

**HKU**

**De lerende  
hogeschool**

**Jaarverslag 2016**



**HKU**

**De lerende  
hogeschool**

**Jaarverslag 2016**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Bericht van de Raad van Toezicht	6

## HKU in 2016 9

HKU – De lerende hogeschool in 2016	11
Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod	14
Kwaliteitsagenda: onderwijsontwikkeling in 2016	15
Onderzoek en lectoraten in 2016	19
Samenwerking en netwerkontwikkeling in 2016	22
De interne organisatieontwikkeling van HKU in 2016	25
Versterken van de kwaliteitscultuur: participatie van studenten en medewerkers	27
Versterking van HRM en personeelsbeleid	29
HKU-Stadscampus nadert zijn voltooiing: huisvesting en faciliteiten in 2016	30

## Vier expertisecentra 33

1. Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie (CvOI)	36
2. Expertisecentrum Educatie	44
3. Expertisecentrum Creatieve Technologie (ECT)	51
4. Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap	58

## Feiten en cijfers 69

Bestuur van HKU	71
Opleidingenaanbod HKU 2016	75
Overzicht HKU-lectoraten en lectoren in 2016	79
Kengetallen studenten	80
Profileringsfonds	95
Loket rechtsbescherming HKU	96
Kengetallen personeel	99
Kengetallen huisvesting/gebouwenbestand HKU in 2016	110
Prijswinnaars 2016	112

## Financiën 117

Vooraf	118
1. Actualiteiten en bijzonderheden	118
2. Financiële verantwoording	122
3. Bezoldiging bestuurders	138
4. Continuïteitsparagraaf	140
5. Aangepaste richtlijn voor het verslag in het kader van de uitwerking notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs	163
6. In control verantwoording	165
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	169

# Voorwoord

Beste lezer,

HKU wil een 'lerende hogeschool' zijn. De huidige maatschappelijke context verwacht van ons als hogeschool dat wij om kunnen gaan met grote maatschappelijke dynamiek en daar een constructieve rol in kunnen spelen. Wij denken dat we aan die verwachting tegemoet kunnen komen indien wij onze hogeschool als een 'lerende' én als 'onderwijzende' instelling vormgeven.

Vanuit die optiek wordt kennismangement (in de zin van voortdurende kennisontwikkeling, interne en externe kennis-circulatie en kennisdeling) essentieel om het doel—de 'lerende instelling'—te realiseren. Door bewust kennismangement ontdekken we welke kennis we in huis hebben en welke nieuwe kennis we moeten aantrekken, we leren door medewerkers met elkaar in contact te brengen; kennis met elkaar te delen, samen te werken aan nieuwe dingen.

Binnen HKU is dit kennismangement voor een groot deel toevertrouwd aan onze expertisecentra. De huidige vier expertisecentra van HKU hebben hun oorsprong deels in de profileringsvoorstellen in het kader van de prestatieafspraken met de rijksoverheid. Op basis van de aanvraag in 2013 zijn profilerings-gelden toegekend, die HKU heeft ingezet om de kern van haar vier expertisecentra te financieren. Ieder centrum staat voor een speerpunt dat kenmerkend is voor het profiel van HKU.

In 2016 zijn alle vier expertisecentra goed van de grond gekomen en hebben zij hun programma's en organisatie op orde gekregen. Zij zijn de producenten, regisseurs en 'facilitators' van initiatieven en processen, waarbij lectoraten, schools, aanpalende onderdelen als U CREATE en HKU College en ondersteunende diensten ieder vanuit hun eigen opdracht en rol worden betrokken en gevoed. Dat is een goede aanleiding om in ons jaarverslag 2016 bijzondere aandacht aan de centra te besteden en concrete voorbeelden van de resultaten van de centra te geven.

HKU gelooft in het belang van sociale binding voor de ontwikkeling van een levendige en lerende cultuur. Daarom kende HKU ook in 2016 diverse, regelmatig terugkerende, momenten waarop medewerkers en studenten elkaar ontmoetten.

Terugkijkend op 2016 mogen we vaststellen dat er stevige vorderingen zijn geboekt op het gebied van het doorontwikkelen van het onderwijsaanbod en onderzoek en het uitbreiden van de samenwerking met partners. Bijzondere aandacht is uitgegaan naar herhuisvesting en het versterken van de ondersteunende organisatie.

Het strategisch huisvestingsplan van HKU is gericht op het creëren van een optimale, op de toekomst gerichte, stimulerende en ondersteunende werkomgeving voor studenten en medewerkers. De herhuisvesting is in recordtijd uitgevoerd, zonder het onderwijs te onderbreken, in goede afstemming met de interne organisatorische ontwikkelingen en binnen de gestelde kaders. Onze 'Stadscampus HKU' nadert daarmee zijn voltooiing in 2017 en lijkt aan de verwachtingen te gaan voldoen.

In de afgelopen twee jaar is intensief gewerkt aan de vernieuwing en versterking van de ondersteunende organisatie, die nu zodanig is ingericht dat zij beter aan de vragen vanuit het onderwijs en onderzoek kan voldoen zodat onderwijs en onderzoek flexibel kunnen inspelen op de dynamiek in de samenleving.

We kijken dan ook vol vertrouwen uit naar 2017 en verder.

Jules van de Vijver  
Voorzitter College van Bestuur  
juni 2017



# Bericht van de Raad van Toezicht

2016 was voor HKU een jaar waarin de strategie van HKU zoals vastgelegd in het Instellingsplan 2013–2018 verder werd uitgerold en de opbrengsten daarvan binnen schools en expertisecentra zichtbaar werden. Daarnaast was het een jaar waarin organisatorisch grote veranderingen plaatsvonden. Voor de Raad van Toezicht was goed te zien dat het beleid en bestuur zijn doorwerking kreeg naar de werkvloer.

De wijziging van de bestuurlijke organisatie naar een HKU met schools en expertisecentra werd in 2016 afgerond met de inrichting van één ondersteunende organisatie met een backoffice en frontoffice op locaties. Met de verwerving van vier stevige directeuren op HRM, Onderwijs- en Studentzaken, Financiën en Faciliteiten weten het College van Bestuur en overige leidinggevenden binnen HKU zich beter dan ooit gesteund in de aansturing van het onderwijs- en onderzoek op HKU. Voor de Raad van Toezicht bleek dit bijvoorbeeld uit de wijze waarop de nieuwe wetgeving rondom arbeid voortvarend is vertaald in een personeelsplanning binnen alle schools.

De nieuwe inrichting van de ondersteunende organisatie en de verhuizingen tussen de verschillende locaties in Utrecht en vanuit Hilversum gaf relatief veel hectiek binnen HKU. De Raad van Toezicht heeft ervaren dat het College van Bestuur met veel aandacht en zorg voor de gang van zaken op de werkvloer deze veranderingen heeft aangestuurd. Naast het feit dat de verhuizingen en de herinrichting voorspoedig en volgens planning zijn verlopen, hebben de veranderingen ook geleid tot een prettigere werkomgeving voor menig medewerker.

De expertisecentra van HKU zijn op stoom gekomen. De Raad van Toezicht heeft gezien dat de expertisecentra als ankers binnen het HKU-netwerk kennis en expertise verwerven en delen ten bate van de gehele HKU. Tijdens momenten als de

onderwijsdag, waar leden van de Raad van Toezicht “meedoen” met de gehele HKU-gemeenschap, heeft de Raad goed ervaren welke inspirerende en verbindende werking uitgaat van de expertisecentra. Elders in dit jaarverslag zult u meer kunnen lezen over deze ontwikkeling.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 veel aandacht besteed aan de eigen samenstelling en werkwijze. Drie leden namen afscheid in verband met het einde van de zittingstermijn, drie nieuwe leden zijn aangetreden. Bijzonder daarbij is, dat één lid op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad is benoemd.

De Raad van Toezicht heeft met het College van Bestuur geconstateerd dat de Raad niet enkel een controlerende taak heeft, maar tevens de taak heeft om bij te dragen aan het succes voor HKU door te zorgen voor een goed bestuur voor HKU. Vanuit een stevige basis van onderling vertrouwen en een professionele en open relatie met het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht zijn werkzaamheden in 2016 kunnen verrichten.

Marianne Dunnewijk  
Voorzitter Raad van Toezicht  
juni 2017



# HKU in 2016



# HKU – De lerende hogeschool in 2016

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

Het Instellingsplan 2013–2018 is de leidraad voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van HKU met aandacht voor de randvoorwaarden voor goed en actueel onderwijs en onderzoek. Onze tijd van ingrijpende veranderingen stelt nieuwe en 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 en ook in 2016 was daarom het instellen van de organisatie van de hogeschool op omgang met voortdurende dynamiek. Het kernbegrip dat hierbij steeds meer werd gebruikt was 'de hogeschool als lerende instelling'. Door conferenties, seminars, regelmatige brede overleggen, het betrekken van studenten en medewerkers op alle niveaus bij zoveel mogelijk zaken binnen de instelling, is gewerkt aan de versterking van bottom-up sturing en de aansluiting op het HKU-profiel van alle delen van de organisatie.

De doelen en activiteiten uit het Instellingsplan 2013–2018, de verbeterpunten die voortkomen uit de kwaliteitszorg en uit het overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en de beleidsbijsturing die volgt uit feedback van de verschillende onderdelen van HKU en van studenten en medewerkers, worden ieder jaar verzameld in een Bestuurlijke Agenda, die wordt afgestemd met CMR en Raad van Toezicht. Ook ieder onderdeel van HKU stelt een jaarplan op, aansluitend op het bestuurlijk kader, maar met eigen specifieke accenten. Deze plannen vormen een belangrijke 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 College van Bestuur is in oriënterende kleine praatgroepen gestart met het verzamelen van thema's en toekomstscenario's ter voorbereiding op het ontwikkeltraject voor het volgende instellingsplan 2019–2023. 2016 stond voor HKU in het teken van de verdere versterking van het profiel van HKU. Dit kwam o.a. tot uiting in het doorontwikkelen van het onderwijsaanbod, het uitbreiden van de strategische samenwerking met partners en het meer in lijn brengen van een HKU-breed internationaliseringsbeleid en de ondersteuning daarvan.

#### Evaluatie prestatieafspraken en sectorplan kunstonderwijs

In 2016 werden de prestatieafspraken met de rijksoverheid geëvalueerd door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek. Op grond van een rapportage en een mondelinge toelichting daarop oordeelde de commissie positief op alle onderdelen. Dit oordeel werd integraal overgenomen door de minister van OCW.

Gelijktijdig werd het Sectorplan Kunst- en Onderwijs 2012–2016 en de daarin door de sector en HKU met de overheid gemaakte afspraken positief afgesloten. HKU heeft ook daarin alle afspraken waargemaakt.

#### Vier expertisecentra en een Centre of Excellence

Dit jaarverslag heeft als thema 'kennismanagement', een essentieel onderdeel in het streven van HKU om een lerende organisatie te zijn die in staat is zich voortdurend aan te passen aan een veranderende omgeving. Kennismanagement is belegd bij de huidige vier expertisecentra van HKU.

De vier centra hebben hun oorsprong in het Instellingsplan 2013–2018, de profileringsvoorstellen in het kader van de prestatieafspraken met de overheid in 2013 en de historie van HKU, waar de voormalige 'Interfaculteit' enkele soortgelijke functies kende.

Hoewel aan HKU in het kader van de prestatieafspraken zelf geen Centre of Excellence werd toegekend, zijn er op basis van de aanvraag 'profileringsgelden' toegekend die HKU heeft ingezet om de kern van haar vier expertisecentra te financieren. De gebieden die de expertisecentra bestrijken zijn kenmerkend voor het profiel van HKU. De centra ondersteunen dan ook het profiel van HKU naar binnen en naar buiten.

U CREATE is het Centre of Excellence voor de Creatieve Industrie, dat in het kader van de prestatieafspraken met de rijksoverheid is toegewezen aan de Hogeschool Utrecht (HU) en waarin een intensieve samenwerking met HKU was voorzien. HU en HKU hebben in 2015 onder de vlag van een gezamenlijke regeling

het centrum doorontwikkeld. Het profiel werd bijgesteld en gericht op de bijdragen van de creatieve industrie aan innovatie in welzijn en gezondheidszorg. U CREATE werd in 2016 positief beoordeeld door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek en ontving een eenmalige vervolgsubsidie van 1 miljoen euro van de overheid voor 2017.

In 2016 zijn alle vier de expertisecentra van HKU duidelijk zichtbaar geworden. U CREATE functioneert nu in het verlengde van de vier expertisecentra van HKU. Een goede reden om aan deze invulling van kennismanagement bijzondere aandacht te besteden in deel 2 van dit jaarverslag.

#### Herhuisvesting en versterking van de ondersteunende organisatie

2016 werd gekenmerkt door een aantal grote verschuivingen in de huisvesting en de ondersteunende organisatie van HKU.

Met de verhuizing van de opleidingen uit Hilversum naar Utrecht in 2016 is een markante periode van HKU afgesloten. Ter gelegenheid hiervan is een speciaal gedenkboek over 25 jaar KMT–Kunst, Media & Technologie–in Hilversum gemaakt. Dit boek werd in 2016 aangeboden aan medewerkers, oud-medewerkers en alumni op de opening van het hogeschooljaar op locatie IBB, de nieuwe locatie voor twee van de drie schools uit Hilversum.

De verhuizing van de opleidingen uit Hilversum naar Utrecht bracht een reeks vervolgstappen met zich mee, zoals de verkoop en overdracht van het pand in Hilversum, de verhuizing van HKU Beeldende Kunst naar de Pastoe Fabriek, de afronding van de verbouwingen in het pand aan de IBB-laan en de start van de laatste verbouwingen in Oudenoord 700. Naast de huisvesting is in 2016 bijzondere aandacht gegeven aan de ontwikkeling en vernieuwing van de werkplaats-, studio- en labfaciliteiten voor studenten.

De opheffing van de faculteiten, de herhuisvesting van de schools en opleidingen en de scheiding tussen onderwijs en ondersteuning vereiste een zorgvuldige herinrichting van de ondersteunende organisatie. In dit kader is tussen eind 2014 en midden 2016 het project Inrichting Ondersteunende Organisatie uitgevoerd, dat werd afgerond met de herplaatsing van al het ondersteunend personeel in de vernieuwde organisatieonderdelen. De verdere implementatie is overgenomen door de staande organisatie, waarover in deel 1 van dit jaarverslag wordt gerapporteerd.

#### Financiële situatie

Het verslagjaar 2016 is afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 2.773.264, dat aansluit bij de planning en de prognoses. Dit resultaat is het effect van een geplande afname van het eigen vermogen ten gunste van een aanzienlijke impuls in de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsfaciliteiten van HKU in de jaren 2015–2017. De solide financiële positie van HKU geeft ruimte voor deze investeringen. Gecorrigeerd voor deze investeringen is het operationeel resultaat over 2016 licht positief, wat aangeeft dat de bedrijfsvoering in de kern gezond is. Een uitgebreide verantwoording van het gevoerde financiële beleid is opgenomen in deel 4: Financiën van dit jaarverslag.

# Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod

HKU wil studenten opleiden voor een hybride beroepspraktijk, waarin zij als professionals hun artistiek-creatieve rol vervullen in verschillende contexten. Daarvoor houdt de hogeschool voortdurend in de gaten aan welke afgestudeerden behoefte is in het werkveld en over welke competenties zij moeten beschikken.

Vanuit deze focus werkt HKU aan de kwaliteit van haar onderwijs langs drie lijnen: die van het onderwijsportfolio, van de ontwikkeling van het onderwijs zelf en van de doorontwikkeling van de onderwijsorganisatie. HKU streeft daarbij naar een evenwichtig aanbod van opleidingen met eenduidige profielen.

## De 9<sup>e</sup> school: HKU College

Met de aanstelling van een directeur en de vaststelling van een startnotitie is HKU College na de zomer begonnen. HKU College is net zoals de *schools* primair een onderwijseenheid, maar met een principiële sector-overstijgend, breed karakter. Daarbij staan aspecten als bredere vorming, het overstijgen van domeinen, multidisciplinariteit, leven-lang-leren en de ontwikkeling en inbedding van de 3<sup>e</sup> cyclus (PhD's) in de kunsten centraal. HKU College dient hiermee een strategisch doel voor HKU: de borging van kwaliteit en continuïteit van de hogeschool door een gerichte inzet op verdere differentiatie van onderwijsaanbod en didactische vormgeving.

Binnen deze *school* zijn als eerste de discipline-overstijgende masteropleidingen Crossover Creativity en Kunsteducatie ondergebracht. De eerste lichting studenten van de Master Crossover Creativity is in de zomer van 2016 afgestudeerd. Een van hen is inmiddels al succesvol met een tijdens de opleiding ontwikkeld product voor gebruik in de gezondheidszorg, dat ook een HKU Award won.

## Master of Arts in Fine Art and Design: twee uitstroomprofielen

HKU is sinds 1999 een geaccrediteerde partner van de Open University (OU) in het Verenigd Koninkrijk met diverse door de OU gevalideerde masteropleidingen. In 2014 heeft HKU haar masterportfolio geëvalueerd en heroverwogen. Besloten is toen om de relatie met de OU

af te bouwen en in te zetten op nieuwe en omgevormde masteropleidingen binnen het Nederlandse stelsel.

In 2016 vond een landelijke conversie plaats van (bijna) alle bestaande masteropleidingen op het terrein van beeldende kunst en vormgeving naar één nieuw Croho-label Master of Arts in Fine Art and Design, dat per 1 september 2017 formeel ingaat. Hogescholen kregen vervolgens zelf de ruimte om de opleiding te kleuren naar hun eigen profiel. Voor HKU betekent dit dat de master MFA Theatervormgeving/beeldregie en de voormalige OU master in Fine Art onder dit label komen te vallen.

