aan de organisatie van een hogeschool. Om veranderingen bij te kunnen houden en hier betekenisvol op in te kunnen spelen moet een hogeschool zelf kunnen veranderen. Doel van de ontwikkelingen in de afgelopen jaren was daarom het inrichten van de organisatie van de hogeschool op omgang met voortdurende dynamiek. Het kernbegrip hierbij is 'de lerende hogeschool'.

Het nieuwe HKU Instellingsplan 2019 -2024 vormde de leidraad in 2019. Aan het opstellen van dit Instellingsplan heeft een omvangrijke vertegenwoordiging van studenten, medewerkers en stakeholders van binnen en buiten HKU bijgedragen door gezamenlijke thema's te benoemen die de komende jaren voor HKU gaan spelen. In oktober 2018 heeft dit geleid tot een definitieve versie van het Instellingsplan 2019-2024, waarmee de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) heeft ingestemd en waar de Raad van Toezicht goedkeuring aan heeft gegeven.

Naast het Instellingsplan van HKU wordt de agenda van HKU medebepaald door de ambities en afspraken die vastgelegd zijn in het huidige sectorplan voor het kunstonderwijs. Verbinding met de omgeving vormt hierin de leidraad. Het kunstonderwijs profileert zich nadrukkelijk als partner van organisaties in het kunsten- en cultuurveld, het onderwijs, de creatieve industrie en andere sectoren. De geformuleerde ambities (Agenda KUO Next 2016-2020, p. 5) sluiten naadloos aan bij het profiel van HKU en de eigen doelstellingen uit het Instellingsplan:

Het kunstonderwijs in 2020 is:

- open voor divers talent en maximaal toegankelijk voor een hoogwaardige instroom van studenten
- flexibel vanwege zijn variëteit in opleidingsroutes in het kunstvak op school en online, voltijd en deeltijd
- een lab voor research & development met een stevige basis voor een derde cyclus praktijkgericht onderzoek
- internationaal gepositioneerd en tegelijk verbonden met de landelijke en regionale agenda's

### HKU Instellingsplan 2019 - 2024

In het HKU [Instellingsplan 2019-2024](#) zijn ambities geformuleerd op zes thema's:

1. Nieuwe beroepspraktijken  
HKU leidt creatieve professionals op die zich soepel bewegen in verschillende rollen en contexten waar onze huidige dynamische samenleving om vraagt.

2. HKU midden in de samenleving  
Wie aan HKU studeert of werkt weet zich te verhouden tot de veranderingen in de samenleving en richt de blik steeds weer naar buiten. We verbinden ons aan externe partners en aan gezamenlijke agenda's.
3. Leven lang leren  
De zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt en nieuwe beroepspraktijken vragen om nieuwe onderwijsvormen waarin leren en werken dicht bij elkaar komen. HKU ontwikkelt onderwijs waarin studenten en professionals samen leren.
4. Creatieve technologie  
Technologie geeft ons agency in onze creatieve maakprocessen en daarom integreren we het in al ons onderwijs en onderzoek.
5. Actieve deelname  
Studenten en medewerkers zijn actieve deelnemers aan onze leer- en werkgemeenschap. Dat is merkbaar in de verantwoordelijkheid die studenten en medewerkers nemen voor zichzelf én voor de HKU-community.
6. Lerende organisatie  
Samen leren en werken zorgt ervoor dat we individueel en als organisatie effectiever leren en zo onze doelstellingen eerder kunnen realiseren.

Het Instellingsplan 2019-2024 wordt ieder jaar vertaald naar een bestuurlijk HKU Jaarplan met beleidsaccenten, in overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en de verschillende onderdelen van HKU en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Het HKU Jaarplan volgt de ambities en doelstellingen uit het Instellingsplan.

Ook ieder onderdeel van HKU stelt een jaarplan op, aansluitend op dit HKU Jaarplan. Deze plannen vormen de basis voor de begroting van het betreffende jaar. Het College van Bestuur en alle bedrijfsonderdelen rapporteren periodiek in de P&C-cyclus over de voortgang van de uitvoering van de plannen.

Het HKU Jaarplan 2019 is de eerste stap in het realiseren van het Instellingsplan 2019-2024.

### Kwaliteitsafspraken Onderwijs HKU

In het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs uit 2018 (gesloten tussen de Vereniging Hogescholen en de minister van OCW) zijn onder andere afspraken gemaakt over de besteding van de studievoorschotmiddelen, die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel. Onderdeel van deze afspraken is dat alle hogescholen kwaliteitsafspraken formuleren om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. De kaders voor de inzet van deze middelen zijn beschreven in het Sectorakkoord en sluiten goed aan bij de ambities uit het HKU Instellingsplan 2019-2024 en onze koers. Op termijn lopen deze middelen op tot circa 10% van de inkomsten van HKU. In het Sectorakkoord zijn ook op een aantal andere beleidsterreinen zoals onderzoeksmiddelen, doorstroom en toegankelijkheid, internationalisering, leven lang leren en aansluiting op de arbeidsmarkt inhoudelijke en/of procesmatige afspraken gemaakt.

In december 2018 heeft het College van Bestuur de Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024 vastgesteld, met instemming van de CMR en goedkeuring van de Raad van Toezicht. De kwaliteitsafspraken zijn onlosmakelijk verbonden met het HKU Instellingsplan 2019-2024, zowel in de totstandkoming als in de uitwerking van de geformuleerde voornemens. De kwaliteitsafspraken zijn een addendum bij het instellingsplan.

De medezeggenschap had een belangrijke rol in het verzamelen van de onderwerpen en het opstellen van de Kwaliteitsafspraken (zie hiervoor ook: 4. Kwaliteitsafspraken en 8. Participatie van studenten en medewerkers).

In juni 2019 heeft een panel van de NVAO een positief oordeel uitgesproken over het plan Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024. Het bestuur van NVAO heeft dit positieve oordeel overgenomen en ter besluitvorming voorgelegd aan de minister van OCW. In oktober 2019 heeft

de minister het HKU-plan voor de besteding van de kwaliteitsgelden goedgekeurd. Hiermee is er groen licht voor de beoogde inzet van studievoorschotmiddelen die HKU van het ministerie gaat ontvangen.

In de kwaliteitsafspraken is vastgelegd welke keuzes HKU maakt voor de besteding van de studievoorschotmiddelen voor de periode 2019-2024. Bij de inzet van de studievoorschotmiddelen gaan we uit van een voortzetting van de voorinvesteringen uit eigen middelen die we de afgelopen jaren hebben ingezet, vooruitlopend op het studievoorschot dat de hoger onderwijsinstellingen vanaf 2018 ontvangen. Het belangrijkste deel hiervan betreft de voortzetting van de ophoging van de onderwijsformatie (30 fte) ingezet vanaf 2015. Bij gelijkblijvende studentaantallen betekent dit een structurele flinke impuls in het onderwijs.

Op zes onderwerpen gaat HKU tot 2024 extra investeren:

- Kleinschalig onderwijs
- Studentwelzijn
- Flexibel onderwijs
- Digitale leer- en werkomgeving
- Werkplaatsen
- Cultuurparticipatie

Met de CMR zijn goede afspraken gemaakt over hun betrokkenheid bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Over de voortgang van het plan wordt jaarlijks verantwoording afgelegd in de HKU-jaarverslagen. De CMR doet hiervan jaarlijks zelfstandig verslag en dit is als bijlage bij hoofdstuk 4 in dit Jaarverslag opgenomen.

### Diversiteit: inclusief en toegankelijk

Eén van de beleidsaccenten voor 2019 is het doelbewust werken vanuit de beginselen van de Code Diversiteit & Inclusie. De pijlers van die code, de vier P's: programma, publiek, personeel en partners, zijn voor het onderwijs vertaald naar onderwijsprogramma, studenten, personeel en partners. HKU heeft hierop concrete acties, processen en resultaten geformuleerd.

Najaar 2019 is gestart met het in kaart brengen van de verschillende initiatieven die de verschillende HKU-onderdelen al ondernemen om de diversiteit te vergroten. Zo vond er in april/mei het seminar Inclusion voor tweede jaars plaats (geïnitieerd door HKU Media) en organiseerden in december studenten van HKU Beeldende Kunst een seminar over Inclusion met externe sprekers en begeleiders. De inspanningen zijn erop gericht om de ervaring en kennis die met deze verschillende initiatieven is opgedaan via Community's of Practice en brown-paper lunches onderling te delen om van daaruit nieuwe initiatieven te ontplooiën om de diversiteit binnen HKU verder te versterken. Daarnaast is er in samenwerking met ECHO de training "unconscious bias" opgezet voor docenten die betrokken zijn bij de toelating en selectie van studenten.

### Duurzaamheid

In het Instellingsplan heeft HKU ook duurzaamheid benoemd als aandachtspunt. Eind 2018 is de situatie binnen HKU op dit gebied geïnventariseerd door middel van een nulmeting. Hieruit bleek dat HKU op individueel niveau al veel doet op gebied van duurzaamheid, zowel in de bedrijfsvoering als in het onderwijs en onderzoek. Om houvast te bieden aan de organisatie om keuzes en beslissingen in de toekomst te kunnen nemen is in 2019 specifiek aandacht besteed aan duurzaamheid. De prioriteit ligt in eerste instantie bij de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering en het -beter- zichtbaar maken van de resultaten.

In mei vond het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen (VH) plaats, waarbij de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) voor 2030 van de Verenigde Naties een prominente plaats innamen. Alle 36 hogescholen, inclusief HKU, hebben het SDG-Charter ondertekend. Voor de hogescholen betekent de handtekening dat zij de SDG's een plaats in de onderwijspraktijk gaan geven. De ontwikkeling van duurzaamheid binnen het onderwijs is bij HKU belegd bij de schooldirecteuren. Zij gaan aan de slag met de SDG's.



De Gemeente Utrecht streeft ernaar om klimaatneutraal te zijn in 2030. HKU heeft hiertoe in 2019 een convenant getekend met de gemeente. De bedrijfsvoering van HKU is al op weg om in 2020 tenminste 30% reductie te behalen op haar CO<sub>2</sub>-footprint (t.o.v. 2010). Het minimale doel voor de bedrijfsvoering van HKU is aansluiten op de landelijk beoogde reductie van 49% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 op de onderdelen waar HKU invloed op heeft (zoals inkoop, mobiliteit, energie en waterverbruik en afval). Ook aan het verminderen van het gebruik van grondstoffen, energie en consumptie zal HKU een bijdrage leveren.

### Onderzoek

De HKU Vervolgotitie Onderzoek 2018-2023 met de titel Eigen | Zinnig beschrijft de doorontwikkeling van inhoudelijke onderzoeksgebieden en lectoraten, de natuurlijke verbinding tussen onderwijs en onderzoek en de centrale rol van makerschap. De onderzoeksgebieden met de daaraan verbonden lectoraten vormen de kern van de HKU-onderzoekseenheid. De Innovatiestudio, de Futurelabs van het Expertisecentrum Creatieve Technologie en het onderzoeksprogramma Muziekontwerp complementeren de HKU-onderzoekseenheid.

In november heeft een internationaal samengesteld panel HKU bezocht voor de zes-jaarlijkse audit van de onderzoekseenheid. Doel van deze audit was om met een blik van buitenaf op HKU onderzoek- en innovatiebeleid te reflecteren, en feedback te ontvangen op wat HKU in de nabije toekomst kan aanscherpen en verbeteren. Het conceptbeoordelingsrapport is eind 2019 ontvangen voor hoor-en wederhoor. Het eindoordeel van het panel was 'goed'. Het rapport bevat ook aanbevelingen waarop HKU verder kan bouwen met het onderzoek en de (deels nieuw nog in te stellen) lectoraten. Zodra het definitieve rapport is ontvangen zal het College van Bestuur een bestuurlijke reactie formuleren en het rapport plus reactie aanbieden aan de CEKO.

### Jaarverslag 2019

In dit jaarverslag wordt gerapporteerd over de activiteiten die HKU in 2019 heeft ondernomen om de doelstellingen van het nieuwe Instellingsplan 2019 -2024 te realiseren.

Daarnaast heeft HKU een nieuw digitaal Jaarbeeld HKU 2018 -2019 geïntroduceerd. Dit jaarbeeld laat zien waar HKU als kunsthogeschool trots op is: studenten en alumni die hun talenten op een verrassende manier verzilveren. Ze zijn de ambassadeurs van de kernwaarden van HKU: ondernemend, vernieuwend en spraakmakend, zie HKU Jaarbeeld 2018 2019

Het financiële verslagjaar 2019 is afgesloten met een resultaat van € 0,7 mln., dat circa € 3,4 mln. hoger is dan was begroot, voornamelijk door een stelselwijziging ten aanzien van de administratieve verwerking van groot onderhoud. Ook is beduidend minder geld uitgegeven aan programmatische activiteiten dan was begroot. In 2019 is € 2,7 mln. uitgegeven aan de Kwaliteitsafspraken. Dat is weliswaar iets lager dan begroot, maar ook € 0,9 mln. meer dan via de Rijksbijdrage is ontvangen. Dit saldo wordt overigens in later jaren gecompenseerd. De solide financiële positie van HKU geeft ruimte voor deze voorfinanciering. Het operationeel resultaat over 2019 is positief, wat aangeeft dat de bedrijfsvoering gezond is en er financiële ruimte is om de kwaliteitsimpulsen van de afgelopen jaren te bestendigen via de Kwaliteitsafspraken. Een uitgebreide verantwoording van het gevoerde financiële beleid is opgenomen in het financiële deel van dit jaarverslag.

### Toekomstparagraaf

Zoals toegelicht in 4.4 Continuïteitsparagraaf en toelichting in jaarrekening Gebeurtenissen na balansdatum in de jaarrekening hebben de Covid-19-uitbraak en maatregelen die door diverse overheden naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te perken al aanzienlijke gevolgen gehad voor HKU vanaf medio maart 2020.

Het fysieke onderwijs is volledig stil komen te liggen en is voor een aanzienlijk deel op afstand en online doorgegaan. Er zijn echter ook delen van ons onderwijs die op dit moment niet of maar beperkt doorgang kunnen vinden. Dit levert ongemak op en zal in een aantal gevallen tot studievertraging leiden voor studenten. Ons beleid is gericht op een veilige en gezonde leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers en voorts een zo optimaal mogelijke continuïteit van het onderwijs en het onderzoek van HKU.

De financiële gevolgen lijken op korte termijn mee te vallen en zijn voor de langere termijn vooral afhankelijk van het verloop van de landelijke crisis en de maatregelen die de overheid daarbij neemt. Ook zal de mate waarin het aantal studenten voor het aankomend studiejaar op peil blijft van belang zijn. Met inachtneming van alle onzekerheden, zijn wij op dit moment niet van mening dat de gevolgen van de Covid-19 uitbraak een materieel negatief effect zullen hebben op onze financiële conditie of liquiditeit.

## 2 ORGANISATIE VAN HKU

In de bestuursfilosofie van HKU gaat het om verantwoordelijkheid krijgen en nemen in alle lagen in de organisatie. Alle medewerkers doen dit op basis van hun professionaliteit: als docent, als onderzoeker, als ondersteuner, als manager of als bestuurder.

HKU heeft gekozen voor een organisatie met zo min mogelijk lagen, waarin taken in onderwijs, onderzoek en ondersteuning helder zijn toebedeeld aan desbetreffende professionals. Een platte organisatie, waarin, binnen door het College van Bestuur gestelde kaders, veel ruimte is voor studenten en medewerkers om initiatieven te nemen en zichzelf te ontplooiën.

We verbinden ons onderwijs via regionale, nationale en internationale netwerken en partners aan steeds meer hybride wordende beroepscontexten. De komende jaren willen we dit netwerk versterken door learning communities te vormen die onderwijs, onderzoek en praktijk (alumni, werkveld, et cetera) met elkaar verbinden en ruimte bieden voor crossovers.

De organisatie van HKU bestond in 2019 uit negen schools, vier expertisecentra, vijf lectoraten en een ondersteunende organisatie.

HKU biedt een gevarieerd opleidingsaanbod, verdeeld over negen schools:

- HKU Beeldende Kunst
- HKU Design
- HKU Games en Interactie
- HKU Kunst en Economie
- HKU Media
- HKU Muziek en Technologie
- HKU Theater
- HKU Utrechts Conservatorium
- HKU College

De expertisecentra van HKU brengen vakoverstijgende verbindingen tot stand tussen onderwijs, bedrijfsleven en onderzoek:

- Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie
- Expertisecentrum Onderzoek, Innovatie en Internationalisering
- Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap
- Expertisecentrum Creatieve Technologie

De lectoraten van HKU verrichten onderzoek binnen de creatieve werkvelden en voor sectoren waar behoefte is aan creatieve innovatie:

- Creatieve Economie
- Interactive Narrative Design
- Kunst en Professionalisering
- Performatieve Maakprocessen
- Research in Creative Practices

Voor de ondersteunende organisatie is gekozen voor drie locaties en een backoffice met een bestuursbureau en vier afdelingen:

- Onderwijs- en Studentenzaken (OSZ)
- Facilities (Communicatie en Marketing, Netwerk- en informatiedienst, Computerdienst, Facilitaire Zaken en Huisvesting, en Events)
- Human Resource Management (HRM)
- Financiën, Kwaliteit & Control (FKC)

Binnen het Bestuursbureau is de ambtelijke ondersteuning van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) ondergebracht.

Schools, expertisecentra en lectoraten worden ondersteund vanuit de locatie waar ze gevestigd zijn.

Bij de afdeling Communicatie en Marketing (onderdeel van Facilities) is een interim-manager aangetrokken om de communicatieondersteuning bij HKU te herpositioneren waarbij gekeken wordt naar de inrichting, de dienstverlening en de werkwijzen van de communicatieondersteuning HKU-breed en voor de locaties. De planning is dat dit voor de zomer 2020 wordt afgerond.

In 2019 is de interne overlegstructuur opnieuw vormgegeven om recht te doen aan de platte organisatie die HKU wil zijn met verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Aan het maandelijks Strategisch Directeurenoverleg nemen alle directeuren en het College van Bestuur deel. Daarnaast zijn er functionele overleggen die de directeuren zelf onderling organiseren, en themasessies met een diepere laag van de organisatie (studieleiders, tutors, docenten en ondersteuners). Bestuurlijke besluitvorming ligt vanzelfsprekend op het niveau van het College van Bestuur.

### Planning & control-cyclus

In de planning & control-cyclus wordt het strategisch beleid, vastgelegd in het Instellingsplan, vertaald naar operationele doelstellingen, zowel op inhoudelijk niveau als in formatieve en financiële zin.

Het HKU Jaarplan is hierbij richtinggevend als uitwerking van het meerjarige Instellingsplan naar de strategische doelen voor het desbetreffende jaar.

HKU heeft besloten het Instellingsplan 2019-2024 uit te werken in een HKU-breed meerjarenplan en in jaarplannen voor ieder onderdeel. In 2019 is voor het eerst gewerkt met de 'A3-methode' voor de jaarplannen van HKU en organisatieonderdelen. De directeuren en hun teamleden waren in sessies met het College van Bestuur nauw betrokken bij het formuleren van de strategische beleidsaccenten op HKU-niveau voor het Jaarplan 2019.

Ieder organisatieonderdeel heeft op basis van dit Jaarplan alsmede het eigen meerjarenplan en kwaliteitscyclus een eigen A3-Jaarplan opgesteld, gerelateerd aan de beleidsaccenten van HKU, aangevuld met specifieke beleidsaccenten van het eigen onderdeel. Deze plannen zijn in workshops met externe begeleiding tot stand gekomen.

Ook wordt een formatieplan voor het desbetreffende jaar opgesteld op basis van het meerjarenformatieplan en een begroting voor materiële kosten.

Deze samenhangende plannen komen in de P&C-gesprekken tussen College van Bestuur en de directeur aan de orde.

Voor de monitoring van de voortgang van de A3-Jaarplannen heeft de afdeling Financiën, Kwaliteit & Control (FKC) een format opgesteld, op basis waarvan de resultaten worden besproken in de P&C-gesprekken. Over het geheel genomen is sprake van een goede voortgang en constateert het College van Bestuur samen met de directeuren dat de gekozen 'A3-methode' goed bevalt.

Het College van Bestuur heeft gemerkt, dat de A-3 systematiek ook goed werkt om met andere gremia in gesprek te gaan over de beleidsaccenten. Met de tien opleidingscommissies is het College van Bestuur in gesprek geweest over deze beleidsaccenten in het HKU-brede jaarplan.

De afdeling FKC coördineert de planning & control-cyclus en draagt zorg voor het opstellen van de HKU-begroting en de samenhang daarvan met de begrotingen van de onderdelen. Ook draagt deze afdeling tijdig zorg voor nadere (technische) instructie en het beschikbaar stellen van (begrotings-)formats. De afdeling FKC ondersteunt het College van Bestuur bij de voorbereiding en de afwikkeling van de P&C-gesprekken.

De begroting voor het kalenderjaar 2019 is in december 2018 door de Raad van Toezicht goedgekeurd. In 2019 is besloten om de interne beleids- en begrotingscyclus binnen HKU voortaan synchroon te laten lopen met het collegejaar, zodat deze cyclus beter aansluit op het primaire proces in onze organisatie. Dit betekent dat HKU begin 2019 al van start is gegaan met de voorbereidingen in het beleids- en begrotingsproces voor het collegejaar 2019/2020, dat concreet loopt van 1 september 2019 tot en met 31 augustus 2020. In de Kaderbrief is dat nader toegelicht.

In 2019 is een tender voor aanbesteding van de accountantscontrole vanaf 2020 uitgeschreven. De auditcommissie van de Raad van Toezicht was betrokken bij het opstellen van het Programma van Eisen en bij de uiteindelijke selectie.

#### Samenstelling College van Bestuur

Het College van Bestuur is een collegiaal bestuur met twee leden. Het College is eindverantwoordelijk voor de formulering en realisatie van de strategie en het beleid van de organisatie, de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de bedrijfsvoering, de financiële resultaten en het creëren van een verbindende kwaliteitscultuur.

In voorjaar 2019 werd bekend dat Désirée Majoor per 1 september terug zou treden als lid van het College van Bestuur voor een nieuwe stap in haar carrière. In augustus is feestelijk afscheid genomen van haar.

Onder aansturing van de Raad van Toezicht is de wervingsprocedure voor een nieuw lid College van Bestuur snel van start gegaan. Na de totstandkoming van het profiel voor het nieuwe lid werd een selectie- en adviescommissie ingesteld. De directeuren HKU en de leden van de CMR waren in de commissies vertegenwoordigd.

Per 1 november is Heleen Jumelet gestart als nieuw lid van het College van Bestuur van HKU. Zij heeft de eerste maanden van haar nieuwe functie besteed aan het inwerken met in- en externe kennismakingsgesprekken. In onderling overleg zijn de portefeuilles verdeeld. Gezamenlijk werkt het College aan integraliteit en kwaliteit van bestuur en uitvoering. Het leggen van de verbinding tussen HKU en de samenleving, neemt voor het College een belangrijke plek in de besturing in.

## 3 ONDERWIJS

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 onderwijsportfolio en van het onderwijs zelf.

### Onderwijsportfolio in 2019

Per 1 september 2019 biedt HKU de volgende bekostigde bachelor- en masteropleidingen voor geaccrediteerd hoger onderwijs aan. Binnen deze opleidingen worden verschillende tracks (afstudeerrichtingen) en opleidingsvormen (voltijd en deeltijd) aangeboden.

30036	Bachelor Creative Media and Game Technologies
34713	Bachelor Kunst & Techniek <sup>1</sup>
34739	Bachelor Muziek
34745	Bachelor Docent Theater
34860	Bachelor Theater
34951	Bachelor Kunst & Economie
39100	Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving
39110	Bachelor Autonome Beeldende Kunst
39111	Bachelor Vormgeving
39112	Bachelor Docent Muziek
44739	Master Muziek
49114	Master Master of Arts in Fine Art and Design
49117	Master Kunsteducatie
49124	Master Crossover Creativity
49238	Master Interieurarchitectuur
80144	Ad Design

Naast deze bekostigde opleidingen biedt HKU vijf onbekostigde Basisopleidingen aan voor kandidaten die overwegen een bacheloropleiding aan HKU te gaan volgen. Het doel van het programma is kandidaten voor te bereiden op het toelatingsexamen voor de propedeuse van de bacheloropleidingen. Het volgen van deze opleidingen vergroot aanzienlijk de kans maar is geen garantie voor toelating tot een bacheloropleiding. Zie ook: [Basisopleidingen](#)

Tenslotte biedt HKU ook voorbereidend en verdiepend onderwijs aan voor creatieve professionals, mbo'ers en (kunst-) docenten, zoals een Premaster Interieurarchitectuur, Basiskwalificatie didactische bekwaamheid A en B en het ontwikkelprogramma Ludodidactiek. Zie ook: [trainingen](#)

### Op weg naar een Derde Cyclus

In 2018 is HKU vanuit HKU College gestart met een pilot voor een pre-PhD programma, vooruitlopend op aangekondigde ontwikkelingen rondom de derde cyclus voor het hbo, en vanuit de ambitie om ook promovendi op te nemen als onderzoekers in de HKU onderzoeksomgeving. Zij kunnen een interessante en belangrijke schakel vormen tussen het onderwijs en onderzoek. Het programma biedt kandidaten een inhoudelijk programma en begeleiding van het onderzoeksvorstel. Alle kandidaten zijn verbonden aan één van de lectoraten.

De pilot pre-PhD programma 'Future Methodologies' heeft in 2019 zes nieuwe kandidaten toegelaten. In totaal zijn er dertien pre-PhD'ers aan de slag. Twee van hen zijn in 2019 via een beurs overgestapt naar een promotietraject aan een universiteit en een als buitenpromovendus.

<sup>1</sup> In de bachelor Kunst en Techniek zijn sinds 1-9-2015 geen nieuwe inschrijvingen meer opgenomen. De opleidingen zijn in het nieuwe CROHO Bachelor of Creative Media and Game Technologies ondergebracht met ingang van 1-9-2015

Er wordt goed samengewerkt met partijen als Universiteit Utrecht, Universiteit voor Humanistiek, BAK (Basis voor Actuele Kunst; Research Fellow Program), EARN (European Artistic Research Network), Uniarts Helsinki, University College London, en NIDA (PhD Summer School). Maar dit heeft nog niet geleid tot structurele samenwerking met universiteiten; dit blijkt allemaal maatwerk en sterk afhankelijk van individuele contacten.

HKU kent nog geen eigen derde cyclus programma. Eind 2019 heeft de Minister van OCW de hogescholen uitgenodigd om met een voorstel te komen voor een pilot voor een derde cyclus in het hbo. Dit zal gericht zijn op de ontwikkeling van professional doctorate programma's (PD's). Voor de kunsten lijken echter PhD's in samenwerking met de universiteiten ook nog altijd relevant, zeker vanuit een internationaal perspectief. HKU oriënteert zich op de verschillende scenario's van deelname aan landelijke PD-ontwikkeling voor de creatieve industrie en PhD-mogelijkheden in samenwerking met universiteiten.

### Leven Lang Leren

De zich snel ontwikkelende arbeidsmarkt en nieuwe beroepspraktijken vragen om nieuwe onderwijsvormen waarin leren en werken dicht bij elkaar komen. HKU wil daarin voorzien door relevant onderwijsaanbod te bieden voor professionals. Anders dan andere hogescholen wil HKU het leven lang leren aanbod vooral binnen het reguliere onderwijs organiseren om de ontmoeting tussen jonge en ervaren professionals te stimuleren en ze de gelegenheid te bieden van elkaar te leren.

De ontwikkeling van Leven Lang Leren is een van de vijfjarige strategische programma's die het College van Bestuur heeft opgezet ter ondersteuning van de realisatie van het nieuwe HKU Instellingsplan 2019-2024. Het programma wordt uitgevoerd onder regie van het Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie. Het programma richt zich op het ontwikkelen van onderwijsaanbod voor nieuwe doelgroepen van creatieve professionals en alle schools van HKU daarbij te ondersteunen en te inspireren. Het programma Leven Lang Leren wordt daarmee de grootste aanjager van onze onderwijsinnovatie de komende jaren en versterken we daarmee de impact van het onderwijs in de samenleving en het werkveld.

Het Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie heeft naast Leven Lang Leren ook een bredere opdracht en ondersteunt de flexibiliseringsagenda van HKU. De uitvoering van het voornemen Flexibel onderwijs uit de kwaliteitsafspraken van HKU is dan ook belegd bij het centrum en niet bij het programma Leven Lang Leren (zie ook 4: Kwaliteitsafspraken).

Om ervoor te zorgen dat nieuw onderwijs past binnen het HKU-profiel en onderwijsportfolio en deze ook versterkt, is een deelproject ingericht dat zich richt op portfolioanalyse en -ontwikkeling.

### Flexibilisering & differentiatie

Ook in het vorige Instellingsplan was flexibilisering & differentiatie al een belangrijk thema binnen de onderwijsvisie van HKU: het bieden van keuzemogelijkheden aan studenten om het eigen studiep pad vorm te geven. Niet voor niets is Flexibel onderwijs dan ook opgenomen in de Kwaliteitsafspraken als aandachtspunt waar extra op geïnvesteerd gaat worden (zie daarvoor 4: Kwaliteitsafspraken).

Willen studenten kunnen functioneren in een hybride beroepspraktijk, dan is het van belang dat zij al tijdens hun studie kennismaken met 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 bij andere schools binnen HKU en buiten de HKU-muren zijn daarin belangrijke instrumenten. Voorbeelden van meer keuzemogelijkheden voor studenten die de afgelopen jaren al ingezet zijn, zijn de honours tracks bij diverse schools, de HKU-brede seminars, het aanbod van minoren en internationalisering en interculturele uitwisseling.

### Minoren

De minoren (met een omvang van 30 EC) zijn afgelopen jaar gegroeid in aantal en omvang, steeds meer HKU studenten volgen minoren bij andere schools, HKU studenten gaan vaker naar buiten en we trekken ook steeds meer externe studenten via het netwerk 'Kies op Maat'. Een doelstelling die ook verankerd is in de kwaliteitsafspraken. Het HKU Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie monitort de ontwikkelingen van de interne en externe mobiliteit van HKU studenten.

### Internationalisering en interculturele uitwisseling

HKU wil haar studenten voorbereiden op een interculturele samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Daarom biedt HKU iedere student de kans om internationale en interculturele competenties te verwerven, onder andere door middel van mobiliteit (studie, stage, project in het buitenland) en door internationalisation@home.

HKU stimuleert inkomende en uitgaande mobiliteit voor zowel studenten als docenten. Verschillende beursprogramma's dragen hieraan bij. Jaarlijks organiseert HKU een HKU-brede 'International Week: 'Crossing Cultures' om studenten en docenten over de internationale mogelijkheden te informeren en hen ook te motiveren en stimuleren. In 2019 is een internationaal partnerprogramma gekoppeld aan Crossing Cultures waardoor naast intercollegiale uitwisseling deze partners meteen ter inspiratie en informatievoorziening konden worden ingezet op het festival, het hoogtepunt van de 'International Week'.

Onze internationale bachelor- en masteropleidingen worden goed gevonden door buitenlandse studenten en wereldwijd gewaardeerd. De internationale instroom verloopt natuurlijk.

HKU zet specifiek in op internationaal projectonderwijs waar studenten en docenten met andere partnerinstellingen of samenwerkingspartners, veelal in een pressure cooker-achtige setting, met elkaar aan de slag gaan. Dit vindt zowel @home als @abroad plaats. Een paar voorbeelden uit de schools:

- Studenten van HKU Media en HKU Kunst en Economie werken tijdens het (voor de derde keer georganiseerde) 2-weekse project 'Imagining Tomorrow' samen met studenten van buitenlandse hogescholen voor echte opdrachtgevers. Dit jaar waren de volgende partners betrokken: Karlshochschule International University Karlsruhe (Duitsland) Ion Mincu University of Architecture and Urbanism uit Boekarest (Roemenië), en de Indian School of Design and Innovation, Mumbai (India). In totaal hebben 72 studenten (waarvan 22 buitenlandse studenten) in internationale, interdisciplinaire teams van makers en managers, samengewerkt aan oplossingen voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken van externe opdrachtgevers. De opdrachtgevers waren het Rode Kruis, Local2Local en de Openbare Bibliotheek Amsterdam. In mei/juni 2019 heeft de Karlshochschule International University Karlsruhe, Duitsland, als eerste buitenlandse partner de organisatie van de eerste internationale editie van Imagining Tomorrow International op zich genomen. Hieraan hebben vanuit HKU 15 studenten en 3 docenten deelgenomen.
- Living Lab Game Jam is een manier ontwikkeld door HKU om een platform te bieden aan interculturele uitwisseling door middel van game development. Game jams zijn creatieve pressure cookers waarin ontwerpers, programmeurs en kunstenaars in korte tijd een game of prototype te maken, vaak zelfs binnen 48 uur. Een game jam richt zich op een probleem of 'challenge' uit de echte wereld, zoals onderwijs, gezondheidszorg of duurzaamheid. Deelnemers proberen een game te maken die bewustwording over de 'challenge' stimuleert, een bepaald gedrag aanmoedigt of spelers motiveert om naar mogelijke oplossingen te zoeken. Het gaat er vooral ook om de deelnemers te laten worstelen met het probleem en 'out-of-the-box' denken aan te moedigen. Alle deelnemers profiteren van netwerken, uitwisselen van ideeën en een toename van interculturele competenties. In februari namen meer dan honderd studenten van HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie, de Universiteit Utrecht (UU) en Zuid-Koreaanse partnerinstellingen deel aan een game jam met als thema 'duurzaamheid'.