## Associate Degree

In 2016 is een uitgebreid vooronderzoek naar de mogelijkheden voor een Associate Degree in media afgerond. Besloten is om in 2017 te starten met de ontwikkeling en kleinschalige introductie hiervan bij HKU Media.

## Vooropleidingen

De vooropleidingen die HKU aanbiedt zijn doorgelicht met als doel de instroomkwaliteit te verhogen en de aansluiting met onze doelgroepen te verbeteren. Het vooronderzoek laat zien dat de vooropleidingen op dit moment al een positieve invloed op de instroom hebben en (vrijwel) allemaal kostendekkend draaien.

In 2016 heeft een werkgroep van *school*-directeuren zich gebogen over hoe de vooropleidingen van HKU (door)ontwikkeld kunnen worden om de aansluiting te versterken. In 2017 zal een nieuw samenhangend pakket vooropleidingen ingericht worden voor de *schools* HKU Beeldende Kunst, HKU Design, HKU Media en HKU Games en Interactie.

# Kwaliteitsagenda: onderwijsontwikkeling in 2016

Uitgangspunt voor de HKU-brede onderwijsagenda is de Kadernotitie Onderwijsbeleid. Naast de HKU-brede ontwikkelingen volgen de *schools* hun eigen specifieke trajecten. Alle *schools* zijn intensief bezig met de verbetering van onderwijskwaliteit door de versterking van de onderwijsorganisatie, kwaliteitszorg, personeelsbeleid, onderwijsteams, curricula en de ontwikkeling van samenwerkingsactiviteiten tussen de *schools*. Dit wordt ondersteund door de lectoraten en de expertisecentra. Een goede afstemming met de ondersteunende diensten kreeg in 2016 bijzondere aandacht.

De curriculumvernieuwing bij de *schools* HKU Kunst en Economie en HKU Games en Interactie is in 2016 ver gevorderd. Hierbij is gekozen voor een differentiatie naar 'beroepsrollen'. Bij HKU Kunst en Economie zijn de eerste twee jaar van het nieuwe curriculum geïmplementeerd en is er gewerkt aan het herontwerpen van het derde en vierde jaar.

Een belangrijk aandachtspunt voor HKU Games en Interactie was de transitie van de bacheloropleiding Kunst en Techniek naar de nieuwe Croho-opleiding Creative Media and Game Technologies als gevolg van de landelijke conversie Techniek. Inhoudelijk wordt met het nieuwe curriculum voldaan aan de eisen van het nieuwe Croho.

HKU Beeldende Kunst werkt aan vernieuwing en meer verbinding tussen de opleiding beeldende kunst en de docentenopleiding. Een interne evaluatie met docenten beeldende kunst heeft geleid tot een ontwikkelagenda met focus op samenhang in het curriculum, koppeling theorie en praktijk en aandacht voor digitale media in het curriculum.



Jaarlijks organiseert HKU Theater de Week Zonder Naam, een week waarin ca. 170 eerste- en tweedejaars studenten van HKU Theater, Musician 3.0 en Pop en Jazz (van HKU Utrechts Conservatorium) en Theatermanagement (van HKU Kunst en Economie) samen presentaties, onderzoeken en performances maken rond een thema dat pas bij de kick-off bekend wordt gemaakt. In 2016 was het thema '√2020; een schets van een nabije toekomst'.

Op de onderwijsagenda van HKU Media was het meest omvangrijke project van 2016 de hervorming van het projectonderwijs nu de zes studierichtingen van Media definitief los zijn gekomen uit hun oude contexten en gemeenschappen van locatie Hilversum en locatie IBB. Het projectonderwijs is een vitaal en belangrijk element in de eindfase van de studie: het duurt een halfjaar, geeft studenten een confrontatie en kennismaking met de beroepspraktijk, is een platform voor interdisciplinaire samenwerking en realiseert de missie van de school om mediaproducties te maken die maatschappelijke impact hebben.

In 2016 heeft HKU Design een flinke slag gemaakt in het vertalen van onderwijsbeleid naar (actualisering van) onderwijsprogramma's, die studenten beter voorbereiden op een beroepspraktijk in transitie. Studenten zullen daarin meer zelfsturend moeten kunnen functioneren en in staat zijn om hun eigen leer-vraag te articuleren. Doel is ontwerperschap en ontwerphouding te ontwikkelen waarmee de student zich in verschillende contexten kan profileren, altijd refererend aan mode, ruimte en product.

Samen met de lectoraten Performatieve Maakprocessen en Kunst en Professionalisering heeft HKU Utrechts Conservatorium een aantal onderzoeksactiviteiten uitgevoerd, waarbij de praktische bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten voor het onderwijs een belangrijke rol speelde. Dat heeft bijvoorbeeld geleid tot een verdere onderbouwing van de kanteling van het muziektheorieonderwijs binnen de klassieke afdeling en de uitwerking van een onderzoeksleerlijn binnen zowel de opleiding Docent Muziek als de Master of Music.

HKU Muziek en Technologie organiseerde in januari voor het eerst met groot succes een Internationale Week voor de tweedejaars studenten. Dit met het oog op een eventuele

buitenlandse stage in jaar 3, het Erasmus uitwisselingsprogramma en het 'ondernemen in een internationale context'. Om beter aan te sluiten op het HKU-brede jaarrooster heeft de Internationale Week nu in november een definitieve plek in het curriculum gekregen.

### Differentiatie

Willen studenten kunnen functioneren in een hybride beroepspraktijk, dan is het van belang dat zij al tijdens hun studie kennis kunnen nemen van de breedte van de werkvelden waarvoor HKU opleidt. Samenwerking met studenten van andere afstudeerrichtingen binnen HKU, het inbrengen van ervaringen van buiten de opleiding in het eigen programma en het volgen van onderwijs buiten de HKU-muren kunnen daarin belangrijke instrumenten zijn.

Om meer mogelijkheden voor keuzevrijheid en multidisciplinaire samenwerking te creëren is HKU in 2015 begonnen om de jaarroosters van alle *schools* te harmoniseren. In 2016 is hieraan verder gewerkt. Vrijwel overal wordt nu gewerkt met dezelfde blok-, semester- en dagindeling.

### Seminarweken

Om onderwijsprogramma's flexibeler te maken en studenten meer keuze- en crossovermogelijkheden te bieden zijn in 2016 hoge breedte de zogenaamde seminarweken verder uitgebouwd. Voor studenten is het nu veel eenvoudiger om seminars te volgen buiten hun eigen opleiding. De HKU-brede seminars zijn enthousiast ontvangen door zowel studenten als de begeleidende docenten. Duidelijke meerwaarde was de andersoortige inbreng en benadering van studenten uit de andere *schools*.

### Excellentietrajecten

HKU wil differentiatie ook mogelijk maken door het aanbieden van speciale programma's voor excellente studenten. In 2016 is begonnen met de invulling van excellentietrajecten binnen de *schools* voor opleiding-specifieke programma's en binnen HKU College voor opleiding-overschrijdende programma's. Het aanbod zal in studiejaar 2017–2018 zichtbaar worden.

### Minoren

In 2016 is door HKU Media en door HKU College gewerkt aan het ontwerpen van drie minoren (creatieve ontwerpprocessen, critical media design en creativiteit en educatie) die vanaf september 2017 aan studenten zullen worden aangeboden om hun horizon te verbreden. Elke

minor telt 30 ECTS en is toegankelijk voor studenten van binnen én buiten HKU. Ook andere *schools* zijn aan het verkennen welke mogelijkheden er zijn voor de introductie van minoren.

### Toetsen en beoordelen

De afgelopen jaren heeft HKU veel energie besteed aan het versterken van het complete proces rondom toetsen en beoordelen. Het trainen van docenten in toetsen en beoordelen is een vast onderdeel geworden van het aanbod van HKU Expertisecentrum Educatie. Speciaal voor examencommissies van HKU worden jaarlijks vier studiemiddagen georganiseerd op thema's die op dat moment relevant zijn, zoals bijvoorbeeld de bsa-problematiek. Ook nemen nieuwe leden van examencommissies deel aan de meerdaagse trainingen van de Vereniging Hogescholen of incidentele trainingen en symposia van andere organisaties.

### Toelating en selectie

Voor het collegejaar 2016–2017 hebben zich bij HKU 6.502 kandidaten aangemeld voor toelating, een herstel ten opzichte van het studiejaar daarvoor. Van deze aanmeldingen zijn 1134 nieuwe studenten per 1 oktober 2016 ingestroomd. Het totaal aantal inschrijvingen in 2016 bleef min of meer stabiel met 3987 studenten, maar met de belangrijke kanttekening dat er verschillen bestaan tussen *schools* en dat het aantal onbekostigde studenten verder toenam. Deze stijging is geanalyseerd en er is—zoals ook vorig jaar—actie op ondernomen waar dit mogelijk was, bijvoorbeeld door intensievere begeleiding van langstudeerders.

HKU streeft ernaar de juiste student op de juiste plaats te krijgen, zodat iedere student optimaal kan profiteren van het onderwijs dat HKU biedt. Een belangrijk instrument daarvoor is het proces van toelating en selectie. Het kunstvakonderwijs heeft hierin een lange traditie en staat tegelijkertijd voor de uitdaging om te blijven aansluiten bij veranderingen in de maatschappij. In 2015 zijn een aantal pilots uitgevoerd met nieuwe instrumenten voor toelatingsassessments. De pilots zijn in 2016 uitgebreid geëvalueerd, ervaringen zijn gedeeld tussen de *schools* en best practices zijn verwerkt in de verschillende toelatingsprocedures.

### Studenttevredenheid als kwaliteitszorgindicator

De studenttevredenheid is een sterke indicator voor het kwaliteitsniveau dat HKU nastreeft.

Naast interne tevredenheidsonderzoeken vormen de uitslagen van de Nationale Studenten Enquête (NSE) een belangrijk instrument in het kwaliteitszorgsysteem van HKU. Sinds 5 jaar doet HKU jaarlijks mee aan de NSE. In 2016 vulde 52% van de HKU-studenten de enquête in, een hogere respons dan ooit behaald, meer dan 10% hoger dan vorig jaar en ook 8% hoger dan het HBO-gemiddelde. De uitkomsten kunnen dus serieus genomen worden als dé mening van onze studenten over het onderwijs van HKU.

In het algemeen is een consolidatie van uitkomsten van vorig jaar te zien. HKU scoort weer 3,89, vrijwel gelijk aan het HBO-gemiddelde van 3,88 op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden). Wat de waardering voor de sfeer in onze opleidingen betreft steekt HKU flink uit boven het HBO-gemiddelde: 4,32 tegenover 4,07.

De themascores zijn ten opzichte van vorig jaar met honderdste punten verschoven. De waardering voor de thema's studierooster en kwaliteitszorg is vooruitgegaan, de waardering voor de overige thema's is gelijk gebleven of licht achteruitgegaan. De grootste achteruitgang vertoont de waardering voor de studentenhuizing (beschikbaarheid en betaalbaarheid van studentenwoningen), maar dat blijft een weerbarstig dossier waar alle studenten in de stad Utrecht sinds jaar en dag ongemak van ondervinden.

De thema's inhoud, studiefaciliteiten en kwaliteitszorg worden hoger dan landelijk gewaardeerd.

De onderlinge verschillen tussen de *schools* zijn ook gelijk gebleven: de twee uitersten zijn beide iets achteruitgegaan: HKU Muziek en Technologie (4,22) en HKU Kunst en Economie (3,63). Met name HKU Theater en HKU Utrechts Conservatorium zijn verhoudingsgewijs flink in waardering gestegen.

In het continue proces van kwaliteitsverbetering van het onderwijs hebben alle *schools* in 2016 een analyse gemaakt van de resultaten en verbeteracties geformuleerd. Deze zijn gecommuniceerd naar de studenten en gepubliceerd op het HKU Studentportal.

### HKU internationaal

In het internationaliseringsbeleid van HKU staan drie doelen centraal:  
+ het ontwikkelen van de internationale

- en interculturele competenties van studenten;
- + het versterken van het aandeel van buitenlandse docenten, onderzoekers en studenten binnen HKU en de internationale competenties van Nederlandse medewerkers;
- + het leveren van een bijdrage aan professionele vernieuwing in internationale contexten.

Beleidsadvisering en de coördinatie van de uitvoering van het internationaliseringsbeleid is eind 2015 binnen HKU belegd bij de directeur van het Expertisecentrum voor Onderzoek en

Innovatie. Daarmee beslaat het beleid, naast het onderwijs, ook nadrukkelijk het domein van onderzoek en innovatie. Zie hiervoor deel 2 van dit jaarverslag.

#### Accreditaties

In 2015 vonden de visitaties plaats van de Bachelor of Music en de Bachelor of Music in Education. Deze zijn succesvol verlopen. Begin 2017 berichtte de NVAO dat deze opleidingen opnieuw zijn geaccrediteerd tot 2023. De aanbevelingen van de visiterende commissies zijn in lijn met verbeteringen die binnen de opleidingen al waren ingezet.

# Onderzoek en lectoraten in 2016

**HKU kent een rijke onderzoekstraditie. Als een van de eerste hogescholen in Nederland stelde HKU lectoraten in die zich bezighielden met het onderzoek op het snijvlak van kunst en maatschappij. Het onderzoek dat HKU uitvoert staat in dienst van de kwaliteit en actualiteit van het onderwijs en de ontwikkeling van de beroepspraktijk en nieuwe werkerreinen. Ook draagt het onderzoek rechtstreeks bij aan de strategische positionering en de maatschappelijke doelstellingen van HKU.**

**De lectoraten ondersteunen het profiel van HKU op de speerpunten onderzoek en innovatie in de kunsten, ondernemerschap binnen de creatieve industrie en nieuwe technologieën in nieuwe toepassingsgebieden, zoals vastgelegd in de Startnotitie Onderzoeksbeleid HKU 2013–2017.**

Het onderzoek van HKU wordt niet alleen door de lectoraten uitgevoerd maar ook in de schools, centra, werkplaatsen en labs. HKU voert uiteenlopende onderzoeks- en innovatieprojecten uit, veelal met partners. De projecten hebben maatschappelijke relevantie, zijn gerelateerd aan belangrijke ontwikkelingen in het werkveld of hebben de vernieuwing van het onderwijs als doelstelling. Voorbeelden van concrete resultaten worden in deel 2 van dit jaarverslag gegeven.

HKU Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie ondersteunt al het onderzoek en de lectoraten in HKU, legt verbindingen tussen onderzoek en onderwijs en zorgt voor een versteviging van het onderwijs in onderzoek binnen HKU.

In 2015 is door de Vereniging Hogescholen het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek voor de periode 2016 - 2022 vastgesteld. Op basis hiervan heeft HKU in 2016 haar eigen kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek opnieuw vormgegeven.

In het driejarig lopende 'Open Access' project, een pilot bij HKU die in 2017 wordt afgesloten, werd in 2016 een nieuw peer reviewed tijdschrift gelanceerd dat zich richt op de rol van onderzoek en kennisontwikkeling in de hedendaagse beeldende kunst: *MaHKUscript. Journal of Fine Art Research*. Het biedt een internationaal platform aan kunstenaars, curatoren, theoretici, onderzoekers, studenten en docenten die onderzoek bewust integreren in hun maakpraktijk. MaHKUscript kiest elk jaar een actueel onderzoeksthema en heeft een internationale redactieraad. MaHKUscript wordt uitgegeven door Ubiquity Press in Londen (<http://www.mahkuscript.com>). Met de opzet van dit nieuwe tijdschrift wil HKU een constructieve bijdrage leveren aan het Nederlandse debat over open access publishing.

## Lectoraten van HKU

**Met de aanstelling van Hartmut Koenitz als lector was de bezetting van het geplande aantal van vijf lectoraten in 2016 compleet. Twee lectoren zijn in 2016 formeel geïnstalleerd door het College van Bestuur en zij hebben hun openbare les gegeven.**

**In het in 2013 geformuleerde onderzoeksbeleid is gekozen voor lectoraten die HKU-breed onderzoek verrichten. Het toenmalige lectoraat Muziekontwerp paste niet bij deze keuze omdat het specifiek was gericht op Muziek en Technologie. Besloten is om het succesvolle onderzoeksprogramma wel voort te zetten, maar niet als zelfstandig lectoraat. Het voornemen is om dit formeel onder te brengen bij het lectoraat Performatieve Maakprocessen.**

### Performatieve Maakprocessen Nirav Christophe, lector

Het lectoraat Performatieve Maakprocessen onderzoekt nieuwe werkmethoden en innovatieve maakstrategieën binnen de performatieve kunsten (theater, muziek e.d.). De focus die het lectoraat legt op maakprocessen sluit goed aan op het hedendaagse discours in de creatieve industrie, waarin procesinnovatie — het creëren van ervaringen en het ontwerpen van gedrag — een steeds groter belang krijgt. Ook binnen het debat van het 'onderzoek naar de kunsten' is er in toenemende mate aandacht voor maakprocessen. De kunstenaar zondert zich niet langer af voor zijn kunstproduct maar is een samensteller van 'situaties', het kunstwerk is nooit af maar is een 'project in wording' en de toeschouwer is nu meer en meer een 'participant' of 'gebruiker'.

Partners uit het werkveld waar het lectoraat mee werkt of gewerkt heeft zijn o.a. multimedia collectief PIPS:lab, film- en documentairemaakster Maartje Nevejan, Stichting Operamakers en het Wilhemina Kinderziekenhuis.

### Kunst en Professionalisering dr. Bart van Rosmalen, lector

Het lectoraat Kunst en Professionalisering onderzoekt hoe docenten en opleiders hun professionele ontwikkeling kunnen versterken met muzische kwaliteiten zoals 'vertellen', 'maken' en 'spelen'. Hoe kan muzische professionalisering bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs en opleiding, aan organisaties en aan de samenleving?