Het internationale bereik van HKU's game jams waarin studenten uit verschillende landen en culturen samenwerken in teams wordt gewaardeerd door overheden, bedrijven en Ngo's: zij dragen vaak een 'wicked problem' aan waar ze mee worstelen.

- Ook in 2019 maakten tweedejaars studenten van HKU Theater een interculturele voorstelling op afstand -via Skype- met studenten van een buitenlandse instelling.

Voor studenten en staf wordt er aanbod ontwikkeld om zich te scholen in die interculturele competentie @home. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- Bij HKU Muziek en Technologie is in 2019 een international honourstraject van start gegaan. Dit honourstraject biedt studenten die een professionele praktijk ambiëren in een internationale en/of een interculturele context, een extra uitdaging en verdieping op het gebied van internationale oriëntatie, intercultureel ontwerpen en interculturele samenwerking en communicatie. In totaal zijn 19 tweede- en derdejaars studenten gestart met dit honourstraject.
- Voor de vierde keer op rij is in 2019 de Community of Practice Intercultural Competences gestart met een nieuwe groep deelnemers om zo de interculturele sensitiviteit van docenten, tutoren, studieleiders en staf verder te vergroten.

Een delegatie van de Inspectie voor het Hoger Onderwijs heeft begin 2019 een bezoek gebracht aan de bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies. Aanleiding was een verkennend onderzoek over de vraag in hoeverre internationalisering in het hoger onderwijs een rol speelt ten aanzien van de toegankelijkheid voor met name Nederlandse studenten. De Inspectie heeft daartoe verschillende instellingen bezocht, om inkleuring te geven aan de resultaten van bureauonderzoek. Een landelijke rapportage is eind 2019 aan de minister van OCW aangeboden. De gegevens uit het veldonderzoek zijn niet herleidbaar tot individuele instellingen.

### Inclusief en toegankelijk

Najaar 2019 is gestart met het in kaart brengen van de verschillende initiatieven die de verschillende onderdelen al ondernemen om de diversiteit binnen HKU te vergroten. Zo vond er in april/mei het seminar Inclusion voor tweedejaars studenten plaats (geïnitieerd door HKU Media) en organiseerden in december studenten van HKU Beeldende Kunst een seminar over Inclusion met externe sprekers en begeleiders.

De inspanningen zijn erop gericht om de ervaring en kennis die met deze verschillende initiatieven is opgedaan via Community's of Practice en brown-paper lunches onderling te delen om van daaruit nieuwe initiatieven te ontplooiën om de diversiteit binnen HKU verder te versterken. Daarnaast is er in samenwerking met ECHO de training 'unconscious bias' opgezet voor docenten die betrokken zijn bij de toelating en selectie van studenten.

HKU geeft in onder meer de jaarlijkse wervingscampagne een diverser beeld, meer diverse rolmodellen worden ingezet tijdens Open Dagen en cultureel diverse studenten worden prominenter naar buiten gebracht via onze communicatiekanalen als website en social media.

HKU nam dit jaar op initiatief van studenten ook deel aan de Utrecht Canal Pride met een boot door de grachten van Utrecht.

### Swap-dag

Vanuit de CMR is de Swap-dag ontstaan: een dag waarop studenten een kijkje in de keuken van een andere opleiding kunnen nemen. In januari gaven HKU studenten vanuit verschillende opleidingen, als kick-off van de HKU-brede seminars, op alle HKU-locaties een workshop aan medestudenten van de HKU. Doel van de dag was elkaar leren kennen, samenwerken en van elkaar leren. Zo kon een student van Fine Art van de locatie Pastoe een workshop compositie volgen op het Conservatorium of een student van Theater hoe het is om een workshop illustratie te volgen op de Oudenoord.

## Prijzenkast, agenda HKU en Exposure

HKU stimuleert haar studenten om zich tijdens hun studie te meten met anderen in hun vakgebied, bijvoorbeeld door mee te doen aan ontwerpwedstrijden of concoursen. Nationaal en internationaal vallen studenten, afgestudeerden en docenten van HKU geregeld in de prijzen. Bekijk de actuele 'prijzenkast' op <https://www.hku.nl/BeleefHKU/HKUwinnaars.htm>

Onze studenten leren hun werk te presenteren in een professionele setting: HKU beschikt over eigen ateliers, concertzalen, een galerie en een theater in de binnenstad van Utrecht. Kijk voor een actueel overzicht op [Agenda HKU](#).

Meer dan 700 afstudeerders van HKU presenteerden van 13 juni tot en met 30 juni 2019 tijdens Exposure hun eindexamenwerk in en rond Utrecht, soms op zeer verrassende locaties. Het programma omvatte onder meer tentoonstellingen, een modeshow, filmvertoningen, concerten, interactieve performances en theaterstukken. Bijna alle activiteiten van dit jaarlijkse evenement Exposure zijn gratis toegankelijk. Via <https://exposure.hku.nl/> worden de exposities, afstudeerders en de eindexamenevenementen gepresenteerd.

## Kwaliteitszorg onderwijs

### Accreditaties

In 2019 is gewerkt aan de zelfevaluatie en visitatie van zes opleidingen onder begeleiding van de afdeling Kwaliteitszorg. Alle opleidingen zijn positief beoordeeld door een visitatiepanel van deskundige 'peers'. Voor de Bachelor Kunst en Economie is in augustus het definitieve besluit over verlenging van de accreditatie door de NVAO ontvangen. Voor de opleiding Master of Arts in Fine Art and Design is het beoordelingsrapport, opgesteld door Hobéon Certificering, voor 1 november 2019 ingediend bij de NVAO. Voor de andere opleidingen (Bachelor Fine Art, Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving, Bachelor Vormgeving en Master Muziek) lagen de conceptbeoordelingsrapporten eind 2019 voor hoor-en-wederhoor bij HKU. De definitieve beoordelingsrapporten zullen voor 1 mei 2020 ingediend worden ter continuering van de accreditatie bij de NVAO.

### Studenttevredenheid

De studenttevredenheid is een indicator voor het kwaliteitsniveau van HKU. Naast de interne tevredenheidsonderzoeken en module-evaluaties waar alle schools van HKU stevig op inzetten is de Nationale Studenten Enquête (NSE) een instrument in de kwaliteitszorg van HKU.

De NSE 2019 heeft dit jaar voor veel klachten gezorgd bij studenten en hogescholen over moeilijkheden bij het invullen van de vragenlijsten. De respons week door deze problemen bij verscheidene instellingen en studierichtingen sterk af ten opzichte van voorgaande jaren. De uitvoeringsfouten bij Studiekeuze123 hadden mede te maken met de nieuwe AVG-privacywetgeving waardoor bijvoorbeeld niet alle studierichtingen juist waren weergegeven in het onderzoek. Studenten gaven daardoor vaak een onjuiste richting op. Ook waren er invulproblemen op mobiele telefoons en tablets.

In voorjaar 2019 hebben alle hogescholen binnen de Vereniging Hogescholen (VH) na zorgvuldige afweging gezamenlijk besloten niet verder mee te werken aan de uitvoering van de NSE 2019. De uitvoering van het onderzoek van Studiekeuze123 heeft tot dusdanige problemen geleid, dat de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de responsdata volgens de hogescholen ernstig tekortschoten. De VH en HKU hechten veel waarde aan de NSE en betrouwbare studiekeuze-informatie, maar voor 2019 zag de VH het onderzoek van Studiekeuze123 niet meer als een betrouwbare bron voor deze informatie.

Ter voorbereiding op de NSE 2020 heeft HKU opnieuw gekeken naar de resultaten van de afgelopen jaren en geconstateerd dat de respons aan het afnemen is. De uitslagen vormen ook een belangrijke component voor de cijfers in de jaarlijkse publicaties 'Keuzegids HBO' en 'Keuzegids Masters'. Opvallend daarin is dat de scores van onze opleidingen en de instelling als geheel de laatste jaren –over de breedte genomen– dalen. Er zijn grote en soms verklaarbare

verschillen tussen de schools, maar de uitslagen vormen een contrast met hoe we zelf tegen HKU aankijken, de respons die we krijgen en wat we vernemen uit het werkveld (zie bijvoorbeeld het imago-onderzoek hieronder). We zijn creatief, ondernemend, innovatief en leiden onze studenten ook op deze wijze op. Ook uit onderwijsbeoordelingen rijst een beeld dat niet overeenkomt met de Keuzegids en op het gebied van voorbereiding op de loopbaan/beroepspraktijk doet HKU het goed: afgestudeerden uit het kunstonderwijs komen boven verwachting snel aan werk en de vraag naar makers in de creatieve industrie neemt toe.

Daarom heeft HKU besloten om in te zetten op verbetering van zowel de kwantitatieve als kwalitatieve respons van HKU-studenten, met als beoogd effect dat de enquête meer conform de daadwerkelijke beleving van studenten en docenten ingevuld wordt.

Het is belangrijk dat zoveel mogelijk studenten de NSE invullen. Dat gaan we doen door docenten, tutores en studieleiders optimaal in te zetten om het belang van de enquête uit te dragen en studenten te enthousiasmeren. Deze persoonlijke benadering gaan we combineren met een korte, HKU-brede bewustwordingscampagne over de aanstaande NSE en –voor zover mogelijk- een op maat gemaakt NSE-mailingtraject met HKU-branding per school.

Het NSE-traject is een inspanning die we meerdere jaren achter elkaar willen volhouden voor het verbeteren van de resultaten (hogere respons, positievere scores). Helaas is ook de NSE 2020 landelijk niet doorgestaan vanwege de coronacrisis in voorjaar 2020. We zetten daarom volop in op de NSE 2021.

### Keuzegids 2020 hbo-bachelors

De Keuzegids is een ranglijst van opleidingen en instellingen aan de hand van: accreditatierapporten, NSE-uitkomsten en arbeidsmarktanalyses (ROA). Voor de Keuzegids 2020 hbo-bachelors die verscheen in najaar 2019 zijn de resultaten van de NSE 2018 aangehouden bij het ontbreken van nieuwe gegevens uit de NSE 2019. Ondanks de verwachting dat de resultaten en daarmee de rangorde identiek zou zijn aan de Keuzegids 2019 bleken de resultaten tegen te vallen. Dit kwam door het hanteren van iets andere criteria: 'contacturen' is geschrapt. In plaats daarvan is een score toegevoegd op 'haalbaarheid: lessen en toetsen zijn goed verdeeld' en een score op 'de resultaten worden op tijd teruggekoppeld'. Dat heeft invloed op de scores waardoor drie van de vier topopleidingen van HKU in 2018 hun zegel 'topopleiding' nipt zijn kwijt geraakt.

### Imagomonitor studiekeizers

HKU scoort buitengewoon goed in vergelijking met andere kunsthogescholen in de Imagomonitor van onderzoeksbureau Markteffect, waarbij jaarlijks het imago van hbo en mbo-instellingen wordt getoetst bij 8.000 studiekeizers. Het steviger inzetten op social media met verhalen over hoe het is om aan HKU te studeren heeft resultaat opgeleverd. HKU heeft een significante hogere imago-index dan de benchmark hogescholen.

## 4 KWALITEITSAFSPRAKEN

### Proces van Kwaliteitsafspraken

Volgend op een brede horizontale dialoog die HKU gevoerd heeft met zowel interne als externe belanghebbenden, zijn in 2018 de kwaliteitsafspraken samen met de CMR geformuleerd. De medezeggenschap had een belangrijke rol in het verzamelen van de onderwerpen en het opstellen van de uiteindelijke Kwaliteitsafspraken. In de totstandkoming van de afspraken hebben klassenvertegenwoordigers, CMR- en OC-leden meegedacht en input geleverd.

In december 2018 heeft het College van Bestuur de Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024 vastgesteld, met instemming van de CMR en goedkeuring van de Raad van Toezicht. De kwaliteitsafspraken zijn onlosmakelijk verbonden met het Instellingsplan HKU 2019-2024, zowel in de totstandkoming als in de uitwerking van de geformuleerde voornemens. De kwaliteitsafspraken zijn een addendum bij het HKU Instellingsplan 2019-2024.

Op 17 juni 2019 heeft een panel van de NVAO een bezoek gebracht aan HKU om het plan Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024 te beoordelen. Het panel heeft op die dag gesproken met het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, studenten en docenten van de CMR en de projectleiders kwaliteitsafspraken. Het panel heeft daarop een positief oordeel uitgesproken. Het panel was uitermate positief over de ambities, het plan en met name het proces van de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken en het brede draagvlak. Het panel sprak tijdens de visitatie expliciet haar waardering uit voor het werk van het projectteam Kwaliteitsafspraken, een samenwerking tussen de CMR en de afdeling Financiën, Kwaliteit & Control. Dit projectteam stelde een projectplan op om tot een breed gedragen document te komen voor de kwaliteitsafspraken. Daarnaast constateerde het panel dat HKU-studenten veel ruimte kregen om hun ideeën in te brengen. Ook de open houding in alle lagen van de organisatie viel het panel positief op. Door de koppeling met het HKU Instellingsplan en de wijze waarop het tot stand is gekomen, kan het plan Kwaliteitsafspraken rekenen op veel draagvlak binnen de organisatie.

Het bestuur van de NVAO heeft dit positieve oordeel in oktober 2019 overgenomen en ter besluitvorming voorgelegd aan de minister van OCW. Op 4 november ontving HKU het positieve besluit van de minister van OCW over de planbeoordeling van onze kwaliteitsafspraken.

Het College van Bestuur draagt er zorg voor dat de CMR op de hoogte blijft van en betrokken blijft bij de vorderingen per voornemen. De monitoring van de jaarlijkse doelen, acties en resultaten is onderdeel van de reguliere planning & control-cyclus en de bijbehorende budgetten worden geconsolideerd opgenomen in de jaarlijkse begroting van HKU, waar de CMR instemmingsrecht op heeft. De jaarlijkse planning van de besteding aan de kwaliteitsafspraken, op basis van de in de HKU Kwaliteitsafspraken opgenomen meerjarenbegroting, maakt onderdeel uit van de Kaderbrief waar de CMR instemmingsrecht op heeft. Over de voortgang zal HKU jaarlijks verantwoording afleggen in de HKU-jaarverslagen. De CMR zal jaarlijks zelfstandig rapporteren over de besteding van de studievoorschotmiddelen. Dit gebeurt in een bijlage bij het jaarverslag.

### Stand van zaken per voornemen

In de kwaliteitsafspraken is vastgelegd welke keuzes HKU maakt voor de besteding van de studievoorschotmiddelen voor de periode 2019-2024. Op deze zes onderwerpen gaat HKU tot 2024 extra investeren:

- Kleinschalig onderwijs
- Studentwelzijn
- Flexibel onderwijs
- Digitale leer- en werkomgeving
- Werkplaatsen
- Cultuurparticipatie

Het besluit van de minister van OCW om het plan Kwaliteitsafspraken HKU goed te keuren is genomen in november 2019. Hiermee was er officieel groen licht voor de beoogde inzet van de studievoorschotmiddelen die HKU van het ministerie ontvangt. De looptijd van het plan kwaliteitsafspraken startte echter al op 1 januari 2019. Om geen tijd te verliezen is HKU, vooruitlopend op het besluit van de minister, vanaf begin 2019 voortvarend van start gegaan met de uitvoering van de plannen.

Per voornemen is door het College van Bestuur een projectleider en/of stuurgroep aangewezen om uitvoering te geven aan de plannen zoals vastgelegd in de Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024. De projectleiders rapporteren regelmatig aan College van Bestuur, CMR en Raad van Toezicht over de voortgang en stemmen af.

### Kleinschalig onderwijs

“In 2024 hebben wij de uitbreiding van de formatie en de daardoor verbeterde student/docentratio ten behoeve van kleinschalig onderwijs bestendigd”.

In 2019 is, volgens afspraak, de jaarlijkse beschikbaarstelling van 30 fte formatie in de onderwijsgevende eenheden (schools) gecontinueerd.

### Studentwelzijn

“In 2024 geeft HKU zichtbaar uitvoering aan geformuleerd beleid op het gebied van studentwelzijn. HKU biedt studenten de noodzakelijke ondersteuning en begeleiding om redelijkerwijs succesvol een studie te kunnen starten, volgen en afronden. Studenten voelen zich op dit punt gehoord door HKU en ervaren van HKU hier een steun in de rug”.

Op verzoek van de CMR heeft het College van Bestuur in 2018 de werkgroep ‘HKU student en welzijn’ ingesteld, met de opdracht om onderzoek te doen naar verbeterpunten op het gebied van studentwelzijn. De werkgroep heeft, in lijn met het landelijk Actieplan Studentenwelzijn, vervolgens een advies geformuleerd voor het College van Bestuur en de CMR over beleid en maatregelen die HKU volgens de werkgroep zou kunnen nemen ter verbetering van het studentwelzijn. Dankzij de CMR en de input van studenten is Studentwelzijn een belangrijk thema geworden binnen de HKU Kwaliteitsafspraken.

Op basis van het advies van de werkgroep ‘HKU student en welzijn’ heeft het College van Bestuur in april 2019 de Taskforce Studentenwelzijn (StuW) opgericht, om uitvoering te geven aan de kwaliteitsafspraken op het gebied van studentwelzijn. Daarbij ligt de focus in de eerste fase op doen, leren, monitoren of zaken verbeteren en van daaruit visie vormen. De Taskforce wordt voorgezeten door de directeur van de school HKU Games en Interactie. Daarnaast zijn zowel studenten als medewerkers van diverse schools en diensten van HKU vertegenwoordigd.

StuW heeft een plan van aanpak gemaakt waarin vijf ‘sporen’ zijn gedefinieerd:

- het realiseren van communicatiekanalen met stakeholders;
- inventarisatie van best practices binnen HKU en elders;
- inventarisatie E-health/monitor toepassingen;
- advisering bij uitharden tutoren rol;
- quick wins.

In 2019 zijn door de Taskforce de eerste concrete activiteiten uitgevoerd, zoals de opening van het collegejaar 19/20 met als thema Studentwelzijn; het inrichten van een website ([stuw.hku.nl](http://stuw.hku.nl)) en social media-kanalen om studenten te informeren, activiteiten rondom studentwelzijn op de schools (zoals de Juicekar-tour met gesprekken en ontspanning), een thematisch HKU-café over welzijn, stress, burn out, mentale gezondheid en de rol van een school daarbij; een menukaart van best practices intern en extern; de ontwikkeling van een quick scan studentwelzijn als instrument om te inventariseren, het gesprek te voeren en verbeterpunten te formuleren en een presentatie van de Taskforce op de Management conferentie.

Schools en studeieverenigingen kunnen bij de StuW aanvragen indienen voor financiering van initiatieven/projecten en activiteiten op het gebied van verbetering van studentwelzijn.

HKU zal ook gaan deelnemen aan het Landelijk netwerk Studentenwelzijn HO.

### Flexibel Onderwijs

“In 2024 heeft HKU een uitdagend nieuw onderwijsconcept dat flexibel, persoonlijk en naar buiten gericht is, dat binnen learning communities ruimte biedt voor student en professional om zich inhoudelijk te onderscheiden, en dat adequaat ondersteund wordt.”

De ondersteuning en regie van de kwaliteitsafspraken op het gebied van flexibel onderwijs is belegd bij het Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie, dat het programmamanagement verzorgt en ondersteunt met expertise. Het centrum heeft daarvoor een plan van aanpak uitgewerkt. De daadwerkelijke uitvoering vindt vooral plaats in de schools en bij de meest betrokken afdelingen zoals Onderwijs- en Studentzaken en de afdeling HRM.

Allereerst is er om de kennis te vergroten een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de concepten leven lang leren en flexibel onderwijs. Ook is het centrum een onderzoek gestart naar wensen en behoeften omtrent flexibilisering bij studenten en ideeën over verbetering van de informatievoorziening over keuzemogelijkheden.

Het centrum draagt bij aan de ontwikkeling van kennis en instrumenten voor het faciliteren van gesprekken over flexibilisering. De Flex-scan (ontwikkeld door CINOP en HAN) is in eerste instantie op maat gemaakt voor HKU en gebruikt in settings met ondersteunend- en onderwijzend personeel om de ambities en impact van flexibilisering op de organisatie met elkaar te bespreken. Ook in de context van de formulering van een KUO flex-scan (in de context van de KUO Next agenda) heeft het centrum en een aantal onderwijskundigen van HKU een bijdrage geleverd aan het precies definiëren van belangrijke criteria voor het kunstvakonderwijs. Deze flex-scan is ook ingezet in een gesprek met Kunst en Economie studenten.

Op basis van de opgedane kennis zijn uitgangspunten en sturende principes voorbereid die richting en kaders geven aan onderwijsontwikkeling. De schools en expertisecentra zijn aan de slag gegaan met het voorbereiden van pilots. Deze richten zich onder andere op het flexibeler inrichten van delen van het onderwijs, het ontwikkelen van Ad's, of het versterken van verbindingen met het werkveld.

Het minoraanbod is verder uitgebreid, doelstellingen en aanpak om tot een breder aanbod van minoren bij HKU te komen zijn uitgewerkt, en er is hard gewerkt aan de procesoptimalisatie van de minoren. De minoren zijn goed verankerd in de OER en de informatievoorziening en aanmeldprocedures zijn sterk verbeterd. De interne mobiliteit is flink toegenomen. Studenten maken meer gebruik van aanbod van andere schools.

Tenslotte zijn er, aansluitend bij de kwaliteitsafspraken, vanuit het centrum twee learning communities opgestart, één over Flexibilisering en één over Technology Enhanced Education. In deze learning communities staat professionalisering van docenten door het leren in heterogene leergroepen centraal. Aan de learning community Flexibilisering nemen momenteel 17 HKU-ers deel vanuit verschillende rollen en expertise.

### Digitale leer- en werkomgeving

“In 2024 is al het onderwijs van HKU adequaat ondersteund met een digitale leer- en werkomgeving, waarmee de studeerbaarheid, doceerbaarheid en organiseerbaarheid vergroot is.”

HKU wil vernieuwend en flexibel onderwijs optimaal kunnen ondersteunen en studenten goed kunnen informeren en begeleiden. Om die reden wil HKU een digitale leeromgeving, en ondersteuning daarvan, die 'up to standard' is. Het College van Bestuur heeft de uitvoering van dit voornemen belegd bij de afdeling Facilities, waar de Computerdienst, de Netwerk & Informatiedienst en Communicatie en Marketing onder vallen. Er is een projectleider aangesteld en een projectgroep samengesteld, bestaande uit medewerkers met relevante expertise. Deze

projectgroep wordt begeleid door een stuurgroep bestaande uit twee studenten van de CMR, twee schooldirecteuren, de directeur van het HKU Expertisecentrum Creatieve Technologie, de directeur Onderwijs- en Studentzaken en de directeur Faciliteiten. Op de [HKU-portal](#) is een pagina aangemaakt waar de algemene informatie over dit project beschikbaar is.

HKU heeft zich in eerste instantie gericht op de introductie van een Learning Management System als belangrijkste instrument en onderdeel van de digitale leer- werkomgeving. Een digitale leer- werkomgeving omvat het gehele applicatielandschap dat ingezet wordt ten behoeve van het onderwijs. Met een LMS wil HKU een centrale plek creëren voor studenten en docenten, waar ze studiematerialen kunnen vinden en hun opdrachten kunnen plaatsen. Op deze manier moet het onderwijs beter ondersteund worden en overzichtelijker gepresenteerd. Hiermee faciliteren we studenten beter in de uitvoering van hun studie. Ook zal de interne uitwisseling van informatie over onderwijs-gerelateerde zaken verbeteren. De projectgroep heeft een projectplan en een planning opgesteld. De projectgroep heeft een inventarisatie gemaakt van de wensen binnen HKU (o.a. van studenten) en de mogelijkheden van een Learning Management System.

Vervolgens is er een marktconsultatie gehouden waarna vier partijen, op basis van vooraf aangedragen casuïstiek, hun LMS hebben mogen presenteren aan een brede vertegenwoordiging van studenten, docenten en medewerkers. HKU verwacht dat het in gebruik nemen van een LMS een grote stap voorwaarts is bij het creëren van een aantrekkelijke digitale leeromgeving. Studenten hebben te kennen gegeven hieraan behoefte te hebben. Aanvankelijk was het doel om in de zomer van 2019 over te kunnen gaan tot de aanschaf en implementatie van een LMS. HKU heeft echter nog niet goed zicht op wat een LMS precies betekent voor het huidige onderwijsaanbod.

Voortschrijdend inzicht heeft de projectgroep er daarom toe doen besluiten om met een van de partijen, per 1 september, een pilot te starten op vier schools, namelijk HKU Utrechts Conservatorium, HKU Muziek en Technologie, Games en Interactie en HKU College. Voor de pilot is het LMS Canvas geselecteerd. Canvas leek het beste aan te sluiten bij de wensen en eisen van HKU, en onze onderwijsomgeving. Doel van de pilot is om binnen HKU ervaring op te doen met een LMS zodat duidelijk wordt of -en zo ja, op welke manier- een LMS een waardevolle aanvulling is voor de digitale leer- en werkomgeving van HKU.

De vier schools zijn inmiddels gestart met de inrichting van Canvas en met het voorbereiden van modules. Zij participeren met een gedeelte van hun curriculum in de pilot. Het onderwijs in Canvas start vanaf blok 3.

HKU is voornemens in 2020 een aanbesteding te doen voor een Learning Management System. De pilot moet vooral verduidelijken wat dit systeem betekent voor ons huidig onderwijsaanbod, op welke manier een LMS onderwijskundige en logistieke processen kan ondersteunen, en welk pakket van eisen eraan gesteld moet worden voor die aanbestedingsprocedure. De grootste uitdaging daarbij is dat het creatieve onderwijs van HKU niet altijd past in de standaardwerkwijze die een LMS voorschrijft. Ondertussen buigt de stuurgroep zich over de vraag wat HKU nog meer wil gaan faciliteren binnen de digitale leer- en werkomgeving.

### Werkplaatsen

“De werkplaatscapaciteit, zowel in openingstijden als in de vorm van instructie en begeleiding, is toereikend”

Het College van Bestuur heeft de uitvoering van dit voornemen bevestigd bij de locatiedirecteuren van HKU, waar de werkplaatsen onder vallen. In januari 2019 is een HKU-breed ontwikkeltraject werkplaatsen gestart. De inzet van dit traject is om alle HKU-brede werkplaatsen een vaste plek te geven in de curriculumontwikkeling van HKU-onderwijs en om ze de ruimte te bieden door te groeien naar veilige en open werkomgevingen die binnen een HKU-brede campusbenadering kunnen worden ingezet. In samenwerking met de schools wordt een toekomstgericht werkplaatsportfolio gedefinieerd, en wordt een visie ontwikkeld op een vernieuwde werkplaatsomgeving Pastoe 2.0.

Er zijn in 2019 drie nieuwe HKU-brede werkplaatsen ontwikkeld en geoperationaliseerd. Texspace is een samenvoeging en upgradering van de werkplaats Zeefdruk en de Modewerkplaats. De

Modewerkplaats was voorheen alleen beschikbaar voor studenten van Fashion Design, maar is nu voor allerlei studenten uitgerust en toegankelijk. Blackbox op locatie IBB is helemaal nieuw gebouwd, in navolging van de blackboxen op Oudenoord en Pastoe. Elke blackbox heeft een specifieke uitrusting en type gebruik, gebaseerd op de wensen en benodigde technieken van de opleidingen op de locatie. De werkplaats 'Uitleen', waar studenten en docenten terecht kunnen voor bruikleen van uiteenlopende (technische) apparatuur, is gedigitaliseerd en geprofessionaliseerd. Zo is er een 'uitleen-app' ontwikkeld om spullen te reserveren bij een van de verschillende uitleenvestigingen van HKU. Hier profiteren zowel studenten als medewerkers van. Er wordt nu zo'n 50% meer en vaker geleend dan in dezelfde periode vorig jaar.

HKU heeft in 2019 in totaal 5,42 fte extra werkplaatsformatie ingezet. Dat is meer dan de in de kwaliteitsafspraken vastgestelde toename van 5 fte voor 2019. Met de extra formatie konden de openingstijden van de werkplaatsen worden verruimd en hebben meer groepen en individuele studenten instructie en begeleiding gekregen. Verder worden er per werkplaats digitale tutorials en een flexibel aanbod aan technische instructies ontwikkeld (toegankelijk voor alle HKU-studenten).

Ter kennisontwikkeling en kennisdeling heeft HKU zich aangesloten bij het Europees Netwerk van Werkplaatsen. HKU neemt actief deel aan de ontwikkeling van een Europees platform voor en door werkplaatsmedewerkers. Ook op nationaal niveau is het kennisdelen tussen HKU, Willem de Kooning Academie in Rotterdam en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten Den Haag geïntensiveerd. HKU is van plan in dat kader een conferentie te organiseren voor werkplaatsmedewerkers van deze drie onderwijsinstellingen.

### Cultuurparticipatie

"In 2024 stimuleren en faciliteren wij studenten om actief onderdeel uit te maken van de culturele en creatieve sector in de regio Utrecht. Indien haalbaar introduceren wij daarvoor een 'HKU-cultuurpas'."

Het College van Bestuur heeft de uitvoering van dit voornemen belegd bij het HKU Expertisecentrum voor Creatief Ondernemerschap. Binnen het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap is een projectleider aangewezen. In 2019 heeft zij de mogelijkheden onderzocht om de regionale cultuurparticipatie van studenten te bevorderen door het introduceren van een 'HKU-cultuurpas' via afspraken met culturele instellingen in de regio Utrecht.

In afstemming met studentvertegenwoordigers van de CMR is een Plan Cultuurpas opgesteld. Er is een verkenning en (prijs)vergelijking van cultuurpassen in Nederland afgerond en er is een selectie gemaakt. Daar is een voorstel uitgekomen om samen te werken met We are Public in het ontwikkelen van een HKU-cultuurpas voor studenten. We are Public is een initiatief van een HKU-alumnus en nu actief in 12 steden (<https://www.wearepublic.nl/>). Voor een vaste bijdrage per maand verstrekken zij een pas waarmee leden gratis of met korting voorstellingen, concerten, films en exposities kunnen bezoeken. We are Public initieert ook Front Row programma's waardoor bezoekers de makers kunnen ontmoeten.

HKU is van plan op korte termijn te starten met een pilot voor een HKU-cultuurpas in samenwerking met We are Public. In overleg met een afvaardiging uit de CMR is besproken een zo breed mogelijk cultureel aanbod bij deze pas onder te brengen. De studentgeleding in de CMR vond het aanvankelijke voorstel van de pas te zeer gericht op de performatieve kunsten en vond dat de pas daarmee een onvoldoende breed cultureel spectrum aanbod. Over het nieuwe aanbod zijn de eerste reacties uit de CMR positief. Een bredere delegatie van studenten (naast de CMR) zal worden betrokken bij de verdere ontwikkeling van de HKU-Cultuurpas.

### Financieel overzicht

Het totaal beschikbare budget voor de Kwaliteitsafspraken van HKU is 21,4 mln. naar het prijspeil van 1 januari 2019. Het budget wordt over 5 jaren in oplopende bedragen ter beschikking gesteld.



Deze jaarlijkse bedragen worden geïndexeerd met de jaarlijkse loon/prijstijging in de Voorjaarnota.

In onderstaand overzicht is de besteding aan de afzonderlijke voornemens uit de kwaliteitsafspraken opgenomen ten opzichte van het totaal beschikbare budget over de gehele periode 2019-2024. Hierin is de loonprijsbijstelling van 2019 verwerkt.

Uit het overzicht blijkt dat HKU in 2019 € 2,6 mln. heeft besteed aan de kwaliteitsafspraken. Dit is € 0,9 mln. meer dan via de Rijksbijdrage is ontvangen. Dit wordt gefinancierd uit de bestemmingsreserve die HKU hiervoor heeft gevormd in 2019.

In totaal is nu 12% van het totaal beschikbare budget besteed.

### Kwaliteitsafspraken HKU

Financieel overzicht	realisatie 2019	Periode 2019-2024	
		Budget (geïndexeerd)	Budget besteed
<i>Bestedingen</i>			
ICT - DLWO / LMS	52	2.508	2%
Flexibel onderwijsaanbod	57	1.279	4%
Intensivering werkplaatsen (fte)	131	2.456	5%
Studentwelzijn	42	870	5%
Continuering 30 fte	2.303	13.817	17%
HKU Cultuurpas	2	512	0%
Programmakosten	82	491	17%
<b>Totaal uitgaven aan kwaliteitsafspraken</b>	<b>2.668</b>	<b>21.933</b>	<b>12%</b>
<i>Ontvangen kwaliteitsgelden</i>	<b>1.735</b>		
<i>Saldo inkomsten en uitgaven</i>	-933		
Voorfinanciering uit bestemmingsreserve	933		

## BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 4 KWALITEITSAFSPRAKEN: REFLECTIE VAN DE CMR

### Introductie

Voorliggende tekst vormt de reflectie vanuit de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) op de besteding van de studievoorschotmiddelen in het jaar 2019. De tekst verhoudt zich tot het door het College van Bestuur (CvB) opgestelde onderdeel van het Jaarverslag 2019 voor zover dat betrekking heeft op de 'Kwaliteitsafspraken Onderwijs HKU'.

Zoals bevestigd tijdens de visitatie van door de NVAO en het naar aanleiding daarvan opgestelde rapport, is de CMR intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de beschreven 'voornemens'. Wij zijn blij met de ambitie die uit deze voornemens spreekt en realiseren ons dat ieder voornemen een eigen ritmiek kent waar het gaat om daadwerkelijke realisatie ervan. Des te meer zijn wij positief over de voortvarendheid waarmee in 2019 gevolg is gegeven aan de uitvoering van de opgestelde plannen. Tegelijkertijd hebben sommige voornemens, zoals de implementatie van een digitale leer- en werkomgeving, het karakter van een complex verandertraject, waarvan het verloop zich deels op voorhand laat voorspellen, maar dat deels ook vraagt om een meer iteratieve werkwijze. Dit laatste herkennen we in een aanpak waarbij aan de hand van het ontwikkelen en uitvoeren van pilots en experimentele interventies telkens vervolgstappen worden bepaald en vervolgenterventies worden ontwikkeld.

Het zal duidelijk zijn dat monitoring van de voortgang van met name de realisatie van de meer complexe voornemens vraagt om regelmatige afstemming tussen het CvB en de CMR. Daartoe zijn voor ieder voornemen één of meerdere leden van de CMR structureel aangesloten bij de uitvoerende functies en overlegstructuren waar uiteindelijke realisatie van het voornemen belegd is. Tijdens haar vergaderingen is de gehele CMR via deze 'liaisons' op de hoogte gehouden van de voortgang van de realisatie. Indien daar aanleiding toe was, vond nadere afstemming met het CvB plaats, zodat observaties vanuit de CMR met betrekking tot de voortgang van het betreffende voornemen konden worden meegenomen in het vervolgtraject. De CMR heeft daarnaast een proactieve opstelling vanuit het CvB ervaren, waarbij de voortgang van de realisatie van de voornemens regelmatig vanuit het CvB is geagendeerd voor de CvB-CMR - overleggen.

Vanuit haar adviesrecht op de jaarlijkse begroting heeft de CMR zicht op de budgettaire toewijzing van de studievoorschotmiddelen aan de uit de voornemens voortgekomen acties. Daarnaast heeft de CMR via haar instemmingsrecht op de Kaderbrief zicht op de jaarlijkse planning van de bestedingen aan de kwaliteitsafspraken. Van belang vinden wij te vermelden dat het proces richting de totstandkoming van de kaderbrief en de begroting als transparant en co-creatief is ervaren: de CMR is meegenomen in de gemaakte afwegingen en vragen met betrekking tot de toewijzing van middelen zijn snel en adequaat beantwoord.

Onderstaand volgt een korte reflectie per voornemen.

### Kleinschalig onderwijs

De CMR herkent de continuering van de 30fte als onderdeel van de kwaliteitsafspraken. Aangezien deze continuering er één betreft vanuit een in 2015 aangevangen periode voorfinanciering, is voor docenten in onze organisatie niet altijd duidelijk op welke wijze de extra formatie concreet invulling heeft gekregen als gevolg van de kwaliteitsafspraken. Oorzaak hiervan is vooral dat deze stijging vanaf 2015 stapsgewijs is doorgevoerd, waardoor de toename in fte geen plotseling maar geleidelijk effect op de student/docentratio laat zien. Hoewel het voor de CMR duidelijk is dat deze toename HKU-breed is gerealiseerd, signaleert zij wel de behoefte om naast de maatregel (inzet extra fte) ook het effect van de maatregel (het effect

van extra fte op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs) te expliciteren zoals bij de planbeoordeling door het panel van de NVAO ook is benoemd.

### Studentwelzijn

De CMR is positief over de verschillende concrete en voor studenten zichtbare en herkenbare acties gericht op het bevorderen van studentwelzijn (StuW). De CMR is actief betrokken bij de realisatie van het voornemen via de Taskforce StuW. De vanuit de Taskforce geïnitieerde acties en interventies zijn met name een krachtig instrument gebleken voor het bespreekbaar maken van het onderwerp. Gezien de complexiteit van de thematiek en de wijze waarop het daadwerkelijk verbeteren van studentwelzijn raakt aan vele aspecten binnen én buiten HKU, verwacht de CMR dat een volgende stap vraagt om het nog breder én diepgaander adresseren van het vraagstuk. De CMR blijft in gesprek met het CvB en, uiteraard, met de Taskforce over het ontwikkelen van interventies en structuren die studenten nog duidelijker het gevoel geven op het punt van welzijn 'gehoord te worden door HKU en een steun in de rug te ervaren'.

### Flexibel onderwijs

Het realiseren van de ambities op het gebied van 'flexibel onderwijs' vraagt in eerste instantie om een heldere begripsbepaling en om gedegen behoeftenonderzoek. De CMR is dan ook positief over de wijze waarop in de eerste fase van de realisatie van dit voornemen aandacht is besteed aan het uitvoeren van een uitgebreid vooronderzoek. De CMR is hierin meegenomen en heeft hiervoor input kunnen leveren, onder andere op basis van eigen benchmarkonderzoek en op basis van signalen vanuit de schools. De CMR waardeert dat bij de ontwikkeling van flexibel onderwijs verschillen tussen schools worden erkend en dat het eigenaarschap voor het ontwikkelen van pilots dichtbij de schools blijft liggen. Extra aandacht vraagt de CMR nog voor het belang van de operationele ondersteuning voor het daadwerkelijk realiseren van flexibel onderwijs: de CMR beschouwt voldoende flexibiliteit in de ondersteunende processen als voorwaardelijk voor het kunnen realiseren van flexibel onderwijsaanbod. Verder roept de CMR op tot het nauw blijven betrekken van de schools bij de verdere voortgang, bijvoorbeeld door het delen van resultaten van de evaluaties van de pilots met onder andere de Opleidingscommissies. Ook voorziet de CMR nieuwe vraagstukken op het terrein van didactiek, waarbij flexibele onderwijsvormen een mogelijk ander appel doen op docenten(teams). Tegelijkertijd realiseert de CMR zich dat dit type verandering stapsgewijs verloopt en dat concrete resultaten in de vorm van een daadwerkelijk veranderd onderwijsaanbod op termijn zichtbaar moeten worden. De CMR blijft nauw betrokken bij de verdere ontwikkelingen en zoekt naar een manier om deze betrokkenheid op een meer structurele wijze vorm te geven, zoals dat het geval is bij 'StuW' en bij de 'Digitale leer- en werkomgeving'.

### Digitale leer- en werkomgeving

Door structureel zitting te hebben in de begeleidende stuurgroep, is de CMR op de hoogte van de voortgang van de introductie van een digitale leer- en werkomgeving (DLWO). De CMR waardeert de voortvarendheid en gestructureerdheid waarmee HKU met dit traject van start is gegaan. Daarbij hebben breed-toegankelijke en goed bezochte presentaties van marktpartijen geresulteerd in het opzetten van pilots op verschillende schools. De pilots vormen een belangrijke bron voor het verrijken en aanscherpen van het programma van wensen en eisen, zoals dat bepalend zal zijn voor de definitieve selectie van één van de aanbieders van een DLWO. Omdat de implementatie van een DLWO raakt aan vrijwel alle aspecten van de inrichting van het onderwijs, wordt van een systeem vereist dat het voldoende recht kan doen aan de bestaande verschillen tussen individuele schools; deels vanwege de inhoudelijke aard van het onderwijs, deels vanwege verschillen in de wijze waarop het onderwijs in de loop der jaren georganiseerd is. Tegelijkertijd ziet de CMR dat er een groot gedeeld belang gemoeid gaat met het realiseren van de in het voornemen beschreven ambitie dat een DLWO 'studeerbaarheid, doceerbaarheid en organiseerbaarheid vergroot'. De CMR erkent en herkent de uitdagingen die horen bij het introduceren van een DLWO en onderstreept het belang van het in het oog houden van de oorspronkelijke doelstelling van het beschreven voornemen. Zoals gezegd waardeert de CMR de stapsgewijze, gestructureerde en transparante wijze waarop het proces tot nu toe verlopen is.

### Werkplaatsen

De Werkplaatsen vormen een essentieel onderdeel van de onderwijsinfrastructuur van HKU. Het voornemen tot extra investering in de werkplaatscapaciteit heeft dan ook kunnen rekenen op een vanzelfsprekende en brede instemming. Wat betreft de realisatie van dit voornemen in de vorm van de inzet van extra fte, is de CMR op de hoogte van de aanwending van de hiertoe gereserveerde middelen. Hoewel in strikte zin het voornemen gericht is op deze formatieve uitbreiding, raakt de CMR graag meer betrokken bij de ontwikkeling van de kwalitatieve context waarbinnen deze uitbreiding haar beslag krijgt. Voorbeelden van deze context zijn de wijze waarop de werkplaatsen verbonden zijn met het curriculum en de totstandkoming van een toekomstgericht werkplaatsportfolio.

### Cultuurparticipatie

Op een vergelijkbare wijze als die waarvan sprake is bij de realisatie van de DLWO is de CMR betrokken bij het voornemen rondom 'cultuurparticipatie'. Initieel heeft dit voornemen een uitwerking gekregen in de vorm van een haalbaarheidsonderzoek naar de introductie van een 'HKU-cultuurpas'. Wederom is de CMR positief over de voortvarendheid waarmee realisatie van het voornemen is aangepakt. Echter, het uit de tot nu toe gedane verkenning voortgekomen voorstel heeft vanuit de inschatting van de CMR nog niet voldoende kunnen voorzien in het realiseren van de doelstelling 'stimuleren en faciliteren [van] studenten om actief onderdeel uit te maken van de culturele en creatieve sector in de regio Utrecht'. Omdat de ambitie is om de kwaliteitsgelden ten bate van zo veel mogelijk studenten aan te wenden, heeft de CMR geadviseerd een vervolgonderzoek te richten op de haalbaarheid van een 'pas' die een zo breed mogelijk (regionaal) aanbod ontsluit, zodat studenten vanuit alle binnen HKU aanwezige studierichtingen kunnen rekenen op een voor hen verrijkend aanbod. In gesprek met de projectleider en het CvB wordt gezocht naar de verdere invulling en uitwerking van een dergelijk voorstel.

## 5 KENNISMANAGEMENT: VIER EXPERTISECENTRA

De op vele vakgebieden aanwezige expertise is ondergebracht in vier expertisecentra die kenmerkend zijn voor het profiel van HKU (zie ook [expertisecentra HKU](#)). De vier expertisecentra van HKU brengen vakoverstijgende verbindingen tot stand tussen onderwijs, bedrijfsleven en onderzoek. Kennis over de inzet van creativiteit wordt ontwikkeld, vergaard, geborgd en verspreid, zowel binnen HKU als daarbuiten.

### Het Expertisecentrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering

Het Expertisecentrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering (CvOI) coördineert en stimuleert onderzoek en innovatie binnen HKU en zorgt voor kennisdisseminatie. Het centrum ondersteunt met name de HKU-lectoraten (zie hiervoor hoofdstuk 6 Onderzoek). Ook draagt CvOI zorg voor de inbedding van internationalisering in het onderwijs (zie hoofdstuk 3 Onderwijsontwikkeling) en is het verantwoordelijk voor relatiebeheer in binnen- en buitenland. CvOI begeleidt en ondersteunt tenslotte subsidieaanvragen voor onderwijs-, onderzoeks- en innovatieprojecten op nationaal en Europees niveau.

### Kennisdisseminatie

In 2019 is gestart met HKU Press, een samenwerking van HKU met uitgeverij International Theatre and Film Books (ITBF) in Amsterdam. Dit geeft HKU de mogelijkheid publicaties uit te geven in eigen beheer. Met HKU Press zijn we ook gestart met een serie cahiers – kleinere uitgaves met methodes of werkwijzen – vooral gericht op het praktisch gebruik ervan in onderwijs. Zie ook: [HKU Press](#). Verder publiceren de onderzoekers in vakbladen (offline en online) zoals FORUM+, op podcasts, eigen platforms als Musework, et cetera.

Publiceren is overigens maar één van de manieren om het onderzoeksproces en onderzoeksresultaten openbaar te maken. Als kunsthogeschool heeft HKU hiervoor ook nog andere 'podia' en media, zoals conferenties, performance lectures, festivals. We spreken dan ook liever van openbaar maken of kennisdisseminatie, dan alleen van publiceren.

De ICT-systemen zijn nog niet ingericht op de structurele verzameling van gepubliceerde of gedeelde resultaten. De Notitie 'HKU op weg naar Open Science' is in mei 2019 goedgekeurd. Deze is onder regie van CvOI verder uitgewerkt in verschillende deelprojecten onder andere met de Mediatheken, met de Informatie & Netwerk Dienst en met de Onderzoekseenheid HKU.

### Samenwerkingsprojecten en subsidies

CvOI onderhoudt regionale, landelijke en internationale contacten met name om kansen voor samenwerkingsprojecten en subsidiemogelijkheden te scouten. Dit doet zij via de participatie in netwerken, een leidende en coördinerende rol bij twee landelijke lectorenplatforms (Studio 21CS op het gebied van 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden en Kunst ≈ Onderzoek voor alle lectoraten in de kunst) of met gerichte lobbyactiviteiten.

Op sectorniveau zien we een toenemende aandacht en uitbreiding van financiële middelen voor onderzoek in het hbo. Over 2019 valt op dat HKU vooral vanuit de Nederlandse overheidsprogramma's zoals NWO, SIA en NRO hogere toekenningen heeft ontvangen en één EU-subsidie vanuit een COST-action. Daarnaast nam HKU deel in drie vooraanvragen in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda Onderzoek op Routes door Consortia (NWA-ORC), waarvan er twee geselecteerd zijn voor verdere uitwerking in 2020.

Door een aantal succesvolle Comenius aanvragen, ziet CvOI een toename in interesse voor dit type beurzen voor docenten en andere medewerkers. Dit blijft CvOI stimuleren en ondersteunen komend jaar, evenals de NWO-promotiebeurs voor leraren.

Europese subsidies maken samenwerkingen met andere landen of steden mogelijk en zijn veelal gericht op thema's als duurzaamheid, sociaal ondernemerschap en innovatie. Het valt op dat

aanvragen die worden gedaan bij de Europese Unie een kleine kans van slagen hebben: minder dan 10% van de aanvragen leidt tot een toegekende subsidie. HKU doet het nog steeds bovengemiddeld goed en heeft bijvoorbeeld in het UASNL netwerk een voorbeeldfunctie als hogeschool met een goede trackrecord in Europa.

In 2019 liepen er in totaal 22 projecten, waarvan 19 met Nederlandse subsidie of bijdragen, en drie met financiering vanuit de EU.

HKU heeft in 2019 bijgedragen aan de totstandkoming van het UASNL netwerk, net als aan de lobby in Brussel met internationale partners voor een stevige positie van de kunsten en creatieve industrie en het praktijkgericht onderzoek in het nieuwe kaderprogramma Horizon Europe vanaf 2021. Het lopende programma Horizon 2020 is meer fundamenteel onderzoek georiënteerd geweest. In Horizon Europe ziet HKU dan ook interessante mogelijkheden voor HKU voor samenwerking in Europa met EU-financiering.

### Centrum Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie

De ontwikkeling van Leven Lang Leren gekoppeld aan onderwijsinnovatie is een van de hoofdthema's in het nieuwe instellingsplan van HKU. Het Centrum Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie is inmiddels anderhalf jaar op weg met de opdracht om de ontwikkeling van leven lang leren in alle schools van HKU te ondersteunen en inspireren. Deze opdracht is ingegeven omdat maatschappelijke en technologische veranderingen vereisen dat creatieve professionals zich blijven ontwikkelen. HKU wil daarin voorzien door relevant onderwijsaanbod te bieden voor deze professionals.

Daartoe heeft het centrum een aanpak uitgewerkt voor het strategisch programma Leven Lang Leren en het kwaliteitsvoornemen Flexibel onderwijs uit de kwaliteitsafspraken (zie hiervoor hoofdstuk 4 in dit jaarverslag). Om de kennis te vergroten is o.a. literatuuronderzoek gedaan naar de concepten Leven Lang Leren en flexibel onderwijs en is een studiereis gemaakt naar Finland.

De studiereis had als doel om ideeën, best practices en inspiratie op te halen op het gebied van Leven Lang Leren. Het centrum en haar directe netwerk is nog jong en wil graag leren van anderen. Onderdeel van de reis was onder andere het bezoeken van partnerinstellingen in Helsinki (Metropolia en Aalto) en de organisatie van een meet up/brainstormsessie met verschillende academies uit Finland over het thema Leven Lang Leren. Aan de studiereis hebben 16 HKU-medewerkers deelgenomen van verschillende schools, afdelingen en vanuit verschillende functies.

Het centrum neemt ook deel aan de werkgroep Leven Lang Ontwikkelen (LLO) van de Vereniging Hogescholen. HKU heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan deze werkgroep door de ontwikkeling van een toolkit bestaande uit een kaartspel en twee boekjes. Eén boekje is een handleiding voor het spel; in het andere boekje staan praktijkvoorbeelden van LLO-initiatieven die al ontwikkeld zijn bij verschillende hogescholen. Ze illustreren de diversiteit aan mogelijkheden die er is op het terrein van LLO, voor verschillende doelgroepen en in verschillende vormen.

Op basis van al deze opgedane kennis zijn uitgangspunten en sturende principes voorbereid die richting en kaders geven aan onderwijsontwikkeling. Wat betreft Leven Lang Leren zijn schools en expertisecentra aan de slag gegaan met het voorbereiden van pilots. Deze richten zich bijvoorbeeld op het ontwikkelen van Ad's, het toegankelijk maken van labs voor professionals of het versterken van verbindingen met het werkveld.

### Learning communities

Uiteraard is er volop aandacht voor het leren van elkaar én van anderen. Zo zijn er vanuit het centrum vier learning communities gestart waarin het leren in heterogene leergroepen centraal staat. De learning communities vormen een lerende en onderzoekende omgeving waarbij de eigen leervraag een belangrijke rol speelt maar die in relatie staat tot de strategische doelen rondom de implementatie van flexibilisering en Leven Lang Leren. Medewerkers hebben reeds de eerste ervaringen opgedaan om te werken aan een opgave op het vlak van leven lang leren,

flexibilisering, technology enhanced learning en connected making. Ook is er een succesvolle managementconferentie 'Dare to Learn' georganiseerd over innovaties, nieuwe onderwijsvormen en toekomstige ontwikkelingen.

Het Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie is aanspreekpunt voor expertise over leren, doceren en toetsen in kunst en creativiteit. Hierbij hoort ook het aanbieden van de Didactische Cursus (BDB-deel A, BDB-deel B, Basis Kwalificatie Examinering) en Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Anders dan eerdere jaren organiseert de afdeling HRM voortaan alle professionaliseringsactiviteiten voor de eigen medewerkers die starten vanuit beleid en organisatie.

### Expertisecentrum Creatieve Technologie

De opdracht van het Expertisecentrum Creatieve Technologie (ECT) is om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te verbeteren door middel van het ontwikkelen, verbinden, dissemineren van kennis over technologie in de context van kunst en creativiteit.

#### FutureLabs

Belangrijk binnen ECT zijn de zogenaamde FutureLabs, een multidisciplinair uitvindingslab waar docenten, onderzoekers, werkplaats- en technisch medewerkers en excellente studenten experimenteren met actuele technologie. Denk aan virtual reality in relatie tot audio-design, motion capture voor theatertoepassingen, sensoren en camera's in virtuele ruimtelijke vormgeving en robotica.

Projecten vinden plaats in de lab-omgeving van het ECT of in werkplaatsen op de verschillende HKU-locaties. De projecten hebben altijd een voortraject waarin de medewerkers gezamenlijk de uitgangspunten en kaders voor het experiment bepalen.

FutureLabs bieden HKU-medewerkers de mogelijkheid met nieuwe technieken, materialen en gereedschappen te experimenteren en tijdelijk beschikking te krijgen over nieuwe apparatuur, dankzij samenwerking met industriële partners zoals Samsung.

De kennis en technologie die tijdens de labsessies zijn ontwikkeld worden gedeeld via publicaties, online platforms, workshops voor studenten en docenten. Het ECT houdt een blog bij waar de medewerkers resultaten, bevindingen, tips, experimenten en andere interessante dingen delen. Zie: <https://pong.hku.nl/blog/>

In het verlengde hiervan heeft het centrum een adviesrol over aanschaf of vernieuwing van de voorzieningen in de werkplaatsen en de technische faciliteiten.

#### Studio21CS

De directeur van ECT is projectleider van Studio 21CS, een platform voor onderzoek naar vaardigheden voor de 21e eeuw die studenten, onderwijsgevend en professionals zouden moeten hebben. De coördinatie van het platform wordt door CvOI uitgevoerd. Het platform wordt ondersteund vanuit de SIA-platformregeling. Ook: [studio21cs.nl](http://studio21cs.nl)

Het platform is een ontmoetingsplek om complexe vraagstukken gezamenlijk aan te pakken. Onderzoekers komen met partners uit de beroepspraktijk bij elkaar tijdens gezamenlijke werkplaats sessies. Hier werken ze intensief samen aan nieuwe benaderingen voor maatschappelijke uitdagingen. Alle deelnemers dragen vanuit hun expertise bij aan (gedeelde) kennis en oplossingen.

Daarnaast heeft het platform in 2019 gewerkt aan een gezamenlijke onderzoeksagenda. De Onderzoeksagenda 21st century skills voor professionals is tot stand gekomen op basis van een uitgebreide analyse van bestaande onderzoeks agenda's, beleidsnotities en literatuur op het gebied van 21st century skills. Parallel aan het schrijfproces vonden vijf werkplaatsen plaats waarin 21st century skills aan de hand van concrete cases met vele tientallen lectoren, onderzoekers en andere relevante partijen werden geanalyseerd.

### Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap

Werken in de kunsten en creatieve industrie vereist meer dan ooit de vaardigheid over de grenzen van de eigen beroepspraktijk te kunnen kijken. Niet iedere kunststudent wordt ondernemer, maar iedere kunststudent moet over ondernemende kwaliteiten beschikken.

Het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap (ECO) faciliteert studenten, alumni en docenten in hun ondernemerschap, aanvullend op activiteiten van de schools zelf. ECO functioneert als een ondernemende leeromgeving waar kennis over creatief ondernemerschap wordt aangeboden, ontwikkeld en gedeeld en coaching op maat wordt geboden. Het centrum stimuleert creatief aanpassingsvermogen, strategisch inzicht en bovenal een actieve, ondernemende houding.

Er is ruimte voor méér dan alleen het economisch perspectief: er is ook aandacht voor de maatschappelijke betekenis, sociaal ondernemerschap en innovatief denken. ECO zoekt nadrukkelijk partnerschappen binnen en buiten Utrecht en koppelt jonge creatieven aan organisaties wanneer dit beiden kan versterken. Ook begeleidt ECO intensieve ontwerp opdrachten waarin een interdisciplinair team samenwerkt met een bedrijf, overheidsinstelling of NGO. Voorbeelden hiervan: Gemeente Utrecht, Rijkswaterstaat, AEF-bureau voor maatschappelijke vraagstukken, de Politieacademie en U Create.

### HKU X

HKU X gevestigd op de IBB-laan, is de HKU-brede ondernemende leeromgeving voor HKU'ers (studenten en alumni) die verder willen met hun onderneming of afstudeerproject. In HKU X doen deelnemers mee aan workshops en activiteiten voor hun verdere ontwikkeling als creatief ondernemer. Ze delen een professionele werkplek en kunnen gebruikmaken van de omliggende werkplaatsen. De focus ligt op samenwerking: niet alleen binnen de eigen discipline, maar vooral ook met andere (creatieve) disciplines en wetenschappelijk onderzoek. Een voorwaarde om deel te nemen aan HKU X is dat het project of onderneming een cross-over maakt met een context buiten de kunsten, zoals bijvoorbeeld gezondheid, stedelijke ontwikkeling of circulaire economie. Zie voor voorbeelden van projecten: [HKU X](#)

### HKU Café

[hku café](#) organiseert informele ontmoetingen zoals game nights en lezingen voor en door studenten met als doel het bouwen aan een sterke ondernemende en cross-disciplinaire studenten community. Thuisbasis van HKU Café is EKKO, een Utrechts poppodium waar veel culturele activiteiten plaatsvinden. HKU Café wordt ondersteund door ECO.

HKU Café presenteert in samenwerking met internet radioplatform Stranded FM: 'Waar Het Schip Strand', een maandelijkse radioshow over makerschap, inspiratie en alles wat hen bezighoudt.

### Alumni voor Alumni Meetups

Afgestudeerden hebben vaak vragen over het opstarten van hun praktijk of carrière. Oudere alumni -met jaren ervaring- zijn vertrouwd met HKU en herkennen de uitdagingen in de startfase. Tijdens de Alumni voor Alumni Meetups delen oud-studenten en vers afgestudeerden ervaringen. De meetups dragen bij aan het versterken van de alumni-community.

Samen met het Centrum voor Leven Lang Leren en Onderwijsinnovatie worden een aantal onderzoeken opgezet naar de leerbehoeftes van alumni. Enerzijds via enquêtes en alumni-onderzoek door de schools, anderzijds gaan er ronde tafels georganiseerd worden voor alumni om deze behoeftes verder in kaart te brengen.

### Betweter Festival

Sinds dit jaar is de organisatie van de bijdrage van HKU aan het Betweter festival, dat jaarlijks in oktober plaatsvindt in Tivoli Vredenburg, ondergebracht bij het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap. Het is in samenwerking met de Universiteit Utrecht en de Universiteit van Humanistiek en draait om Kunst en Wetenschap. Het thema in 2019 was 'verandering'.



## 6 ONDERZOEK EN LECTORATEN

HKU kent een rijke onderzoekstraditie. Begin 2018 is Eigen | Zinnig. HKU Vervolgotitie Onderzoek 2018-2023 verschenen onder regie van het Centrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering. Eigen omdat creatieve maakprocessen centraal staan in het onderzoeksbeleid, zinnig omdat het onderzoek van betekenis moet zijn voor de samenleving. En het is een vervolgotitie: het betreft een doorontwikkeling, de volgende iteratie van het HKU-onderzoeksbeleid zoals beschreven in de Startnotitie Onderzoeksbeleid 2013 - 2017. Het beschrijft de inhoudelijke onderzoeksgebieden en lectoraten, de natuurlijke verbinding tussen onderwijs en onderzoek en de centrale rol van makerschap.

De instelling van onderzoeksgebieden draagt bij aan de eigenheid en herkenbaarheid van het HKU-onderzoeksprofiel. Het betreft de gebieden Creatieve maakprocessen en multidisciplinariteit, Creatieve maakprocessen en technologie, Creatieve maakprocessen en leren, en Creatieve maakprocessen en ondernemerschap. Op elk onderzoeksgebied is ten minste één lectoraat werkzaam. Alle lectoraten dragen bij aan het vijfde, gezamenlijke onderzoeksgebied Creatieve maakprocessen en onderzoeksmethodologie.

Het leeuwendeel van het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de vijf lectoraten die de afgelopen jaren zijn ingesteld. Verder worden met name binnen de Innovatie Studio (onderdeel van het HKU Centrum voor Onderzoek en Innovatie), de Futurelabs van het Expertisecentrum Creatieve Technologie en het onderzoeksprogramma Muziekontwerp van de school HKU Muziek en Technologie ontwikkelprojecten uitgevoerd met externe partners.

De verbinding tussen onderzoek en onderwijs is sinds 2018 versterkt door het beschikbaar stellen van 2,5 fte uit de beleidsruimte voor inzet van formatie vanuit de schools in de lectoraten op basis van een gezamenlijk voorstel van schooldirecteur(en) en lector(en). Op deze wijze wordt een toereikende facilitering voor aanvullende professionalisering van onderwijzend personeel gecreëerd en de inzet in de lectoraten bevorderd.

### Lectoraten

Van de lectoraten Interactive Narrative Design (IND) en Research in Creative Practices (RiCP) loopt de reguliere lectoraatsperiode van vier jaar begin 2020 af. Met het oog daarop zijn deze lectoraten in het laatste kwartaal van 2019 geëvalueerd. Op advies van daartoe ingestelde commissies heeft het CvB besloten beide lectoraten niet te verlengen in verband met de doorontwikkeling van het onderzoeksbeleid van HKU, zoals vastgelegd in de Vervolgotitie Onderzoeksbeleid HKU 2018-2023.

Ten aanzien van het lectoraat IND heeft het College van Bestuur besloten een nieuw lectoraat met een bredere opdrachtstelling op het onderzoeksgebied Creatieve Maakprocessen en Technologie in te stellen, en de onderzoeks- en andere activiteiten van het lectoraat in een andere vorm voort te zetten.

Wat betreft het lectoraat RiCP zal HKU verder gaan met het onderwerp van onderzoek (creatieve maakprocessen), maar met een ander accent.

Het Lectoraat Performatieve Maakprocessen is in 2018 geëvalueerd en wél verlengd. Er is een nieuw vierjarenplan 2019 – 2023 opgesteld. Het lectoraat legt daarin de focus op creatieve maakprocessen, passend bij het HKU profiel en bij de toenemende aandacht in het artistieke werkveld en de creatieve industrie. De centrale onderzoeksvraag van het lectoraat luidt: hoe kan de ontwikkeling van nieuwe co-creatieve performatieve maakprocessen in een hybride, transdisciplinaire en transmediale praktijk ten goede komen aan de kunstpraktijk, het kunstvakonderwijs en aan niet-artistieke domeinen.

Ook het Lectoraat Kunst en Professionalisering is in 2018 geëvalueerd en verlengd. Het centrale thema Muzische Professionalisering is behouden, maar in vergelijking met de eerste lectoraatsperiode heeft het lectoraat haar missie verder aangescherpt in vragen als 'Hoe kunnen professionals hun persoonlijke betrokkenheid en maatschappelijke impact in organisaties

versterken? Hoe kun je creativiteit en makerschap in je leven en werk een prominentere plaats geven?

Het lectoraat onderzoekt hoe docenten en opleiders hun professionele ontwikkeling kunnen versterken met muzische kwaliteiten zoals 'vertellen', 'maken' en 'spelen'. Daaraan wordt gewerkt in structurele partnerschappen op diverse maatschappelijke terreinen zoals zorg, overheid, cultuureducatie, en andere soorten hoger en middelbaar onderwijs. Partners zijn bijvoorbeeld Vilans, De BAAK, Movisie, LKCA (Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst) en ROC Midden-Nederland.

### Postdoc onderzoek

Per 1 januari 2019 zijn in het kader van de SIA hbo-postdoc regeling twee onderzoeken gestart. Beide projecten leveren een substantiële bijdrage aan het gezamenlijke onderzoeksgebied Creatieve Maakprocessen en Onderzoeksmethodologie en lopen tot 31 december 2020.

### Common Ground – praktijk, filosofie en ethiek van onderzoek op HKU

Dit postdoc onderzoek verkent de verschillende soorten onderzoeksmethodologie die lectoraten en andere onderzoeksprogramma's op HKU in praktijk brengen. Het doel is niet om alle verschillende benaderingen tot één manier van onderzoek samen te doen komen. Maar het doel is om deze in een samenhangend kader te plaatsen en verder te ontwikkelen tot een gedeelde visie op het ontwerp van onderzoeksmethodologie, gebaseerd op de visie van HKU op onderzoek, in de context en het discours van artistiek onderzoek. De hypothese is dat de kwaliteit van onderzoeksprocessen, - uitkomsten en -impact door een geavanceerde benadering van onderzoeksontwerp in de kunsten aanzienlijk verhoogd kan worden.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder de hoede van het Lectoraat Performatieve Maakprocessen, en het Lectoraat Kunst en Professionalisering.

### Methodologie Maakonderzoek

Doel van dit postdoc onderzoek is te komen tot een methodologie maakonderzoek, die zowel bruikbaar is voor de creatieve praktijken als voor het maakonderwijs. Veel van de kennis die makers gebruiken is aan den lijve verbonden, en impliciet. Als we dit soort kennis effectief willen ontsluiten en gebruiken, hebben we een methodologie nodig die hierop inspeelt. De vraag die HKU middels dit onderzoek wil beantwoorden is: welke methodologie maakonderzoek kan worden afgeleid uit de staande praktijken van maakonderzoek, waarin onderzoek voor, door en naar maakprocessen wordt gedaan?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt samen met makers-docenten van vier verschillende Schools (HKU College, HKU Design, HKU Music en Technology en HKU Fine Art) onderzoek gedaan naar hun impliciete maakstrategieën en-processen.

De aanpak van dit onderzoek is ontwerp- en aard. Naast het bijdragen aan de ontwikkeling van een methodologie maakonderzoek wordt als opbrengst een bundeling van werkvormen, casuïstiek en tools opgeleverd voor gebruik in het onderwijs.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder de hoede van het Lectoraat Research in Creative Practices.