In 2016 promoveerde lector Bart van Rosmalen bij de Universiteit van Humanistiek op het proefschrift *Muzische Professionalisering; publieke waarden in professioneel handelen*. In het najaar gaf hij zijn openbare les waarin hij betoogde dat muzische professionalisering werkzaam is op het snijvlak van onderwijsvernieuwing en organisatieverandering. De muzische invalshoek versterkt het makerschap in het professionele handelen. Door deze openbare les is een nieuwe samenwerking ontstaan met Daan Andriessen, HU lector methodologie van praktijkgericht onderzoek, en Manon Ruijters, lector Professionele Identiteit aan Aeres Hogeschool. De drie lectoraten brengen delen van hun onderzoek naar professionalisering en organisatieontwikkeling samen in de driehoek kunst, onderzoek, praktijk.

## Creatieve economie Elisabetta Lazzaro PhD, lector

Het lectoraat Creatieve Economie verkent, onderzoekt en verrijkt vraagstukken daar waar creativiteit en economie elkaar overlappen. Het doel van het lectoraat is enerzijds het onderzoeken en ontwikkelen van principes voor de valorisatie van het creatieve proces en anderzijds het afwegen en bevorderen van innovatie van business modellen en organisatorische principes in de creatieve werkvelden.

Kunstenaars, ontwerpers en andere makers gaan steeds meer crossovers aan met partners buiten hun eigen beroepspraktijk. Creatieve crossovers overstijgen de traditionele grenzen tussen professionals, bedrijven, overheden en expertisegebieden. Ze bieden een meerwaarde in innovatieprocessen. Voorbeelden hiervan zijn artistieke interventies in organisaties, cultuurgeleide innovatie, kruisbestuiving tussen commerciële en niet-commerciële sectoren en vele andere. Tevens bieden zij mogelijkheden voor nieuwe beroepspraktijken en verdienmodellen voor creatief-artistiek geschoolden.

De openbare les van de lector vond plaats in november 2016, waarin ze haar onderzoeks-aanpak naar crossovers in de creatieve industrie presenteerde.

### Research in Creative Practices dr. Jan IJzermans

Dit lectoraat, ingesteld in januari 2016, stimuleert maakonderzoek door makers voor makers. Het brengt de samenhang tussen maken en onderzoeken in beeld door te reflecteren op maakprocessen en -strategieën. Het helpt een verdiepend discours te ontwikkelen voor alle artistieke domeinen. Lector Jan IJzermans richt zich daarbij op de (veelal impliciete) onderzoekspraktijk van de kunstenaars en ontwerpers.

Onderzoek, onderwijs en professionalisering liggen in dit lectoraat dicht bij elkaar. Het lectoraat verzorgt een structureel scholingsaanbod voor docenten en begeleiders van onderzoek in samenwerking met het Expertisecentrum Educatie.

### Interactive Narrative Design Hartmut Koenitz PhD, lector

Per 1 mei 2016 startte Hartmut Koenitz als lector Interactive Narrative Design. Narratief heeft altijd een grote rol gespeeld in overdracht van kennis en het betekenis geven. Interactieve digitale narratieven (IDN) brengen deze functies naar de 21ste eeuw door de gebruiker de mogelijkheid te geven om de afloop en invalshoek van een verhaal daadwerkelijk te beïnvloeden. Op deze manier kan IDN worden beschouwd als een middel om complexiteit beter te communiceren, uit te wisselen en te begrijpen. Het is daarmee een essentiële 21e-eeuwse toolset voor zowel burgers als beleidsmakers.



# Samenwerking en netwerkontwikkeling in 2016

**HKU heeft veel werk gemaakt van 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. Daarbij is het bewuste streven dat directies, andere leidinggevenden, experts en lectoren vanaf de 'werkvloer' van de hogeschool extern deelnemen en een inbreng leveren.**

## Bestuurlijke samenwerking en netwerken

Bestuurlijk was HKU stevig vertegenwoordigd in landelijke koepel- en strategieplatforms, zoals in diverse bestuurscommissies en werkgroepen van de Vereniging Hogescholen op het gebied van o.a. bekostiging, arbeidsvoorwaarden, internationalisering en onderzoek. De vicevoorzitter van het College van Bestuur is al enige jaren lid van het Topteam Creatieve Industrie en vanuit die positie betrokken in allerlei overheidsinitiatieven.

Ook zijn medewerkers van HKU actief betrokken bij het Stimuleringsfonds van de Creatieve Industrie, het Sectoraal Adviescollege Kunstonderwijs, het Sectoraal Adviescollege Hoger Economische en Administratief Onderwijs en voerde zij het secretariaat van het Landelijk Overleg Beeldende Kunsten.

HKU heeft een aandeel geleverd aan het sectoraal initiatief voor de ontwikkeling van promoties in de kunsten en aan de inbreng van het kunstonderwijs in de NWA (Nationale Wetenschapsagenda). Met de Vereniging Hogescholen en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten heeft HKU in Amsterdam een conferentie over praktijkgericht onderzoek in de kunsten georganiseerd. Tijdens deze conferentie presenteerde de voorzitter van de Vereniging Hogescholen de door het sectoraal adviescollege kunstonderwijs voorbereide

strategische agenda KUO Next voor de periode 2016–2020 aan OCW en vertegenwoordigende organisaties uit het 'veld'. HKU College directeur Thera Jonker speelde als voorzitter van het SAC KUO een belangrijke rol bij het opstellen van deze agenda.

Vanuit de expertisecentra van HKU wordt o.a. deelgenomen aan beleidsfora en initiatieven van overheidsinstellingen als de SER, de Topsector Creative Industrie, ClickNL, SIA, Ministeries van OCW, Economische Zaken en Buitenlandse Zaken, de Provincie Utrecht en de Gemeente Utrecht (zie ook deel 2 van dit jaarverslag).

Regionaal participeert HKU o.a. in de Economic Boards van Utrecht en Gooi en Vecht, Innovator, Hilversum Media Campus en diverse stichtingen en lokale initiatieven.

HKU is ook actief vertegenwoordigd in diverse internationale netwerken zoals ELIA (European League of Institutes of Art), Paradox (The Fine Art European Forum), AAE (Association for Art Administration Educators), Cumulus (International Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media) en EARN (European Artistic Research Network), waarvan HKU een van de initiatiefnemers is.

Via Utrecht Network, het samenwerkingsverband van dertig toonaangevende Europese universiteiten op het gebied van internationalisering van het hoger onderwijs, is HKU ook betrokken bij AEN (Australian-European Network) en MAUI (Mid-American Universities).

HKU heeft het Nederlands voorzitterschap van de EU in 2016 aangegrepen om uitvoering te geven aan diverse projecten. Eén daarvan was het bezoek op 20 mei van permanent vertegenwoordiger van Nederland bij de Europese Unie Wepke Kingma met alle EU-ambassadeurs aan de Regio Utrecht. Dit gebeurde in samenwerking met het Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie, het Expertisecentrum Creatieve Technologie, Universiteit Utrecht, UMCU, Provincie Utrecht en gemeente Utrecht op HKU-locatie Fort Blauwkapel. Doel van het bezoek was aan de EU-ambassadeurs duidelijk maken hoe HKU en de stad Utrecht erin slagen maatschappelijke uitdagingen aan te pakken met behulp van games en andere innovatieve toepassingen.

## Institutionele samenwerking

Met de Universiteit Utrecht is op allerlei terreinen succesvol samengewerkt, zoals in U CREATE, het expertisecentrum voor de creatieve industrie, waarin HKU en Hogeschool Utrecht intensief samenwerken. Het centrum richt zich op bijdragen van de creatieve industrie aan innovatie in welzijn en gezondheidszorg. Het is gevestigd in het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU) om zo de directe aansluiting met de medische praktijk en het onderzoek aldaar te vergemakkelijken. Vervolgens sloten Rabobank en Ordina zich aan als commerciële partners en wordt een bedrijfsmodel op basis van publiek-private samenwerking met bedrijven in de creatieve industrie en de gezondheidszorg verder vorm gegeven. U CREATE biedt de mogelijkheid ideeën en prototypes met professionele partijen door te ontwikkelen, te valideren en op de markt te brengen. In 2016 zijn aansprekende projecten gaan lopen, waarin deze aanpak tot uitvoering wordt gebracht (zie voor voorbeelden deel 2 van dit jaarverslag).

Vanuit de opleiding Docent Muziek is in de loop van 2016 het gesprek geopend over een samenwerking op muziek-educatief vlak tussen HKU Utrechts Conservatorium, de Pabo's in de regio Utrecht, TivoliVredenburg, de besturen van de basisscholen in de stad Utrecht, het Utrechts

Centrum voor de Kunsten, het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) en de Gemeente Utrecht. Deze samenwerking zal in 2017 geëffectueerd worden onder de afkorting MENU (Muziek Educatief Netwerk Utrecht) en van daaruit een rol gaan spelen in het landelijk actieprogramma 'Meer Muziek in de Klas'.

## Samenwerking met culturele instellingen, organisaties en festivals

HKU werkt ook samen met een aantal culturele instellingen. Het netwerk bestaat inmiddels uit vaste partners waaronder het Nederlands Film Festival, TivoliVredenburg, Centraal Museum en Stadsschouwburg Utrecht.

Zo heeft de samenwerking van HKU Utrechts Conservatorium met TivoliVredenburg geleid tot een reeks succesvolle concerten in TivoliVredenburg. Dit jaar werd ook de 140<sup>e</sup> verjaardag van muziekvakonderwijs in Utrecht gevierd. HKU Utrechts Conservatorium en haar voorlopers zijn daar vanaf het eerste moment (1 december 1876) bij betrokken geweest. Het jubileumjaar werd afgerond met een slotconcert in TivoliVredenburg als hommage aan een oud-docent, de violist Philipp Hirshhorn.

HKU Muziek en Technologie organiseerde in september samen met Stichting Gaudeamus een succesvol wereldcongres 'ICMC 2016. 42<sup>nd</sup> Internationaal Computer Music Conference' op het gebied van elektronische muziek in TivoliVredenburg.

HKU Theater veroverde Festival Tweetakt met diverse voorstellingen en een theatrale lezing door vers schrijftalent van HKU Theater. De acteursopleiding speelde zich in de kijker op het Nederlands Theater Festival 2016.

Het creatief partnerschap van HKU Beeldende Kunst met het Centraal Museum Utrecht heeft een prijs, een expositie en projectsamenwerking opgeleverd.

Eind september presenteerde de Universiteit Utrecht samen met HKU en de Universiteit voor Humanistiek de eerste editie van het Betweter Festival in TivoliVredenburg, een gloednieuw science-festival voor iedereen die buiten de gebaande paden wil denken. Dit uitverkochte publieksevenement knoopte wetenschap en kunst aan elkaar, op een aantrekkelijke manier en voor een breed publiek. Naast headliners als cabaretier Jan Jaap van der Wal, harpist en HKU-alumnus Remy van Kesteren en het Broken

Brass Ensemble bood het festival het allerbeste uit de Utrechtse kunst en wetenschap.

Tijdens het Uitfeest in 2016 werd voor de eerste keer de HKU-prijs van de Gemeente Utrecht uitgereikt. Met de instelling van de prijs wil de gemeente Utrecht een extra bijdrage leveren aan de ontwikkeling en stimulering van een cultureel klimaat in Utrecht en de ontwikkelingsmogelijkheden van jonge, talentvolle kunstenaars. De winnaar moet het geldbedrag besteden aan een cultureel project dat plaatsvindt in en van meerwaarde is voor de stad Utrecht. De prijsuitreiking ging gepaard met een expositie van de genomineerden in het Stadskantoor.

#### Fellows: ambassadeurs voor HKU

In 2016 werd voor de eerste keer het HKU Fellows-diner georganiseerd, een jaarlijkse bijeenkomst voor de fellows en honorary fellows van HKU. Het fellowship werd in 2013 geïnitieerd om mensen van naam en faam uit de wereld van kunst, design en media aan HKU te binden als ambassadeurs, die studenten, docenten en de instelling vanuit hun rijke expertise uitdagen. Fellows zijn drie jaar lang op eigen initiatief actief en worden daarna voor het leven 'honorary fellow'.

Inmiddels kent HKU onder haar fellows o.a. namen als de zangeres Tanja Kross en Oscar-winnaars en -genomineerden Erik-Jan de Boer, Michael Dudok-de Wit en Floris Kaayk.

# De interne organisatieontwikkeling van HKU in 2016

**Het Instellingsplan 2013–2018 beoogt de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van HKU. Het profiel dat HKU nastreeft wordt ondersteund door de manier waarop HKU zich organiseert. Hierbij richt het plan zich met name ook op de randvoorwaarden voor goed en actueel onderwijs en onderzoek. Doel van de ontwikkelingen in de afgelopen jaren was daarom het inregelen van de organisatie van de hogeschool op omgang met voortdurende dynamiek door flexibiliteit te verhogen met behoud van continuïteit en kwaliteit.**

**De oorspronkelijke, grotendeels zelfstandig opererende, vijf faculteiten en een centraal bestuursapparaat zijn vanaf 2013 in stappen vervangen door negen *schools*, vier expertisecentra, vijf lectoraten en drie locaties.**

#### Ondersteunende organisatie

De opheffing van de faculteiten, de herhuisvesting van de *schools* en de opleidingen en de scheiding tussen onderwijs en ondersteuning vereiste een zorgvuldige herinrichting van de ondersteunende organisatie. In dit kader is tussen eind 2014 en midden 2016 het project Inrichting Ondersteunende Organisatie uitgevoerd (IOO-project).

Centraal stond de herinrichting van de ondersteunende diensten in een 'frontoffice' op drie locaties en een gezamenlijke 'backoffice'. De ondersteuning op locatie is verantwoordelijk voor het professioneel en kwalitatief organiseren van alle ondersteunende dienstverlening aan het onderwijs en onderzoek en werkt in nauwe afstemming met de backoffice-afdelingen voor de levering van die ondersteuning. De backoffice is verantwoordelijk voor de verschillende ondersteunende processen, systemen en formele kaders.

Voor de backoffice is gekozen voor een Bestuursbureau en vier afdelingen: Onderwijs- en Studentenzaken, Facilities, HRM en Planning

& Control en Financiën. De communicatie-ondersteuning binnen HKU is dichterbij de *schools* en de 'vloer' gebracht, terwijl de centrale gespecialiseerde communicatie-ondersteuning is verkleind en ondergebracht bij de Afdeling Facilities. De inhoudelijke kwaliteitszorg en -control is ondergebracht bij de afdeling Planning & Control en Financiën.

Voor de frontoffice is gekozen voor een locatiebureau op ieder van de drie locaties, met op iedere locatie een servicedesk. Als pilot werden tijdens het project het locatiebureau en de servicedesk in Oudenoord 700 als eerste ingericht. Dit leverde een bruikbaar voorbeeld op dat op de andere twee locaties wordt nagevolgd.

Het project behelsde o.a. de herplaatsing van een groot aantal medewerkers, met name ook door de herhuisvesting en het vertrek uit Hilversum. In deze gehele operatie waren de Bonden in het lokaal CAO-overleg betrokken. Het IOO-project werd in 2016 afgesloten met de herplaatsing van al het ondersteunend personeel in de vernieuwde organisatieonderdelen en de benoeming van de directeuren

van de vier backoffice-afdelingen, evenals de laatste van de drie locatiedirecteuren.

Vanaf september 2016 zijn de werkzaamheden van het IOO-project overgenomen door de staande organisatie. De directeuren zijn aan de slag gegaan met het verder inrichten van hun afdelingen, de kwaliteitszorg en het in goed overleg stroomlijnen en standaardiseren van werkprocessen tussen de verschillende organisatieonderdelen. Daarbij hebben de afwerking van de inrichting van de locatie-bureaus en servicedesks prioriteit. De verwachting is dat de inrichting en de stroomlijning van werkprocessen in de loop van 2017 afgerond zal zijn wanneer ook het herhuisvestingstraject wordt afgesloten.

Voor de regie hierop is een HKU bedrijfsvoerings-overleg gestart, waaraan alle betrokken front- en backoffice-directeuren deelnemen en zijn op iedere locatie locatieoverleggen ingericht, waarin de locatiedirecteur de dienstverlening en ondersteuning afstemt met de daar gevestigde

*school*-directeuren en andere inhoudelijk leidinggevend, die op die locatie werkzaam zijn.

Door het herdefiniëren en in nieuw onderling verband brengen van alle organisatieonderdelen is de basis gelegd voor een organisatie, die dynamiek en aanpassingen in de kern-activiteiten toelaat en in de ondersteuning professioneel kan opereren, onafhankelijk van de activiteiten die op een locatie plaatsvinden. Deze opzet werpt nu al vruchten af: de *schools* hebben een sterkere oriëntatie op de buitenwereld en het werkveld, zoeken elkaar sneller op voor samenwerking en kennen een intensieve wisselwerking met de expertisecentra. *Schools*, opleidingen, studenten en projecten zullen zich over verschillende locaties kunnen bewegen en aanpassingen in inhoudelijke programma's worden niet belemmerd door beheers- en ondersteuningsstructuren.

Daarmee is een belangrijke stap gezet in de richting van de dynamische hogeschool, die zich snel kan aanpassen, in control is en solide kan blijven.