### Innovatie Studio

Onderdeel van het Expertisecentrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering is de Innovatie Studio. De Innovatie Studio zet ontwerp-denken in in diverse domeinen buiten de kunsten (onderwijs, zorg, duurzaamheid) om complexe vraagstukken op te lossen en samen met externe partners prototypes voor innovatieve producten en diensten te ontwikkelen.

Waar mogelijk worden deze innovatieve projecten gekoppeld aan onderwijs en onderzoek binnen HKU. De studio biedt excellente studenten, medewerkers en onderzoekers de gelegenheid hun creativiteit in te zetten in nieuwe toepassingsgebieden, en nieuwe werkvelden te ontsluiten.

Een goed voorbeeld daarvan is het zogenaamde IRIS-project (Integrated and Replicable Solutions for Cocreation in Sustainable Cities, gefinancierd in het kader van het EU HORIZON 2020 programma. In dit project werken zeven Europese steden samen aan de duurzame stadswijk van de toekomst. Een aantal Utrechtse partners investeert in de wijk Kanaleneiland-Zuid. Om de betrokkenheid van burgers in het project te vergroten werkte de Innovatie Studio aanvankelijk

aan de ontwikkeling van een VR experience. Op voorstel van de studio wordt dit nu omgevormd tot een XR experience: een interactieve maquette voor gebruik in de wijk met schoolkinderen en bewoners om het project te communiceren en te demonstreren.

Wat onderwijs betreft levert de studio bijdragen aan de minor Healthy Urban Living, en de bachelor en master Crossover Creativity, de bachelor Games en Interactie, en de Ad Design.

### Expertisecentrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering (CvOI)

Het Expertisecentrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering (CvOI) ondersteunt al het onderzoek, de lectoraten en de kwaliteitszorg daarvan binnen HKU. CvOI verzamelt, bundelt en deelt in samenspraak met de lectoren de resultaten van onderzoek en innovatie binnen HKU, met andere hogescholen, de creatieve werkvelden en andere sectoren.

### Kennisdeling

Naast de meer traditionele publicatiekanalen (zoals conferenties en vakbladen, zowel offline als online) gebruiken onderzoekers van HKU ook andere manieren om hun proces en resultaten te delen, passend bij de aard van het onderzoek en de beoogde doelgroep. Voor onderzoek in de kunsten lenen zich hiervoor meerdere 'podia' en media, zoals podcasts, performance lectures, eigen platforms zoals Musework van het Lectoraat Kunst en Professionalisering, festivals en dergelijke. Op MAHKUscript, het open access magazine voor artistiek onderzoek dat HKU sinds 2016 uitgeeft, zijn in 2019 twaalf artikelen gepubliceerd.

In 2019 is gestart met HKU Press, een samenwerking van HKU met uitgeverij International Theatre and Film Books (IT&FB) in Amsterdam. Dit biedt de mogelijkheid publicaties uit te geven in eigen beheer. De eerste publicatie onder de vlag van HKU Press is najaar 2019 verschenen. Het gaat om de Engelse vertaling van het boek over Ludodidactiek geschreven door Willem-Jan Renger en Evert Hoogendoorn 'Ludodidactics: Designing for Didacticians'. Ook zal HKU Press zorgdragen voor de publicatie van zogenaamde 'cahiers': kleinere uitgaves met methodes of werkwijzen, vooral gericht op praktisch gebruik in het onderwijs.

HKU is ambassadeur geworden van FORUM+, het tijdschrift voor onderzoek en kunsten in de Lage Landen. Het brengt de recentste tendensen in het onderzoek in de kunsten dat een steeds belangrijkere rol speelt in het hoger kunstenonderwijs en aan de universiteiten in Vlaanderen en Nederland, in kaart. FORUM+ richt zich op onderzoekers, docenten en studenten in het domein van muziek, theater, dans en beeldende kunsten, en verschijnt drie keer per jaar.

### Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit

Met ingang van 1 januari 2020 geldt er een zorgplicht op het gebied van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In 2019 is sector-breed het implementatieplan hiervoor vastgesteld door de VH. De NGWI vervangt de Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek voor het hbo. HKU zal de richtlijnen vanuit de VH volgen. Voor de implementatie van de gedragscode op HKU heeft het CvOI een voorstel uitgewerkt dat in december door het College van Bestuur goedgekeurd is. Met betrekking tot de samenstelling van de klachtencommissie zal HKU gaan samenwerken met andere kunsthogescholen.

### Visitatie onderzoekseenheid HKU

Ten behoeve van de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek dat in het hbo wordt uitgevoerd heeft de Vereniging Hogescholen het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (BKO) ontwikkeld. Dit protocol schrijft voor dat elke onderzoekseenheid in het hbo eens in de zes jaar moet worden gevisiteerd en beoordeeld door een panel dat samengesteld is uit externe deskundigen.

HKU was in 2019 aan de beurt. HKU heeft zichzelf aangemerkt als één onderzoekseenheid (de gemeenschappelijke noemer van al het onderzoek van HKU wordt gevormd door creatieve maakprocessen). Onder regie van het CvOI is een zelfevaluatie opgesteld. Ter voorbereiding op de visitatie is in september een proefvisitatie georganiseerd met een proefpanel bestaande uit enkele (school)directeuren.

Op 5 november 2019 heeft een panel HKU bezocht om zich een beeld te vormen van het onderzoek van HKU, en de kwaliteit ervan te beoordelen. Vanwege de internationale samenstelling van het panel was de voertaal tijdens de visitatie Engels, en was ook alle relevante informatie vertaald. Het programma bestond uit een vier thematisch geordende gesprekken tussen het panel en bij het betreffende thema betrokken onderzoekers en andere medewerkers van HKU, en waar relevant externe partijen. Ook vonden er presentaties plaats door lectoren en andere onderzoekers van onderzoeks- en innovatieprojecten typerend voor HKU. Enkele weken voorafgaande aan de visitatie hadden de leden van het panel het Self Evaluation Report HKU ontvangen.

Het conceptbeoordelingsrapport is eind 2019 ontvangen voor hoor-en wederhoor. Het eindoordeel van het panel was 'goed'. Het rapport bevat ook aanbevelingen waarop HKU verder kan bouwen met het onderzoek en de (deels nieuw nog in te stellen) lectoraten. Enkele aanbevelingen kan HKU direct in 2020 oppakken, de implementatie van andere zal meer tijd vergen. Zodra het definitieve rapport is ontvangen zal het College van Bestuur een bestuurlijke reactie formuleren en het rapport plus reactie aanbieden aan de CEKO.

## 7 PARTNERS: SAMENWERKING EN NETWERKONTWIKKELING

HKU besteed veel aandacht aan het smeden van nieuwe en verstevigen van bestaande samenwerkingsverbanden. Naast bestuurlijke en institutionele samenwerkingsverbanden vervullen medewerkers van HKU allerlei externe functies en zijn ze vertegenwoordigd in tal van culturele en maatschappelijke instellingen, organisaties en netwerken. Directies, leidinggevenden en lectoren onderhouden vanaf de 'werkvloer' van HKU externe contacten voor hun organisatieonderdeel.

Bestuurlijk is HKU stevig vertegenwoordigd in landelijke koepel- en strategieplatforms, zoals sectorale adviescolleges (Sac Heo, Sac Htno, Sac Kuo) en bestuurscommissies van de Vereniging Hogescholen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en onderwijs.

Vanuit de expertisecentra van HKU wordt onder andere deelgenomen aan beleidsfora en initiatieven van overheidsinstellingen als de SER, de Topsector Creatieve Industrie, ClickNL, SIA, Ministeries van OCW, Economische Zaken en Buitenlandse zaken, de Provincie Utrecht en de Gemeente Utrecht. Het Expertisecentrum voor Onderzoek, Innovatie en Internationalisering participeert in het Netwerk Universities of Applied Sciences Nederland (UASNL) dat zich o.a. bezighoudt met de positionering van het hbo-onderzoek. De centra nemen ook deel aan landelijke platforms zoals 'Studio21Cs' en 'Kunst = onderzoek' waar HKU een leidende rol in heeft.

Regionaal participeert HKU onder andere in de Economic Boards van Utrecht en Gooi en Vecht, Immovator, Hilversum Media Campus, netwerk Creatief Vermogen Utrecht, regionaal VO-HO netwerk U-Talent en diverse stichtingen en lokale initiatieven. HKU is het profiel in de regio aan het verdiepen onder meer aan de hand van de in 2019 verschenen rapportage voor een cultureel profiel voor de stedelijke regio Utrecht 'Eeuwig Jong'.

HKU is ook actief vertegenwoordigd in diverse internationale netwerken en samenwerkingsverbanden, zoals ELIA<sup>2</sup>, Cumulus<sup>3</sup>, AEC<sup>4</sup>, EARN<sup>5</sup>, ENCATC<sup>6</sup>, Utrecht Network en UAS4Europe. Zie ook: [internationale netwerken](#)

### Samenwerking met Utrechtse onderwijsinstellingen

HKU zit aan bij diverse tafels van Utrechtse onderwijsinstellingen (MBO, Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, Universiteit voor Humanistiek) die de onderlinge horizontale en verticale samenwerking als inzet hebben. Onderwijsinnovatie, technologie, social inclusion en het gezamenlijk aanpakken van het lerarentekort zijn de thema's waarop de Utrechtse instellingen elkaar vinden.

HKU, de Universiteit Utrecht (UU) en het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU) hebben gezamenlijk **UMake** opgericht: het Utrecht Centre for Making. Een platform voor interdisciplinair onderzoek naar creatieve maakprocessen.

Onderzoekers van deze drie instellingen behandelen in een serie van vijf werkplaatsen thema's als zintuiglijke vaardigheden, onzekerheid, en complexiteit. Deze thema's zijn belangrijk voor zowel (toekomstige) professionals in onderwijs en gezondheidszorg als in de maakpraktijk van kunstenaars en ontwerpers. De werkplaatsen zijn een broedplaats voor nieuwe samenwerkingen en gezamenlijke onderzoeksprojecten. Een kerngroep van onderzoekers neemt deel aan alle werkplaatsen en draagt zorg voor gestructureerde tussentijdse verslaglegging en reflectie. Dit faciliteert de ontwikkeling van de gezamenlijke onderzoeksagenda van UMake.

<sup>2</sup> European League of Institutes of Art

<sup>3</sup> International Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media

<sup>4</sup> Association Européenne des Conservatoires

<sup>5</sup> European Art Research Network

<sup>6</sup> European Network on Cultural Management and Policy

Een ander voorbeeld van succesvolle samenwerking is U CREATE, het Centre of Expertise Future Health Design. Dit centrum is een initiatief van HKU en Hogeschool Utrecht, in samenwerking met de Health Hub Utrecht, en richt zich op het verbinden van de werelden van zorg en welzijn met design om te komen tot toepasbare resultaten voor meer gezondheid en geluk voor iedereen. In dat kader organiseert U CREATE veelsoortige bijeenkomsten en evenementen voor verbinding en ontmoeting. Zo heeft HKU geparticipeerd in The Battle: gedurende tien weken werkten studenten van HKU, ROC Midden Nederland, MBO Utrecht en Hogeschool Utrecht aan concepten voor een gezonde leefomgeving.

HKU Innovatie Studio neemt deel aan de werkgroep Ontwerpen voor de laatste Levensfase van U CREATE. Daarin worden nieuwe projecten voorbereid en wordt het bestaande project de Levenseindecoach begeleid, met een subsidie van het fonds Creatieve Industrie.

Op initiatief van de Hogeschool Utrecht is een netwerk Beroepsonderwijs Utrecht (voorheen mbo-hbo netwerk) gestart. HKU wordt voorzitter van dit netwerk. Het netwerk wil een sterkere strategische gesprekspartner zijn voor regionale overheden en de beroepspraktijk. Het doel is verbetering van de aansluiting tussen de behoeften op de regionale arbeidsmarkt en de opleidingen.

### Samenwerkingsovereenkomsten

HKU werkt samen met diverse culturele organisaties en festivals, waaronder een aantal vaste partners zoals het Nederlands Film Festival, TivoliVredenburg, Centraal Museum, Stadsschouwburg Utrecht, Het Huis Utrecht, BAK (Basis voor Aktuele Kunst), Bibliotheek Utrecht en festivals als Tweetakt, Spring en Betweter Festival.

De bestaande samenwerking met de Stadsschouwburg Utrecht is in 2019 verlengd. Daarnaast heeft de voorzitter van het College van Bestuur verkennend gesproken met Lucia Claus, directeur van de Stadsschouwburg, Bart Rutten, artistiek directeur van het Centraal Museum en Jeroen Bartelse, algemeen directeur van TivoliVredenburg over een gemeenschappelijke agenda op kunst- en cultuurgebied.

HKU heeft met BAK (Basis voor Aktuele Kunst) voor de periode van vier jaar een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Deze overeenkomst volgt een al bestaande samenwerking op die was neergelegd in een intentieverklaring. HKU en BAK hebben een intensieve en goede samenwerking rond de programma's van de HKU Master of Arts in Fine Art and Design, pilot pre PhD van HKU en van BAK met diens postacademische functie.

HKU heeft met het Instituut voor Beeld en Geluid in Hilversum, de samenwerking voor de komende drie jaar bekrachtigd in een overeenkomst. HKU en Beeld en Geluid werken inmiddels al samen in interdisciplinaire projecten bij de Schools HKU Media, HKU Kunst en Economie en HKU Games en Interactie. HKU is ook partner van Media Perspectives, een organisatie die mediabedrijven wil versterken op de thema's talent, business development, data science en nieuwe vormen van content.

## **8 PARTICIPATIE VAN STUDENTEN EN MEDEWERKERS**

HKU wil een lerende hogeschool zijn, een leergemeenschap waarin medewerkers en studenten met elkaar in gesprek gaan, van elkaar leren, elkaar inspireren, met elkaar samenwerken en zich zo voortdurend verder ontwikkelen.

HKU hecht aan actieve participatie van studenten. HKU heeft één Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) met student- en medewerkersvertegenwoordiging van alle onderdelen van HKU. Daarnaast zijn de opleidingscommissies versterkt en kent HKU circa 200 klassenvertegenwoordigers (elke jaargroep van elke afstudeerrichting heeft een klassenvertegenwoordiger) die in direct contact staan met studieleiders en schooldirecteuren.

Bij verschillende gelegenheden, bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse managementconferentie, werd duidelijk dat de betrokkenheid van medewerkers en zeker ook van studenten bij de beleidsontwikkeling sterk is verbeterd en vanzelfsprekend is geworden.

De HKU Managementconferentie in november stond in het teken van het thema Flexibilisering en Leven lang leren: 'Dare to Learn'. Terugkijkend was het een geslaagde bijeenkomst waarbij vooral het leren van elkaar en het netwerken door deelnemers als inspiratiebronnen werden genoemd.

### **Kwaliteitsafspraken**

In 2018 heeft HKU, in nauwe samenwerking met de CMR, de Kwaliteitsafspraken HKU 2019-2024 opgesteld. Vanuit de CMR is een ad-hoc commissie gevormd voor de afstemming over de kwaliteitsafspraken namens de CMR. Deze ad-hoc commissie vormde samen met medewerkers van de afdeling Financiën, Kwaliteit & Control het projectteam Kwaliteitsafspraken. Dit projectteam stelde een plan van aanpak op om tot een breed gedragen document te komen voor de kwaliteitsafspraken. Zie ook hoofdstuk 4 Kwaliteitsafspraken

Het College van Bestuur draagt er zorg voor dat de CMR op de hoogte blijft van en betrokken blijft bij de vorderingen per voornemen.

### **Verslag van de Centrale Medezeggenschapsraad**

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen (waaronder de Begroting en de Kaderbrief 2019-2020, het HKU-Jaarplan en de Onderwijs- en Examenregeling), zijn de kwaliteitsafspraken en de daaruit voortvloeiende 'voornemens' in 2019 een belangrijk thema geweest voor de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Na visitatie en positief advies van de NVAO zijn deze in 2019 vastgesteld. De rol van de CMR is daardoor verschoven naar de monitoring van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Leden van de CMR zijn hiertoe betrokken via de verschillende stuur- en projectgroepen, belast met de realisatie van de voornemens op het gebied van studentenwelzijn (preventie van en ondersteuning bij psychische klachten), flexibel onderwijs (ontwikkeling nieuw onderwijsconcept: learning communities & leven lang leren), digitale leer- en werkomgeving (ontwikkeling gezamenlijke leer- en werkomgeving), cultuurparticipatie (introduktie HKU-cultuurpas), en werkplaatsen (meer personele inzet in de werkplaatsen). In de bijlage van hoofdstuk 4 'Kwaliteitsafspraken' van het jaarverslag meer over de rol van de CMR en reflectie op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken.

Daarnaast is de CMR in 2019 betrokken geweest bij de totstandkoming van het Werkdrukbeleid en het Professionaliseringsplan, bij het Herhuisvestingsvraagstuk voor de school HKU Theater en bij de thema's Duurzaamheid en Diversiteit. Ook is de CMR betrokken bij de selectie van een nieuw lid van het College van Bestuur.

De CMR ervaart het overleg en de samenwerking met het CvB als constructief en prettig. Op adviezen wordt adequaat en tijdig gereageerd, de CMR wordt van relevante informatie voorzien en wordt betrokken bij het opstellen van HKU overkoepelend beleid.

De CMR heeft geïnvesteerd in haar eigen professionalisering door middel van twee scholingsdagen. Daarnaast vindt 'informeel' leren plaats binnen de subcommissies, in dialoog met elkaar en met inhoudsdeskundigen.

De CMR heeft in 2019 ingestemd op de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsafspraken
- Integriteitscode
- Reglement Profileringsfonds, Reglement vergoeding MT, Besluit Faciliteiten
- Kaderbrief
- (Hoofdlijnen) van de begroting
- Onderwijs- en Examenregeling 2019-2020
- Werkrooster
- Nieuwe afspraken Arbo-dienst
- Cultuurpas (voorlopige niet-instemming samenwerking We Are Public)

De CMR heeft gevraagd en ongevraagd geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- Duurzaamheidsbeleid
- Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO)
- Onafhankelijkheid ombudsman
- DAM-gelden
- Instellingscollegegeld
- Werkdrukbeleid
- Inzet DI-uren
- Studentenwelzijn
- Herhuisvesting Theater
- Flexibel onderwijs
- Wijziging aantal zetels en samenstelling CMR
- Werving nieuw lid College van Bestuur
- Wijziging betaling bestuursbeurzen voor studentleden CMR

### Opleidingscommissies

De positie van de Opleidingscommissie (OC) en daarbij behorende taken zijn in 2017 versterkt, zo ook de wettelijk uitvoerende taken die de OC heeft. Om hen hierin te ondersteunen hebben de OC's ook dit jaar een trainingsaanbod gehad. Nieuwe OC leden hebben een basistraining medezeggenschap kunnen volgen en daarnaast heeft elke OC een training Effectief Vergaderen op hun eigen locatie aangeboden gekregen. Acht van de tien OC's hebben hier gebruik van gemaakt.

De OC's zijn steeds beter in staat om hun meerwaarde voor het onderwijs van HKU te laten gelden. Sinds april 2018 worden alle opleidingscommissies door één ambtelijk secretaris ondersteund. Deze secretaris heeft ook het handboek van de OC's geüpdatet. Deze zal na goedkeuring door het College van Bestuur worden gepubliceerd en gebruikt.

Er wordt ook verder gewerkt aan het versterken van de binding van opleidingscommissies met de CMR van HKU: CMR-leden wonen OC-vergaderingen bij. Niet alleen CMR leden en de directeur zijn regelmatig te gast maar ook onderwijskundigen, klassenvertegenwoordigers, Examencommissie leden en studieleders schuiven regelmatig aan.

### Onderwijsdag

In januari vond de succesvolle Onderwijsdag, ditmaal met het thema 'diversiteit en inclusie', voor alle medewerkers plaats in Tivoli/Vredenburg. Onderdeel van deze dag was de uitreiking van de HKU Awards, de bekroning van werk van genomineerde afstudeerders in 2018, waarvoor ook externe partners en stakeholders uitgenodigd waren. Voor het eerst werd ook de HKU Prijs Gemeente Utrecht tegelijkertijd met de HKU Awards uitgereikt. Drie jaar geleden werd deze prijs in het leven geroepen door de Gemeente Utrecht. Het is een onderscheiding voor een net afgestudeerde kunstenaar aan HKU met een project van bijzondere maatschappelijke relevantie. Zie ook [HKU Awards](#) en [HKU Prijs Gemeente Utrecht 2018](#)



## 9 PERSONEEL

HKU ziet de medewerkers als unieke individuen, met eigen talenten, die samen in complementaire teams bijdragen aan goed onderwijs en onderzoek. Een goede selectie, loopbaanbegeleiding en scholing van haar medewerkers is een kritische factor in het behalen van haar doelstellingen ten aanzien van kwaliteit en continuïteit. HKU streeft in dit kader naar evenwicht tussen:

- a) vaste en flexibel inzetbare medewerkers en deskundigen;
- b) medewerkers met grotere en medewerkers met kleinere aanstellingen;
- c) generalisten en specialisten.

Alle onderdelen (schools en ondersteuning) hebben in meerjarenformatieplannen personele ontwikkelingen in kaart gebracht ten behoeve van een meer evenwichtige - maar ook flexibele - teamvorming. De leidinggevenden hebben de beschikking over actuele en accurate managementinformatie over hun formatie en hun medewerkers.

### Formatie HKU-breed in 2019

In de afgelopen jaren is het aandeel vaste arbeid bij HKU gestegen. Deze trend zet zich door:

- in 2019 was het aandeel vast gestegen van 71,8% naar 73,4% en het aandeel flex gedaald;
- de verhouding vast-flexibel binnen de schools was in 2019 65,8% – 34,2% (was 65,9-34,1);
- de verhouding vast-flexibel binnen niet-schools is in 2019 80,8% – 19,2% (was 80,3-19,7).

De ontwikkeling in de formatie naar meer vast is onder andere het gevolg van de effecten van de WWZ (Wet werk en zekerheid) en de Wet DBA (Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie). HKU maakt ook gebruik van uitzendkrachten en detacheringen. Deze twee categorieën worden hier buiten beschouwing gelaten. Met name detacheringen komen zeer weinig voor. Uitzendkrachten worden voornamelijk ingezet voor avonddiensten bij de receptie of voor incidentele ziektevervanging (in de ondersteuning).

HKU hanteert een instellingsbrede vast-flexibel streefverhouding van 28% flexibiliteit van de totale formatie. Een bandbreedte van 5% rondom die 28% (25% – 30%) flexibiliteit doet recht aan fluctuaties in het onderwijs en biedt ruimte om voorbereid te zijn op conjunctuur-gebonden ontwikkelingen.

### Diversiteit: Inclusief en toegankelijk

Eén van de beleidsaccenten voor 2019 was het doelbewust werken vanuit de beginselen van de Code Diversiteit & Inclusie. De pijlers van die code, de vier P's: programma, publiek, personeel en partners zijn voor het onderwijs vertaald naar onderwijsprogramma, studenten, personeel en partners. HKU heeft hierop concrete acties, processen en resultaten geformuleerd.

In maart was een Groot Onderwijsoverleg gewijd aan het thema 'Culturele Diversiteit'. Leidende vraag daarbij was: hoe komen we tot een grotere culturele diversiteit onder onze studenten, docenten en medewerkers? Ter voorbereiding vulden de deelnemers de IDI-test (Intercultureel Development Inventory) in. Op basis van de geanonimiseerde scores op de test werd door een HKU-medewerker met een licentie als Qualified Administrator (QA) meer zicht gegeven op de interculturele sensitiviteit en inclusiviteit binnen HKU en wat dat betekent voor ons. In eerste instantie is deze test ingezet als bewustwordings- en ontwikkelingstool, er zijn nog geen concrete uitkomsten te melden.

Najaar 2019 is gestart met het in kaart brengen van de verschillende initiatieven die de verschillende HKU-onderdelen al ondernemen om de diversiteit te vergroten. De inspanningen zijn erop gericht om de ervaring en kennis die met deze verschillende initiatieven is opgedaan via Community's of Practice en brown-paper lunches onderling te delen om van daaruit nieuwe initiatieven te ontplooiën om de diversiteit binnen HKU verder te versterken.

### Professionaliseringsplan

Iedere hogeschool is op basis van de cao-hbo verplicht een professionaliseringsplan op te stellen met als kader dat minimaal 6% van de bruto loonsom hieraan wordt besteed.

Onder regie van de directie HRM is in co-creatie met de directeuren, een nieuw Professionaliseringsplan opgesteld. In dit vijfjarenplan - de termijn loopt gelijk op met het HKU Instellingsplan - wordt beschreven hoe HKU wil werken aan professionalisering.

### HR2Day

In 2018 is na een aanbesteding het gunningsbesluit genomen voor een nieuw, geïntegreerd personeels- en salarissysteem. De inrichting en implementatie van HR2Day is daarna ter hand genomen. Met de invoering van HR2Day krijgt HKU de beschikking over één bronsysteem voor al haar medewerkers, zowel in loondienst als externe inhuur. Hiermee wordt aan een belangrijke voorwaarde voor een goede, samenhangende ICT-architectuur voldaan. Deze implementatie leidt niet alleen tot 30% afname in de structurele kosten per jaar, maar ook tot veel betere informatievoorziening en gebruiksgemak voor zowel medewerkers, leidinggevenden als HR-professionals.

HR2Day is in het vierde kwartaal van 2018 geïmplementeerd en per 1 januari 2019 live gegaan. Leidinggevenden en medewerkers kunnen relevante personeelsgegevens nu zelf raadplegen en wijzigen. In de loop van 2019 zijn het systeem en de processen verder geoptimaliseerd en doorontwikkeld, zoals het digitale personeelsdossier, het indienen van declaraties en de gesprekscyclus van functioneren en beoordelen.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en werkdrukonderzoek

Met draagvlak van de CMR is besloten het 2-jaarlijkse MTO niet in 2018, maar in 2019 te houden. Eind 2018 is in plaats daarvan de aandacht gericht op een verdiepend onderzoek naar werkdruk. De afgelopen drie keer (2012, 2014, 2016) kwam werkdruk niet als kritisch element, maar wel steeds in de top 3 van het MTO terug. Verder geeft de in 2018 uitgevoerde RI&E aanleiding om hierop nader onderzoek te doen. En tot slot worden hogescholen vanuit de nieuwe cao-hbo gevraagd binnen een jaar werkdrukbeleid op te stellen.

HKU heeft eind 2018 een werkdrukonderzoek laten uitvoeren door Integron, een partij die veel onderzoeken in het hbo uitvoert, zodat benchmarks mogelijk zijn. De aanpak en inhoud van het onderzoek is afgestemd met de CMR. De uitkomsten zijn gedeeld met de commissie P&O van de CMR en met de voltallige CMR. De werkdrukbeleving binnen HKU is vergelijkbaar met het hbo-gemiddelde. Het gaat op veel onderdelen goed. Op een aantal punten is ruimte voor verbetering. De Werkdrukmonitor toont ook aan dat de werkdrukbeleving verschilt per onderdeel. Dit pleit voor een decentrale aanpak, zo laag mogelijk in de organisatie. Waar het nodig is om HKU-brede kaders te stellen of condities te creëren, worden deze opgenomen in het HKU-werkdrukbeleid. Om werkdruk te voorkomen, vroegtijdig te signaleren of te verminderen, heeft HKU reeds een aantal zaken standaard ingericht. Vanuit de Werkdrukmonitor 2018 worden daar specifieke zaken aan toegevoegd. Naar aanleiding van dit onderzoek en afspraken uit de cao hbo, heeft HKU het werkdrukbeleid op papier geformuleerd met focus op de meest belangrijk geachte verbeterpunten en met de CMR besproken:

- professionalisering (het ontwikkelen van kennis en vaardigheden in het werk);
- tijd (een minder gedetailleerde inzetplanning, zodat meer regelruimte en autonomie ontstaat);
- middelen;
- studieleiders en tutoeren.

Iedere school of onderdeel heeft, op basis van het eigen deelrapport, maatregelen genomen wat specifiek nodig is om de werkdrukbeleving te verbeteren bij het eigen onderdeel.

### Ombudsman, vertrouwenspersonen en studentendecanen

De vertrouwenspersonen, de ombudsman en studentendecanen binnen HKU stemmen hun werkzaamheden goed af. Er is periodiek overleg met het College van Bestuur en betrokkenen worden voortdurend verder geschoold en onderhouden een extern netwerk om bij te blijven in hun deskundigheid. De jaarverslagen van de vertrouwenspersonen en de ombudsman worden opgenomen in het sociaal jaarverslag van HKU.

## 10 HUISVESTING, FACILITEITEN EN BEDRIJFSVOERING

### Huisvesting

HKU ziet het centrum van Utrecht als haar 'stadscampus', waarin zij - met alle daar aanwezige grootstedelijke en culturele voorzieningen - op drie locaties kleinschalige en gedifferentieerde huisvesting biedt. De stad als podium voor alle studenten van HKU.

HKU beschikte in 2019 over drie locaties in het centrum van Utrecht:

- Locatie Centrum: de gebouwen van HKU Theater aan het Janskerkhof en HKU Utrechts Conservatorium - waaronder de kleine Beiaardschool die in Amersfoort is gevestigd - aan de Mariaplaats;
- Locatie Oudenoord en Nieuwekade;
- Locatie IBB-laan en Pastoe Fabriek.

Het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) 2017-2028 voor al onze panden is vastgesteld. Aanbestedingsplichtige onderhoudswerkzaamheden (zoals onderhoud van installaties en verfwerkzaamheden) zijn opgestart.

Voor HKU Theater, gehuisvest in twee panden aan het Janskerkhof, zijn in het voorjaar van 2019 de mogelijkheden verkend voor verhuizing naar een andere nieuwe locatie in Utrecht. Deze verkenning komt voort uit de voorgenomen onderwijskundige aanpassingen van de opleidingen en uit bestaande knelpunten in de huidige huisvesting.

Uit de verkenning is gebleken dat inhuizing van Theater op Oudenoord, door deze laatste locatie uit te breiden, het meest wenselijke en haalbare scenario lijkt. In juli 2019 heeft het College van Bestuur daarom de opdracht gegeven om dat scenario nader uit te werken en te toetsen op haalbaarheid.

De resultaten van dit haalbaarheidsonderzoek zijn recent opgeleverd onder aansturing van een Stuurgroep. Het College van Bestuur heeft, conform het advies van de Stuurgroep, besloten in een vervolgonderzoek de benodigde ruimtes en m<sup>2</sup> voor het onderwijs van Theater verder te concretiseren. Daarbij kan dit vervolgonderzoek gekoppeld worden aan de herijking van het HKU-brede onderwijsportfolio en de flexibilisering van het onderwijs, evenals de actualisatie van de huisvestingsstrategie.

Het huidige plan uit 2013 staat in de basis nog overeind, maar is aan actualisering toe. Het is de bedoeling dat het nieuwe Strategisch Huisvestingsplan kaders schetst en richting geeft aan keuzes waarbij huisvesting een rol speelt. Daarmee kan de herhuisvesting van Theater meegenomen worden in de totale besluitvorming rond de huisvestingsstrategie van HKU.

Tijdens een verbouwing in HKU Utrechts Conservatorium hebben aannemers een opmerkelijk voorwerp gevonden in de muur tussen de entree en de voormalige receptie: een loden kistje met daarin een handgeschreven brief uit 1895 en drie amuletten uit dezelfde tijd. Het blijkt te gaan om een Tijdscapsule die is ingemetseld tijdens de bouw van het monumentale pand dat van oorsprong een ziekenhuis was. Het kistje met inhoud is te bekijken op de vindplek, waar het geëxposeerd wordt.

### Faciliteiten

#### ICT

Het meerjarig investeringsplan en het investeringsplan 2018 worden volgens planning uitgevoerd. Het College van Bestuur heeft in 2019 besloten het beleid rond de verstrekking van laptops te verruimen, passend bij de ambities van het Instellingsplan en de behoeften van medewerkers.

#### Learning Management system (LMS)

HKU Hogeschool voor de Kunsten Utrecht heeft de ambitie om de komende jaren een aantrekkelijke fysieke en digitale leer- en werkomgeving in te richten voor studenten en medewerkers. HKU wil de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) versterken met een Learning

Management System (LMS), dat als basis van de DLWO kan dienen voor het primaire proces. HKU streeft naar een DLWO waarin informatie betrouwbaar is en goed vindbaar, waarmee onderwijsprocessen goed worden ondersteund en waaromheen taken en verantwoordelijkheden duidelijk en eenduidig zijn belegd.

De voorbereidingen voor LMS, onderdeel van de Kwaliteitsafspraken, zijn in gang gezet. HKU heeft echter nog geen goed zicht op de onderwijs-, leer- en communicatieprocessen die het LMS dient te ondersteunen, de reikwijdte van functionaliteiten die een LMS kan vervullen binnen de context van een digitale leer- en werkomgeving en de wederzijdse beïnvloeding tussen inrichting van onderwijs en de inrichting van een LMS. Dit beperkte inzicht hindert zowel de formulering van een pakket van Eisen in een aanbestedingsprocedure als het in stelling brengen van de onderwijsorganisatie om een LMS daadwerkelijk succesvol te implementeren.

Om deze reden wordt in het studiejaar 2019-2020 een pilot bij vier schools uitgevoerd met het LMS Canvas. Dit LMS is hiervoor uitgekozen via een uitgebreide marktconsultatie in het voorjaar van 2019. Momenteel wordt er onderzocht hoe verschillende bronnen die al worden gebruikt (o.a. Osiris, Webuntis, etc) kunnen worden geïmplementeerd in Canvas.

Indien de pilot succesvol is, zal HKU in 2020 een aanbestedingsprocedure starten om een LMS voor de komende jaren te verwerven.

Zie voor meer details over het LMS: hoofdstuk 4. Kwaliteitsafspraken in dit jaarverslag.

### Werkplaatsen

De werkplaatsen zijn een cruciaal onderdeel van het HKU-onderwijs. De hout- metaal- en decorwerkplaats, fotostudio's, theaters en andere studio's en zalen zijn voor studenten onmisbaar. Onderzoeken door te doen en leren door te maken zijn belangrijke uitgangspunten voor HKU. Zie [werkplaatsen](#) en [overzicht werkplaatsen](#).

De werkplaatsen, studio's en zalen zijn voor alle HKU-studenten toegankelijk. Studenten die voor het eerst van een bepaalde werkplaats gebruik maken, krijgen een instructie door de betreffende werkplaatsmedewerker. De medewerkers in de werkplaatsen zijn ambachtelijk geschoold en kennen de gereedschappen, materialen en technieken op hun duimpje. Daarnaast zijn ze vaak artistiek onderlegd en leveren ze een inhoudelijke bijdrage aan het onderwijs. Ze gaan discussies aan, leggen uit wat wel en niet kan en dagen studenten uit. Op de locaties is een regulier werkplaatsenoverleg ingericht. Zo wordt het gesprek tussen werkplaatsmedewerkers en studieleiders/docenten verder verdiept.

De werkplaatscapaciteit is een van de voornemens uit de Kwaliteitsafspraken. Zie ook hoofdstuk 4. Kwaliteitsafspraken.

### Bedrijfsvoering

De calamiteit van 18 maart 2019, het schietincident in een tram in Utrecht, is in de organisatie geëvalueerd zoals regulier bij calamiteiten het geval is. Veel is goed gegaan in de organisatie van HKU, maar we hebben er ook lessen uit getrokken. Die zijn in een protocol calamiteiten verwerkt waarin ook de samenwerking met de locaties, de verschillende rollen, en de communicatie terugkomt. Veel van het handelen door HKU op de dag zelf werd overigens bepaald door het volgen van het advies van de autoriteiten.

### Duurzaamheid

Om houvast te bieden aan de organisatie om keuzes en beslissingen in de toekomst te kunnen nemen is in 2019 specifiek aandacht besteed aan duurzaamheid. De prioriteit ligt in eerste instantie bij de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering en het -beter- zichtbaar maken van de resultaten. De aandacht is daarbij in eerste instantie gericht op een pakket maatregelen op duurzame inkoop (bijvoorbeeld catering en schoonmaak), mobiliteit, vermindering van verbruik van energie en water, en reductie van afvalstromen.

HKU stimuleert bijvoorbeeld medewerkers om te fietsen, ze doet dit door het fietsen aantrekkelijker te maken. Er kan een fiets aangeschaft worden via het fietsplan, OV-fietsen en fietsenstallingen worden vergoed. Voor reisbewegingen tussen de locaties zijn HKU-dienstfietsen beschikbaar. De interne post wordt verspreid door de fietskoerier.

HKU zet ook in op Ledverlichting. Een groot deel van de HKU-panden is reeds voorzien van deze energiezuinige vorm van verlichting

Sinds HKU is begonnen met afvalscheiding voor medewerkers op diverse locatie is het aandeel restafval nog maar 35%. Alleen al op de Nieuwekade worden er meer dan veertigduizend koffiebeker per jaar gerecycled.

De ontwikkeling van duurzaamheid binnen het onderwijs is belegd bij de schooldirecteuren. Het onderwijs zal daartoe aan de slag gaan met de SDG-doelen. Eén van de voorgestelde acties op dit vlak is de installatie van een 'green office'. Het viel een studente van HKU Beeldende Kunst op hoeveel nog prima bruikbare spullen na elk semester in containers verdwijnen. Daarom startte ze in haar atelier in de Pastoe Fabriek de eerste Lucrative Dumpster Dive: een rommelhok met herbruikbare spullen. Intussen zijn er ook vestigingen geopend aan de Oudenoord en IBB-laan.

De duurzaamheidsmaatregelen zullen jaarlijks gemonitord worden en waar nodig bijgesteld op basis van (financiële) haalbaarheid, relevante wetgeving, effectiviteit en andere aspecten.

### Inzetplanning en roostering

Eind 2017 is het programma 'Procesontwerp Inzetplanning en Roostering' van start gegaan. Doel is om voor deze twee hoofdprocessen uit de onderwijslogistiek tot een verbeterd planningsproces te komen. Programmaleider is de directeur Onderwijs- en studentzaken.

Er is een 'soll proces roostering en inzetplanning' gedefinieerd: een proces op hoofdlijnen dat de ambities van HKU ondersteunt, zoals de LLL/flexibiliseringsagenda, maar ook bijvoorbeeld de wens om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Binnen het programma werken een aantal ontwikkelsporen naar dit doel toe.

Na afstemming op hoofdlijnen is dit soll proces roostering en inzetplanning' in het najaar 2019 gedetailleerd uitgewerkt in samenwerking met alle betrokkenen in het proces.

Om dit proces te ondersteunen is goede software nodig die voldoet aan de eisen van de individuele schools en de ambities die HKU als geheel heeft. In het voorjaar van 2019 heeft hiervoor een meervoudig onderhandse aanbesteding plaatsgevonden wat geresulteerd heeft in de aanschaf van Xedule. Xedule is de nieuwe integrale inzetplanning-, rooster- en lokaalreserveringssoftware die de gewenste processen nu en in de toekomst optimaal kan ondersteunen

In september 2019 is het implementatietraject van Xedule gestart. Daarin ligt de nadruk op de inrichting van Xedule en de aansluiting bij de gebruiker en het nieuw vormgegeven proces.

In het voorjaar van 2020 zullen de studieleiders en de roostermakers aan de slag gaan met Xedule. Na een korte training starten de studieleiders met de inzetplanning voor september 2020 en worden zij 'on the job' gecoacht. Aansluitend ronden de roostermakers dit proces voor studenten en docenten af en is de voorbereiding van het schooljaar 2020/2021 gereed.

### Risicomanagement

In 2019 is de afdeling Financiën, Kwaliteit en Control gestart met het gedetailleerd in kaart brengen van risico's die in de organisatie bestaan bij verschillende processen en locaties. Als raamwerk wordt hiervoor gebruik gemaakt van een indeling die de Vereniging Hogescholen heeft opgezet met de deelonderwerpen onderwijs en onderzoek, bedrijfsvoering, personeel, complice, omgeving en overig. Per deelonderwerp is met verschillende directeuren in de organisatie besproken welke risico's en beheersmaatregelen bestaan. Een volgende stap is het wegen van de risico's en bijbehorende acties benoemen die de risico's verlagen. Dit staat gepland voor 2020. Het geheel van risico's, beheersmaatregelen en acties zal vervolgens jaarlijks met de verschillende afdelingen binnen HKU worden besproken om te bekijken of er ontwikkelingen zijn waar actie voor nodig is.

### Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

In 2019 heeft HKU een nieuwe Functionaris voor de Gegevensbescherming aangesteld. Deze heeft een brede inventarisatie uitgevoerd van de stand van gegevensbescherming bij HKU, waarvan de uitkomst is getoetst door externe experts.

Op basis hiervan is ingezet op het vergroten van de transparantie (zowel intern als extern) van de verwerking van persoonsgegevens bij HKU en het verhogen van bewustzijn rond bescherming van persoonsgegevens.

Een verwerkingsregister is opgezet dat een overzicht moet gaan bieden van het totaal aan verwerkingen van persoonsgegevens bij HKU. Een privacy-statement is gepubliceerd, processen met risico's voor de privacy van betrokkenen zijn in lijn met AVG gebracht, en er is praktische informatie over privacy & gegevensveiligheid opgesteld en beschikbaar gemaakt voor medewerkers.

De komende tijd wordt ingezet op het vullen van het verwerkingsregister, het middels trainingen verhogen van het privacy-bewustzijn bij personeel en het verbeteren en verankeren van bescherming van persoonsgegevens in beleid en processen.

### Integriteitscode

In 2019 is de Integriteitscode naar aanleiding van de AVG herzien en vastgesteld. In het vorige reglement werd nog de term Wet Bescherming Persoonsgegevens gebruikt.

Deze code geldt voor alle werknemers van HKU en personen die in opdracht van HKU werkzaam zijn of activiteit ontplooiën. Daar waar studenten gebruikmaken van middelen van HKU of handelen in opdracht van HKU is deze code eveneens op hen van toepassing.

# FEITEN EN CIJFERS 2019

## 1. JAARVERSLAG GOVERNANCE

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 en is daarover verantwoording verschuldigd 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 hoogte van de bezoldigingen is opgenomen in het financiële gedeelte van dit jaarverslag.

### College van Bestuur

Het College van Bestuur had in 2019 de volgende samenstelling:

- Roelof Bleker, voorzitter vanaf 1 september 2018
- Désirée Majoor, lid en plaatsvervangend voorzitter tot 1 september 2019
- Heleen Jumelet, lid vanaf 1 november 2019

Het College heeft een portefeuilleverdeling opgesteld waarbij de aandachtsgebieden en organisatieonderdelen zijn verdeeld onder de leden van het College.

### Raad van Toezicht

In 2019 is de samenstelling van de Raad van Toezicht ongewijzigd. Leden worden benoemd voor een periode van drie jaar, waarbij herbenoeming tweemaal mogelijk is met een maximale benoemingsduur van acht jaar.

De Raad van Toezicht had in 2018 de volgende samenstelling:

Joop Daalmeijer (MA), voorzitter  
(lid vanaf 1 november 2018)

- Lid Raad van Bestuur Vlaams-Nederlands Cultureel Huis deBuren in Brussel
- Voorzitter Raad van Toezicht Free Press Unlimited
- Voorzitter Raad van Bestuur Nationaal Jenevermuseum Schiedam
- Adviseur media Raad voor Cultuur
- Lid Raad van Toezicht Russian Language Media Initiative Warschau
- Lector Vlaams Audiovisueel Fonds voor documentaires
- Bestuurslid fonds cultuurmanagement Universiteit van Antwerpen
- Vertrouwenspersoon Sociaal Fonds Auteurs van de Auteursbond

Gert-Jan van der Vossen (mr., RC)  
(lid vanaf 14 juni 2016)

- Managing Partner Holland Consulting Group
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Yulius voor Geestelijke Gezondheid
- Vicevoorzitter Raad van Advies Raad voor Rechtsbijstand
- (Waarnemend) Voorzitter Raad van Toezicht Stichting DOEN

Mathieu Weggeman (prof.dr.ir.), plaatsvervangend voorzitter  
(lid vanaf 14 juni 2016)

- Hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven
- Lid en vice-voorzitter Raad van Toezicht Sint Lucas - Eindhoven
- Lid Raad van Toezicht Gouverneur Kremers Centrum van het MUMC - Maastricht
- Lid Raad van Toezicht Studium Chorale - Maastricht
- Lid Adviesraad Eindhoven Academy, (Brainport)
- Member Advisory Council GuruScan - Amsterdam
- Member Scientific Board BrainCompass - Rotterdam
- Lid RvT ZuidZorg, Eindhoven



Sharon Gesthuizen

(lid vanaf 1 december 2016, benoemd op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad)

- Voorzitter Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang
- Voorzitter AFNL-NOA
- Voorzitter bestuur Festival Classique, Den Haag
- Voorzitter bestuur STROOM, Den Haag
- Eigenaar De Bananenplant (eenmanszaak)
- Jury Anne Vondelingprijs
- Voorzitter adviesraad Expertisecentrum Euthanasie (voorheen Levensindekliniek)
- Lid Raad van Advies Sociale Verzekeringsbank (SVB)
- Lid bestuur Stichting Willem Drees-lezing

Ena Voûte (prof.ir.)

(lid vanaf 1 november 2018)

- Hoogleraar en decaan faculteit Industrieel Ontwerpen TU Delft
- Voorzitter VHTO
- Voorzitter Robovalley Foundation

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn tevens vermeld op de website van HKU.

### Werkwijze en activiteiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2019 vijfmaal 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. Op verzoek van de CMR is in 2019 ook tweemaal informeel overleg geweest tussen een delegatie van de Raad en van de CMR. Dit overleg werd door zowel de Raad van Toezicht als de CMR als zeer positief ervaren.

De Raad van Toezicht HKU hanteert een vastgesteld toetsingskader dat de leidraad vormt voor haar eigen handelen. De (leden van de) Raad van Toezicht zijn binnen dit kader onafhankelijk. In 2019 is het toetsingskader in een vergadering met het College van Bestuur gewijzigd en opnieuw vastgesteld.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 drie commissies ingesteld, een Auditcommissie, een Remuneratiecommissie en een commissie Onderwijs en Onderzoek (O&O). Voor elke commissie is in februari 2019 het reglement vastgesteld. De Auditcommissie werd gevormd door Sharon Gesthuizen (vz) en Gert-Jan van der Vossen. De Remuneratiecommissie door Ena Voûte (vz) en Joop Daalmeijer. De commissie Onderwijs en Onderzoek bestond uit de leden Mathieu Weggeman (vz) en Ena Voûte.

De Auditcommissie heeft in 2019 meermalen vergaderd met het College van Bestuur en de directeur Financiën, Kwaliteit en Control. In deze vergaderingen kwamen het financieel jaarverslag van 2018, de aanbestedingsprocedure en de selectie van de accountant, de begroting voor het studiejaar 2019-2020 en de management letter 2019, de begroting voor 2020 en de huisvestingsplannen van HKU aan de orde.

De Remuneratiecommissie heeft in 2019 twee keer (functionerings-)gesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Daarnaast heeft de commissie de wervingsprocedure voor een nieuw lid van het College geleid. Deze procedure is met medewerking van de CMR en de leden van de selectie- en adviescommissie snel en zeer voorspoedig verlopen.

De commissie O&O heeft in 2019 een open gesprek gehouden met Désirée Majoor en twee directeuren van Expertisecentra over de meerjarenstrategie en koers van HKU rondom onderwijs en onderzoek en de verbinding daartussen. Vanwege het vertrek van Désirée Majoor per 1 september en de komst van Heleen Jumelet per 1 november is in 2019 geen tweede vergadering georganiseerd.

Ter bespreking van het eigen functioneren en het functioneren van het College van Bestuur vergaderde de Raad van Toezicht in 2019 eenmaal buiten aanwezigheid van het College van Bestuur.

Bij verschillende evenementen en activiteiten van HKU waren leden van de Raad van Toezicht aanwezig om ook op een informele manier betrokken te zijn bij HKU. Er waren leden aanwezig bij de Onderwijsdag in januari 2019, bij de managementconferentie, bij examenexposities en de opening van het nieuwe studiejaar in september 2019. Daarnaast was in het kader van de sollicitatieprocedure voor een nieuw lid van het College overleg met de leden van de benoemingsadviescommissie (de voorzitter van de CMR en een student) en met een delegatie van medewerkers van HKU.

In 2019 was Gert-Jan van der Vossen als docent betrokken bij de opleidingen "De Nieuwe Toezichthouder" van Ebbinge (2 dagen) en "Leergang toezichthouden binnen de publieke sector" van de Algemene Bestuursdienst (2 dagen). Sharon Gesthuizen heeft deelgenomen aan de scholing van de VTH over de Kwaliteitsafspraken.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 goedkeuring verleend aan:

- het algemeen jaarverslag HKU 2018
- het financieel jaarverslag HKU 2018 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- de begroting HKU 2020
- het Plan Kwaliteitsafspraken
- de indeling van HKU conform de regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW
- de reglementen voor de drie commissies van de Raad, de wijziging van het toetsingskader en het reglement van de Raad van Toezicht
- de wijziging in de bezoldiging voor de leden van de Raad van Toezicht
- het verlengen van de termijnen van de leden Gert-Jan van der Vossen, Mathieu Weggeman en Sharon Gesthuizen
- de benoeming van Mazars NV. als controlerend accountant voor de boekjaren 2020 tot en met 2023

De Raad van Toezicht heeft in 2019 onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- het beleid en de algemene gang van zaken binnen (de schools van) HKU, aan de hand van het HKU Jaarplan en de bestuurdersbrieven van het College van Bestuur
- de thema's A3-systematiek, Toetsingskader, Roostering en Inzetplanning, Studentenwelzijn en Levenlangleren en Onderwijsinnovatie
- het eigen functioneren van de Raad van Toezicht en de afzonderlijke leden
- het functioneren van de afzonderlijke leden en de samenstelling van het College van Bestuur
- formuleren van nieuwe thema's voor de vergaderingen in 2020
- de huisvestingsplannen voor HKU Theater

## 2 OPLEIDINGENAANBOD HKU

Per 1 september 2019 biedt HKU de volgende bekostigde opleidingen voor geaccrediteerd hoger onderwijs aan. Binnen deze opleidingen worden verschillende tracks (afstudeerrichtingen) en opleidingsvormen (voltijd en deeltijd) aangeboden.

30036	Bachelor Creative Media and Game Technologies*
34713	Bachelor Kunst & Techniek **
34739	Bachelor Muziek
34745	Bachelor Docent Theater
34860	Bachelor Theater
34951	Bachelor Kunst & Economie
39100	Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving
39110	Bachelor Autonome Beeldende Kunst
39111	Bachelor Vormgeving
39112	Bachelor Docent Muziek
44739	Master Muziek
49114	Master Master of Arts in Fine Art and Design
49117	Master Kunsteducatie
49124	Master Crossover Creativity
49238	Master Interieurarchitectuur
80144	Ad Design

\* eerste instroom per 1-9-2015

\*\* In de bachelor Kunst en Techniek worden sinds 1-9-2015 geen nieuwe inschrijvingen meer opgenomen. De opleidingen zijn in het nieuwe CROHO (Bachelor of Creative Media and Game Technologies) ondergebracht met ingang van 1-9-2015

## 3 KENGETALLEN STUDENTEN

### Aanmeldingen en instroom voor collegejaar 2019/2020:

Opleiding	Aanmeldingen	Instroom*	Percentage Instroom
Bachelor Creative Media and Game Technologies	772	144	19%
Bachelor Muziek	1212	139	11%
Bachelor Docent Theater	152	17	11%
Bachelor Theater	1025	48	5%
Bachelor Kunst en Economie	370	164	44%
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	197	48	24%
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	474	47	10%
Bachelor Vormgeving	2640	326	12%
Bachelor Docent Muziek	87	11	13%
Master Muziek	218	32	15%
Master of Arts in Fine Art and Design	259	18	7%
Master Kunsteducatie	32	12	38%
Master Crossover Creativity	73	20	27%
Master Interieurarchitectuur	69	11	16%
Ad Design	102	29	28%
Totaal	7682	1066	14%

\* Definitie Instroom: Nieuwe inschrijving binnen HKU

### Instroom in collegejaar 2019/2020 naar vooropleiding:

Opleiding	Overige vooropleiding	HAVO	MBO	21+ Toets	VWO	Totaal
Bachelor Creative Media and Game Technologies	5	66	40	2	31	144
Bachelor Muziek	39	43	12	7	38	139
Bachelor Docent Theater	2	6	6		3	17
Bachelor Theater	2	16	14	2	14	48
Bachelor Kunst en Economie	4	84	51	7	18	164
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	11	15	16	2	4	48
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	11	14	4	7	11	47
Bachelor Vormgeving	20	125	112	13	56	326
Bachelor Docent Muziek	2	4	1		4	11
Master Muziek	27	1	1	3		32
Master of Arts in Fine Art and Design	18					18
Master Kunsteducatie	9	3				12
Master Crossover Creativity	18	1			1	20
Master Interieurarchitectuur	7	3	1			11
Ad Design	1	5	22		1	29
Totaal	176	386	280	43	181	1066
Relatief	17%	36%	26%	4%	17%	100%

\* Onder overige vooropleidingen wordt o.a. instroom uit het buitenland en uit andere HO-instellingen (hbo en wo) opgenomen

## Inschrijvingen per 1 oktober 2019 totaal:

Opleiding	Totaal inschrijvingen	Relatief
Bachelor Creative Media and Game Technologies	510	13%
Bachelor Muziek	569	14%
Bachelor Docent Theater	72	2%
Bachelor Theater	190	5%
Bachelor Kunst en Economie	718	18%
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	180	4%
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	180	4%
Bachelor Vormgeving	1213	30%
Bachelor Docent Muziek	76	2%
Master Muziek	133	3%
Master of Arts in Fine Art and Design	49	1%
Master Kunsteducatie	36	1%
Master Crossover Creativity	36	1%
Master Interieurarchitectuur	30	1%
Ad Design	54	1%
Totaal	4046	

## Inschrijvingen per 1 oktober 2019 leeftijd:

Opleiding	17 of jonger	18-20	21-24	25-29	30-34	35 of ouder	Totaal
Bachelor Creative Media and Game Technologies	8	154	249	89	10		510
Bachelor Muziek	3	146	288	100	19	13	569
Bachelor Docent Theater		26	32	12	2		72
Bachelor Theater	1	54	106	26	2	1	190
Bachelor Kunst en Economie	15	250	356	92	4	1	718
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	3	46	78	29	11	13	180
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	2	56	82	32	7	1	180
Bachelor Vormgeving	21	380	624	161	25	2	1213
Bachelor Docent Muziek	2	26	33	13		2	76
Master Muziek			49	60	13	11	133
Master of Arts in Fine Art and Design			12	24	6	7	49
Master Kunsteducatie			2	6	5	23	36
Master Crossover Creativity			3	7	4	22	36
Master Interieurarchitectuur			15	9	2	4	30
Ad Design		11	34	9			54
Totaal inschrijvingen	55	1149	1963	669	110	100	4046
Relatief	1%	28%	49%	17%	3%	2%	100%

### Inschrijvingen per 1 oktober 2019 geslacht:

Opleiding	Man	Vrouw	Totaal inschrijving
Bachelor Creative Media and Game Technologies	331	179	510
Bachelor Muziek	405	164	569
Bachelor Docent Theater	19	53	72
Bachelor Theater	70	120	190
Bachelor Kunst en Economie	202	516	718
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	31	149	180
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	56	124	180
Bachelor Vormgeving	434	779	1213
Bachelor Docent Muziek	29	47	76
Master Muziek	71	62	133
Master of Arts in Fine Art and Design	14	35	49
Master Kunsteducatie	7	29	36
Master Crossover Creativity	17	19	36
Master Interieurarchitectuur	4	26	30
Ad Design	22	32	54
Totaal Inschrijvingen	1712	2334	4046
Relatief	42%	58%	

### Inschrijvingen per 1 oktober 2019 bekostiging:

Opleiding	Bekostigd	Niet bekostigd	Eindtotaal
Ad Design	47	7	54
Bachelor Kunst en Economie	524	194	718
Bachelor Creative Media and Game Technologies	402	108	510
Bachelor Vormgeving	999	214	1213
Bachelor Autonoom Beeldende Kunst	141	39	180
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	144	36	180
Bachelor Muziek	381	188	569
Bachelor Docent Muziek	48	28	76
Bachelor Theater	135	55	190
Bachelor Docent Theater	54	18	72
Master Crossover Creativity	19	17	36
Master Interieurarchitectuur	26	4	30
Master of Arts in Fine Art and Design	30	19	49
Master Kunsteducatie	15	21	36
Master Muziek	82	51	133
Eindtotaal	3047	999	4046
Relatief	75%	25%	

Uitstroom\* in collegejaar 2018/2019:

Opleiding	BSA	Diploma	Stuðiestaker	Totaal uitstroom
Bachelor Creative Media and Game Technologies	28	36	25	89
Bachelor Kunst en Techniek		28	19	47
Bachelor Muziek	29	91	34	154
Bachelor Docent Theater	2	13	2	17
Bachelor Theater	10	29	13	52
Bachelor Kunst en Economie	61	117	30	208
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	11	41	5	57
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	4	31	11	46
Bachelor Vormgeving	89	211	60	360
Bachelor Docent Muziek	1	10	5	16
Master Muziek		50	10	60
Master of Arts in Fine Art and Design		28	3	31
Master Kunsteducatie		14	9	23
Master Crossover Creativity		14	13	27
Master Interieurarchitectuur		6	1	7
Ad Design	5		1	6
Totaal	240	719	241	1200

\*BSA = afwijzend bindend studieadvies

## 4 INTERNATIONALE MOBILITEIT

### Internationale mobiliteit HKU-studenten per school in 2019

Studie, stage, onderzoek/project

School	Aantal
HKU Beeldende Kunst	30
HKU Design	35
HKU Games en Interactie	19
HKU Kunst en Economie	41
HKU Media	49
HKU Muziek en Technologie	17
HKU Theater	16
HKU Utrechts Conservatorium	20
Totaal	227

### Internationale mobiliteit HKU-studenten per studieactiviteit in 2019

	Aantal
Studie	40
Stage	59
Onderzoek/project	128
Totaal	227

### Aantal buitenlandse uitwisselingsstudenten per school in 2019

School	Aantal
HKU Beeldende Kunst	9
HKU Design	9
HKU Games en Interactie	5
HKU Kunst en Economie	5
HKU Media	13
HKU Muziek en Technologie	6
HKU Theater	12
HKU Utrechts Conservatorium	9
Totaal	59



## S PROFILERINGSFONDS EN BEURZEN

Het profileringsfonds van HKU ondersteunt studenten die door bijzondere omstandigheden, bestuurszaken, ziekte of vanwege de inrichting van de opleiding niet optimaal hebben kunnen studeren. Alle ingediende aanvragen zijn in 2019 toegekend.

Daarnaast reikte HKU 68 Talentbeurzen uit van € 3.500 per persoon aan studenten die niet afkomstig zijn uit de Europese Economische Ruimte (EER), die daarmee aan HKU kunnen studeren. Tot slot reikte HKU 6 beurzen uit van € 5.000 per persoon in het kader van het Holland Scholarship aan talentvolle niet-EER studenten die voor het eerst in Nederland studeren.

### Financiële ondersteuning studenten in 2019: overzicht uitkeringen Profileringsfonds HKU 2019

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen 7 Toewijzingen 7	€ 11.219,56	€ 1.602,80	5,1 maanden
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	Aanvragen 199 Toewijzingen 199	€ 85.710,00	€ 430,70	1,4 maanden
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen 74 Toewijzingen 74	€ 268.000,00	€ 3.621,62	n.v.t., betreft Talentbeurzen en Holland Scholarship

NIET-EER - Talentbeurzen		
Opleiding	aantal	bedrag
Bachelor Beeldende Kunst	13	
Masterprogramma Fine Art	11	
Bachelor Muziek	20	
Master Muziek HKU Utrechts Conservatorium	11	
Master Muziek HKU Muziek en Technologie	7	
Masterprogramma Scenography	6	
Totaal	68	€ 238.000,00

Holland Scholarship	6	€ 30.000,00
---------------------	---	-------------

Daarnaast heeft HKU 43 studenten die zich actief hebben ingezet in de medezeggenschap financieel ondersteund.

Reglement Medezeggenschap	43	€ 19.312,50
---------------------------	----	-------------

## 6 LOKET RECHTSBESCHERMING

HKU heeft de rechtsbescherming van studenten ingericht conform de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek. Het Bestuursbureau functioneert als centraal loket voor alle klachten, bezwaren en beroepen. 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.

### a. Klachten

In 2019 heeft het College van Bestuur drie klachten van studenten ontvangen. Deze zijn voor behandeling doorverwezen naar de directeur van het betreffende organisatieonderdeel. In 2019 zijn alle drie ingediende klachten op deze manier opgelost.

HKU Media: klacht over niet uitnodigen kandidaat op toelatinggesprek  
Klacht is afgehandeld door de schooldirecteur.

HKU Design: klacht over niet invoeren studiepunten in Osiris  
Klacht is afgehandeld door de schooldirecteur.

OSZ: Niet halen deadline inschrijving Kunst en Economie door problemen studielink  
Klacht is afgehandeld door OSZ.

### b. Ingediende bezwaarschriften bij Geschillenadviescommissie

Er waren in 2019 geen ingediende bezwaarschriften bij de Geschillencommissie.  
De Adviescommissie beroep beoordeling personeel heeft één bezwaar behandeld.

### c. College van Beroep voor de Examens

Overzicht aantal ingediende beroepschriften bij College van Beroep voor de Examens HKU in 2019:

School	Beroepen	Bezwaar tegen	Minnelijke Schikking bereikt	Beroep niet doorgezet	Zitting CBE Beroep (on)gegrond/niet ontvankelijk verklaard	Zitting CBHO Beroep (on)gegrond verklaard
HKU Kunst en Economie	3	BSA	1	2		
	3	tegen		1	2 x gegrond	
	1	niet	1			
HKU Utrechts	6	BSA	3	1	1 x gegrond	
HKU Beeldende Kunst	4	BSA	3		1 x gegrond	
	1	toelating		1		
HKU Media	3	BSA	2		1 x ongegrond	1 x ongegrond
HKU Design	2	BSA	1	1		
HKU Games en Interactie	1	BSA	1			
HKU Muziek en Technologie	1	BSA	1			
Totaal	25		13	6	6	1

## **7 ONDERZOEK**

HKU had in 2019 de volgende lectoraten:

- Lectoraat Kunst en Professionalisering, Lector: Bart van Rosmalen. Dit lectoraat is in 2018 vanwege het vierjarig bestaan geëvalueerd en verlengd tot 2022.
- Lectoraat Performatieve Maakprocessen, Lector: Nirav Christophe. Dit lectoraat is in 2018 vanwege het vierjarig bestaan geëvalueerd en verlengd tot 2022.
- Lectoraat Creative Economy, Lector: Elisabetta Lazzaro. Looptijd: 2015-2019.
- Lectoraat Interactive Narrative Design, Lector: Hartmut Könitz. Looptijd: 2015-2019.
- Lectoraat Research in Creative Practices, Lector: Jan IJzermans. Looptijd: 2015-2019.

## B. KENGETALLEN PERSONEEL

### a. Totaal FTE en personen

Totaal fte en totaal aantal medewerkers per 31-12	2019	2018	Jaar 2017	2016	2015
fte	453,3	438,4	426,2	436,7	411,6
medewerkers	857	808	783	799	697

### b. Aantal en FTE per organisatieonderdeel 2019

Onderdeel/locatie per 31-12	Aantal medewerkers	Aantal fte
Backoffice	131	107,4
Centrum Janskerkhof/ Mariaplaats	42	31,5
Oudenoord/Nieuwekade	35	25,6
IBB-laan/Pastoe	54	35,7
Subtotaal	262	200,2
School	Aantal medewerkers	Aantal fte
Kunst en Economie	58	29,3
Beeldende Kunst	65	21,4
Desian	53	19,5
Games en Interactie	36	19,3
Media	80	31,5
Muzike en Technoloaie	48	20,3
Utrechts Conservatorium	129	48,4
Theater	59	24,5
HKU Colleaq	15	6,7
Lectoraten/exp.centra/Exp	52	32,2
Subtotaal	595	253,1
Totaal HKU	857	453,3

NB: Het subtotaal van Onderdeel/locatie van 200,2 fte is inclusief onderwijs-gerelateerde werkplaatsmedewerkers op de verschillende locaties.

### c. Leeftijdsopbouw medewerkers

Leeftijdsopbouw medewerkers per 31-12	2019
Leeftijd	Aantal
<= 24	7
25-35	142
36-45	233
46-55	256
>=56	219
Totaal	857

d. Geslacht

Verdeling mannen en vrouwen	
per 31-12	2019
mannen	430
vrouwen	427
Totaal aantal	857

e. Betrekkingsomvang

Aantal medewerkers naar betrekkingsomvang			
Omvang in fte	Man	Vrouw	Totaal
< 0,3	133	108	241
>= 0,3 & < 0,5	82	74	156
>=0,5 & <0,7	78	81	159
>=0,7 & <1,0	79	130	209
=1,0	58	34	92
Totalen	430	427	857

f. Ziekteverzuim

Ziekteverzuim in %					
	2019	2018	2017	2016	2015
	4,9	5,8	4,8	3,8	3,5

g. 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:

Totale kosten woon-werkverkeer: € 724.067

Salderingsregeling woon-werkverkeer, aantal deelnemers: 374

Fietsregeling: aantal deelnemers: 54

Betaald ouderschapsverlof, aantal deelnemers: 30

## 9 HUISVESTING

Het onderwijs en onderzoek van HKU werd in 2019 in de volgende gebouwen verzorgd (conform NEN 2580 opnieuw in 2019-2020 ingemeten):

Locatie	plaats	Schools/Onderdeel	Huur, eigendom of bruikleen	bruto vloer- oppervlak in m <sup>2</sup>
IBB-laan 50	Utrecht	HKU Design HKU Muziek en Technologie HKU Games en Interactie	E	13299
Mariaplaats 27	Utrecht	HKU Utrechts Conservatorium	E	5487
Mariaplaats 28	Utrecht	HKU Utrechts Conservatorium	E	4232
Belgenmonument	Amersfoort	HKU Utrechts Conservatorium	H	25
Grote Spui 9 en 11	Amersfoort	HKU Utrechts Conservatorium	H	550
Janskerkhof 17	Utrecht	HKU Theater	E	2489
Janskerkhof 18	Utrecht	HKU Theater	E	1064
Janskerkhof 4	Utrecht	HKU Theater	E	110
Janskerkhof 4a	Utrecht	HKU Theater Academiegalerie	E	1768
Jansveld 25	Utrecht	HKU Theater	H	83
Koningsweg 2 (hal 3)	Utrecht	HKU Theater HKU Beeldende Kunst	H	950
Oudenoord 700	Utrecht	HKU Kunst en Economie HKU Media	E	11698
Pastoe Fabriek	Utrecht	HKU Beeldende Kunst HKU College HKU Theater	H	7543
Nieuwekade 1	Utrecht	HKU Kunst en Economie HKU College College van Bestuur, Expertisecentra, Lectoraten, Backoffice	H	8942
Totaal				58240

## 10 FELLOWS

HKU heeft sinds enkele jaren fellows benoemd die bijdragen aan het onderwijs leveren. HKU-fellows zijn nationale en internationale experts op het gebied van de kunsten, media en creatieve industrie die door hun verbintenis aan HKU studenten en medewerkers van HKU op hun eigen wijze inspireren.