# Versterken van de kwaliteitscultuur: participatie van studenten en medewerkers

**HKU wil een leergemeenschap zijn waarin medewerkers en studenten met elkaar in gesprek gaan, van elkaar leren, elkaar inspireren en met elkaar samenwerken. Om dat te bereiken organiseert HKU zowel formele als informele initiatieven tot ontmoeting en verbinding.**

## Medezeggenschap

Sinds eind 2014 werkt HKU met een nieuwe medezeggenschapsstructuur. HKU kent vanaf dat moment een centrale medezeggenschapsraad (CMR) van 22 personen, waarin studenten, docenten en ondersteunend personeel vertegenwoordigd zijn. De raad is een belangrijke gesprekspartner van het College van Bestuur, geeft advies en heeft op bepaalde onderwerpen instemmingsbevoegdheid. De CMR is opgedeeld in drie commissies die adviezen voorbereiden en de raad als geheel informeren over onderwerpen als de herhuisvesting, de voorbereiding van de kaderbrief en bestuurlijke agenda, de begroting en het in ontwikkeling zijnde, nieuwe functiehuis.

Een belangrijke taak van de CMR is de realisatie van een goede medezeggenschapscultuur binnen de HKU. De raad geeft aan zich hierin gesteund te voelen door de professionaliseringsaanpak van het College van Bestuur, gericht op zowel de rol van directeuren als ook die van klassenvertegenwoordigers, opleidingscommissies en CMR. Doel is een goed werkende communicatie tussen deze verschillende partijen waarop een HKU-brede medezeggenschapscultuur kan gedijen.

De medezeggenschap van HKU heeft zich in 2016 in positieve zin verder ontwikkeld, functioneert naar behoren en sluit aan bij de eisen die tegenwoordig aan studenten- en medewerkersparticipatie worden gesteld.

Verbeterpunten worden regelmatig met betrokkenen doorgenomen en opgepakt. Verbeteringen in studentenrepresentatie zijn merkbaar en zichtbaar maar studentenparticipatie 'in den breedte' blijft weerbarstig.

## Sociale binding en ontwikkeltrajecten

HKU gelooft in het belang van sociale binding voor de ontwikkeling van een levendige en lerende cultuur.

Het Expertisecentrum Educatie organiseerde opnieuw in januari de Week van de Docent: een week vol workshops, lezingen en meet-ups rondom actuele onderwijsthema's. De week werd afgesloten met de derde editie van de HKU Onderwijsdag en HKU Onderwijs Parade in TivoliVredenburg. Beide evenementen stonden dit keer in het teken van 'Back to the Future: waar gaat het heen met het HKU-onderwijs?', een thema dat ook al tijdens de managementconferentie in november aan de orde kwam. Voor het ondersteunend personeel was er deze dag 's morgens een excursie naar het Centraal Museum, waarna aangesloten werd bij de HKU Onderwijs Parade. De dag werd afgesloten met een gezamenlijk Nieuwjaarsfeest.

Tegelijk met de Onderwijsdag vond in de Jaarbeurs de derde HKU-studentenconferentie plaats. Onder de noemer HKULEF 2016 'Bringing down the walls' namen circa 300 studenten deel aan workshops en debatten over hun eigen toekomst, die van de kunst en van HKU. Het was een geslaagde dag, met als een van de hoogtepunten een ontmoeting met Carice van Houten.

De opening van het hogeschooljaar, een ander belangrijk moment waarop HKU'ers elkaar op informele wijze kunnen treffen, vond in 2016 plaats op de locatie IBB. Naast een blik op het nieuwe schooljaar was deze bijeenkomst ook bedoeld als hernieuwde kennismaking met dit heringerichte en vernieuwde gebouw en markeerde het een belangrijke stap in de

richting van 'Stadscampus HKU' (zie ook pag. 30).

Participatie werd ook bevorderd door de jaarlijkse managementconferentie, waaraan een grote groep medewerkers én studenten deelnam en met het eind 2015 gestarte HKU Café. HKU Café is voortgekomen uit een aanbeveling uit het manifest van de 2<sup>e</sup> HKU-brede Studentenconferentie en biedt een cross-disciplinair programma waarin ondernemende studenten en vers afgestudeerden elkaar kunnen ontmoeten, kunnen netwerken en tot nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen komen. Het betreft zo'n 20 doorlopende evenementen op jaarbasis, ieder evenement trekt ongeveer 50 personen.

Naast deze grotere evenementen worden ook kleinere initiatieven georganiseerd, zoals medewerkersdagen per *school*, lunchbijeenkomsten door *school*-directeuren met studenten of door het College van Bestuur met medewerkers en studenten, lezingen van boegbeelden en inspirerende kunstenaars en debatten in samenwerking met partners uit het werkveld. Deze initiatieven worden hoog gewaardeerd.

Speciale aandacht is in 2016 besteed aan het informeren van studenten en medewerkers over de verhuizingen van opleidingen naar andere locaties en met name aan de verplaatsing van Hilversum naar Utrecht.

# Versterking van HRM en personeelsbeleid

De versterking en professionalisering van HRM en personeelsbeleid is in 2016 verder voortgezet. Ook zijn vorderingen geboekt met de professionalisering van het ondersteunende HRM-team. HRM is nu een van de dragende backoffice-afdelingen van HKU. De in 2015 aangetreden nieuwe directeur van deze afdeling werkt consequent en planmatig aan de professionalisering van het personeelsbeleid en de ondersteuning van het onderwijs hierin.

Speerpunten in 2016 waren:

- + de introductie van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen (DI);
- + de aanpak van de ZZP en tijdelijke aanstellingsproblematiek;
- + scholing van medewerkers en management development;
- + het project 'nieuw functiehuis';
- + de versterking van de functionerings- en beoordelingsgesprekcyclus in de hele HKU;
- + de ondersteuning van interne en externe mobiliteit;
- + de aanpak van probleemgevallen;
- + opzet en begeleiding van management development dagen;
- + het opstellen van regelingen rond het beheer van contracteringsprocedures.

Nieuwe wetgeving vastgelegd in de Participatiewet, de Wet Werk en Zekerheid en veranderende procedures ten aanzien van de inzet van ZZP'ers was in 2015 ook al aan de orde, maar de introductie ervan verloopt landelijk maar moeizaam. HKU is vanaf 2015 intensief bezig oneigenlijke inzet van ZZP'ers aan te pakken en de situatie rond tijdelijke contracten op orde te brengen. Hierin is in 2016 goede voortgang geboekt.

In 2016 is gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van meerjarige formatieplannen en de vorming van kernteams binnen de *schools*. Het doel daarvan — voldoende evenwichtige, maar ook flexibele docententeams — is nog niet overal bereikt.

## Ombudsman en vertrouwenspersonen

Sinds het najaar van 2013 kent HKU een ombudsman. In 2016 heeft de ombudsman met 13 individuele medewerkers eenmalig contact gehad. De gesprekken verliepen vrijwel altijd in een constructieve, probleemoplossende sfeer. Medewerkers vonden het prettig dat ze met hun vragen, klachten en wensen terecht konden bij een neutrale en onafhankelijke persoon. Onvrede over de leidinggevende, vragen over aanstellingen en klachten over taaklast zijn de meest besproken onderwerpen.

Het bemiddelen bij gesprekken tussen een leidinggevende en een medewerker is een zinvolle aanvulling op de diensten van de ombudsman. Er zijn onderling afspraken gemaakt om de samenwerking in de toekomst te bevorderen.

Het blijft nodig om de zichtbaarheid te vergroten, omdat blijkt dat nog niet iedere medewerker weet dat HKU een ombudsman heeft. Het bestaan van de ombudsman is opnieuw onder de aandacht gebracht van de CMR en de *schools*.

Een uitgebreide rapportage van de ombudsman over 2016 wordt opgenomen in het sociaal jaarverslag van HKU.

In 2016 is ook de hervorming van het College van Vertrouwenspersonen afgerond. De vertrouwenspersonen, de ombudsman en studentendecanen stemmen hun werkzaamheden goed af en het geheel functioneert naar behoren. 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. Het jaarverslag van de vertrouwenspersonen wordt opgenomen in het sociaal jaarverslag.

# HKU-Stadscampus nadert zijn voltooiing: huisvesting en faciliteiten in 2016

In 2011 had HKU te maken met een achterstand op het vlak van huisvesting en onderdelen van de voorzieningen voor het onderwijs. Daarom is een belangrijk aandachtspunt in het Instellingsplan 2013 - 2018 de kwaliteit van het onderwijs te helpen verbeteren door deze achterstanden in te halen. In academisch jaar 2012/2013 is hiervoor een nieuw Strategisch Huisvestingsplan opgesteld.

Kern van het plan is multilocatie in Utrecht. HKU ziet het centrum van Utrecht als haar 'stadscampus', waarin zij — gegroepeerd in en rondom het centrum met alle daar aanwezige grootstedelijke en culturele voorzieningen — in drie locaties kleinschalige en gedifferentieerde huisvesting biedt. De concentratie in en om het centrum van Utrecht had tot gevolg dat de locatie Hilversum afgestoten zou worden.

Uitgangspunten waren verder:

- + HKU maakt waar mogelijk gebruik van bestaande gebouwen;
- + HKU moet binnen deze nieuwe huisvesting flexibel kunnen groeien en krimpen;
- + er moet maximale ruimte zijn voor het soort onderwijs dat HKU biedt;
- + om samenwerking te versterken zullen *schools* ook gebruik gaan maken van elkaars ruimten of ruimten gezamenlijk gaan gebruiken;
- + de nieuwe huisvesting moet gerealiseerd kunnen worden binnen de bestaande begrotingskaders.

HKU heeft al haar leningen gesaneerd en investeringen opnieuw gefinancierd tegen heersende gunstiger rentes. Er zijn bestaande panden aangekocht en gehuurd en vervolgens aangepast; andere panden, waaronder het pand in Hilversum het belangrijkste was, zijn verkocht of afgestoten. Voor de inrichting van de diverse gebouwen is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van bestaand en gerecycled meubilair en het van de HU overgenomen meubilair uit Oudenoord 700.

## Herhuisvesting

Vanaf 2013 is gestart met de realisering van het Huisvestingsplan. In 2015 heeft HKU het gebouw aan Oudenoord 700 (in 2013 gekocht van de HU) in gebruik genomen en in 2015 werd ook de overeenkomst getekend voor de huur van de Pastoe Fabriek aan Rotsoord. 2016 was een piekjaar in het herhuisvestingstraject met o.a.:

- + de verbouwing van de Pastoe Fabriek;
- + de verhuizing van HKU Beeldende Kunst en twee masteropleidingen naar de Pastoe Fabriek;
- + het afstoten van de Tractieweg en 'De Loods';
- + de afronding van de verbouwing van het pand aan de IBB-laan;
- + de verhuizing van HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie uit Hilversum naar het pand aan de IBB-laan in Utrecht;
- + de start van de laatste verbouwingen in Oudenoord 700;
- + het aanpassen, verplaatsen en installeren van alle ICT-voorzieningen, inclusief HKU servers, lokale servers en netwerkvoorzieningen.

De plannen voor realisatie van stadsbioscoop De Kade, waarin HKU ruimte zou huren voor onder meer de organisatieonderdelen die nu nog aan de Lange Viestraat gehuisvest zijn, zijn begin 2016 afgeketst. HKU is erin geslaagd om een alternatief te vinden en heeft een huurcontract voor een nieuw gebouw, het voormalige Molenburg aan de Nieuwekade 1-15 in Utrecht, kunnen afsluiten. Vervolgens is er een planning voor de noodzakelijke verbouwing van de Nieuwe Kade opgesteld en is er een bestemmingswijzigingsvergunning voor dit pand verkregen.

## Faciliteiten

Naast de huisvesting is in 2016 bijzondere aandacht gegeven aan de ontwikkeling en vernieuwing van de werkplaats-, studio- en labfaciliteiten voor studenten. Hierbij lag en ligt het

accent op het inbrengen van nieuwe en actuele materialen, tools en technieken en het onderhoud van bestaande nog actuele faciliteiten.

Het Expertisecentrum Creatieve Technologie heeft hierbij een bijzondere rol gekregen. Om een kennisbasis te scheppen voor het actueel krijgen en houden van genoemde faciliteiten, is een kennisnetwerk gevormd van het werkplaats-, studio-, lab- en technisch personeel van HKU. Voor hen worden geregeld bijeenkomsten georganiseerd en hun wordt ook scholing aangeboden. Zij worden betrokken bij het maken van toekomstscenario's voor voorzieningen in hun discipline('s) en aanpalende gebieden en bij de implementatie van vernieuwingen.

Het centrum adviseert de backoffice-afdelingen Faciliteiten en Planning & Control en Financiën inhoudelijk bij het opstellen en onderhouden van investeringsplanning en vernieuwingsbeleid.

Aan Oudenoord 700 is een nieuwe mediatheek in gebruik genomen en een nieuwe digitale drukkerij. De eerste 'Black Boxes' met geavanceerde animatie- en bewegingsregistratietechnologie op twee locaties, een 'Makerslab' en een 'Future lab' zijn doorontwikkeld. Het Future lab van het Expertisecentrum Creatieve Technologie biedt mogelijkheden om met nieuwe technieken, materialen en gereedschappen te experimenteren en tijdelijk de beschikking te krijgen over nieuwe apparatuur door samenwerking met industriële partners.

Nieuwe werkplaatsvoorzieningen aan de 'spoorgang' in Oudenoord 700, zoals een nieuwe fotostudio, boekdruk- en boekbindwerkplaats, zeefdrukwerkplaats voor papier en een ruimte voor experiment, zijn voorbereid en worden in maart 2017 opgeleverd en in gebruik genomen.

Voor de verhuizing van HKU Muziek en Technologie is in 2016 een indrukwekkend complex van moderne geluid(opname)studio's aan de IBB-laan verwezenlijkt, onder leiding van specialisten van deze school.

De vraag van studenten naar meer studentwerkplekken en uitleenapparatuur is opgepakt en er zijn meer voorzieningen in Oudenoord 700, IBB en de Pastoe fabriek. Ook is in Oudenoord een nieuwe grote collegezaal gemaakt. In 2016 is een begin gemaakt met meer presentatiemogelijkheden voor werk van studenten in de verschillende gebouwen. Daarnaast is de

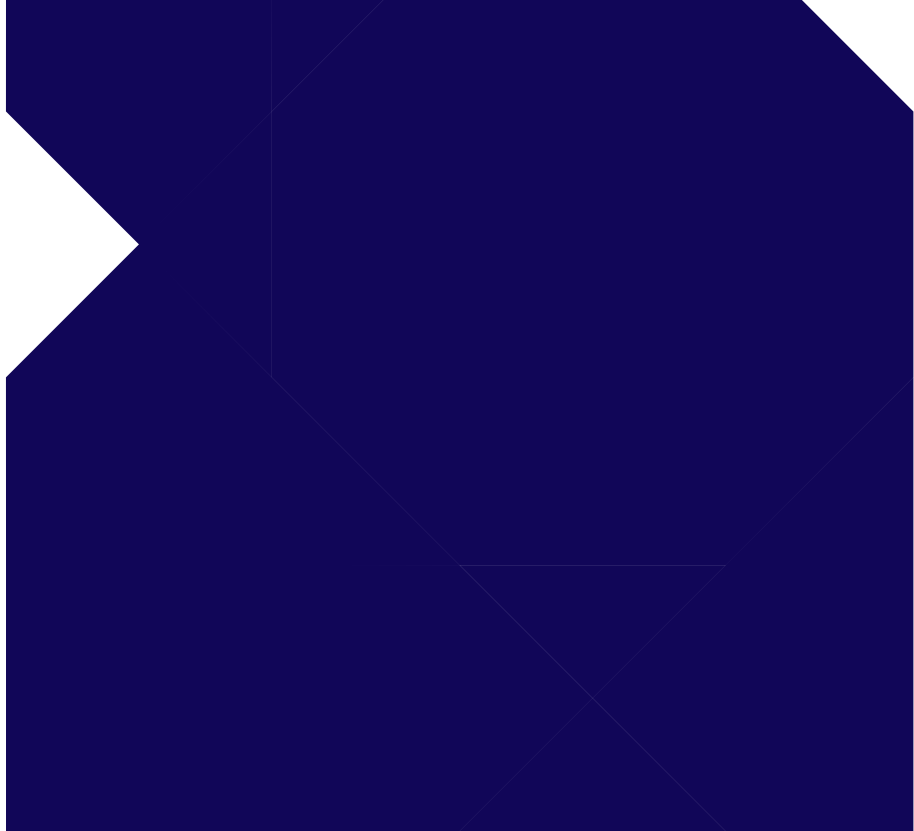
Academiegalerie in de binnenstad omgevormd tot een HKU-breed presentatieplatform.

Het huisvestingsproject zal afgerond worden met de voltooiing van de verplaatsing en de herinrichting van mediatheken, werkplaatsen en studio's en de opening van 'De Nieuwe Kade' in mei 2017.

HKU beschikt halverwege 2017 dan 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 (aangevuld met De Nieuwe Kade voor de onderdelen die in 2016 nog op locatie Lange Vie gehuisvest zijn);
- + Locatie IBB-laan (inclusief de Pastoe Fabriek).

Inmiddels is duidelijk dat dit herhuisvestingsproject het omvangrijkste en kostbaarste project is dat ooit door HKU is ondernomen. De herhuisvesting is in recordtijd, zonder het onderwijs te onderbreken en in goede afstemming met de interne organisatorische ontwikkelingen en binnen de gestelde kaders uitgevoerd. Het resultaat lijkt naar verwachting te zijn. De communicatie met medewerkers en studenten is zorgvuldig gehanteerd en daar waar er kort na de verhuizing toch inhuizingsproblemen ontstonden is dit onmiddellijk opgepakt en afdoende gecorrigeerd.



# Vier expertise- centra





# Kennismanagement als instrument

Een tijd van grote maatschappelijke veranderingen stelt nieuwe eisen aan het aanpassingsvermogen van een hogeschool. In een wereld waar de ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen, moet een hogeschool zich zo organiseren dat zij de van haar verwachte constructieve rol kan blijven spelen.