De fellows van HKU vormen een brug tussen HKU en het werkveld. Een fellow wordt benoemd voor een periode van drie jaar en ontvangt een budget van € 5.000 om naar eigen inzicht te besteden met het oog op het doel van het fellowship.

Jaarlijks dineert het College van Bestuur met de fellows om terug te kijken naar het afgelopen jaar en vooruit te blikken naar ontwikkelingen en de bijdragen van de fellows. Eind 2019 liepen vier huidige fellowships af. Het College van Bestuur heeft de directeuren gevraagd met voorstellen te komen voor nieuwe fellows die aansluiten bij het profiel van HKU en de ambities uit het Instellingsplan.

In 2019 had HKU vijf fellows en vijf honorary fellows (zie ook <https://www.hku.nl/OverHKU/FellowsEnHonoraryFellows.htm>)

Fellow in 2019:

- Erik Jan de Boer
- Michael Dudok de Wit
- Iva Horvat (nieuw)
- Floris Kaayk
- Janny Rodermond

Honorary fellows:

- Edwin Jacobs
- Tania Kross
- Jeroen van Mastrigt-Ide
- Janwillem Schrofer
- Roland Spekle

## 11 PRIJTSWINNAARS 2019

Zie voor actuele 'prijzenkast': [Prijzenkast](#)

# FINANCIËN HKU 2019



# 1. FINANCIËLE KERNGEGEVENS

Balans per 31 december 2019 na resultaatbestemming

ACTIVA	31 december	31 december
	2019	2018
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	36.408.899	37.234.311
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>36.408.899</b>	<b>37.234.311</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	0	0
Vorderingen	1.487.911	1.402.993
Liquide middelen	16.531.538	16.017.937
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>18.019.449</b>	<b>17.420.930</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>54.428.348</b>	<b>54.655.241</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigen vermogen	27.488.374	26.184.835
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>27.488.374</b>	<b>26.184.835</b>
Voorzieningen	2.107.077	2.750.581
Langlopende schulden	15.833.333	16.500.000
Kortlopende schulden	8.999.564	9.219.825
<b>Totaal passiva</b>	<b>54.428.348</b>	<b>54.655.241</b>

## Staat van baten en lasten 2019

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
<b>baten</b>			
Rijksbijdragen	47.530.316	47.080.000	46.017.794
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	211.551	188.559	177.545
College-, cursus-, les- en examengelden	8.415.821	8.081.988	8.713.162
Baten werk in opdracht van derden	911.224	959.396	933.168
Overige baten	1.017.119	225.115	466.160
<b>Totaal baten</b>	<b>58.086.030</b>	<b>56.535.058</b>	<b>56.307.830</b>
<b>lasten</b>			
Personele lasten	40.779.238	41.247.016	38.058.612
Afschrijvingen	2.738.010	2.848.626	2.855.914
Huisvestingslasten	5.223.123	6.569.054	5.990.508
Overige lasten	8.275.576	8.153.667	7.611.683
<b>Totaal lasten</b>	<b>57.015.947</b>	<b>58.818.363</b>	<b>54.516.717</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.070.083</b>	<b>-2.283.305</b>	<b>1.791.113</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-399.207</b>	<b>-396.531</b>	<b>-472.192</b>
<b>Resultaat</b>	<b>670.876</b>	<b>-2.679.836</b>	<b>1.318.921</b>
<b>Resultaat buitengewone bedrijfsvoering</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Netto resultaat</b>	<b>670.876</b>	<b>-2.679.836</b>	<b>1.318.921</b>

## 2. DE RESULTAATONTWIKKELING 2019 IN HOOFDLIJNEN

Het resultaat over 2019 is met een positief resultaat van € 0,7 mln. uitgekomen op een saldo dat € 3,4 mln. hoger is dan begroot. In hoofdlijnen kan deze afwijking als volgt worden verklaard:

- De Rijksbijdragen over 2019 zijn € 0,5 mln. hoger dan begroot met name door een bijstelling van de bekostiging per student ('de referentieraming') en de verwerking van de loon- en prijscompensatie naar aanleiding van de Voorjaarsnota van 2019. Deze bijstellingen zijn pas medio 2019 bekend geworden en vielen hoger uit dan vooraf geraamd.
- De Collegegelden zijn hoger uitgevallen dan begroot, in totaal € 0,3 mln. Het gemiddeld ontvangen tarief is hoger dan geraamd door minder restituties als gevolg van tussentijdse uitschrijving en relatief meer studenten die het (hogere) instellingstarief betalen.
- De overige baten zijn € 0,8 mln. hoger. Hierin is onder andere opgenomen een btw-teruggave over voorgaande jaren van ruim € 0,3 mln.
- De Personele lasten zijn € 0,4 mln. lager uitgevallen dan begroot. Dit komt vooral door een lager aantal fte's dan begroot. De gemiddelde loonkosten per fte komen daarentegen hoger uit dan begroot, maar dit prijsverschil wordt grotendeels gedekt door de hogere Rijksbijdrage.
- De afschrijvingslasten zijn € 0,1 mln. lager dan de begroting door lagere investeringen aan het eind van 2018.

- De huisvestingslasten zijn € 1,3 mln. lager dan begroot doordat in de begroting nog rekening was gehouden met een dotatie aan de onderhoudsvoorziening van € 1,5 mln. Deze is echter per 2019 vervallen als gevolg van een stelselwijziging. Deze stelselwijziging is in de jaarrekening nader toegelicht.
- De overige lasten zijn € 0,1 mln. hoger dan begroot. In voorgaande jaren werd op deze post vaak overgehouden ten opzichte van de begroting.
- Op de totale lastenbegroting is daarmee (afgerond) € 1,8 mln. overschot. De baten zijn per saldo € 1,6 mln. hoger zodat het resultaat opgeteld € 3,4 mln. hoger is dan begroot.

#### Het genormaliseerde resultaat over 2019

Van het hogere resultaat is € 1,3 mln. toe te rekenen aan de stelselwijziging met betrekking tot de verwerking van groot onderhoud.

Daarnaast is in 2019 € 0,5 mln. minder besteed aan de Kwaliteitsgelden dan was verwacht en is de onttrekking aan de bestemmingsreserve Flankerend Beleid € 0,7 mln. lager dan verwacht.

Dit betekent dat het restant van € 0,9 mln. als positief resultaatverschil met de begroting aan de reguliere bedrijfsvoering is toe te schrijven.

### **3. PLANNING & CONTROL EN BUDGETBEHEER**

#### Planning en Control

Jaarlijks besteedt HKU veel aandacht aan de begrotingsopstelling. Daarvoor is een realistische financiële planning de grondslag. Voorafgaand aan de jaarlijkse begrotingsopstelling worden op basis van het lopende Instellingsplan en het daaruit voortvloeiende Jaarplan HKU in de Kaderbrief de beleidsmatige en financiële uitgangspunten voor het komende jaar vastgesteld. De Kaderbrief wordt ter instemming aan de Centrale Medezeggenschapsraad voorgelegd.

Vanaf september 2019 wordt de planning- en controlcyclus op collegejaarbasis gevoerd, dus van 1 september 2019 tot en met 31 augustus 2020 en deze cyclus vormt de basis van de beleidskeuzes voor het (college)jaar en de financiële uitwerking hiervan. De kalenderjaarbegroting wordt (vanaf 2020) van de collegejaarbegroting afgeleid. De externe verantwoording blijft plaatsvinden op kalenderjaarbasis ten opzichte van de kalenderjaarbegroting.

De financiële planning-en-controlcyclus bestaat vervolgens, naast de begrotingsopstelling en budgettoewijzing, de eindverantwoording in de financiële jaarverslaglegging en de opstelling van het financieel meerjarenperspectief, uit actief budgetbeheer. De realisatie wordt periodiek geëvalueerd ten opzichte van de toegewezen budgetten. Hierbij wordt door de budgethouders verantwoording afgelegd over (mogelijke) verschillen tussen de toegewezen budgetten en de (tussentijdse) budgetrealisatie.

#### Budgetbeheer

De middelen worden jaarlijks toegewezen via de begroting. Hierbij 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.

Tweemaal 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. Aanvullend op de bestuurlijke planning- en controlgesprekken voert de afdeling Financiën, Kwaliteit & Control tussentijds operationele planning- en controlgesprekken met de budgethouders/directeuren.

Bij de planning- en controlgesprekken wordt - in ruime zin - aandacht besteed aan de uitvoering van de jaarplannen, inclusief belangrijke onderwerpen op het gebied van HRM. Hierin komen belangrijke (strategische) aandachtspunten aan de orde als kwaliteitszorg binnen de organisatie, professionalisering van medewerkers en organisatieontwikkeling.

## 4. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in het gevoerde en toekomstige beleid en de gevolgen daarvan voor de financiële positie. HKU stelt jaarlijks, als onderdeel van de P&C-cyclus een begroting op voor het aankomende jaar inclusief een meerjarenraming waarmee HKU inzicht krijgt in de te verwachten financiële exploitatie in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie.

De Raad van Toezicht heeft de begroting 2020 goedgekeurd voorafgaand aan het kalenderjaar.

De continuïteitsparagraaf is opgebouwd uit de Gegevensset (meerjarenontwikkelingen) in hoofdstuk 4.1 en de Overige Rapportages (risicomanagement) in hoofdstuk 4.2.

Het verslag van de Raad van Toezicht is voorin dit jaarverslag opgenomen.

Bij het opstellen van deze continuïteitsparagraaf is géén rekening gehouden met de effecten die het gevolg zijn van de coronacrisis. In paragraaf 4.3 wordt de impact van de coronacrisis nader toegelicht.

### 4.1 Gegevensset

De meerjarenraming behelst de jaren 2020 (op basis van de begroting 2020) tot en met 2024.

De waarderingsgrondslagen die voor de meerjarenraming worden gehanteerd, zijn dezelfde als die in de jaarrekening 2019 zijn gehanteerd.

De meerjarenprognose is gebaseerd op de standaardindeling van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De meerjarenbegroting gaat uit van de werkelijke balansposities ultimo 2019 en het werkelijke resultaat over 2019 en sluit voor het overige aan op de door de RvT goedgekeurde meerjarenraming die bij de kalenderjaarbegroting 2020 is opgesteld. In deze meerjarenbegroting is rekening gehouden met een tentatief scenario voor de herhuisvesting van HKU-Theater. Omtrent deze herhuisvesting is echter nog geen (investerings)besluitvorming. De bedragen met betrekking tot deze herhuisvesting zullen naar alle waarschijnlijkheid nog veranderen. Besluitvorming hieromtrent is echter niet voor de zomer voorzien, waarmee het hieronder opgenomen scenario voornamelijk het beste inzicht verschaft. Belangrijke (maar niet de enige) uitgangspunten bij het financieel meerjarenbeleid zijn dat de vermogenspositie en liquiditeit van HKU te allen tijde toereikend moet zijn en dat op langere termijn de baten en lasten duurzaam in evenwicht moeten zijn. Binnen deze grenzen zijn tijdelijke tekorten of overschotten, mits onderbouwd, acceptabel.

#### 4.1.1. Verwachte meerjarenontwikkeling van formatie en studenten

Verachte ontwikkeling van formatie en studenten	realisatie	prognose				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Personele bezetting in fte</b>	<b>476</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>490</b>
- Onderwijs en onderzoek	283	295	295	295	295	295
- Ondersteunend personeel	172	174	174	174	174	174
- Bestuur en directie	21	21	21	21	21	21
<b>Onderwijzend personeel/ Totaal fte</b>	<b>59%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
<b>Aantal ingeschreven studenten</b>	<b>4.046</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>

Toelichting op de kengetallen:

De formatie Onderwijs & Onderzoek betreft vaste en flexibele formatie die werkzaam is in de Schools, de werkplaatsen, lectoraten en expertisecentra. Onder bestuur & directie is opgenomen het College van Bestuur en de directeuren van de organisatieonderdelen van HKU. De overige formatie betreft vaste en flexibele formatie in ondersteunende functies en medezeggenschap.

HKU beoogt het aantal van 4.000 studenten voor de komende jaren stabiel te houden, binnen een bandbreedte van enkele procenten als gevolg van normale jaarlijkse fluctuaties. De onderlinge verdeling tussen de verschillende opleidingen van HKU zal daarbij licht variëren als gevolg van de permanente doorontwikkeling van ons onderwijsaanbod.

De totale formatie blijft stabiel. In meerjarig perspectief wordt beoogd de verhouding tussen onderwijzend en onderzoekend personeel en ondersteunend personeel in een goed werkende balans tot elkaar te houden.

## 4.1.2 Verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten

HKU heeft in het verleden een gunstig eigen vermogen opgebouwd. Vanaf 2015 is een deel van het surplus in het eigen vermogen op een verantwoorde manier ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit en de faciliteiten, vanaf 2019 wordt dit beleid voortgezet door middel van een deel van de middelen voor de Kwaliteitsafspraken.

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. Deze laatste worden gefinancierd uit bestemmingsreserves.

## De verwachte meerjarenontwikkeling 2020 – 2024 van de staat van baten en lasten (x €1.000)

	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
<b>Baten</b>					
Rijksbijdrage OCW	48.507	49.898	50.748	50.979	51.689
Overige overheidsbijdragen en subsidies	175	175	175	175	175
College, cursus, les en ex. gelden	8.072	8.072	8.072	8.072	8.072
Baten werk in opdracht van derden	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056
Overige Baten	335	335	335	335	335
<b>Totaal Baten</b>	<b>58.145</b>	<b>59.536</b>	<b>60.386</b>	<b>60.617</b>	<b>61.327</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	42.148	42.148	42.148	42.148	42.148
Afschrijvingen	2.762	2.900	3.438	3.930	4.057
Huisvestingslasten	5.632	5.632	5.632	6.382	5.382
Overige lasten	8.827	9.352	9.302	9.177	8.927
<b>Totaal lasten</b>	<b>59.369</b>	<b>60.032</b>	<b>60.520</b>	<b>61.637</b>	<b>60.514</b>
<b>Saldo Fin. Baten en lasten</b>	<b>-376</b>	<b>-344</b>	<b>-329</b>	<b>-314</b>	<b>-299</b>
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-1.600</b>	<b>-841</b>	<b>-464</b>	<b>-1.335</b>	<b>514</b>
<i>Te financieren uit</i>					
Onttrekking uit bestemmingsreserves	2.221	1.523	457	-174	-1.210
<b>Operationeel saldo</b>	<b>621</b>	<b>682</b>	<b>-6</b>	<b>-1.509</b>	<b>-697</b>

Onderbouwing van de gepresenteerde cijfers:

1. Het operationeel saldo is van 2022 tot en met 2024 negatief als gevolg van de verwachte meerkosten voor herhuisvesting in die periode, maar zal vanaf 2025 weer positief zijn.
2. 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 2019 bekende meerjarencijfers zoals die waren opgenomen in de Rijksbegroting 2020 en de daarbij horende openbare beschikbare stukken. In deze raming is vanaf 2021 geen rekening gehouden met een jaarlijkse compensatie voor loon- en prijsontwikkeling.
3. De overige overheidsbijdragen en –subsidies zijn vanaf 2021 gebaseerd op de begroting 2020. Dit geldt ook voor de post Baten werk in opdracht van derden.
4. De cursusgelden zijn geraamd met als uitgangspunt de begroting 2020. De collegegelden zijn geraamd in overeenstemming met de geraamde aantallen ingeschreven studenten. Daarbij wordt op basis van historische gegevens een inschatting gemaakt over het aantal studenten dat collegegeld betaalt. Het collegegeldtarief is gebaseerd op de door het ministerie gecommuniceerde hoogte van het collegegeld. Het instellingsgebonden tarief (voor onbekostigde studenten) wordt periodiek vastgesteld. Als ijkpunt voor de hoogte van het instellingsgebonden collegegeld geldt het bekostigingsbedrag vermeerderd met het wettelijk collegegeld.

5. De opgenomen personeelslasten zijn gebaseerd op de begroting 2020. De loonstijgingen vanuit de cao 2018-2020 en een raming van de nog af te sluiten nieuwe cao is hierin meegenomen voor het deel 2020, maar niet voor later jaren aangezien ook de bijbehorende looncompensatie niet is verwerkt in de baten.
6. De afschrijvingslasten zijn gebaseerd op de gerealiseerde investeringen t/m 2019 (voor de begroting 2020) en de geplande investeringen vanaf 2021. Hierbij is een inschatting gemaakt van de verdeling van de investeringen uit hoofde van groot onderhoud  
De afschrijvingslasten voor roerende goederen zijn opgenomen op grond van het actuele bestand van roerende goederen en de geplande investeringen resp. investeringsruimte.  
Een deel van de afschrijvingen wordt gedekt uit de bestemmingsreserves.  
Voor de bepaling van de afschrijvingskosten is uitgegaan van het vigerende afschrijvingsregime.
7. De huisvestingslasten en overige lasten zijn gebaseerd op de begroting 2020.

#### 4.1.3 Verwachte meerjarenontwikkeling van de bestemmingsreserves

Het verwachte verloop van de bestemmingsreserves is als volgt weer te geven (x € 1.000).

	31 dec. 2019	Mutaties 2020	31 dec. 2020	Mutaties 2021	31 dec. 2021	Mutaties 2022	31 dec. 2022	Mutaties 2023	31 dec. 2023	Mutaties 2024	31 dec. 2024
<b>Bestemmingsreserves</b>											
Legaten en schenkingen	27	pm	27	pm	27	pm	27	pm	27	pm	27
Herhuisvesting	3.761	-162	3.599	-312	3.288	-546	2.741	-621	2.121	-545	1.576
Egalisatie Kwaliteitsafspraken	1.788	-1.327	461	-461							
Flankerend beleid	2.843	-733	2.110	-750	1.360	-350	1.010		1.010		1.010
<b>Totaal generaal</b>	<b>8.392</b>	<b>-2.221</b>	<b>6.171</b>	<b>-1.523</b>	<b>4.648</b>	<b>-896</b>	<b>3.751</b>	<b>-621</b>	<b>3.131</b>	<b>-545</b>	<b>2.586</b>

Naast bestemmingsreserves uit hoofde van legaten en schenkingen heeft HKU drie bestemmingsreserves:

##### Bestemmingsreserve Egalisatie huisvesting

De bestemmingsreserve huisvesting omvat de reservering voor de extra afschrijvingslasten die zijn ontstaan als gevolg van de investeringen vanuit het herhuisvestingplan 2014-2017. Op deze reservering zijn vervolgens de tijdelijk lagere lasten in mindering gebracht die de stelselwijziging ten aanzien van groot onderhoud tot gevolg heeft aangezien er geen jaarlijkse dotatie aan de voorziening groot onderhoud plaatsvindt en de afschrijvingslast van de vanaf 2019 te activeren uitgaven pas na ruim zeven jaar een 'normaal' niveau zal hebben bereikt.

Middels deze egaliserende bestemmingsreserve worden de administratieve fluctuaties in het huisvestingsbudget voorkomen.

De bestemmingsreserve is naar verwachting in 2027 volledig uitgenut.

##### Bestemmingsreserve Egalisatie kwaliteitsafspraken

In het najaar van 2019 heeft de Minister de Kwaliteitsafspraken HKU-2019-2024 goedgekeurd. In deze kwaliteitsafspraken is opgenomen dat HKU in de eerste jaren meer uitgeeft aan de uitvoering van de kwaliteitsafspraken dan de middelen die daarvoor de OCW worden ontvangen. In de latere jaren geeft HKU minder uit dan de te ontvangen middelen. Aangezien de in latere jaren te ontvangen middelen niet als volledig zeker en opeisbaar kunnen worden gekenmerkt vormt HKU een bestemmingsreserve voor de in de eerste jaren opgenomen eigen bijdrage ten laste van de Algemene Reserve. De in latere jaren extra te ontvangen middelen kunnen te zijner tijd weer aan de Algemene Reserve worden toegevoegd.

##### Bestemmingsreserve Flankerend beleid

In 2018 is een bestemmingsreserve Flankerend beleid gevormd om de beleidsdoelen van het nieuwe Instellingsplan 2019-2024 mede te financieren. Deze bestemmingsreserve was tot 2018 onderverdeeld in deelreserves die feitelijk echter het Instellingsplan dienden. Met ingang van 2019 laat HKU deze onderverdeling daarom los. De looptijd van deze bestemmingsreserve is gelijk aan de looptijd van het huidige Instellingsplan.

## 4.1.4 Verwachte meerjarenontwikkeling van de balans

Op basis van het beleid van HKU dat is vastgelegd in het instellingsplan, het Jaarplan HKU en externe ontwikkelingen verwachten wij dat de balans van HKU zich als volgt zal ontwikkelen (x €1.000)

## Raming balansontwikkeling

	Ultimo 2019	mutaties 2020	Ultimo 2020	mutaties 2021	Ultimo 2021	mutaties 2022	Ultimo 2022	mutaties 2023	Ultimo 2023	mutaties 2024	Ultimo 2024
Materiële vaste activa	36.409	-426	35.983	5.474	41.456	4.752	46.208	-1.740	44.468	-4.095	40.373
Vorderingen	1.488		1.488		1.488		1.488		1.488		1.488
Liquide middelen	16.532	-1.841	14.691	-6.981	7.710	-5.882	1.828	-261	1.566	8.714	10.280
<b>Activa Totaal</b>	<b>54.428</b>	<b>-2.267</b>	<b>52.161</b>	<b>-1.507</b>	<b>50.654</b>	<b>-1.130</b>	<b>49.524</b>	<b>-2.002</b>	<b>47.522</b>	<b>4.619</b>	<b>52.141</b>
Eigen vermogen											
Algemene reserves	19.096	-621	18.475	682	19.158	-6	19.151	-1.509	17.642	4.075	21.717
Bestemmingsreserves	8.392	-2.221	6.171	-1.523	4.648	-457	4.190	174	4.365	1.210	5.575
<b>Eigen vermogen Totaal</b>	<b>27.488</b>	<b>-2.842</b>	<b>24.646</b>	<b>-841</b>	<b>23.806</b>	<b>-464</b>	<b>23.342</b>	<b>-1.335</b>	<b>22.007</b>	<b>5.286</b>	<b>27.292</b>
Voorzieningen	2.107		2.107		2.107		2.107		2.107		2.107
Kortlopende schulden	9.000	1.242	10.241		10.241		10.241		10.241		10.241
Langlopende schulden	15.833	-667	15.167	-667	14.500	-667	13.833	-667	13.167	-667	12.500
<b>Passiva Totaal</b>	<b>54.428</b>	<b>-2.267</b>	<b>52.161</b>	<b>-1.507</b>	<b>50.654</b>	<b>-1.130</b>	<b>49.524</b>	<b>-2.002</b>	<b>47.522</b>	<b>4.619</b>	<b>52.141</b>

## Kengetallen m.b.t. de balans

	Ultimo 2019	Ultimo 2020	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023	Ultimo 2024
Solvabiliteit	50,5%	47,2%	47,0%	47,1%	46,3%	52,3%
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	54,4%	51,3%	51,2%	51,4%	50,7%	56,4%
Acid test ratio	2,00	1,58	0,90	0,32	0,30	1,15
Duurzame solvabiliteit:						
Duurzame Solvabiliteit <i>(excl. voorzieningen en bestemmingsreserves)</i>	41,5%	40,2%	41,6%	42,2%	40,9%	46,6%
Duurzame Solvabiliteit 2 <i>(incl. voorzieningen en excl. bestemmingsreserves)</i>	46,1%	44,8%	46,2%	46,9%	45,8%	51,2%

De solvabiliteitsontwikkeling

De solvabiliteit II (incl. voorzieningen) per 31 december 2019 komt uit op 50,5%. De solvabiliteit neemt in de komende jaren geleidelijk af door de aanwending van de bestemmingsreserve ter financiering van de afschrijvingslasten die voortkomen uit het herhuisvestingsprogramma 2015-2017 en de voorlopig verwachte uitgaven voor de herhuisvesting HKU Theater.

Acid test ratio

De betaalbaarheid van de schulden op korte termijn vertaalt zich in de acid test ratio. Per 31 december 2018 komt de acid test ratio uit op 2,0. Voor de komende 3 jaar ligt de ratio onder de eigen minimumnorm van 1,0 (o.b.v. vorderingen + liquiditeit / kortlopende schulden) en in 2022 en 2023 ook onder de signaleringswaarde voor het hoger onderwijs. Indien daadwerkelijk tot de herhuisvesting van HKU Theater wordt besloten zal HKU dan ook voor die periode een tijdelijke kredietfaciliteit aangaan. Vanaf 2024 is de liquiditeit weer toereikend.

#### 4.1.5 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 (x € 1.000):

#### Cashflowraming 2020-2024

	Begroting 2020	raming2021	raming2022	raming2023	raming2024
<b>Resultaat</b>	<b>-1.600</b>	<b>-841</b>	<b>-464</b>	<b>-1.335</b>	<b>514</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>					
- afschrijvingen	2.762	2.900	3.438	3.930	4.057
- dotatie voorzieningen	235	235	235	235	235
- onttrekking voorzieningen	-235	-235	-235	-235	-235
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.762</b>	<b>2.900</b>	<b>3.438</b>	<b>3.930</b>	<b>4.057</b>
Investerings in materiële vaste activa	-2.336	-8.374	-8.190	-2.190	4.810
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.336</b>	<b>-8.374</b>	<b>-8.190</b>	<b>-2.190</b>	<b>4.810</b>
Aflossing langlopende schulden	-667	-667	-667	-667	-667
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-667</b>	<b>-667</b>	<b>-667</b>	<b>-667</b>	<b>-667</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>-1.841</b>	<b>-6.981</b>	<b>-5.882</b>	<b>-261</b>	<b>8.714</b>
<b>Saldo liquide middelen</b>	<b>14.519</b>	<b>7.538</b>	<b>1.656</b>	<b>1.395</b>	<b>10.109</b>
<b>DSCR</b>	<b>1,47</b>	<b>2,37</b>	<b>3,31</b>	<b>2,96</b>	<b>5,03</b>
<b>Interest</b>	<b>376</b>	<b>344</b>	<b>329</b>	<b>314</b>	<b>299</b>
<b>Rentelasten</b>	<b>379</b>	<b>347</b>	<b>332</b>	<b>317</b>	<b>302</b>

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

De DSCR zet het bedrijfsresultaat af tegen de rente- en aflossingsverplichtingen en geeft daarmee aan of er voldoende operationele kasstroom is om de rente- en aflossingsverplichting te kunnen voldoen. De BNG hanteert voor de langlopende leningen van HKU een DSCR-norm van minimaal 1,2.

## 4.2 Overige rapportages

### Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Risicomanagement is onderdeel van de planning & control-cyclus. Dat betekent dat in de planning nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de risico's die het realiseren van de plannen en doelstellingen in gevaar zouden kunnen brengen. Deze risico's kunnen afkomstig zijn van zowel externe als interne ontwikkelingen. Dit gebeurt in de jaarplannen van de onderdelen en in de planning- & controlgesprekken met het bestuur. Indien noodzakelijk en mogelijk worden mitigerende maatregelen getroffen om de kans of de impact van het optreden van een risico te verkleinen. Vervolgens wordt in de verantwoording over de realisatie van de plannen en de planning & controlgesprekken wederom stilgestaan bij de risico's. Het planning- & controlsysteem van HKU bestrijkt zowel de integrale bedrijfsvoering als de monitoring van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek van HKU vastgelegd in kwaliteitsbeleid.

HKU is een stabiele onderwijsinstelling met een herkenbaar profiel in de kunsten en media. Zowel de jaarlijkse instroom van nieuwe studenten als het studiesucces van onze studenten is constant en goed te noemen. De faciliteiten van HKU zijn op orde en de docenten van HKU hebben doorgaans een grote binding met de praktijk. Het fundament van HKU is daarmee goed te noemen. Het werkveld in de creatieve sector ontwikkelt zich snel en de maatschappelijke dynamiek ten aanzien van kunsten en media is aanzienlijk. HKU maakt vanzelfsprekend deel uit van deze dynamiek. In het Instellingsplan en in de jaarplannen van de onderdelen is dit nader uitgewerkt. Het maken van keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie brengt per definitie risico's mee maar wij zien deze koers ook als belangrijke beheersmaatregel ten aanzien van onvoorziene ontwikkelingen.

Mede op basis van bovengenoemde ontwikkelingen zijn onderstaande risico's en bijbehorende maatregelen in kaart gebracht.



### Belangrijkste risico's en onzekerheden

#### Instream van studenten

Hogescholen werken altijd met de onzekerheid over de studentenaantallen en dus met de hoogte van de Rijksbijdrage. Oorzaken zijn onder andere demografische ontwikkelingen, studievoorkeuren (mede) als gevolg van arbeidsmarkt ontwikkelingen, instellingsreputatie, specifieke regionale demografische ontwikkeling of verandering in (inter-)nationale mobiliteit van studenten.

HKU heeft een vrij stabiele instroom van studenten. Voor de meeste opleidingen melden zich meer potentiële studenten aan dan er beschikbare plaatsen zijn. Toelating geschiedt veelal op basis van selectie. Dat betekent echter nog niet dat de student zich ook daadwerkelijk inschrijft, aangezien studenten zich vaak voor meerdere studies bij meerdere instellingen aanmelden. Deze trend lijkt verder toe te nemen. Dit kan tot fluctuaties leiden die op opleidingsniveau significant kunnen zijn; op instellingsniveau is het risico van fluctuerende instroom beperkt.

Niet iedere student die zich inschrijft brengt voor zijn volledige studieduur bekostiging mee. Een aantal studenten zijn in het geheel niet (meer) bekostigd door bijvoorbeeld eerdere studies. De studentgebonden financiering is goed voor ongeveer de helft van de inkomsten van HKU, waarmee de bekostigingsgraad van de studenten voor HKU een belangrijke factor is. HKU mag echter niet selecteren op het al dan niet bekostigd zijn van studenten, waardoor de bekostigingsgraad een financieringsrisico is, vooral als ontwikkeling op middellange termijn.

#### Rijksbijdrage

De bekostiging vanuit de Rijksbijdrage is verreweg de belangrijkste inkomstenpost.

Het grootste financiële risico zit in de onvoorspelbaarheid van de bekostiging door (financiële) maatregelen die zich voor kunnen doen. Het gaat hierbij dan vooral om de mogelijke doorwerking van maatregelen op het gebied van de directe bekostigingstoewijzing. Overigens kunnen deze maatregelen zowel positief als negatief uitpakken.

Op 9 april 2018 is een akkoord gesloten tussen de Minister van OCW en de Vereniging Hogescholen. In dit akkoord zijn afspraken gemaakt omtrent de zogenaamde 'kwaliteitsafspraken'. HKU heeft in samenspraak met de Medezeggenschap Kwaliteitsafspraken geformuleerd die inmiddels zijn goedgekeurd door de Minister. Het totaal van de studievoorschotmiddelen kan oplopen tot ruim 10% van de rijksbijdragen in 2024. Doordat de besteding van deze middelen aan langjarige doelstellingen wordt gekoppeld neemt de flexibiliteit van interne allocatie van de totale lumpsumbekostiging in relatieve zin af.

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 bekostigings-niveaus.

#### Huisvesting

Voor wat betreft de huisvestingslasten is het risico van onverwacht (groot) instandhoudingsonderhoud een aandachtspunt. HKU heeft na afronding van de herhuisvesting een geactualiseerd meerjaren onderhoudsplan voor de jaren 2017 – 2028 met als financieel kader een gemiddelde besteding van € 1,5 mln. per jaar, waarmee dit risico zoveel mogelijk is ondervangen.

Een belangrijk aandachtspunt in het kader van de huisvesting betreft - naast het onderhoud - de mogelijkheid van fluctuaties in toekomstig gebruik in aard en omvang van de 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.

In de huurovereenkomsten wordt zoveel mogelijk overeengekomen dat HKU ruimte mag verhuren aan derden.

#### Inkomsten uit tweede en derde geldstroom

Een mogelijk risico betreft (begrote) baten die niet gerealiseerd worden. Overigens hebben dergelijke subsidies nagenoeg altijd betrekking op niet-structurele activiteiten waarvoor geen structurele verplichtingen worden aangegaan. Hierdoor is slechts beperkt sprake van resultaatrisico.

### Personeel

Personeelskosten omvatten ruim 70% van de totale uitgaven van HKU. Veranderende regelgeving kan dus grote gevolgen hebben voor deze kostenpost. Vaak gaat het daarbij niet om regelgeving vanuit het ministerie van OCW, maar van andere departementen of juist vanuit de sector zelf in de eigen cao.

### Cao

Op het moment van opstellen van dit onderdeel van het jaarverslag is nog geen nieuwe cao voor de periode na maart 2020 afgesloten.

### COVID 19

De specifieke risico's ten aanzien van COVID-19 is opgenomen in de volgende paragraaf.

## 4.3 Corona-crisis (COVID-19)

Als gevolg van de overheidsmaatregelen naar aanleiding van de corona-crisis (COVID-19) zijn vanaf de tweede helft van maart 2020 de onderwijslocaties van HKU gesloten voor studenten. Het onderwijs vindt zoveel mogelijk op afstand plaats, vaak online ondersteund. De impact is voor alle betrokkenen bij HKU groot, maar uiteraard voor studenten zijn de gevolgen het meest direct en soms zeer ingrijpend. Het is op dit moment nog niet aan te geven in hoeverre studenten in hun laatste jaar ook nog in het lopende collegejaar kunnen afstuderen en wat de gevolgen zijn voor studenten in andere jaren. Veel zal afhangen van de ontwikkelingen in de laatste maanden van het lopende collegejaar.

Docenten, tutoren en studentdecanen doen hun uiterste best om de studenten te begeleiden en te ondersteunen bij de voortgang van hun studie en hieraan gerelateerde problematiek die kan ontstaan.

De operationele impact is zoals gezegd zeer aanzienlijk. Ook zal er sprake zijn van een financiële impact voor HKU. Er zal zowel sprake zijn van directe meerkosten voor aanpassingen in de bedrijfsvoering, maar ook minderkosten door afstel van activiteiten. Aangezien veel delen van het onderwijs, het onderzoek en de ondersteunende activiteiten in gewijzigde vorm toch doorgang vinden schatten wij in dat de meerkosten overzienbaar zijn en goed op te vangen zijn binnen lopende budgetten en de gezonde vermogenspositie. De ruime liquiditeitspositie geeft ook een grote mate van comfort.

Een aandachtspunt vormt wel de mate waarin HKU voor het nieuwe collegejaar nieuwe studenten kan inschrijven en bestaande studenten zich voor een nieuw collegejaar zullen inschrijven. Mogelijk zal het aandeel buitenlandse studenten afnemen. Wij besteden dan ook veel aandacht aan het (online) door laten gaan van de toelatingsprogramma's voor aankomende studenten.

Ook hier geldt dat de gezonde vermogens- en liquiditeitspositie HKU in staat stelt om incidentele effecten op korte termijn op te vangen en waar nodig bij te sturen voor de middellange termijn mocht dit nodig blijken.

Hoewel, vooral gezien de landelijke en mondiale situatie, de implicaties van het COVID-19 virus nog onzeker zijn, zijn wij op dit moment niet van mening dat deze gevolgen een materieel negatief effect zullen hebben op onze financiële conditie of liquiditeit.

## **S. NOTITIE HELDERHEID**

HKU biedt naast regulier, bekostigd onderwijs ook cursussen en contractonderwijs aan. Inhoudelijk liggen deze activiteiten in lijn met het door HKU verzorgde bekostigde onderwijs. De cursussen zijn in meerderheid gericht op scholieren die op deze manier kennis kunnen maken met het kunstonderwijs. Naast de voorbereidende cursussen zijn er ook activiteiten op bachelor niveau. Individuele cursisten kunnen bijvoorbeeld een aantal modules van het onderwijs volgen in de vorm van contractonderwijs. Sommige minoren kunnen gevolgd worden door studenten van andere hogescholen. Als laatste kent HKU meerdere cursussen voor afgestudeerden en andere belangstellenden uit het werkveld. Bij al deze activiteiten wordt een kostendekkend tarief in rekening gebracht, zodat er niet ten onrechte publieke middelen in deze activiteiten worden gestoken. Deze activiteiten passen binnen de missie van HKU en dragen bij aan onze maatschappelijke opdracht. HKU verzorgt geen maatwerktrajecten voor bedrijven of commerciële organisaties en besteedt geen onderwijs uit aan private organisaties.

## **6 REGELING BELEGGEN EN BELENEN (TREASURY)**

HKU voldoet aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016: overtollige middelen worden risicomijdend belegd op bankrekeningen, spaarrekeningen en deposito's, er is geen sprake is van beleggingen in aandelen en obligaties, noch sprake van uitgeleende gelden, noch van derivaten. HKU heeft een treasurywet. 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;
2. het minimaliseren van financieringskosten, met inachtneming van de in het treasurywet opgenomen doelstellingen;
3. het genereren van een goed rendement met betrekking tot overtollige middelen, met inachtneming de in het treasurywet opgenomen doelstellingen;
4. zorgdragen voor een kosteneffectief betalingsverkeer.

# J A A R R E K E N I N G 2 0 1 9

## 1 JAARREKENING

### 1.1 Balans per 31 december 2019 na resultaatbestemming

<b>ACTIVA</b>	<b>31 december 2019</b>	<b>31 december 2018</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	36.408.899	37.234.311
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>36.408.899</b>	<b>37.234.311</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorraden	0	0
Vorderingen	1.487.911	1.402.993
Liquide middelen	16.531.538	16.017.937
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>18.019.449</b>	<b>17.420.930</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>54.428.348</b>	<b>54.655.241</b>
<b>PASSIVA</b>		
	<b>31 december 2019</b>	<b>31 december 2018</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>
Eigen vermogen	27.488.374	26.184.835
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>27.488.374</b>	<b>26.184.835</b>
Voorzieningen	2.107.077	2.750.581
Langlopende schulden	15.833.333	16.500.000
Kortlopende schulden	8.999.564	9.219.825
<b>Totaal passiva</b>	<b>54.428.348</b>	<b>54.655.241</b>

1.2 Staat van baten en lasten 2019

	<b>Realisatie 2019 €</b>	<b>Begroting 2019 €</b>	<b>Realisatie 2018 €</b>
<b><i>baten</i></b>			
Rijksbijdragen	47.530.316	47.080.000	46.017.794
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	211.551	188.559	177.545
College-, cursus-, les- en examengelden	8.415.821	8.081.988	8.713.162
Baten werk in opdracht van derden	911.224	959.396	933.168
Overige baten	1.017.119	225.115	466.160
<b>Totaal baten</b>	<b>58.086.030</b>	<b>56.535.058</b>	<b>56.307.830</b>
<b><i>lasten</i></b>			
Personele lasten	40.779.238	41.247.016	38.058.612
Afschrijvingen	2.738.010	2.848.626	2.855.914
Huisvestingslasten	5.223.123	6.569.054	5.990.508
Overige lasten	8.275.576	8.153.667	7.611.683
<b>Totaal lasten</b>	<b>57.015.947</b>	<b>58.818.363</b>	<b>54.516.717</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.070.083</b>	<b>-2.283.305</b>	<b>1.791.113</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-399.207</b>	<b>-396.531</b>	<b>-472.192</b>
<b>Resultaat</b>	<b>670.876</b>	<b>-2.679.836</b>	<b>1.318.921</b>
<b>Resultaat buitengewone bedrijfsvoering</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Netto resultaat</b>	<b>670.876</b>	<b>-2.679.836</b>	<b>1.318.921</b>

1.3 Kasstroomoverzicht

	<b>Realisatie 2019 €</b>	<b>Realisatie 2018 €</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat	670.876	1.318.920
<u>Aanpassingen voor:</u>		
- afschrijvingen	2.738.010	2.855.914
- mutaties voorzieningen	-643.504	1.048.230
<u>Veranderingen in vlottende middelen:</u>		
- voorraden	0	0
- vorderingen	-84.918	17.515
- schulden	-220.261	-306.751
	<u>2.460.203</u>	<u>4.933.828</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen in materiële vaste activa	-1.936.646	-870.795
Desinvesteringen in materiële vaste activa	24.048	0
	<u>-1.912.598</u>	<u>-870.795</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-666.667	-666.667
	<u>-666.667</u>	<u>-666.667</u>
<b>Overige balansmutaties</b>	632.663	0
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<u><u>513.601</u></u>	<u><u>3.396.366</u></u>
 <b><u>Liquide middelen</u></b>		
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>
Stand per 1-1	16.017.937	12.621.571
Mutatie	513.601	3.396.366
<b>Stand per 31-12</b>	<u><u>16.531.538</u></u>	<u><u>16.017.937</u></u>

## 2 WAARDERINGSGRONDSLAGEN

### Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

### Materiële vaste activa

#### Stelselwijziging

Met ingang van 2019 wordt het groot onderhoud niet meer verwerkt middels een voorziening groot onderhoud maar geactiveerd en afgeschreven. Hierbij is gekozen voor een prospectieve verwerking, wat tot de volgende verwerking leidt:

- De onderhoudsvoorziening aan het begin van het boekjaar is vrijgevallen ten gunste van het eigen vermogen.
- Bij het uitvoeren van het groot onderhoud wordt de boekwaarde van het vervangen bestanddeel gedesinvesteerd, ook al zijn de componenten voorheen niet afzonderlijk onderkend als bestanddeel van het betreffende actief. Indien de bepaling van de boekwaarde van het vervangen bestanddeel praktisch niet uitvoerbaar is, wordt de kostprijs van de vervanging als aanwijzing gebruikt.

#### Gebouwen en terreinen

Bij onderhoud en verbouwingen maakt HKU een onderscheid tussen klein onderhoud, groot onderhoud en verbouwingsinvesteringen. Het klein onderhoud wordt direct ten laste van de exploitatie verantwoord.

Investerings in gebouwen van relatief geringe omvang (kosten minder dan € 4.500) worden in het jaar waarin deze investeringen plaatsvinden ineens ten laste van de exploitatie gebracht.

Voor de kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen was tot en met 2018 een voorziening groot onderhoud gevormd. Deze is ten gevolge van de eerder genoemde stelselwijziging komen te vervallen

#### Materiële vaste activa in uitvoering

Afgeronde (ver)bouwingsprojecten worden geactiveerd onder de rubriek "gebouwen en terreinen". Lopende (niet afgeronde) projecten worden in de balans opgenomen onder de rubriek "materiële vaste activa in uitvoering". In het jaar van afronding wordt het betreffende project overgeboekt naar de rubriek "gebouwen en terreinen". Tijdens de looptijd van het project wordt nog niet afgeschreven.



### Inventaris en apparatuur

Aanschaffingen met een waarde groter dan € 3.000 worden geactiveerd. De afschrijvingen vangen aan in het boekjaar volgend op het jaar van investering.

De afschrijvingen worden berekend op basis van geschatte gebruiksduur, te weten:

- apparatuur informatica en niet informatica      2 jaar;
- muziekinstrumenten:                                      4 jaar;
- inventaris:    4 jaar;
- op kunstwerken wordt niet afgeschreven.

De effecten van de schattingswijziging van de economische levensduur worden, voor zover van toepassing, verwerkt in de toekomstige afschrijvingen.

### Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Ten behoeve van mogelijke oninbaarheid is met betrekking tot de debiteuren een voorziening voor oninbaarheid opgenomen.

### Liquide middelen

Liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde en bestaan uit kas, vrij beschikbare banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserves en bestemmingsreserves. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend. In de toelichting op het eigen vermogen zijn de afzonderlijke reserves toegelicht.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd tegen de beste schatting van de nominale waarde van de uitgaven die noodzakelijk zijn voor de afwikkeling of tegen contante waarde van die uitgave tegen een disconteringsvoet van 2,5%. De gehanteerde voorwaarden om een voorziening te vormen betreffen:

- Er is sprake van een verplichting; in rechte afdwingbaar of feitelijk;
- De afwikkeling van de verplichting leidt waarschijnlijk tot uitstroom van middelen;
- Er kan een betrouwbare schatting van de omvang van de verplichting worden gemaakt.

De voorziening groot onderhoud is per 1 januari 2019 opgeheven. Met ingang van die datum wordt het groot onderhoud geactiveerd en afgeschreven. Zie eerder genoemde stelselwijziging.

### Lang- en kortlopende schulden

Schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

Schulden met een looptijd > 1 jaar zijn opgenomen onder de langlopende schulden. Schulden met een looptijd < 1 jaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

### Onderhanden projecten

Onderhanden projecten in opdracht van derden bestaat uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst, en indien van toepassing, verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen. Onderhanden projecten worden afzonderlijk in de balans onder vlottende passiva gepresenteerd.

### Operational leasing

Bij HKU zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operational leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

### Exploitatierkening

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### Rijksbijdragen en collegegeld

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft conform de laatst ontvangen opgave van het ministerie van OCW. De collegegelden van studenten zijn opgenomen naar rato van het collegejaar.

### Overige overheidsbijdragen en –subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gedeferd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd.

### Baten werk in opdracht van derden

De baten uit contractonderwijs en contractonderzoek worden opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. Vooruit ontvangen financiering wordt als kortlopende schuld gepresenteerd. Eventuele negatieve resultaten van lopende contracten worden in de staat van baten en lasten verwerkt op het moment dat het verlies wordt verwacht.

### Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit baten van verhuur en detachering. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Lonen en salarissen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover zij verschuldigd zijn aan werknemers.

### Pensioenen

De rechtspersoon heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De premies worden verantwoord als personeelskosten op het moment dat deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Naast premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

### Afschrijvingen

Investerings in gebouwen met een waarde groter dan € 4.500 worden als volgt lineair afgeschreven:

- |   |   |
|---|---|
| - casco:                                | afschrijvingstermijn 60 jaar;                       |
| - exterieur:                            | afschrijvingstermijn 30 jaar;                       |
| - interieur:                            | afschrijvingstermijn 10 jaar;                       |
| - technische installaties:              | afschrijvingstermijn 10 jaar;                       |
| - bouwmanagement:                       | afschrijvingstermijn 10 jaar;                       |
| - groot onderhoud:                      | afschrijvingstermijn 7 jaar;                        |
| - investeringen in huurpanden:          | afschrijvingstermijn conform investeringscategorie; |
| - op terreinen wordt niet afgeschreven. |   |

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Met ingang van 2019 is mede ten gevolge van een stelselwijziging waarbij de voorziening groot onderhoud is komen te vervallen een extra investeringscategorie toegevoegd: "groot onderhoud". Deze heeft een verwachte levensduur van 7 jaar.

### Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van HKU zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

## 3 TOELICHTING BALANS

### 3.1 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen €	Inventaris en apparatuur €	Totaal €
<b>Stand per 1 januari 2019</b>			
Aanschafprijs	54.772.313	16.498.938	71.271.251
Cumulatieve afschrijvingen	18.630.068	15.406.872	34.036.940
<b>Boekwaarde</b>	<b>36.142.245</b>	<b>1.092.066</b>	<b>37.234.311</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Investerings	1.508.908	427.738	1.936.646
Desinvesteringen <sup>1)</sup>	-6.919.793	-12.300.799	-19.220.592
Afschrijvingen desinvesteringen <sup>1)</sup>	6.914.345	12.300.799	19.215.144
Afschrijvingen	-2.222.471	-534.139	-2.756.610
Waardeverminderingen	0	0	0
<b>Saldo</b>	<b>-719.011</b>	<b>-106.401</b>	<b>-825.412</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>			
Aanschafprijs	49.361.428	4.625.876	53.987.305
Cumulatieve afschrijvingen	13.938.194	3.640.212	17.578.406
<b>Boekwaarde</b>	<b>35.423.234</b>	<b>985.665</b>	<b>36.408.899</b>

<sup>1)</sup> In 2019 is een inschatting gemaakt van het gebruik van de volledig afgeschreven activa. Deze inschatting heeft geleid tot een desinvestering van € 19.196.544.

In 2019 zijn de kosten die voorheen uit de voorziening groot onderhoud werden gefinancierd ten gevolge van de stelselwijziging geactiveerd. Dit heeft tot gevolg dat er een aantal jaren zullen zijn waarin de boekwaarde van de gebouwen zal stijgen aangezien de investeringen in groot onderhoud in de eerste jaren hoger zijn dan de bijbehorende afschrijvingslast.

Nadere specificatie van gebouwen en terreinen per 31 december 2019:

	Boekwaarde 31 december 2019 €	Boekwaarde 31 december 2018 €
<b>Panden in eigendom HKU:</b>		
Ina Boudier Bakkerlaan 50	11.094.039	11.453.282
Janskerkhof 4/4a	697.704	749.486
Janskerkhof 17 (incl. 17a)	1.622.592	1.818.516
Janskerkhof 18	1.337.543	1.452.606
Mariaplaats 27	2.633.452	2.510.080
Mariaplaats 28	1.383.111	943.187
Oudenoord 700	12.944.991	13.175.495
sub totaal panden in eigendom HKU	31.713.432	32.102.652
<b>Panden niet in eigendom HKU:</b>		
Loods	0	0
Dutch Design Factory	1.323.865	1.411.917
Nieuwekade	2.114.672	2.350.519
Overige verbouwingsinvesteringen	271.266	277.157
sub totaal panden niet in eigendom HKU	3.709.803	4.039.593
<b>Totaal gebouwen en terreinen</b>	<b>35.423.235</b>	<b>36.142.245</b>

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg op 31-12-2019 € 35.439.000.

Nadere specificatie van de inventaris en apparatuur:

	Boekwaarde 31 december 2019 €	Boekwaarde 31 december 2018 €
Apparatuur	401.349	507.947
Muziekinstrumenten	239.537	244.064
Inventaris	176.510	171.786
Kunstwerken	168.269	168.269
Totaal inventaris en apparatuur	<u>985.665</u>	<u>1.092.066</u>

### 3.2 Vorderingen

	31 december 2019 €		31 december 2018 €	
Debiteuren		291.426		111.392
Belastingvorderingen		0		0
Studenten/deelnemers/cursisten		4.918		6.769
Personeel	32.036		26.784	
Overige	<u>1.253</u>		<u>2.925</u>	
Overige vorderingen		33.289		29.709
Vooruitbetaalde kosten	1.019.552		1.181.457	
Verstreckte voorschotten	3.840		11.729	
Overige	<u>150.420</u>		<u>91.598</u>	
Overlopende activa		1.173.812		1.284.784
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid		-15.534		-29.661
		<u>1.487.911</u>		<u>1.402.993</u>

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 voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van een combinatie van de statische en dynamische methode. Dat wil zeggen dat een inschatting wordt gemaakt van de oninbaarheid van het op de balansdatum openstaande debiteurensaldo (statisch). Hierbij wordt ook de ouderdom van de vorderingen in ogenschouw genomen (dynamisch).

In de overlopende activa zijn de vooruitbetaalde bedragen opgenomen (bijvoorbeeld huurtermijnen en NS-abonnementen), verstreckte voorschotten en nog te ontvangen baten (bijvoorbeeld de rente op bankrekeningen en deposito's).

### 3.3 Liquide middelen

	31 december 2019 €	31 december 2018 €
Kasmiddelen HKU	764	1.273
Bankrekeningen	3.039.760	2.527.804
Deposito's / spaarrekeningen	13.491.014	13.488.860
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>16.531.538</b>	<b>16.017.937</b>

De kasmiddelen en tegoeden op bankrekeningen staan ter vrije beschikking aan HKU.

### 3.4 Eigen Vermogen

	Stand per 31 december 2017 €	Resultaat bestemming 2018 €	Stand per 31 december 2018 €	Aanpassing beginbalans 2019 €	Resultaat bestemming 2019 €	Stand per 31 december 2019 €
<b>Algemene reserve</b>	12.776.409	2.053.935	14.830.344	632.663	3.382.505	18.845.512
<b>Bestemmingsfondsen (privaat)</b>						
Legaten en schenkingen <sup>1)</sup>	37.162	-5.000	32.162	0	-5.000	27.162
<b>Subtotaal bestemmingsfondsen (privaat)</b>	<b>37.162</b>	<b>-5.000</b>	<b>32.162</b>	<b>0</b>	<b>-5.000</b>	<b>27.162</b>
<b>Bestemmingsreserves (publiek)</b>						
Uitvoering herhuisvestingsplan	8.722.969	-1.193.756	7.529.213	0	-3.544.058	3.985.155
Egalisatie kwaliteitsafspraken	0	0	0	0	1.788.000	1.788.000
Onderwijs, onderzoek en beheer	3.329.375	463.741	3.793.116	0	-950.571	2.842.545
<b>Subtotaal bestemmingsreserves (publiek)</b>	<b>12.052.344</b>	<b>-730.015</b>	<b>11.322.329</b>	<b>0</b>	<b>-2.706.629</b>	<b>8.615.700</b>
<b>Totaal</b>	<b>24.865.915</b>	<b>1.318.920</b>	<b>26.184.835</b>	<b>632.663</b>	<b>670.876</b>	<b>27.488.374</b>

1) op basis van voortschrijdend inzicht zijn legaten en schenkingen als bestemmingsfonds geclassificeerd

De HKU wikkelt de resultaatbestemming af via de algemene reserve en een aantal bestemmingsfondsen en -reserves. De bestemmingsfondsen hebben een beperkt bestedingsdoel, bepaald door derden. Voor de bestemmingsreserves geldt dat het College van Bestuur deze beperkte doelstelling aanbrengt.

De stelselwijziging met betrekking tot activeren groot onderhoud heeft wegens de prospectieve verwerking ervan geleid tot een aanpassing van de beginbalans. Dit betreft het bedrag dat op deze datum aanwezig was in de voorziening groot onderhoud die is komen te vervallen.

### Bestemmingsreserve Legaten en schenkingen

De bestemmingsreserve Legaten en schenkingen is als volgt opgebouwd:

	Stand per 31 december 2018 €	onttrekking 2019 €	vrijval 2019 €	toevoeging 2019 €	Stand per 31 december 2019 €
Legaat Jong talent	19.162	0	0	0	19.162
Schenking EMIR Steyerbergprijs	13.000	-5.000	0	0	8.000
	<u>32.162</u>	<u>-5.000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>27.162</u>

#### Legaat Jong Talent

De bestemmingsreserve Legaat Jong Talent heeft betrekking op de nalatenschap van de heer M.J. Jurgens (€ 19.162) die de HKU heeft ontvangen. Overeenkomstig de wens van de heer Jurgens zal zijn legaat volledig worden aangewend ten behoeve van jonge talentvolle musici op de voormalige Faculteit Muziek.

#### EMIR Steyerbergprijs

De bestemmingsreserve EMIR Steyerbergprijs heeft betrekking op een schenking van de heer W.R.A. Steyerberg. Deze schenking zal overeenkomstig zijn wens volledig worden aangewend ten behoeve van 1 prijs ad € 4.000 die jaarlijks verstrekt wordt aan de meest getalenteerde student van het HKU Utrechts conservatorium die afstudeert voor piano, cello of viool onder de voorwaarde dat de prijs ad € 4.000 wordt aangewend voor de voortzetting van diens muzikale studie. Daarnaast dient het HKU Utrechts conservatorium als aanmoedigingsprijs 1 uitkering van € 1.000 te doen aan een student die na de winnaar van de EMIR Steyerberg prijs het meest getalenteerd is. In 2018 is, naast de jaarlijkse schenking, ook de schenking voor 2019 vooruitontvangen.

### Bestemmingsreserve Egalisatie huisvesting

De bestemmingsreserve huisvesting omvat de reservering voor de extra afschrijvingslasten die zijn ontstaan als gevolg van de investeringen vanuit het herhuisvestingsplan 2014-2017. Op deze reservering zijn vervolgens de tijdelijk lagere lasten in mindering gebracht die de stelselwijziging ten aanzien van groot onderhoud tot gevolg heeft aangezien er geen jaarlijkse dotatie aan de voorziening groot onderhoud plaatsvindt en de afschrijvingslast van de vanaf 2019 te activeren uitgaven pas na zeven jaar een 'normaal' niveau zal hebben bereikt. Dit heeft in 2019 tot een éénmalige extra vrijval van € 2,7 mln. geleid bovenop de reguliere jaarlijkse vrijval.

Middels deze egaliserende bestemmingsreserve worden de administratieve fluctuaties in het huisvestingsbudget voorkomen.

De bestemmingsreserve is naar verwachting in 2027 volledig uitgenut.

### Bestemmingsreserve Egalisatie kwaliteitsafspraken

In het najaar van 2019 heeft de Minister de Kwaliteitsafspraken HKU-2019-2024 goedgekeurd. In deze kwaliteitsafspraken is opgenomen dat HKU in de eerste jaren meer uitgeeft aan de uitvoering van de kwaliteitsafspraken dan de middelen die daarvoor OCW worden ontvangen. In de latere jaren geeft HKU minder uit dan de te ontvangen middelen. Aangezien de in latere jaren te ontvangen middelen niet als volledig zeker en opeisbaar kunnen worden gekenmerkt vormt HKU een bestemmingsreserve voor de in de eerste jaren opgenomen eigen bijdrage ten laste van de Algemene Reserve. De in latere jaren extra te ontvangen middelen kunnen te zijner tijd weer aan de Algemene Reserve worden toegevoegd. De totaal gevormde bestemmingsreserve bedraagt € 2,7 mln. waarop vervolgens de bijdrage over 2019 in mindering is gebracht van € 0,9 mln. Per saldo resteert ultimo 2019 een reserve van € 1,8 mln.

### Bestemmingsreserve Flankerend beleid

In 2018 is een bestemmingsreserve Flankerend beleid gevormd om de beleidsdoelen van het nieuwe Instellingsplan 2019-2024 mede te financieren. Deze bestemmingsreserve was tot 2018 onderverdeeld in deelreserves die feitelijk echter het Instellingsplan dienden. Met ingang van 2019 laat HKU deze onderverdeling daarom los. De looptijd van deze bestemmingsreserve is gelijk aan de looptijd van het huidige Instellingsplan. De onttrekking aan deze reserve is in 2019 € 0,6 mln. lager dan begroot doordat de kosten van de uitvoering van een aantal planonderdelen zich in later jaren zal voordoen dan voorzien.

## 3.5 Voorzieningen

	Ontslag- uitkeringen	Gratificaties ambtsjubileum	Duurzame inzetbaarheid	Ouderen- regeling	Groot Onderhoud	Totaal Voorzieningen
	€	€	€	€	€	€
Stand per 31 december 2018	251.980	312.711	500.917	1.052.310	632.663	2.750.581
Aanpassing beginbalans	0	0	0	0	-632.663	-632.663
Dotaties	133.109	0	117.039	203.862	0	454.010
Toevoeging middels subsidie	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen	-206.962	-25.680	-14.431	-206.287	0	-453.360
Vrijval	0	-11.491	0	0	0	-11.491
Stand per 31 december 2019	178.127	275.540	603.525	1.049.885	0	2.107.077
Kortlopend deel (< 1 jaar)	141.547	31.825	120.705	177.810	0	471.887
Langlopend deel (> 1 jaar)	36.580	243.715	482.820	872.075	0	1.635.190

## Voorziening Ontslaguitkeringen

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

De voorziening Gratificatie ambtsjubileum 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 is contant gemaakt tegen 2,5%.

## De voorziening duurzame inzetbaarheid

In de cao 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 betreft de waarde van de ultimo boekjaar gespaarde uren van medewerkers op basis van het uurloon van 2019. Het kortlopende deel van de voorziening betreft een inschatting op basis van opgenomen uren in de afgelopen 2 jaar en verwachte groei hierin.

## De voorziening ouderenregeling

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

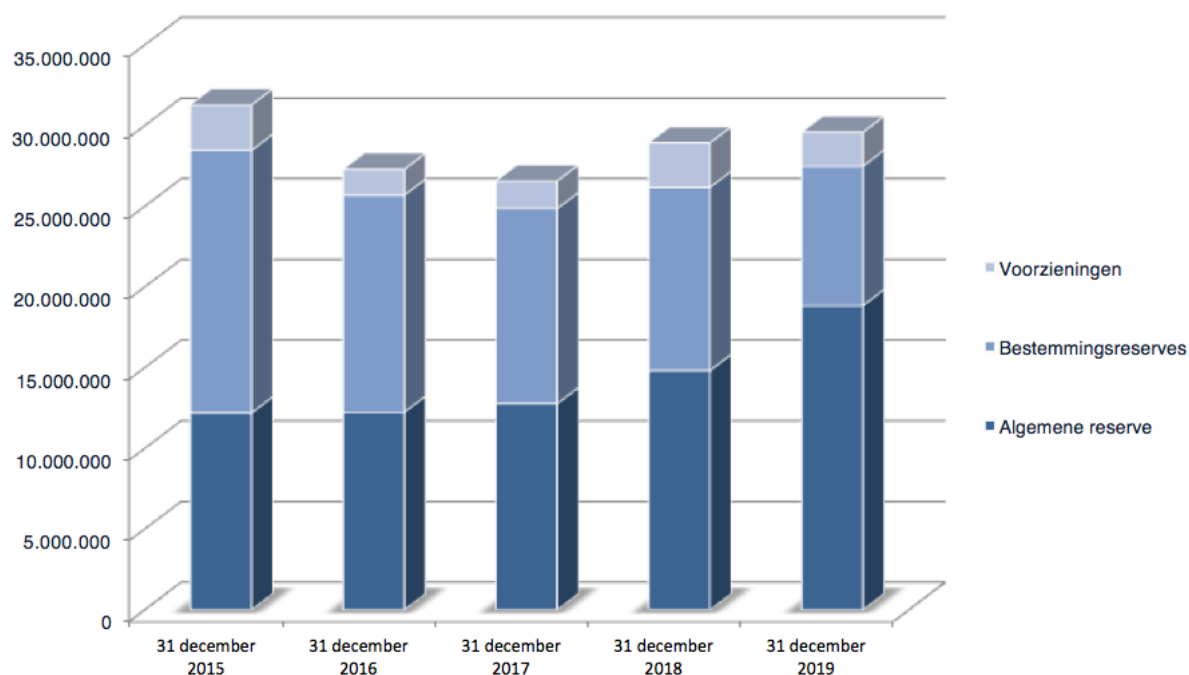
In de berekening zijn de uurlonen van 2019 als uitgangspunt gehanteerd.

De onderhoudsvoorziening is tot en met 2018 bedoeld voor de egalisatie van kosten in verband met de onderhoudsuitgaven inzake huisvesting. Ultimo 2018 bedraagt de voorziening onderhoud € 632.664. In 2019 heeft een stelselwijziging plaatsgehad waarbij het groot onderhoud met ingang van 2019 geactiveerd en afgeschreven wordt middels de componentenmethode. Deze stelselwijziging is prospectief verwerkt wat inhoudt dat de historische cijfers niet aangepast worden. Het bedrag dat ultimo 2018 nog



op de balans stond is per 1 januari 2019 rechtstreeks -dus buiten de staat van baten en lasten om- toegevoegd aan het eigen vermogen.

Ontwikkeling eigen vermogen en voorzieningen per 31 december :



### 3.6 Langlopende schulden

	Stand per 1 januari 2019	Aangegane leningen 2019	Aflossingen 2019	Stand per 31 december 2019	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
langlopend deel*							
<b>Kredietinstellingen</b>	€	€	€	€	€	€	
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.000.000	0	166.667	3.833.333	333.333	3.500.000	0,44% tot '21
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.000.000	0	166.667	3.833.333	333.333	3.500.000	3,28% tot '24
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.000.000	0	166.667	3.833.333	333.333	3.500.000	3,74% tot '29
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.500.000	0	166.667	4.333.333	333.333	4.000.000	1,97% tot '31
<b>subtotaal</b>	<b>16.500.000</b>	<b>0</b>	<b>666.667</b>	<b>15.833.333</b>	<b>1.333.333</b>	<b>14.500.000</b>	
<b>OCW</b>							
Liquideitsbijdragen	0	0	0	0	0	0	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>16.500.000</b>	<b>0</b>	<b>666.667</b>	<b>15.833.333</b>	<b>1.333.333</b>	<b>14.500.000</b>	

HKU is eind 2013 1 nieuwe hypotheek van € 15.000.000 aangegaan bij BNG. Deze hypotheek loopt 15 jaar en is, om het financieel risico te spreiden, opgedeeld in 3 verschillende rentevaste perioden: 5 jaar vast, 10 jaar vast en 15 jaar vast; elk hypotheekdeel is oorspronkelijk € 5.000.000 groot. De jaarlijkse aflossing op deze hypotheek bedraagt € 500.000. De aflossingsverplichting voor 2020 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

In 2016 heeft HKU een aanvullende hypotheek van € 5.000.000 afgesloten bij BNG met een looptijd van 15 jaar en een rentevaste periode van 15 jaar.