Het professionele werkveld waarvoor HKU opleidt vraagt om flexibiliteit, discipline-overstijgende initiatieven en grensoverschrijdende visie en competenties. HKU wil een vernieuwende rol spelen binnen haar vakgebied.

Geen geringe opgave. Maar HKU denkt aan die verwachting tegemoet te komen door naast een onderwijzende ook steeds meer een lerende hogeschool te zijn. Om een dergelijke lerende organisatie te realiseren, is bewust 'kennismanagement' essentieel. Kennismanagement betekent het hogeschoolbreed bij elkaar brengen en blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

Door kennismanagement ontdekken we welke kennis we al in huis hebben, welke we van buitenaf moeten aantrekken, hoe we medewerkers het beste met elkaar in contact brengen om tot gerichte kennisdeling te komen, stimuleren we effectieve samenwerking en speuren we naar versterking buiten onze eigen deuren.

Uiteraard allemaal met het doel studenten de beste gereedschappen in handen te geven die wij ze kunnen geven. Onderwijs blijven bieden dat hen weerbaar maakt als jonge professionals. Onderwijs waarmee onze studenten zich als professionals kunnen blijven handhaven en ontwikkelen.

# De expertisecentra

Het verwerven van deze kennis, het ontwikkelen, verspreiden en delen — zowel extern als intern — is binnen HKU toevertrouwd aan vier expertisecentra. Deze centra fungeren als producenten, regisseurs en uitvoerders van initiatieven en processen die van HKU steeds meer een lerende hogeschool maken. Ze realiseren vernieuwing en samenwerking in onderwijs en onderzoek.

Concreet betekent dit onder andere het organiseren en faciliteren van ontmoetingen, scholing, innovatietrajecten, experimenten en praktijkonderzoek. Dat gebeurt HKU-breed én met externe partners. De centra werken samen met de schools, met de lectoraten en aangrenzende onderdelen als U CREATE, HKU College en ondersteunende diensten.

Ieder centrum richt zich op een speerpunt dat kenmerkend is voor het profiel van HKU. Dit zijn onderzoek en innovatie, educatie, creatieve technologie en creatief ondernemerschap. Ieder centrum heeft zijn eigen opdracht en aanpak geformuleerd in programmaliijnen. Realisatie van iedere programmaliijn gebeurt door kort- of langlopende projecten en activiteiten en continue dienstverlening.

De expertisecentra zijn kleine, wendbare organisatieonderdelen: ieder centrum staat onder leiding van een directeur, ondersteund door een bescheiden team bestaande uit een coördinator, projectmedewerkers, inhoudelijke experts of adviseurs.

In 2016 zijn alle vier de centra zichtbaarder geworden, hebben zij hun profiel vormgegeven, hun teams samengesteld en zijn met hun werkzaamheden verder naar buiten getreden. In het begin lag de nadruk op het versterken en betrekken van interne kennis en contacten. Inmiddels gaan de centra op hoog niveau actief externe uitwisseling en samenwerking aan op hun respectievelijke terreinen. Hierna worden de opdracht, aanpak en concrete resultaten van elk van de vier centra nader beschreven.

# 1. Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie (CvOI)

## Opdracht en werkwijze

Het Expertisecentrum voor Onderzoek en Innovatie, binnen HKU meestal afgekort tot CvOI, ontwikkelt samen met HKU-lectoren, de school-directeuren en externe partners onderzoeks-, innovatie- en ontwikkelprojecten op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Het centrum bereidt beleidskeuzes voor en heeft een coördinerende en versterkende rol voor lectoraten en schools ten aanzien van praktijkonderzoek en innovatie, relatiebeheer en internationalisering. Het centrum ondersteunt ook de werving van een tweede en derde geldstroom voor deze activiteiten.

CvOI verzamelt, bundelt en deelt de resultaten van onderzoek binnen HKU, met andere hogescholen, de creatieve werkvelden en andere sectoren. Zo vloeit kennis uit onderzoek en innovatie terug naar de professionele praktijk en het onderwijs.

Directeur van het centrum is Marjanne Paardekooper. Sinds 1 september maakt ook de Innovatie Studio deel uit van het centrum. De taken en rollen binnen CvOI zijn gedefinieerd. Een groot verschil met voorgaande jaren is dat het centrum vanaf 2016 zelf geen onderzoek meer verricht, maar onderzoek ondersteunt. CvOI kan zich nu helemaal richten op zijn kerntaken, geformuleerd rond drie programmalijnen:

- + Ondersteuning en versterking van de lectoraten;
- + Stimulering van projectmatig onderzoek en innovatie;
- + Internationalisering en relatieontwikkeling.

Er is duidelijke overlap tussen de lijnen: ze grijpen als tandwielen in elkaar en zetten de organisatie in beweging.

## Resultaten programmalijn 1: ondersteuning en versterking van de lectoraten

In 2016 heeft CvOI zich doorontwikkeld als

coördinatie- en ondersteuningspunt voor praktijkonderzoek, onder andere door ondersteuning van de vijf lectoraten van HKU. Er is een overlegstructuur ingericht voor afstemming en informatiedeling tussen de lectoren en CvOI. Doel is het versterken van het intern en extern functioneren van de lectoraten.

Bij de vorming, begeleiding en ondersteuning van de (internationale) kenniskringen, de aanzet voor de jaarwerkplannen en begrotingen en voor de kwaliteitszorg van de lectoraten heeft het centrum een belangrijke faciliterende rol gespeeld. Met alle lectoren zijn verkennende of voorbereidende gesprekken geweest over mogelijke tweede en derde geldstromen. Zo heeft CvOI in 2016 onder andere twee databanken ontwikkeld voor HKU-onderzoekers, directeuren en lectoren. De ene database maakt calls en subsidiemogelijkheden doorzoekbaar voor onderzoeks-, innovatie en netwerkprojecten die relevant zijn voor HKU. De andere toont welke projecten en subsidies zijn toegekend. Hiermee komt HKU tot een gedeeld archief met (contract)informatie over projecten uit heden en verleden. Dankzij deze databanken formaliseert en consolideert HKU aanvraagprocedures en borgt de instellingsstrategieën voor aanvragen.

CvOI werkt aan een landelijk, sectorbreed lectorenplatform op het gebied van Kunst- en Onderwijs en Onderzoek en een onderzoeks- en ontwikkelplatform *21<sup>st</sup> century skills*. In 2016 is hiervoor draagvlak gekweekt onder lectoren in Nederland. In 2017 wordt bekend of de platformaanvragen door SIA worden toegekend.

## Resultaten programmalijn 2: stimulering van projectmatig onderzoek en innovatie

### Subsidieaanvragen voor onderzoeks- en innovatietrajecten

CvOI begeleidt en ondersteunt subsidieaanvragen voor onderwijs-, onderzoeks- en innovatieprojecten op nationaal en Europees

niveau. Het centrum is proactief en signaleert en inventariseert onderzoeksubsidies voor lectoren, expertisecentra en de schools. Het centrum is aanspreekpunt voor onderzoekers met een projectvoorstel of een financieringsvraag. Ook na toekenning van een subsidie blijft CvOI betrokken bij de implementatie en/of (financiële) coördinatie van het project of programma.

Vanuit de nieuwe Take Off-regeling diende CvOI in 2016 twee aanvragen in voor haalbaarheidsstudies vanuit het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. De projectaanvraag *RealViolin* vanuit HKU Muziek en Technologie, Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap en CvOI werd toegewezen. Dit succesvolle project is gebruikt om het uitvoeringsproces van SIA-projecten intern te ontwikkelen.

Daarnaast heeft CvOI ondersteund bij een EFRO-aanvraag (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) voor het Utrechtse project 'Werkspookkwartier: Creatief Circulair Maakgebied'. Dit project richt zich op het verbeteren van het vestigingsklimaat van het bedrijventerrein Werkspookkwartier (voorheen aangeduid als Cartesiusweg II) tot toonaangevende locatie in Utrecht met ruimte voor creatieve, circulaire maakbedrijven. In de loop van 2017 wordt bekend of dit is toegekend.

### Innovatie Studio

In 2016 is de plaats en rol van de Innovatie Studio binnen HKU herzien. Dit is het voormalige Studio Lab dat was gevestigd in de inmiddels opgeheven HKU-locatie in Hilversum. De Innovatie Studio is nu opgenomen in CvOI, waar het deel uitmaakt van de tweede programmalijn.

De Innovatie Studio ontwikkelt samen met externe partners prototypes voor innovatieve producten en diensten in de context van zorg en welzijn, onderwijs en erfgoed.

Zo heeft de Innovatie Studio in 2016 bijvoorbeeld samengewerkt met educatieve uitgeverij Blink aan een nieuwe methode aardrijkskunde voor het voortgezet onderwijs. Dat heeft geleid tot drie gameconcepten die kinderen op speelse wijze kaartlezen aanleren. De drie prototypes zijn succesvol getest door leerlingen en docenten en worden nu doorontwikkeld. Bij dit project waren stagiaires van HKU Games en Interactie betrokken.

*IRIS* is een prototype van een app voor kinderen met stemmingsstoornissen, ontwikkeld samen met UMCU Psychiatrie. Dit prototype heeft in 2016 een klinische testfase met succes doorstaan en wordt nu verder ontwikkeld. Een ZonMw-aanvraag voor de doorontwikkeling van het prototype is gehonoreerd.

Op Europees niveau was de Innovatie Studio in 2016 verantwoordelijk voor de uitvoering van drie door de EU toegekende onderzoeksprojecten: *JamToday*, *CREA* en *GameBIZ*.

Een ander project is *Transmango*. Doel is het ontwikkelen van duurzame methoden van voedselproductie. Rond dit thema zijn in 2016 twee game jams georganiseerd en begeleid door medewerkers van de Innovatie Studio.

Daarnaast heeft de Innovatie Studio een aandeel in projecten samen met U CREATE en UMCU. Voorbeeld is *InTouch*, dat patiënten zelf leert te rapporteren over hun eigen welzijn. Het betreft een interactieve installatie waar patiënten al bij binnenkomst in het ziekenhuis hun actuele situatie met handgebaren kunnen invoeren op een groot scherm. Deze gegevens gaan real-time naar tablets van de behandelkamers waar alle specialisten zitten die hen gaan ontvangen.

In 2016 is een begin gemaakt met het opnieuw opbouwen van een interdisciplinaire werk- en leeromgeving, waarin al 13 stagiaires, onderzoekers en docenten konden participeren.

## Resultaten programmalijn 3: Internationalisering en relatieontwikkeling

### Relatieontwikkeling

CvOI bouwt namens HKU aan strategische relaties en netwerken op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Dit betreft relaties met (semi-)overheden, bedrijven, instellingen voor hoger onderwijs en non-gouvernementele organisaties (NGO's).

Een keer per maand vindt het RNI (Regionaal-Nationaal-Internationaal)-overleg plaats. Dit overleg dient om samenhang te bevorderen in alle activiteiten waarin HKU naar buiten treedt en de buitenwereld naar binnen haalt. De voorgelegde onderwijs-, onderzoeks- en innovatieaanvragen worden hier besproken en goedgekeurd indien van voldoende kwaliteit en onderbouwing. CvOI bereidt dit overleg inhoudelijk voor.



In 2016 heeft CvOI onder andere deelgenomen aan initiatieven van het ministerie van Buitenlandse Zaken, EP NUFFIC en de Provincie Utrecht in het buitenland, met name Azië en Oost-Afrika. Vooral in Zuid-Korea, Japan en China is een nauwe samenwerking gegroeid op het gebied van *gaming* en economische en culturele promotieactiviteiten tussen HKU en vergelijkbare instellingen in deze landen. Voorbeelden zijn internationale game jams tijdens het bezoek van koning Willem-Alexander en koningin Maxima aan Japan en het bezoek van Premier Rutte aan Zuid-Korea.

CvOI neemt ook deel aan beleidsmatige overlegstructuren zoals het Hogescholen Onderzoek Netwerk (HON), lobbynetwerken UAS10 en Public Affairs Regio Utrecht en het Utrecht European Funding Network.

### Internationalisering

Doel van internationalisering van onderwijs en onderzoek is het bieden van een internationale leer- en werkomgeving en het opdoen van interculturele competenties en een internationale ervaring. Denk aan studieperiodes of stages in het buitenland voor onze studenten, het organiseren van internationale excursies en dienstreizen, het aannemen van buitenlands personeel, de betrokkenheid van HKU bij internationale onderwijsnetwerken en het verzorgen van vertalingen en Engelse taalcursussen.

CvOI is sinds 2016 verantwoordelijk voor beleidsadvisering, coördinatie en de begeleiding van internationalisering binnen HKU. Iedere HKU-locatie heeft een coördinator internationalisering die door CvOI wordt aangestuurd. Het centrum draagt bij aan de inhoudelijke en financiële stimulering en inbedding van internationalisering in de *schools*. Zowel *schools* als andere expertisecentra kunnen een beroep doen op instrumenten als het vertaalbudget en het stimuleringsbudget dienstreizen die zijn ondergebracht bij CvOI. Bij de coördinatie van internationalisering werkt het centrum nauw samen met Onderwijs- en Studentzaken (OSZ).

CvOI speelt ook een rol in de acquisitie van internationale studentenprojecten en stages. Daarvoor is het bestaande netwerk van partners van essentieel belang, zoals Nederlandse ambassades, Dutch Culture en organisaties

als Plan Nederland. Het expertisecentrum onderhoudt samen met de *schools* sinds 2016 bestaande lidmaatschappen van internationale organisaties voor hoger (kunst)onderwijs zoals ELIA, AEC, Cumulus, Utrecht Network en Residenties in Utrecht.

HKU is vanaf 2016 zelfs twee jaar lang 'supporting member' (ondersteunend lid) van het ELIA-netwerk. ELIA staat voor 'European League of Institutes of the Arts'. Het is de belangrijkste onafhankelijke netwerkorganisatie voor het hoger kunstonderwijs in Europa. Marjanne Paardekooper, directeur van CvOI, is herkozen als lid van het *Representative Board* van ELIA.

Deelname aan dergelijke netwerken opent de deur naar uitwisselingen, projecten, stages, artists in residence en kennisdeling op het gebied van internationalisering. CvOI deelt informatie uit deze netwerken met de rest van HKU.

HKU heeft het Nederlands voorzitterschap van de EU in 2016 aangegrepen om uitvoering te geven aan diverse projecten. HKU leverde 24 studenten en vijf docenten aan *Fabcity*, een initiatief van Pakhuis de Zwijger in Amsterdam. Op de kop van Java-eiland verrees een zelfvoorzienende samenleving waar studenten, kunstenaars en professionals oplossingen presenteerden voor de dagelijkse problemen die het leven in de stad met zich meebrengt. Ook exposeerde HKU het werk van alumni in Brussel.

### Disseminatie

Via de internetpagina's voor HKU onderzoek en innovatie (landingspagina: [hku.nl/onderzoek](http://hku.nl/onderzoek)) brengt CvOI nieuws, agenda-items, interviews, aankondigingen en onderzoeksresultaten. Ook is de Engelstalige digitale HKU-nieuwsbrief *Research and Innovation* opgezet die regionaal, nationaal en internationaal wordt verspreid onder ruim 200 onderzoekers, docenten, onderwijsprofessionals en andere geïnteresseerden. In 2016 is deze nieuwsbrief vier keer verstuurd.

De onderzoeks- en innovatieprojecten leveren diverse publicaties op. Deze verspreidt CvOI breed via bovengenoemde nieuwsbrief. Publicaties door lectoraten of hun onderzoeksgroep zijn ook te vinden via hun lectoraatspagina's op [hku.nl](http://hku.nl).

**'Een buitenlandervaring helpt bij het ontdekken van andere manieren van denken en leven. Vooral voor kunstenaars is dat heel belangrijk.'**

Annelie Prins, Coördinator internationalisering  
Locaties IBB-laan en Pastoe Fabriek





**'Ik wil makerschap aanwakken bij professionals. Of ze nu in de kunst werken, het onderwijs, de zorg, het bedrijfsleven, bij de politie of de overheid.'**

Bart van Rosmalen, Lector  
Kunst en Professionalisering



## Feiten en cijfers

Aansluiting bij subsidiënten en hun subsidieprogramma's zoals Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, NWO, ZonMw, Horizon 2020, Erasmus+ en Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO)

Research and Innovation nieuwsbrief:  
4 keer verstuurd naar 200 abonnees

Twee openbare lessen van lectoren georganiseerd met in totaal 400 bezoekers

Ondersteuning van lectoren en onderzoek:  
6 lezingen, 16 gepubliceerde artikelen, 4 boeken, één open access magazine

Succesvolle klinische testfase voor project IRIS van de Innovatie Studio in samenwerking met U CREATE en UMCU, nu doorontwikkeling

Coördinator van 3 EU-projecten

Directeur CvOI herkozen als lid van het Representative Board van belangenbehartiger Europees kunstonderwijs ELIA

De Innovatie Studio verzorgde 12 presentaties en lezingen, die vaak weer tot nieuwe partnerschappen leiden

Opbouw van interdisciplinaire werk- en leeromgeving binnen Innovatie Studio, waar in 2016 al 13 stagiairs, onderzoekers en docenten deel van hebben uitgemaakt

Database opgezet voor alle subsidieaanvragen en relevante calls



**'Wij brengen mensen en organisatieonderdelen bij elkaar door samen te werken aan onderzoeks- en innovatieprojecten. Dat doen we met partners uit binnen- en buitenland.'**

Marjanne Paardekooper, Directeur  
Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie



**'Samen met het team van de Innovatie Studio bereid ik de weg voor creatieven in sectoren waar ontwerpdenken nog niet gebruikelijk is. Dat leidt tot nieuwe werkgebieden voor onze studenten.'**

Willem-Jan Renger, Hoofd Innovatie Studio  
(onderdeel van Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie)





## 2. Expertisecentrum Educatie

### Opdracht en werkwijze

Het Expertisecentrum Educatie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en delen van kennis over leren en doceren binnen de context van kunstonderwijs en creativiteit. Hoe verbind je je kunstenaarschap met je docentschap? Wat doe je voor de ontwikkeling van ieders talent? Hoe ontwerp je onderwijs met ruimte voor differentiatie, samenwerking en experiment?

De kracht van het centrum ligt in de breedte en diepte van de samenwerking, waarbij de experts kennis ophalen, verder ontwikkelen en weer delen — zowel binnen als buiten HKU. Het centrum vertaalt de kennis afkomstig van ontwikkelprogramma's en lectoraten naar een professionaliseringsaanbod voor docenten en werkt met name nauw samen met het lectoraat Kunst en Professionalisering, waar de focus ligt op nieuwe manieren van professionalisering. Het Expertisecentrum Educatie ontwikkelt een aantal activiteiten en trainingen in samenwerking met interne en externe partijen zoals onderwijsinstellingen (PO, VO, HO), culturele instellingen en bedrijven. Het aanbieden hiervan genereert nieuwe expertise die weer van waarde is voor verdere ontwikkeling en onderzoek. Met de ontwikkelprogramma's, lerende netwerken en trajecten fungeert het centrum als 'living lab' en lerend netwerk in de (kunst)educatie.

Waarnemend directeur van het Expertisecentrum Educatie is Arwen van Putten, die per 1 januari 2017 het stokje overnam van Thera Jonker. Jonker leidt nu het pas opgerichte HKU College. De activiteiten van het centrum zijn onderverdeeld in vier programmaliijnen: interne en externe professionalisering, ontwikkelprogramma's en ondersteuning docentonderwijs.

### Resultaten programmaliijn 1: interne professionalisering

De eerste programmaliijn omvat kennis-evenementen en scholingsaanbod voor HKU-docenten. Het centrum biedt een ruim aanbod aan interne cursussen dat jaarlijks wordt vernieuwd.

In 2016 is binnen het interne scholingsaanbod een toename gerealiseerd van functiespecifieke trainingen die zijn gerelateerd aan nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. Dit heeft geleid tot een groei in deelname van 35 procent ten opzichte van 2015. Het aanbod is divers (62 cursussen in 2016) en voor iedere HKU-docent beschikbaar. Cursussen variëren van didactische bekwaamheid en begeleiden van onderzoek tot visuele didactiek, onderhandelingsvaardigheden en ondernemerschap. Waar mogelijk worden er cursussen ontwikkeld met bijvoorbeeld lectoraten of andere expertisecentra. Ook worden er veel trajecten op maat aangeboden. Ter ondersteuning is op de medewerkersportal een Toolbox gemaakt, waar eventuele bronnen, presentaties, hulpmiddelen en werkvormen uit cursussen zijn terug te vinden voor gebruik in het onderwijs.

Ieder kalenderjaar begint met de Week van de Docent en de Onderwijsdag. De week van de Docent richt zich op het onderwijsgevend personeel, de Onderwijsdag is voor alle medewerkers. In 2016 stonden deze evenementen in het teken van de verschuiving naar meer maatwerk voor studenten. Denk daarbij aan differentiatie in het programma qua didactiek, inhoud en niveau. Docenten en medewerkers toetsen door middel van lezingen en workshops hun eigen professionaliteit aan de realiteit en wisselen met collega's kennis en ervaringen uit. Maar liefst 523 docenten en medewerkers namen deel aan diverse workshops, lezingen en seminars. Ook had het centrum een aandeel in de studentenconferentie LEF, die door circa 300 studenten werd bijgewoond.

### Resultaten programmaliijn 2: externe professionalisering

De tweede lijn betreft het externe aanbod van binnen HKU ontwikkelde didactische methodieken. Dit gebeurt bijvoorbeeld jaarlijks tijdens verschillende zomercursussen waar onderwijs-experts deze methoden doorgeven aan externe professionals in (kunst)educatie.

Het Expertisecentrum Educatie loopt op nationaal niveau voorop met de zomercursus 'Ludodidactiek', een cursus voor

onderwijsgevenden over een nieuwe didactische benadering waarbij de docent zelf spelvormen bedenkt en een natuurlijke plaats geeft in de les. Het centrum werkte hierin in 2016 samen met het bedrijf IJfontein.

Aan de eerste cursus deden 24 deelnemers mee met diverse professionele achtergronden. In één week realiseerden de deelnemers een ludodidactisch-verantwoord onderwijsontwerp. Ze waardeerden de cursus gemiddeld met een 7,5. De bevindingen uit deze cursus vinden hun weg naar de module ludodidactiek die onderdeel is van de docentenopleidingen van HKU.

Een andere zomercursus die het centrum met succes organiseerde was Innovatie Muziek-educatie. Beide cursussen zijn in 2016 gevalideerd door registerleraar.nl. Dit is een officiële erkenning die deelname subsidiabel maakt en daarmee extra aantrekkelijk voor leraren. Ook de training Creatief vermogende coach en trainer ontving een officiële validatie.

Verder breidde het Expertisecentrum Educatie het scholingsaanbod van didactische cursussen uit naar andere hogescholen als Avans en KABK en samenwerkingsprojecten met 'cultuurscholen' in en rond Utrecht.

Expertisecentrum Educatie ontwikkelt een aantal activiteiten en trainingen in samenwerking met interne en externe partijen, zoals de Learning Experience Design-conferentie met Innovatie Studio van het CvOI, Universiteit Leiden en Shapers.

### Resultaten programmaliijn 3: ontwikkelprogramma's

De derde programmaliijn wordt gevormd door de ontwikkelprogramma's Ludodidactiek, Blended Learning, Kunst en Taal en Kunst in de Samenleving. De leiders van deze programma's ontwikkelen specifieke nieuwe expertise en kennis, waarbij ze nauw samenwerken met docenten en onderzoekers van de *schools*, lectoraten, de Innovatie Studio en externe partners. Actuele vragen over de inrichting en didactiek van kunstonderwijs zijn hierbij leidend.

Corrie Nagtegaal geeft leiding aan Kunst en Taal, dat zich richt op de verbetering van de schriftelijke taalvaardigheid van studenten in het kunstonderwijs. Ludodidactiek, het programma van gamedesigner en docent Evert Hoogendoorn, maakt zich sterk voor de toepassing van principes uit de gamewereld in het onderwijs. Programmaleider Blended Learning Joris Renskers onderzoekt hoe het

kunstonderwijs kan profiteren van combinaties van online en offline leren.

Kunst in de Samenleving staat onder leiding van Nelly van de Geest. Zij richt zich op de vernieuwing die ontstaat doordat kunst en maatschappelijke ontwikkelingen op elkaar inwerken. Goed voorbeeld binnen dit programma is het Netwerk Creatief Vermogen Utrecht. Dit netwerk van basisscholen, culturele aanbieders, UCK en HKU ontwikkelt en deelt nieuwe kennis over creativiteitsontwikkeling bij kinderen en hun leerkrachten in het basis- en middelbaar onderwijs. Deze samenwerking genereert kennis voor de ontwikkelprogramma's en van daaruit voor HKU-docenten en hun onderwijs.

In november 2016 zijn twee geslaagde symposia georganiseerd, een vanuit het ontwikkelprogramma Kunst in de Samenleving voor het Netwerk Creatief Vermogen en één vanuit Kunst en Taal. Vanwege het succes van het netwerk is een vervolgtraject gestart voor de periode 2017–2020.

### Resultaten programmaliijn 4: ondersteuning docentenopleidingen

De vierde lijn is de ondersteuning van kwaliteit en innovatie van de drie HKU-docentenopleidingen (Beeldende Kunst, Muziek en Theater) en hun gezamenlijke leerlijn. In hun derde jaar voeren studenten in interdisciplinaire teams opdrachten uit voor het kunsteducatieve veld, zoals de Cultuurprofiel scholen in de regio. Hierbij wordt kennis uit het ontwikkelprogramma Ludodidactiek toegepast.

Binnen de programmaliijn vindt intensieve wisselwerking plaats tussen de Master Kunst-educatie en het ontwikkelprogramma Ludodidactiek. Studenten en docenten van de Master Kunsteducatie presenteren de resultaten van hun ontwerponderzoek aan collega's in het veld in landelijke en internationale conferenties, zoals de LKCA onderzoeksconferentie.

De HKU-docentenopleidingen maken sinds 2016 deel uit van de Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht in het kader van onderzoeksorganisatie NWO, samen met andere kennisinstellingen in de regio zoals de Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht, Universiteit voor Humanistiek, Marnix Academie en Utrechtse basisscholen). Ook in dit netwerk wordt gezamenlijk nieuwe kennis ontwikkeld.

# Feiten en cijfers

In 2016 heeft het Expertisecentrum Educatie 62 interne cursussen georganiseerd met 854 deelnemers die de cursussen gemiddeld hebben beoordeeld met een 7

Groei in deelname aan interne cursussen van 35 procent ten opzichte van 2015

*Week van de Docent*: 201 deelnemers aan 20 trajecten

*Onderwijsdag*: 322 deelnemers

In 2016 hebben 523 docenten en medewerkers deelgenomen aan workshops, lezingen en seminars

Studentenconferentie LEF is door circa 300 studenten bijgewoond

Aantal deelnemers Zomercursus Ludodidactiek: 24

Aantal deelnemers Zomercursus Innovatie Muziekeducatie: 33

Symposium *Parels van het Creatief Vermogen*: 44 deelnemers, waarvan 26 externen

Symposium *Over Taal*: 65 deelnemers, waarvan 16 externen

Verworven validaties: Zomercursus Ludodidactiek, Zomercursus Innovatie Muziekeducatie en Creatief vermogende coach en trainer

Publicaties: *Kunst en Taal*, *Duurzame Creativiteit* en *HKU Didactiek*

**'Een leven lang leren is een motto dat geldt voor zowel onze docenten als onze studenten. Daarom bieden wij een breed palet aan cursussen aan op het gebied van leren en doceren.'**

Thera Jonker, Directeur  
Expertisecentrum Educatie (huidig directeur HKU College)





'Het is fantastisch om te zien dat vanuit de docentenopleidingen van HKU steeds meer vraag komt naar de expertise die ons centrum ontwikkelt.'

Thijs Spook, Projectmedewerker  
Expertisecentrum Educatie



'Door gameprincipes te gebruiken in onderwijssituaties stimuleren we intrinsieke motivatie bij studenten en dagen we docenten ook zelf op speelse wijze uit.'

Evert Hoogendoorn, Programmaleider  
Ontwikkelprogramma Ludodidactiek bij Expertisecentrum Educatie



**‘Dankzij het Expertisecentrum Educatie krijg ik de kans mijn interdisciplinaire lesprogramma inhoudelijk te verdiepen.’**

Erszi Ladage, Coördinator  
Leerlijn bachelor docentenopleidingen



## 3. Expertisecentrum Creatieve Technologie (ECT)

### Opdracht en werkwijze

Het Expertisecentrum Creatieve Technologie (ECT) houdt zich bezig met technologische ontwikkeling en de toepassingen daarvan in de kunsten. Doel is een impuls te geven aan het onderwijs en de werkplaatsen van HKU door middel van het ontwikkelen en delen van kennis over technologie, maar ook door een duurzame investering in actuele technologie.

Directeur van het ECT is Marinka Copier. De activiteiten van het Expertisecentrum zijn gesplitst in drie programmalijnen: FutureLabs, Kennisdeling en Advies.

De werkwijze van het ECT is gericht op een wisselwerking tussen deze programmalijnen. In de FutureLabs experimenteren de inhoudelijke experts van het centrum met nieuwe technologie, samen met docenten, werkplaatsmedewerkers, onderzoekers, studenten van masteropleidingen of het nieuwe HKU College en externen. Via workshops delen zij de opgedane kennis. De adviesrol komt tot uiting in het ontwikkelen van de werkplaatsen op de verschillende HKU-locaties en de aanschaf van nieuwe technologie uit de daartoe ingerichte bestemmingsreserve.

### Resultaten programmalijn 1: FutureLabs

HKU wil vooroplopen in ontwikkelingen in kunst en technologie en de competenties van studenten met het oog op multidisciplinaire werkverbanden. De FutureLabs spelen hierin een belangrijke rol. Deze multidisciplinaire experimenten zoeken de grenzen op van actuele technologie. Ze vinden plaats in de labo-omgeving van het Expertisecentrum, maar ook in de werkplaatsen van HKU.

FutureLabs hebben altijd een voortraject waarin de deelnemers gezamenlijk de uitgangspunten voor het experiment bepalen. De labsessies duren over het algemeen 3–4 dagen, waarbij de deelnemers intensief met

elkaar samenwerken. Ze delen de uitkomsten tijdens een presentatie en evaluatie. De resultaten en bevindingen worden gedocumenteerd en gedeeld. Dit gebeurt via e-mail, de medewerkersportal, persoonlijke gesprekken, video of online archivering.

In 2016 hebben 3 labprojecten plaatsgevonden bij het Expertisecentrum Creatieve Technologie. De labs waren gericht op experimenteren met het nieuw aangeschafte Motion Capture systeem (Optitrack):

- + Lab #1 Close Encounters: Motion Capture and VR, meerdere sessies voorjaar 2016
- + Lab #2 Motion Capture, Audio and Performance, 26–28 oktober 2016
- + Lab #3 Motion Capture, VR and Performance, 30 november–2 december 2016

De 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.

### Resultaten programmalijn 2: kennisdeling

De kennis en technologie waarmee de inhoudelijke experts tijdens labsessies experimenteren en die zij ontwikkelen wordt gedeeld via publicaties in tekst en beeld, online platforms als github, workshops, seminars en events. Doelgroepen zijn studenten en medewerkers van HKU en omgeving als geheel, maar vooral medewerkers van specifieke schools en werkplaatsen. Doel van de kennisdeling is professionalisering op het gebied van actuele technologie (mensen, technologie en methoden). Denk aan inspiratie, inhoudelijke verdieping en persoonlijke ontwikkeling door middel van nieuwe kennis en inzichten.

In 2016 hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden ter kennisdeling, het verruimen van perspectieven en het kweken van een voedingsbodem voor onderzoek binnen de



organisatie. Het gaat om workshops Motion Capture voor docenten en studenten van diverse *schools*.

De directeur van het ECT is als adviseur en partner betrokken bij een reeks regionale en landelijke partnerschappen, onder andere het 'serious gaming'-onderzoek binnen de Universiteit Utrecht, de Raad voor Cultuur en de Universiteit Nijmegen.

### Resultaten programmalijn 3: advies

Door middel van advies zorgt het Expertisecentrum Creatieve Technologie voor zinvolle aanschaf van actuele technologie voor de werkplaatsen en studio's. Het centrum stimuleert samenwerking zodat HKU actuele technologie duurzaam kan inzetten en de afzonderlijke werkplaatsen niet ieder het wiel hoeven uitvinden. Het ECT ondersteunt daartoe de opstelling van meerjarige investeringsplannen en de voorbereiding van de jaarlijkse investeringsbegroting. Het proces van opstellen en uitvoeren van de investeringsbegroting rond de werkplaatsen vraagt om een gezonde wisselwerking tussen de *schools*, locaties, werkplaatsen en computerdienst. Het centrum fungeert als de kennismakelaar tussen deze organisatieonderdelen.

In 2016 heeft het Expertisecentrum een relatie opgebouwd met de locatiedirecteuren en de medewerkers van de verschillende werkplaatsen, studio's, podia en zalen. Het centrum heeft advies gegeven over het vervangen en vernieuwen van apparatuur en hoe dat zo duurzaam mogelijk kan. Ook is een begin gemaakt met de aanschaf van actuele technologie ten behoeve van innovatie.

De aandacht gaat daarbij uit naar technologie die direct beschikbaar kan zijn voor studenten en die een impact kan hebben op meerdere

disciplines. Ook is een start gemaakt met het bouwen van een netwerk van technologische partners ten behoeve van samenwerking en sponsoring.

In het kader van de herhuisvesting van HKU is in 2016 bijzondere aandacht gegeven aan de verbouwing, ontwikkeling en vernieuwing van de werkplaats-, studio- en labfaciliteiten voor studenten. Het Expertisecentrum Creatieve Technologie had hier een centrale rol in. Dit heeft inmiddels geleid tot investeringen op diverse locaties (zie ook deel 1 van dit jaarverslag).

Om de kennis over de genoemde faciliteiten actueel te krijgen en te houden, is een kennisnetwerk gevormd van het werkplaats-, studio-, lab- en technisch personeel van HKU. Er waren in 2016 werksessies over de werkplaatsen per locatie voor docenten en medewerkers. Tegen het einde van dat jaar startte de organisatie van de eerste editie van een jaarlijks terugkerende conferentie die gericht is op de verdere professionalisering van werkplaatsmedewerkers en technici, waaronder de computerdienst.

De volgende apparatuur is aangeschaft of via sponsoring beschikbaar gekomen:

- + Motion Capture systeem (Optitrack, 16 en 8 camera-systeem) en inrichting Blackbox-studio op Oudenoord voor optimaal gebruik van het optitrack-systeem maar ook ruimte voor andere actuele technologie op *plug & play*-basis
- + Nieuw audiosysteem (Omniwave)
- + Glowforge lasersnijder
- + GEAR VR headsets (10 exemplaren) en 360-graden camera's (2 exemplaren).

Deze sets en camera's zijn in bruikleen van Samsung.