Resterende looptijd langlopende schulden kredietinstellingen:

	Schuldrest	Schuldrest	Schuldrest	Resterende	
	per	per	per	looptijd per	
	31 december	31 december	31 december	31 december	
	2019	2019	2019	2018	
	langlopend	kortlopend	totaal	jaar	maanden
	€	€	€		
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	3.833.333	166.667	4.000.000	8	10
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	3.833.333	166.667	4.000.000	8	10
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	3.833.333	166.667	4.000.000	8	10
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.333.333	166.667	4.500.000	11	11
	<b>15.833.333</b>	<b>666.667</b>	<b>16.500.000</b>		

### 3.7 Kortlopende schulden

	31 december 2019		31 december 2018	
	€	€	€	€
Kredietinstellingen		666.667		666.667
Saldo onderhanden projecten		72.449		117.093
Crediteuren		669.775		1.081.627
Nog te betalen loonheffing en premies	1.697.492		1.580.425	
Nog te betalen omzetbelasting	73.885		54.762	
Nog te betalen belastingen, loonheffing en premies		1.771.377		1.635.187
Schulden terzake van pensioenen		499.506		442.788
Vooruitontvangen college- en lesgeld	2.728.060		2.603.720	
Nog te betalen vakantiegeld	1.220.248		1.131.641	
Nog te betalen accountants- en administratiekosten	42.229		32.973	
Nog te betalen rente	54.664		58.286	
Overige overlopende passiva	1.274.591		1.449.843	
Overlopende passiva		5.319.791		5.276.463
		<b>8.999.564</b>		<b>9.219.825</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Onder de overige overlopende passiva ad € 1.269.981 is een bedrag van € 814.333 opgenomen betreffende nog te betalen bedragen en € 394.241 betreffende vooruit ontvangen bedragen. Hiervan betreft onder andere € 117.158 vooruit ontvangen subsidies, voor € 13.000 vooruit ontvangen excursiegelden en voor € 253.920 vooruit ontvangen baten contractonderwijs.

Ook is een bedrag van € 177.955 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 2020 zijn ontvangen maar betrekking hebben op 2019.

### 3.8 De niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

#### Verhuuropbrengsten onroerende goederen

Met Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V. te Enschede is een verhuurovereenkomst inzake het theatercafé te Janskerkhof 17 aangegaan dat jaarlijks voor de duur van één jaar wordt verlengd. De jaarlijkse verhuuropbrengst bedraagt € 59.583 (prijspeil 2020).

#### Huurverplichtingen onroerende goederen

Met Zinnig Beheer heeft de HKU een huurovereenkomst tot wederopzegging inzake het Belgenmonument te Amersfoort. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 1031 (prijspeil 2019).

Met MHM Onroerend Goed BV (voorheen Stadsherstel) is een huurovereenkomst afgesloten die eindigt op 1 augustus 2022 inzake het pand gelegen aan de Grote Spui 11 te Amersfoort. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 37.312. (prijspeil 2020).

Met betrekking tot het pand Jansveld 27 is met de heer J.Willemsen te Hejnice (Tjechië) een huurovereenkomst afgesloten met een looptijd tot en met 31 december 2019, de jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 30.295 (prijspeil 2020)

Met Stadsontwikkeling Gemeente Utrecht is een huurovereenkomst afgesloten, inzake het pand gelegen aan de Koningsweg 2 (gedeeltelijk) hal 3 te Utrecht die eindigt op 28 februari 2020. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 39.823. (prijspeil 2020).

Met Vitesse Beheer BV is een huurovereenkomst afgesloten, inzake een gedeelte van de eerste verdieping van het pand gelegen aan de Koningsweg 4 (te Utrecht die eindigt op 31 januari 2020. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 14.340. (prijspeil 2020).

Met Dutch Design Fabriek is een huurovereenkomst afgesloten, inzake het pand gelegen aan de Rotsoord 3-5 (begane grond en 1e verdieping) die eindigt op 31 december 2030. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 754.114. totaal excl. Servicekosten (prijspeil 2019).

Met Nexus Real Estate/CBRE is een huurovereenkomst afgesloten inzake het pand aan de Nieuwekade 1-15 die start op 1 mei 2017 en eindigt op 30 april 2032. De jaarlijkse huurverplichting bedraagt € 846.441 (prijspeil 2020).

#### Huurverplichtingen roerende goederen

Met Canon is een huurovereenkomst afgesloten inzake de huur en onderhoud van multifunctionals. De kosten voor kale huur van de machines bedragen € 40.594 (incl. BTW).

Teneinde de betrouwbaarheid van de netwerkverbindingen te waarborgen, is met Eurofiber Nederland B.V. te Utrecht een overeenkomst afgesloten inzake de huur en onderhoud van de glasvezelverbindingen. De jaarlijkse verplichting bedraagt € 103.202 (prijspeil 2020).

## Jaarrekening 2019 HKU

	Verplichting < 1 jaar €	Verplichting 1 - 5 jaar €	Verplichting > 5 jaar €
<u>Verhuuropbrengsten</u>			
Grolsch Bierbrouwerij, theatercafe Janskerkhof Utrecht	59.583	0	0
	<b>59.583</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<u>Huurverplichtingen onroerende goederen</u>			
Zinnig beheer, Belgenmonument Amersfoort	86	0	0
MHM Onroerend Goed BV, Grote Spui 11 Amersfoort	37.312	59.077	0
J. Willemsen, Jansveld 27	30.295	0	0
SGU, Koningsweg 2, hal 3 te Utrecht	6.637	0	0
Vitesse Beheer BV, 1e verdieping Koningsweg 4	1.195	0	0
Dutch Design Fabriek, Rotsoord 3-5	754.114	3.016.456	3.770.570
Nexus Real Estate/CBRE, Nieuwekade 1-15	846.441	3.385.764	4.514.352
	<b>1.676.080</b>	<b>6.461.297</b>	<b>8.284.922</b>
<u>Huurverplichting roerende goederen</u>			
Canon, multifunctionals	40.594	81.188	0
Eurofiber, glasvezelverbindingen	103.202	352.607	0
	<b>143.796</b>	<b>433.795</b>	<b>0</b>

### Gestelde zekerheden

N.V. Bank Nederlandse Gemeenten:

Eerste hypotheek, oorspronkelijk groot € 20.000.000 (met rente en kosten begroot op € 10.000.000, dus tezamen € 30.000.000) op de volgende onroerend goederen :

- Janskerhof 17/17a
- Janskerkhof 4a
- Janskerhof 4
- Ina Boudier-Bakkerlaan 50
- Mariaplaats 27
- Mariaplaats 28
- Oudenoord 700

Tevens is in pand gegeven

Roerende zaken

Aan het verbodene aangebrachte veranderingen en/of toevoegingen.

OGON Nederland B.V.

Betalingsgarantie voor een bedrag van € 253.514 inzake het nakomen van de huurverplichting m.b.t. het pand Nieuwekade 1 te Utrecht. De betalingsgarantie geldt voor onbepaalde tijd.

## 4 TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### 4.1 Rijksbijdragen

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Rijksbijdrage sector HBO	47.482.092	47.080.000	45.971.714
Geormerkte OCW subsidies	48.224	0	46.080
Niet-geormerkte OCW subsidies	0	0	0
	<u>47.530.316</u>	<u>47.080.000</u>	<u>46.017.794</u>

De Rijksbijdrage komt overeen met de laatste Rijksbijdragebrief.

De totale bekostiging 2019 komt € 1.510.378 hoger uit dan in 2018. Dit is het gevolg van een bijstelling van de loon-prijspeilen, hogere prijs per student tengevolge van de referentieraming en een groei in kwaliteitsmiddelen.

Ten opzichte van de begroting valt de Rijksbijdrage € 402.092 hoger uit. Naar aanleiding van de Voorjaarsnota van het kabinet is de Rijksbijdrage over 2019 verder bijgesteld naar boven. Naast te verwachten effecten zoals looncompensatie, die al deels in de begroting waren meegenomen, is ook de prijs per student naar boven bijgesteld.

### 4.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	0	0	0
Overige overheidsbijdragen	211.551	188.559	177.545
	<u>211.551</u>	<u>188.559</u>	<u>177.545</u>

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.

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:

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	211.551	188.559	177.545
Baten werk in opdracht van derden	911.224	959.396	933.168
	<u>1.122.775</u>	<u>1.147.955</u>	<u>1.110.713</u>

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt is er sprake van een toename van € 12.060 in 2019 ten opzichte van voorgaand jaar. De subsidies hebben een incidenteel doch veelal meerjarig karakter.

Projecten die in 2019 door HKU zijn uitgevoerd of waar HKU aan deelgenomen heeft:

<u>Naam project</u>	<u>Subsidiereregeling</u>
Actieonderzoek MBO	Beroepsopleiding 2917
Creatief vermogen Utrecht	Deelregeling Cultuureducatie met Kwaliteit in het primair onderwijs
Iris (Integrated and Replicable Solutions for Co-Creation in Sustainable Cities)	Horizon 2020 - Smart and Sustainable Cities
Studio21 CS	Plaformregeling
Werkspoorkwartier: Circulair Maakgebied	Kansen voor West II
Kunst ≈ Onderzoek	Plaformregeling
Bring your own beamer	geen specifieke regeling
Tijd-Lijn App	Take Off
CueSpot	Take Off
How to design inner play in one's study-narrative?	Comenius Teaching Fellow
Kennisdeling creatieve maakprocessen Mediamakers	KIEM-Creatieve Industrie
Sunse (Support Network for Social Engtrepreneurs)	Interreg - North West Europe
Ongeremd	Take Off
Ongeremd x Innofest	Innofest
Postdoc 'Methodologie Maakonderzoek'	HBO-postdoc
Postdoc "Common Gound. Praktijk, filosofie en ethiek van onderzoek op HKU"	HBO-postdoc
Promotiebeurs "Creative processes in collaborative mixed-reality environments"	Promotiebeurs voor Leraren
Promotiebeurs "Human Speed in Music"	Promotiebeurs voor Leraren
Scrum in het onderwijs	Comenius Teaching Fellow
Capturing Value for Creative Professionals	KIEM-hbo

De baten blijven iets achter op de begrote groei. Dit heeft te maken met de uitvoering van een aantal projecten waarvan het zwaartepunt in een latere periode ligt.

#### 4.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	<u>Realisatie</u> <u>2019</u>	<u>Begroting</u> <u>2019</u>	<u>Realisatie</u> <u>2018</u>
	€	€	€
Cursusgelden	623.312	576.000	582.914
Collegegelden	7.792.508	7.505.988	8.130.248
Examengelden	0	0	0
	<u>8.415.820</u>	<u>8.081.988</u>	<u>8.713.162</u>

De afname van deze post ten opzichte van 2018 (€ 297.342) is grotendeels het gevolg van de halvering van het collegegeld voor eerstejaarsstudenten, een regeling die in september 2018 van kracht is geworden en zodoende in 2018 nog een beperkt effect had. Dit geeft een (extra) negatief effect van circa € 550.000. Daar staat tegenover dat het aantal instellingscollegegeldstudenten behoorlijk gestegen is wat geresulteerd heeft in een positief effect van ruim € 100.000. Verder is het aantal restituties licht gedaald ten opzichte van 2018.

Ten opzichte van de begroting vallen de collegegelden hoger uit (€ 333.833). Dit wordt veroorzaakt doordat het effect van de verlaging van het collegegeld milder negatief uitpakt dan gedacht en omdat er een verschuiving is tussen verschillende groepen studenten (er zijn meer instellingscollegegeldbetalende studenten en minder wettelijk collegegeldbetalende studenten).

#### 4.4 Baten werk in opdracht van derden

	<u>Realisatie</u> <u>2019</u>	<u>Begroting</u> <u>2019</u>	<u>Realisatie</u> <u>2018</u>
	€	€	€
Baten werk in opdracht van derden	454.681	245.113	330.151
Subsidies	456.543	714.283	603.017
	<u>911.224</u>	<u>959.396</u>	<u>933.168</u>

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 4.2 "overige overheidsbijdragen en subsidies".

#### 4.5 Overige baten

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Verhuur	104.008	103.066	108.835
Detachering personeel	37.886	0	6.188
Schenking			
Sponsoring	0	0	100
Overige	875.225	122.049	351.037
	<u>1.017.119</u>	<u>225.115</u>	<u>466.160</u>

De overige opbrengsten zijn in 2019 € 550.959 hoger dan in 2018, dit wordt vrijwel geheel veroorzaakt door een stijging van de overige overige lasten. Voor € 440.610 betreft dit een teruggaaf van voorheffing btw (waarvan € 336.116 uit voorgaande jaren) en de afboeking van de reservering voor een eventuele naheffing die is komen te vervallen ad € 110.769,40.

Ook de afwijking ten opzichte van de begroting van € 753.176 wordt grotendeels veroorzaakt door bovenstaande, niet begrote baten. Verder wordt de bijdrage incasso voor collegegeldstudenten niet begroot (in 2019 2 51.024) en vallen de opbrengsten voor readers, boeken en materialen € 81.818 hoger uit. Bij het opstellen van de begroting werd nog gedacht dat deze sterk terug zouden lopen. In plaats daarvan liggen ze in lijn met de baten in 2018.

#### 4.6 Personele lasten

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Brutolonen en salarissen	28.153.026	29.274.254	25.810.542
Sociale lasten	3.855.714	3.798.157	3.254.462
Pensioenpremies	4.429.622	4.224.873	3.826.925
<b>Subtotaal lonen en salarissen</b>	<u>36.438.362</u>	<u>37.297.284</u>	<u>32.891.929</u>
Dotaties personele voorzieningen	196.121	225.000	1.162.185
Personeel niet in loondienst	2.313.358	1.880.494	2.338.974
Overig	1.944.920	1.844.238	1.770.078
<b>Overige personele lasten</b>	<u>4.454.399</u>	<u>3.949.732</u>	<u>5.271.237</u>
Af: uitkeringen	-113.523	0	-104.554
	<u>40.779.238</u>	<u>41.247.016</u>	<u>38.058.612</u>

De personeelslasten zijn in 2019 ten opzichte van 2018 met € 2.720.626 toegenomen.

De lonen en salarissen zijn in 2019 ten opzichte van 2018 met € 3.546.434 toegenomen. De voornaamste oorzaak van deze stijging ligt in het feit dat er in 2019 circa 19,1 fte meer verlood is (22,2 fte meer PIL en 3,1 fte minder PNIL). Verder zijn de CAO-lonen gemiddeld met 3,5% gestegen ten opzichte van 2018, heeft een verschuiving plaatsgevonden van personeel niet in loondienst naar vast personeel dat doorgaans hogere kosten met zich meebrengt en zijn de premies voor sociale lasten en pensioenen gestegen.

Er is € 966.064 minder gedoteerd aan de personeelsvoorzieningen. In 2018 is de berekeningswijze van de voorziening ouderenregeling aangepast waardoor eenmalig een grote dotatie heeft moeten plaatsvinden. In 2019 is deze dotatie € 781.638 lager dan in 2018. Ook de voorziening ontslaguitkering valt € 150.649 lager uit dan in 2018. Deze voorziening is berekend op basis van een momentopnamen en fluctueert derhalve voortdurend.

## Jaarrekening 2019 HKU

Hoewel de kosten voor werving, professionalisering en indirecte personele lasten gedaald zijn, zijn de andere overige personele kosten gestegen, waarbij de stijging van de kosten voor transitievergoeding met € 327.528 de opvallendste is. Dit wordt veroorzaakt doordat de grootste vergoedingen van 2018 ad € 135.000 al in 2017 waren besloten en dus voorzien, er in 2018 een vordering is opgenomen van € 62.949 voor vergoedingen die van het UWV teruggevorderd kunnen worden en er in 2019 een aantal hoge vergoedingen is uitgekeerd. Dat laatste is een gebruikelijke fluctuatie tussen jaren.

De post uitkeringen komt in 2019 € 8.969 hoger uit dan in 2018. Dit betreft zwangerschapsuitkeringen.

	Dotatie +/- 2019	uitkering verwerkt in dotatie	grootboek- rekening dotatie +/-
	€	€	€
Ontslaguitkering	133.109		133.109
Gratificaties ambtsjubileum	-11.491	-25.680	-37.171
Duurzame inzetbaarheid	117.039	-14.431	102.608
Ouderenregeling	31.352	-33.777	-2.425
	<u>270.009</u>	<u>-73.888</u>	<u>196.121</u>

Ten opzichte van de begroting vallen de kosten € 467.778 lager uit, waarvan € 858.921 lagere lonen en salarissen. Er is in 2019 13,9 fte minder ingezet dan begroot. Daarnaast is er voor € 517.616 meer uitgegeven aan uitzendkrachten. De hogere uitgave aan overige kosten betreft een aantal fluctuaties op verschillende posten. De uitkeringen betreffen uitsluitend zwangerschaps-uitkeringen. Deze worden niet begroot.

	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Gemiddeld aantal fte's HKU	<u>458,6</u>	<u>436,71</u>
Aantal fte's per 31-12-2019	<u>453,3</u>	
Aantal medewerkers per 31-12-2019	<u>857</u>	

Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland.

### 4.7 Bezoldiging bestuurders

De hoogte van de bezoldiging van personen in dienst van instellingen als hogescholen is wettelijk genormeerd via de Wet Normering Topinkomens (WNT).

HKU valt onder bezoldigingsklasse E. Derhalve bedraagt per 1 januari 2019 de maximale bezoldiging van de WNT € 164.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse E, 6 complexiteitspunten totaal baten, 3 complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten en 4 complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssectoren. In totaal 13 complexiteitspunten en daarmee wordt de indeling in klasse E, 13-15 complexiteitspunten, gerechtvaardigd).



## Jaarrekening 2019 HKU

De bezoldiging van de drie leden van het College van Bestuur van HKU is in onderstaand overzicht opgenomen.

Naam	dh. R.W. Bleker	mevr. D.T.M. Majoor	Mevr. L. Jumelet
Functie	Voorzitter CvB	Vice-voorzitter CvB	Vice-voorzitter CvB
Tijdvlak	1-1-2019 t/m 31-12-2019	1-1-2019 t/m 31-08-2019	1-11-2019 t/m 31-12-2019
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
aanstellingsomvang (in fte)	1,0	1,0	1,0
	€	€	€
Beloning	141.913	90.136	22.159
Belaste onkostenvergoeding	0	2.667	0
Pensioenpremie werkgever	20.104	13.402	3.340
Beloning betaalbaar op termijn gedurende boekjaar	0	0	0
<b>Subtotaal bezoldiging</b>	<b>162.017</b>	<b>106.205</b>	<b>25.499</b>
Belaste vergoedingen buiten vrije ruimte WKR	0	0	0
<b>Bezoldiging inclusief belaste vergoedingen</b>	<b>162.017</b>	<b>106.205</b>	<b>25.499</b>
Maximum op grond van de WNT *	164.000	109.333	27.333

\* Naar rato van aanstellingsomvang en naar rato van tijdvak

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2019 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 2019 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

In onderstaande tabel worden de vergelijkende cijfers van 2018 verantwoord:

Naam	dh. J.H.J.M. van de Vijver	mevr. D.T.M. Majoor	dh. R.W. Bleker
Functie	Voorzitter CvB	Vice-voorzitter CvB	Voorzitter CvB
Tijdvlak	1-1-2018 t/m 30-09-2018	1-1-2018 t/m 31-12-2018	1-9-2018 t/m 31-12-2018
aanstellingsomvang (in fte)	1,0	1,0	1,0
	€	€	€
Beloning	122.548	134.825	45.080
Belaste onkostenvergoeding	5.229	4.300	0
Pensioenpremie werkgever	14.439	18.367	6.154
<b>Subtotaal bezoldiging</b>	<b>142.216</b>	<b>157.492</b>	<b>51.233</b>
Belaste vergoedingen buiten vrije ruimte WKR	0	0	0
<b>Bezoldiging inclusief belaste vergoedingen</b>	<b>142.216</b>	<b>157.492</b>	<b>51.233</b>
Maximum op grond van de WNT *	118.500	158.000	52.667

\* Naar rato van aanstellingsomvang en naar rato van tijdvak

## Verantwoording bestuurskosten

Naam	dh. R.W. Bleker	mevr. D.T.M. Majoor	mevr. L. Jumelet
	€	€	€
Reiskosten binnenland	82	0	51
Reiskosten buitenland	4.902	0	0
Representatie	1.527	0	120
Overige kosten	0	1.584	0
<b>Totaal</b>	<b>6.511</b>	<b>1.584</b>	<b>171</b>

Één lid van het College van Bestuur ontvangt een belaste onkostenvergoeding (zie verantwoording bezoldiging) waaruit zij geacht wordt onkosten te betalen. In aanvulling hierop zijn door de Raad van Toezicht afspraken gemaakt met mevrouw Majoor over het volgen van een opleiding, waarvan de kosten, inclusief buitenlandse reizen samenhangend met de opleiding, door HKU worden gedragen. De hiermee gepaard gaande kosten in 2019 zijn opgenomen in voorstaand overzicht onder 'Overige kosten'.

#### Vergoeding leden Raad van Toezicht

HKU heeft een Raad van Toezicht die uit vijf leden bestaat. De tegemoetkoming die deze leden ontvangen, is ook in de WNT gemaximeerd. De voorzitter van de Raad van Toezicht ontvangt maximaal 15 % van het maximum van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB; leden maximaal 10 %. Alle in 2019 betaalde tegemoetkomingen aan de leden van de Raad van Toezicht vallen binnen de maxima van de WNT.

Raad van Toezicht	Functie	Tijdvak	Beloning 2019* €	WNT- Maximum ** €	Beloning 2018* €
dhr. J.J. Daalmeijer	Voorzitter	1-1-2019 t/m 31-12-2019	11.480	24.600	1.667
dhr. prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman	plaatsvervangend voorzitter	1-1-2019 t/m 31-12-2019	9.840	16.400	7.500
dhr. mr. G.J.A.M. van der Vossen RC	Lid RvT	1-1-2019 t/m 31-12-2019	9.840	16.400	7.500
mw. S.M.J.G. Gesthuizen	Lid RvT	1-1-2019 t/m 31-12-2019	8.250	16.400	7.500
mw. prof. ir. M.A. Voûte	Lid RvT	1-1-2019 t/m 31-12-2019	9.840	16.400	1.250
<b>Totaal Raad van Toezicht</b>			<b>49.250</b>		

\* bedragen exclusief btw

\*\* naar rato van tijdvak

#### 4.8 Afschrijvingen

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Afschrijving gebouwen	2.203.871	2.086.330	2.169.619
Afschrijving apparatuur en inventaris	534.139	762.295	686.295
	<b>2.738.010</b>	<b>2.848.625</b>	<b>2.855.914</b>

De afschrijvingslasten in 2019 ten opzichte van 2018 nemen af met € 117.904.

##### Afschrijvingslasten gebouwen

Er is sprake van een stijging van € 34.252 ten opzichte van 2018. Van de afschrijvingskosten 2019 wordt € 851.223 gedekt uit de bestemmingsreserves.

Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingen op gebouwen € 117.541 hoger. Wanneer de begroting wordt opgesteld zijn de investeringen van het afgelopen jaar nog niet zeker. Afschrijven start in het jaar na jaar van aanschaf.

##### Afschrijvingslasten apparatuur en inventaris

De afschrijvingen op apparatuur en inventaris in 2019 zijn € 152.155 lager, de afschrijvingen die uit de bestemmingsreserve gedekt worden zijn zoals verwacht licht gedaald.

Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingen op gebouwen € 228.155 lager.

#### 4.9 Huisvestingslasten

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Huur	1.779.060	1.750.800	1.786.686
Verzekeringen	62.022	118.000	69.438
Onderhoud	919.280	2.242.500	1.621.306
Energie en water	909.887	878.600	924.879
Schoonmaakkosten	1.271.448	1.205.600	1.222.625
Heffingen	238.169	318.554	324.144
Overige	43.257	55.000	41.430
	<u>5.223.123</u>	<u>6.569.054</u>	<u>5.990.508</u>

De huisvestingslasten komen in 2019 € 767.385 lager uit dan in 2018. De daling van de onderhoudskosten is voornamelijk toe te schrijven aan het feit dat niet gedoteerd wordt aan de voorziening onderhoud. In 2018 werd er nog voor een bedrag van € 885.576 gedoteerd.

De heffingen komen € 85.975 lager uit. Dit wordt veroorzaakt door een correctie op heffingen van voorgaande jaren die verwerkt is in 2019.

De kosten voor verzekeringen, energie en huren liggen in lijn met 2018.

Het verschil met begroting van € 1.345.931 kan grotendeels verklaard worden door dezelfde post onderhoud. De dotatie is € 1.500.000 lager dan begroot. De heffingen en verzekeringen vallen respectievelijk € 80.385 en € 55.978 lager uit. Schoonmaak- en energiekosten zijn respectievelijk € 65.848 en 31.287 hoger.

#### 4.10 Overige lasten

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Kosten werkplek en personeel	1.504.395	1.165.389	1.264.480
Administratie- en beheerslasten	1.160.567	896.200	960.137
Beheerslasten onderwijs	2.872.567	2.624.987	3.146.024
Dotatie overige voorzieningen	-8.333	10.000	-1.715
Overige	2.746.380	3.457.091	2.242.757
	<u>8.275.576</u>	<u>8.153.667</u>	<u>7.611.683</u>

De stijging van de overige instellingslasten in 2019 ten opzichte van 2018 met € 663.893 wordt veroorzaakt door de volgende effecten:

- voor € 239.915 hogere kosten werkplek en personeel (dit is met name zichtbaar in de kosten voor apparatuur en telecommunicatie);
- voor € 200.430 hogere kosten in de administratie- en beheerslasten en vrijwel geheel te wijten aan hogere kosten voor licenties;
- voor € 273.457 lagere kosten bij beheerslasten onderwijs (apparatuur, hulpmaterialen en externe opleidingskosten: vanwege het starten van minor-trajecten op andere instellingen waren deze kosten in 2018 hoger);
- € 503.622 bij overig (dit betreft met name fors hogere kosten voor uitbesteed werk algemene ondersteuning, specifieke opdrachten organisatieadvies en visitatiekosten; in 2019 zijn deze kosten gemaakt in het kader van het onderzoek naar de huisvesting, de implementatie van een nieuw HR-systeem en de implementatie van een nieuw rooster-en inzetplanningsysteem)

Ten opzichte van de begroting komen de kosten € 64.754 lager uit. De eenmalige projecten zoals hierboven genoemd waren in de begroting al meegenomen.

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

#### 4.11 Honorarium onafhankelijke accountant

	Realisatie 2019 €	Realisatie 2018 €
Controle van de jaarrekening en de bekostigingsgegevens	82.280	65.945
Andere controlewerkzaamheden	0	0
Fiscale advisering	17.532	12.897
Andere niet- controle werkzaamheden	2.850	795
	<u>102.662</u>	<u>79.637</u>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij HKU zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountants-organisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2019, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

#### 4.12 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Rentebaten	2.663	2.500	5.911
Rentelasten	401.870	399.031	478.103
	<u>-399.207</u>	<u>-396.531</u>	<u>-472.192</u>

In 2019 bedraagt het saldo van de financiële baten en lasten € 399.207 negatief. Ten opzichte van 2018 is dit een positief verschil van € 72.985. Dit verschil is toe te schrijven aan de aflossingen op hypothecaire leningen en het eindigen van een rentevaste periode van één leningdeel in 2018.

De realisatie van de financiële baten en lasten 2018 ligt in lijn met de begroting.

#### 4.13 Opgave doelsubsidies Ministerie OCW (conform model G)

##### Opgave doelsubsidies Ministerie van OCW (conform model G)

###### Model G1

###### Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Naam	Toewijzing kenmerk	datum	Bedrag Toewijzing	Saldo 31-12-18	Ontvangen 2019	Lasten 2019	Totale kosten	Nog te besteden 31-12-19
					€	€	€	€	€
Lerarenbeurs 2018-2019	Sayre HB	867228272	23-07-18	4.608	3.072		3.072	4.608	0,00
Lerarenbeurs 2018-2019	Driessen LCM	867228307	23-07-18	9.216	6.144		6.144	9.216	0,00
Lerarenbeurs 2018-2019	Zijlstra TF	861524264	23-07-18	7.680	5.120		5.120	7.680	0,00
Lerarenbeurs 2018-2019	Vriezenga F	860223089	23-07-18	6.144	4.096		4.096	6.144	0
Lerarenbeurs 2018-2019	Hoeven van den CPM	864426277	23-07-18	12.288	8.192		8.192	12.288	0
Lerarenbeurs 2018-2019	Wijmen van JFI	859522277	23-07-18	3.072	2.048		2.048	3.072	0
Lerarenbeurs 2018-2019	Gresnigt BM	866527816	15-10-18	3.072	2.048		2.048	3.072	0
Lerarenbeurs 2019-2020	Befort P	967837200	23-07-19	4.608	0	4.608	1.536	4.608	3.072
Lerarenbeurs 2019-2020	Gresnigt BM	966536187	23-07-19	3.072	0	3.072	1.024	3.072	2.048
Lerarenbeurs 2019-2020	Wedman BM	959731402	23-07-19	7.968	0	7.968	2.656	7.968	5.312
Lerarenbeurs 2019-2020	Wijmen van JFI	959731346	23-07-19	3.072	0	3.072	1.024	3.072	2.048
Lerarenbeurs 2019-2020	Zijlstra TF	959431111	23-07-19	7.680	0	7.680	2.560	7.680	5.120
Lerarenbeurs 2019-2020	Hoeven van den CPM	959230563	23-07-19	12.288	0	12.288	4.096	12.288	8.192
Lerarenbeurs 2019-2020	Vriezenga F	964234790	23-07-19	6.144	0	6.144	2.048	6.144	4.096
Lerarenbeurs 2019-2020	Oude Moleman M	959831553	23-07-19	7.680	0	7.680	2.560	7.680	5.120
				<b>98.592</b>	<b>30.720</b>	<b>52.512</b>	<b>48.224</b>	<b>98.592</b>	<b>35.008</b>

###### Model G2-a

###### Subsidies met verrekeningsclausule

Er hebben zich in het verslagjaar geen subsidies voorgedaan die in dit onderdeel van het model worden verantwoord.

###### Model G2-b

###### Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend tot in een ander boekjaar

Er hebben zich in het verslagjaar geen subsidies voorgedaan die in dit onderdeel van het model worden verantwoord.

#### 4.14 Resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2019 bedraagt € 670.876 positief. De bestemming van het nettoresultaat is door het CvB als volgt bepaald:

	€
Toevoeging aan algemene reserve	3.382.505
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Legaten en schenkingen	-5.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Egalisatie huisvesting	-3.544.058
Toevoeging aan de bestemmingsreserve Egalisatie kwaliteitsafspraken	1.788.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Flankerend beleid	-950.571
	<b>670.876</b>

#### 4.15 Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van het Covid-19 virus heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door de overheid zijn genomen om het virus in te perken hebben gevolgen gehad voor veel activiteiten van HKU. Wij hebben een aantal maatregelen genomen om de effecten van het Covid-19-virus te bewaken en te voorkomen, zoals veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze medewerkers en studenten (zoals beperking van sociale contacten en vanuit huis werken). Onze gebouwen zijn gesloten voor nagenoeg alle onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Een aanzienlijk deel van ons onderwijs en ons onderzoek gaat op afstand, veelal online, door, maar het karakter van ons onderwijs brengt met zich mee dat dit niet voor alle delen van het onderwijs zonder meer mogelijk is. Voor studenten kan dit leiden tot studievertraging, voor onze bedrijfsvoering kan dit betekenen dat wij op een later moment het uitgevallen onderwijs alsnog zullen gaan uitvoeren. De inspanningen op het gebied van werving en toelating zijn gericht op het behoud van het bestaande aantal ingeschreven studenten.

In dit stadium zijn de financiële gevolgen voor onze bedrijfsactiviteiten en onze resultaten beperkt. Wij zullen het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen blijven volgen en zullen tegelijkertijd ons uiterste best doen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers en studenten in gevaar te brengen.

Wij verwijzen tevens naar toelichting in paragraaf 4.3 van het financieel jaarverslag op pagina 71.

#### 4.16 Instellingsgegevens

Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht  
Nieuwekade 1  
3511 RV Utrecht  
030-2091509

Brinnummer: 00MF

KvK-nummer: 41178974

College van Bestuur

Dhr. ir. R.W. Bleker  
Mevr. drs. L. Jumelet (vice-voorzitter)

Raad van Toezicht  
Dhr. J.J. Daalmeijer  
Dhr. prof. dr. ir. Weggeman (plaatsvervangend voorzitter)  
Dhr. Mr. G.J.A.M. van der Vossen RC  
Mevr. S.M.J.G. Gesthuizen  
Mevr. prof. ir. M.A. Voûte

Origineel getekend door

Dhr. ir. R.W. Bleker  
Mevr. drs. L. Jumelet

# OVERIGE GEGEVENS

## **VERBONDEN PARTIJEN**

In 2019 is bij HKU geen sprake van verbonden partijen.



# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

---

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

---

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de staat van baten en lasten over 2019; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

RP3ZC44RNNC6-1406452169-52

---

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 Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), 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.



---

### ***Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (COVID-19)***

Wij wijzen op de toelichting opgenomen onder de “gebeurtenissen na balansdatum” in de toelichting op de jaarrekening (pagina 102) waarin het college van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de organisatie en op de omgeving waarin de instelling opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat het op dit moment redelijkerwijs niet mogelijk is om de toekomstige effecten op de financiële resultaten, de financiële positie in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

---

### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

---

### ***Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie***

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf ‘2.2.2 Bestuursverslag’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf ‘2.2.2 Bestuursverslag’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.



---

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

---

### **Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

---

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 25 juni 2020  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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



---

### ***Bijlage bij de controleverklaring***

---

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.