**'Ik vind het magisch wanneer je met behulp van technologie een fysieke omgeving kunt combineren met een virtuele of geprojecteerde omgeving. Hier liggen veel mogelijkheden voor nieuwe theatrale ervaringen.'**

Machiel Veltkamp, Onderzoeker  
Expertisecentrum Creatieve Technologie





**'Het expertisecentrum Creatieve Technologie heeft me geholpen bij mijn afstudeeronderzoek naar Virtual Reality. Hierdoor kon ik mijn ideeën meteen toetsen in de praktijk.'**

Loïs van Ruijven, Vierdejaarsstudent  
HKU Muziek en Technologie



## Feiten en cijfers

Motion Capture-systeem Optitrack ingericht

Drie FutureLabs georganiseerd voor experimenten met het Optitrack motion capture-systeem in verschillende kunstzinnige contexten

Blackbox-studio op locatie Oudenoord ingericht voor motion capture en andere actuele technologie

Ondersteund bij realisatie geluids(opname)studio's op locatie IBB-laan.

Drie bijeenkomsten voor kennisuitwisseling werkplaats- en technisch personeel

Alle werkplaatsen geïnventariseerd en vindbaarheid verbeterd

Nieuw audiosysteem Omniwave aangeschaft

Glowforge lasersnijder aangeschaft

360-graden camera's en VR-sets in bruikleen gekregen van Samsung

6 activiteiten en workshops georganiseerd ter kennisdeling

100 EU-ambassadeurs en aanhang kennis laten maken met innovatieve technologische toepassingen ontwikkeld binnen HKU



**'Ik maak interactieve muziekcomposities en onderzoek relevante nieuwe technologieën in die context. Dat komt me van pas als docent bij HKU Muziek en Technologie en het Utrechts Conservatorium.'**

Than van Nispen tot Pannerden, Onderzoeker  
Expertisecentrum Creatieve Technologie



**'Wij lopen niet simpelweg achter trends aan, maar bekijken op kritische wijze hoe baanbrekende technologieën een betekenisvolle plaats kunnen krijgen in het kunstonderwijs.'**

Marinka Copier, Directeur  
Expertisecentrum Creatieve Technologie





# 4. Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap

## Opdracht en werkwijze

Het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap (ECO) heeft als belangrijkste doelstelling studenten en alumni goed toe te rusten op een arbeidsmarkt in transitie. Dit doet het centrum door als een ondernemende leeromgeving te functioneren waar kennis over creatief ondernemerschap wordt aangeboden, ontwikkeld en gedeeld. Dit ter ondersteuning van en aanvullend op activiteiten van de HKU-schools.

De arbeidsmarkt waarvoor HKU haar studenten opleidt verandert sterk. Vaste contracten en ruimhartige startsubsidies zijn minder vanzelfsprekend. Samenwerkingsverbanden veranderen per project. Creatieve professionals opereren in een internationale omgeving met veel concurrentie. Door het stimuleren van ondernemersvaardigheden, een open houding, aanpassingsvermogen en strategisch inzicht, wil het centrum de toekomstkansen van studenten en afstudeerders maximaliseren.

Het expertisecentrum geeft diverse opvattingen over ondernemerschap een plek. Niet alleen het economisch perspectief, maar ook maatschappelijke betekenis, sociaal ondernemerschap en de mate waarin creatieven vernieuwend durven zijn en publiek voor zich weten te winnen is onderdeel van de expertise. Niet iedere kunststudent wordt ondernemer, maar iedere kunststudent dient wel over een ondernemende houding en de voor de praktijk vereiste kennis te beschikken.

Het Centrum Creatief Ondernemerschap stimuleert en borgt een ondernemende leeromgeving via vier programmalijnen. De relatie leggen tussen binnen en buiten is voor het centrum erg belangrijk en dit uit zich in de activiteiten. De vier programmalijnen zijn: ondersteunen van studenten en alumni bij het ontwikkelen van ondernemerschapvaardigheden, ondersteunen van schools in het faciliteren van een ondernemende leeromgeving, fungeren als Kennishub en het aanjagen

van een samenwerkingscultuur en -structuur voor onderwijs en bedrijven. Directeur van het centrum is Arlette Kerkhof.

## Resultaten programmalijn 1: ondersteunen van studenten en alumni bij het ontwikkelen van ondernemerschapvaardigheden

De eerste programmalijn stimuleert studenten in hun ontwikkeling naar *employability*. Dit betekent een ondernemende, proactieve houding ook wanneer ze in loondienst werken. Het centrum ondersteunt daarnaast studenten en alumni die de ambitie hebben zelfstandig ondernemer of freelancer te worden en biedt advies bij het opzetten van een eigen bedrijf (start-up) en in het doorgroeien van de onderneming.

Op 1 april 2016 organiseerde het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap START!#01, de eerste in een reeks evenementen die als doel heeft studenten bewust te maken van de noodzaak zichzelf als creatieve professional te positioneren tijdens en na het afstuderen. Het evenement was gericht op studenten van ieder jaar en alle schools plus alumni. Ongeveer 100 studenten en alumni deden mee.

1 advies & 1 bier was een serie evenementen op meerdere momenten in de maanden juni en juli 2016, tijdens de verschillende afstudeerexposities. Afstuderende studenten van HKU Design, HKU Media, HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie konden vragen stellen over ondernemen en netwerken. Doel was een eerste kennismaking met ECO voor recent afgestudeerden, het afvangen van just-in-time startersvragen en advies op maat door experts uit het vakgebied. Verder wilde het centrum zijn eigen netwerk openstellen voor de nieuwe afstudeerders. Het ging om een interne doelgroep van zo'n 100 tot 150 studenten.

Tijdens een Bootcamp ondernemen voor alumni op 12 februari 2016 gingen zo'n 10 alumni van verschillende HKU-masters aan

de slag met de Creative Business Map onder begeleiding van bedenker Mark Bode. Dit is een methode om snel, eenvoudig en systematisch een bedrijfsmodel te ontwikkelen voor zelfstandigen binnen de creatieve industrie. Voor zowel ECO als de deelnemers was het ook een uitgelezen kans deze methode te ontdekken.

*Passie en Poen* op 10 november 2016 was een evenement waarbij 80 studenten op locatie Oudenoord advies op maat kregen van experts. De deelnemers waren studenten van verschillende schools en leerjaren. Ook enkele alumni deden mee. Door deelname aan rondetafelgesprekken (geleid door experts) vond peer-to-peer kennisuitwisseling plaats en konden studenten onderling van gedachten wisselen over hoe je met je 'passie' je 'poen' kunt verdienen.

Studenten die in 2015 afstudeerden kregen van het centrum in januari 2016 startersvouchers (650 in totaal) waarmee ze recht hebben op ondersteuning tot één jaar na hun afstuderen. De voucher kan worden ingewisseld voor advies, deelname aan een workshop, lezing of evenement in het kader van ondernemen en impact maken. In reactie op de voucher kwamen veel advies-op-maat vragen binnen.

## Resultaten programmalijn 2: ondersteunen van schools in het faciliteren van een ondernemende leeromgeving

Aansluitend bij programmalijn 1 wil het centrum kennis over creatief ondernemerschap verder stimuleren binnen de schools. Dit gebeurt onder andere door het ontwikkelen van didactische methoden voor creatief ondernemerschap en de verdere professionalisering van docenten in ondernemerschap.

Vanuit het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap zijn meerdere initiatieven genomen om het onderwijs in ondernemerschap te versterken en aan te vullen. Daarbij hoort het aanbieden van scholing in ondernemerschapvaardigheden voor studenten én docenten. Twee voorbeelden illustreren dit.

Een ondernemerschapsmodule in de periode september 2015 - januari 2016 poogde studenten grip te laten krijgen op de eigen positionering vanuit de methode Creative Business Map. Het ging om 20 derdejaars studenten van HKU Design. Vertaling van creativiteit naar business blijft lastig voor studenten. Er komt een

vervolgtraject in 2017 om de opbrengsten beter te kunnen duiden.

Tijdens de Week van de Docent 2016 (georganiseerd door het Expertisecentrum Educatie) bood het ECO het coachingstraject 'De docent als ondernemer' aan. Hieraan deden 10 docenten mee van vijf verschillende schools. Tijdens het traject gingen de docenten aan de slag met de eerder genoemde Creative Business Map. Interessant inzicht was dat docenten dezelfde obstakels ervaren als studenten bij ondernemen.

## Resultaten programmalijn: fungeren als Kennishub

De derde lijn beoogt het ontwikkelen en delen van kennis op het gebied van creatief ondernemerschap in het algemeen. Het centrum deelt bestaande expertise met studenten, alumni, onderwijs en het werkveld binnen HKU en bouwt voort op kennis uit onderzoeks- en onderwijsprogramma's over creatief ondernemerschap die binnen de instelling is ontwikkeld.

Het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap heeft samenwerking gezocht met de Centres of Entrepreneurship van andere hogescholen en universiteiten, sinds kort verenigd in DutchCE. Het centrum heeft zich als strategisch partner van DutchCE, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en de betrokken ministeries geprofileerd door onder andere de organisatie van het landelijke Festival of Entrepreneurial Learning (FOEL) op 18 november 2016 naar zich toe te trekken. Zo'n 200 deelnemers (docenten, onderwijsmakers, maar ook studenten geïnteresseerd in ondernemerschap) gaven deze manifestatie van kennis over methodieken en modellen voor ondernemerschap en ondernemende leeromgevingen gemiddeld een mooie 7,5. Vanuit DutchCE is de vraag gekomen om ook de editie van 2017 vorm te geven.

Het centrum heeft bijgedragen aan een onderzoek naar commerciële haalbaarheid vanuit het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. Dit betrof het project *RealViolin*. De rol van ECO lag erin vanuit HKU een generiek begeleidingstraject te ontwikkelen voor dergelijke veelbelovende studentenprojecten. De afronding en evaluatie vindt plaats in maart 2017. Het Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie ondersteunde de aanvraag.

#### Resultaten programmalijn 4: het aanjagen van een samenwerkingscultuur en -structuur voor onderwijs en bedrijven

De vierde programmalijn betreft het ontsluiten van netwerken met het doel een brede, ondernemende leeromgeving te realiseren. Opgedane kennis en ervaringen vinden hun weg naar het onderwijs en het onderwijs vindt een weg naar de buitenwereld. Het centrum stimuleert crossovers om innovatie te bewerkstelligen en wil zorgen dat Utrecht interessant is en blijft voor ondernemende HKU-studenten en alumni.

Het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap heeft in 2016 gebouwd aan het verstevigen van een aantal online en offline ontmoetingsplekken, die op uiteenlopende wijze bijdragen aan de creërende en ondernemende leer-gemeenschap van HKU.

Het afgelopen jaar heeft het centrum ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid van het ECO als samenwerkingspartner van externe partijen. Dat heeft geresulteerd in gesprekken met onder andere Cap Gemini, Rabobank, Social Impact Factory, Vechtclub XL, Greenberry en Cultuur+Ondernemen. In 2017 onderzoekt het centrum of met een of meer van deze partijen strategische partnerschappen mogelijk zijn en naar hun eventuele rol in het opzetten van een HKU pre-incubator, een ondernemende leeromgeving die HKU-studenten stimuleert een volgende stap te zetten in hun ondernemerschap.

Loket HKU is een on- en offline omgeving waar studenten, alumni en docenten terecht kunnen met vragen over ondernemerschap. Voornaamste doel is om bij te dragen aan het bevorderen van een zelfredzame ondernemende houding die nodig is voor persoonlijk succes. Jaarlijks vinden zo'n 5 tot 10 evenementen plaats in het kader van Loket HKU, maar de fysieke omgeving is gedurende het hele jaar open als co-werkplek, netwerklocatie en voor interne activiteiten. Loket HKU dient ook als laagdrempelige manier om inzicht te krijgen in de vragen van studenten. Op basis van verworven inzichten kan het centrum gerichte programma's ontwikkelen.

Loket HKU kende een speciale editie tijdens de studentenconferentie LEF op 12 januari 2016. Het expertisecentrum wilde aan een zo groot mogelijke groep studenten duidelijk maken wat Loket HKU voor hen kan betekenen. Hiermee werden zo'n 150-175 studenten bereikt van verschillende *schools* en leerjaren.

**'Ondernemerschap is een onderwerp waar studenten vaak laat over nadenken. We bieden daarom nazorg aan pas afgestudeerden en brengen hen in contact met ervaren alumni die hun kennis graag delen.'**

Ingrid Mooy, Projectmanager  
Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap





**'Bij Loket HKU kunnen studenten terecht met hun vragen over ondernemerschap. We zetten hen actief aan het denken over hoe je met passie poen kunt maken.'**

Zoé Daemen, Coördinator  
Loket HKU



## Feiten en cijfers

100 deelnemers aan START!#01

100–50 deelnemers voor 1 advies & 1 bier

8–10 alumni deden mee aan Bootcamp  
Creative Business Map

80 deelnemers Passie en Poen

+/- 650 afstudeerders bereikt met de Startersvoucher  
(advies op maat voor nieuwe alumni)

Docenten deelgenomen aan coachingstraject  
'de docent als ondernemer': 10

Deelnemers keuzemodule toekomstontwikkeling  
van HKU Media: 64

Aantal studenten meegedaan aan  
ondernemerschapsmodule: 20

FOEL: 200+ deelnemers, 7,5 als beoordeling,  
strategisch partnerschap met DutchCE



**'Niet iedere kunststudent wordt ondernemer, maar iedere kunststudent moet ondernemende kwaliteiten hebben. Wij bieden een dynamische leeromgeving waar diverse opvattingen over ondernemerschap een plek krijgen.'**

Arlette Kerkhof, Directeur  
Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap



**'Ondanks de verschillende HKU-locaties wil ik dat studenten deel uit kunnen maken van een actieve community. hku café is een platform waar ze elkaar informeel ontmoeten en samen initiatieven kunnen starten.'**

Tijmen Lohmeijer, Coördinator  
hku café





# Voornemens voor 2017

Kennismanagement bij HKU is in goede handen bij de expertisecentra. Alle vier expertisecentra hebben in 2016 gewerkt aan de verdere profilering en inbedding van de activiteiten in HKU. In 2017 zet dit proces zich voort. De bestaande programmaliijnen vormen hiervoor de leidraad.

Zo gaat het Expertisecentrum Onderzoek en Innovatie door op de ingeslagen weg en verankert het de ondersteuning van de lectoraten en de stimulering van projectmatig onderzoek door actief te speuren naar relevante calls en financieringsmogelijkheden en ondersteuning bij lopende projecten. Internationalisering krijgt in 2017 bijzondere aandacht met de formalisering van verschillende trajecten op het gebied van buitenlands personeel, dienstreizen en onderhoudstoelages, en een duidelijk stappenplan voor studie of stage in het buitenland. Het centrum blijft het gezicht van HKU bij relatieontwikkeling op regionaal, nationaal en internationaal niveau.

Het Expertisecentrum Educatie wil zich in 2017 aan de hand van het externe scholingsaanbod landelijk verder profileren. De ontwikkelprogramma's worden geëvalueerd en verankerd en krijgen een vervolg. De samenwerking met Utrechtse Cultuurprofielscholen en Pabo's zet zich voort (onder andere via Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht) en de samenwerking van het centrum met collega-expertisecentra, lectoraten en HKU College krijgt verder vorm.

Het Expertisecentrum Creatieve Technologie wil de FutureLabs verder ontwikkelen op het gebied van nieuwe technologie (zoals robotisering, internet of things en biotechnologie) en onderdeel maken van de professionaliseringscultuur. In 2017 vinden vier FutureLabs plaats, waarbij het centrum experimenteert met aan te schaffen actuele technologie voor de verschillende disciplines. Daarnaast veel aandacht voor de wisselwerking tussen *schools* en werkplaatsen om technologische ontwikkelingen en toepassingen stevig te verankeren in de dagelijkse

praktijk. Ook blijft het ECT ondersteuning bieden bij het opstellen van de meerjarige investeringsplannen.

Het Expertisecentrum Creatief Ondernemerschap beoogt een evenwichtige programma- en projectstructuur te ontwikkelen waarmee studenten in verschillende fases van hun studie ondersteuning krijgen in hun ondernemerschap. Het vaste aanbod wordt bestendig. Daarnaast gaat het ECO aan de slag met het opzetten van een pre-incubator waarbij de buitenwereld wordt betrokken. Vers afgestudeerden worden via een alumni-voor-alumni-tool in contact gebracht met afgestudeerden die een zekere staat van dienst hebben. Ook wil het ECO blijvend inzetten op ondernemerschapontwikkeling van docenten. Zij zijn een belangrijke en essentiële schakel in het ontwikkelen van ondernemerschapsvaardigheden van studenten.

# Feiten cijfers en



# Bestuur van HKU

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

## Raad van Toezicht

In 2016 is de samenstelling van de Raad van Toezicht gewijzigd door het aftreden in verband met het einde van de benoemings-termijn van drie leden. Drie nieuwe leden zijn benoemd na een externe werving- en selectieprocedure, waarbij een van de nieuwe leden is benoemd op basis van een voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad. 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 2016 de volgende samenstelling:

### Mevrouw M.H. Dunnewijk

---

Geb. 1945, voorzitter, benoemd als lid en voorzitter voor de periode van 10 december 2014 tot 10 december 2017

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

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

---

Geb. 1943, lid vanaf 1 juli 2010; afgetreden op 1 juli 2016

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

## De heer dr. S.P.M. de Waal

---

Geb. 1955, lid vanaf 1 juli 2010;  
afgetreden op 1 juli 2016  
+ Oprichter en voorzitter  
Public SPACE Foundation

## Mevrouw drs. M.A. van Schijndel MBA

---

Geb. 1975, lid vanaf 20 oktober 2010;  
laatstelijk herbenoemd voor de periode  
van 20 oktober 2016 tot 20 oktober 2018  
+ Algemeen directeur Catharijneconvent

## De heer prof.dr.ir. M.C.D.P. Weggeman

---

Geb. 1953, plaatsvervangend voorzitter,  
lid vanaf 14 juni 2016  
+ Kroonbenoeming in de Raad voor Cultuur  
+ Hoogleraar organisatiekunde aan de  
Technische Universiteit Eindhoven

## Mevrouw S.M.J.G. Gesthuizen

---

Geb. 1976, lid vanaf 1 december 2016,  
benoemd op voordracht van de Centrale  
Medezeggenschapsraad  
+ Lid Tweede Kamer der Staten-Generaal  
+ Lid Raad van Advies van de Stichting  
Levensindekliniek

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

## Mevrouw mr. C.T.L. Hamaker

---

Geb. 1961, lid vanaf 20 oktober 2010;  
afgetreden op 20 oktober 2016  
+ Zelfstandig (financieel)  
communicatieadviseur

## De heer mr. G.J.A.M. van der Vossen RC

---

Geb. 1962, portefeuillehouder financiën,  
lid vanaf 14 juni 2016  
+ Organisatieadviseur & interim-manager  
Holland Consulting Group  
+ Voorzitter Raad van Toezicht  
Wooninvesteringsfonds  
+ Waarnemend voorzitter Raad van Advies,  
Raad voor Rechtsbijstand  
+ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting  
DOEN  
+ Lid en voorzitter auditcommissie  
Raad van Toezicht Stichting Yulius  
voor Geestelijke Gezondheid

# Werkwijze en activiteiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2016 viermaal  
vergaderd met het College van Bestuur.  
Daarnaast heeft de voorzitter van de Raad van  
Toezicht met de voorzitter van het College van  
Bestuur regelmatig tussentijds overleg gevoerd.  
De Raad van Toezicht heeft tweemaal verga-  
derd met de Centrale Medezeggenschapsraad.

De Raad van Toezicht heeft geen commissies  
ingesteld. De taken van de Raad van Toezicht  
op het onderwerp van financiële auditing  
worden voorbereid door de portefeuillehouder  
financiën, onverminderd de verantwoordelijk-  
heid van de Raad als geheel.

Ter bespreking van het eigen functioneren en  
het functioneren van het College van Bestuur  
vergaderde de Raad van Toezicht in 2016  
eenmaal buiten aanwezigheid van het College  
van Bestuur. In het kader van de werving en  
selectie van de nieuwe eigen leden van de Raad  
van Toezicht heeft de Raad in 2016 een benoe-  
mingsadviescommissie ingesteld, waarin naast  
de Raad van Toezicht tevens het College van  
Bestuur en de Centrale Medezeggenschaps-  
raad werden vertegenwoordigd.

Bij verschillende evenementen van HKU, zoals  
de Open Dag, lectoraatsredes en de uitreiking  
van de HKU-Awards, waren leden van de Raad  
van Toezicht aanwezig om op een informele  
manier betrokken te zijn bij HKU. Ter nadere  
kennismaking met HKU Muziek en Technologie  
heeft de directeur over deze school een presen-  
tatie gegeven aan de Raad van Toezicht in 2016.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 goedkeuring  
verleend aan:

- + het algemeen jaarverslag HKU 2015
- + het financieel jaarverslag HKU 2015  
(in aanwezigheid van de externe  
accountant)
- + de begroting HKU 2017
- + wijzigingen in het Treasurystatuut  
van HKU
- + de verkoop van de panden en bijbehorende  
percelen te Hilversum, ter realisatie van de  
herhuisvesting van HKU

- + een financieringsovereenkomst met BNG,  
inhoudende een hypothecaire lening ten  
bedrage van vijf miljoen euro.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 onder meer  
de volgende onderwerpen besproken:

- + het beleid en de algemene gang van zaken  
binnen (de schools van) HKU, aan de hand  
van de Bestuurlijke Agenda HKU 2016 en  
de verantwoordingsrapportages van het  
College van Bestuur
- + onderwijsbeleid
- + ontwikkeling onderwijsportfolio  
en studentenaantallen
- + de financiële bedrijfsvoering en  
aanstelling van de nieuwe directeur  
van Financiën, Planning & Control
- + voortgang van de uitvoering van  
profiel- en prestatieafspraken
- + de herinrichting van de ondersteunende  
organisatie
- + de implementatie van het in 2012  
goedgekeurde herhuisvestingsplan
- + studentenparticipatie en het functioneren  
van de CMR en opleidingscommissies
- + ICT-beleid met het oog op digitale  
veiligheid
- + 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
- + strategische positionering van HKU  
in de regio en in samenwerking met  
kennispartners

De Raad van Toezicht heeft in 2016 de leden  
van de Raad van Toezicht (her)benoemd zoals  
in het overzicht van samenstelling van de Raad  
van Toezicht is aangegeven.

De Raad van Toezicht heeft in 2016, op diens  
verzoek, het lidmaatschap van de heer Jongkind  
van het College van Bestuur beëindigd per 1  
september 2016, onder verlening van décharge  
aan de heer Jongkind voor de periode van zijn  
lidmaatschap aan het College van Bestuur.

# College van Bestuur

Het College van Bestuur had in 2016 de volgende samenstelling:

Tot 1 september 2016

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

Vanaf 1 september 2016

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

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

# Opleidingenaanbod HKU 2016

## Bachelor of Creative Media and Game Technologies\*

Croho: 30036

Opleiding	School
Audio Design	HKU Muziek en Technologie
Game Art	HKU Games en Interactie
Game Development	HKU Games en Interactie
Game Design	HKU Games en Interactie
Interaction Design	HKU Games en Interactie
Sound Design	HKU Games en Interactie

## Bachelor of Art and Technology\*\*

Croho: 34713

Opleiding	School
Audio Design	HKU Muziek en Technologie
3D Computer Animation and Visual Effects In afbouw sinds 1-9-2012	HKU Games en Interactie
Digital Video Design In afbouw sinds 1-9-2012	HKU Media
Game Art	HKU Games en Interactie
Game Design & Development	HKU Games en Interactie
Interaction Design	HKU Games en Interactie
Sound Design	HKU Muziek en Technologie

\* Eerste instroom in alle studierichtingen per 1-9-2015.

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

## Bachelor of Music

Croho: 34739

Opleiding	School
Klassieke Muziek	HKU Utrechts Conservatorium
Historische Instrumenten	HKU Utrechts Conservatorium
Jazz & Pop	HKU Utrechts Conservatorium
Musician 3.0	HKU Utrechts Conservatorium
Composition Electronic Music	HKU Muziek en Technologie
Composition for the Media	HKU Muziek en Technologie
Composition and Music Production In afbouw sinds 1-9-2012	HKU Muziek en Technologie
Composition and Music Technology In afbouw sinds 1-9-2012	HKU Muziek en Technologie
Composition and Sound Design for Adaptive Systems	HKU Muziek en Technologie
Music Design for Games & Interaction	HKU Muziek en Technologie

## Bachelor of Theatre in Education

Croho: 34745

Opleiding	School
Bachelor of Theatre in Education	HKU Theater

## Bachelor of Theatre

Croho: 34860

Opleiding	School
Acting	HKU Theater
Interactie Play Design	HKU Theater
Theatre and Education In afbouw sinds 1-9-2012	HKU Theater
Theatre Design	HKU Theater
Writing	HKU Theater

## Bachelor of Art and Economics

Croho: 34951

Opleiding	School
Art and Economics	HKU Kunst en Economie
Arts and Media Management***	HKU Kunst en Economie
Event Management***	HKU Kunst en Economie
Music Management***	HKU Kunst en Economie
Theatre Management***	HKU Kunst en Economie
Visual Art and Design Management***	HKU Kunst en Economie

\*\*\* In afbouw sinds 1-9-2015 in verband met nieuw opleidingsprofiel.

## Bachelor of Fine Art and Design in Education

Croho: 39100

Opleiding	School
Bachelor of Fine Art and Design in Education	HKU Beeldende Kunst

## Bachelor of Fine Art

Croho: 39110

Opleiding	School
Bachelor of Fine Art	HKU Beeldende Kunst

## Bachelor of Design

Croho: 39111

Opleiding	School
Animation	HKU Media
Audiovisual Media	HKU Media
Graphic Design	HKU Media
Illustration	HKU Media
Image and Media Technology	HKU Media
Photography	HKU Media
Fashion Design	HKU Design
Product Design	HKU Design
Spatial Design	HKU Design

## Bachelor of Music in Education

Croho: 39112

Opleiding	School
Bachelor of Music in Education	HKU Utrechts Conservatorium

## Master of Music

Croho: 44739

Opleiding	School
Master of Music	HKU Muziek en Technologie
Master of Music	HKU Utrechts Conservatorium

## Master Scenography

Croho: 49114

Opleiding	School
Master Scenography	HKU Theater

## Master of Education in Arts

Croho: 49117

Opleiding	School
Master Education in Arts	HKU College

## Master Crossover Creativity

Croho: 49124

Opleiding	School
Master Crossover Creativity	HKU College

## Master Interieurarchitectuur

Croho: 49238

Opleiding	School
Master Interieurarchitectuur	HKU Design

Master of Fine Art, onbekostigd,  
accreditatie door Open University (UK).

# Overzicht HKU-lectoraten en lectoren in 2016

Lectoraat	Lector
Creative Economy	Elisabetta Lazzaro PhD
Interactive Narrative Design	Hartmut Könitz PhD
Kunst en Professionalisering	dr. Bart van Rosmalen
Performatieve Maakprocessen	drs. Nirav Chistophe
Research in Creative Practices	dr. Jan IJzermans

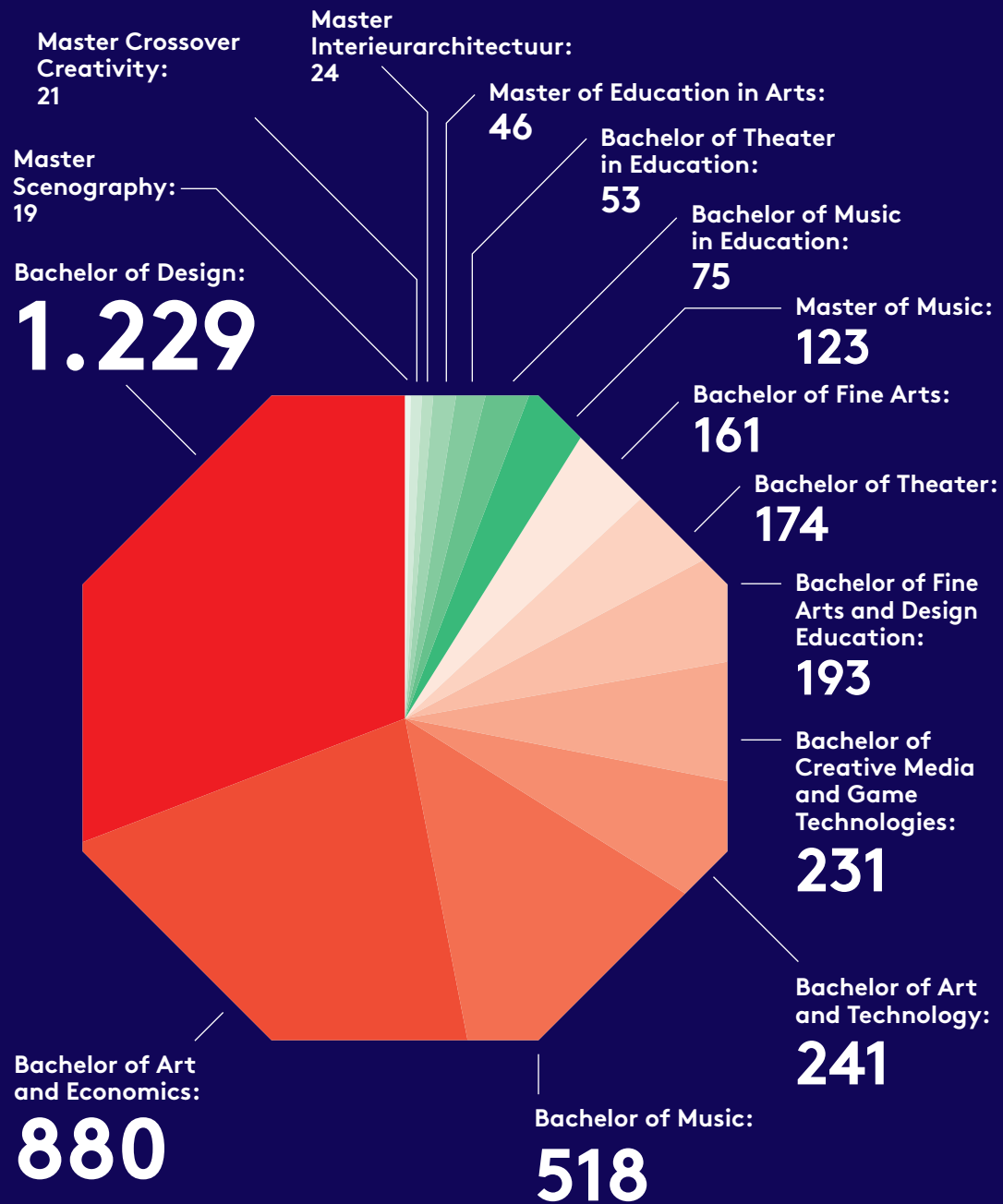
# Inzet ten behoeve van onderzoek

Ten behoeve van de jaarlijkse branche-rapportage van de Vereniging Hogescholen over onderzoek wordt elk jaar de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksinzet van alle hogescholen geïnventariseerd. Op 31 december 2016 was de inzet van de HKU als volgt:

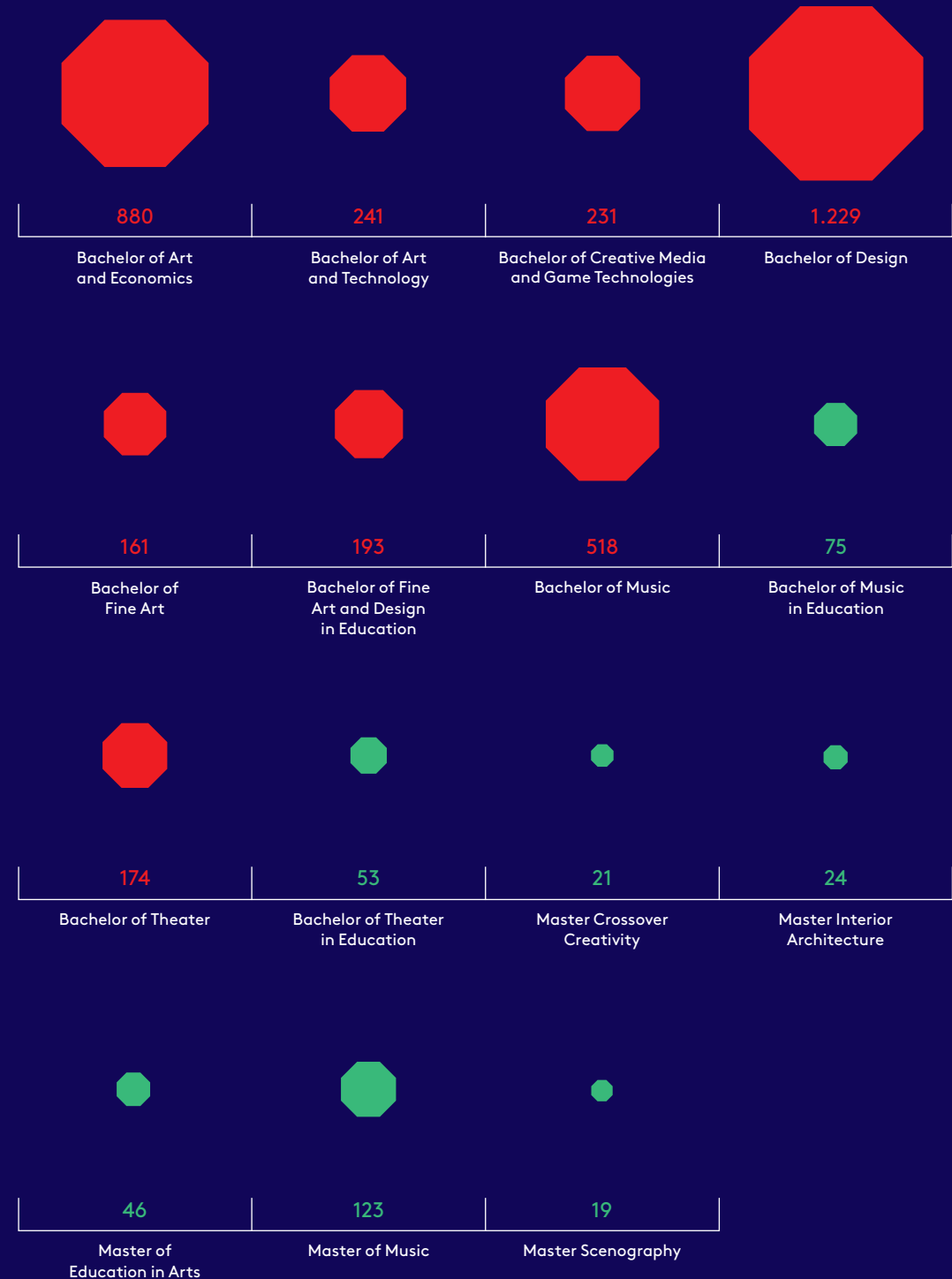
Categorie	Totaal aantal	Totaal FTE's	Aantal gepromoveerden
1. Lectoren en directeuren	7	4,89	4
2. Docenten en andere onderzoekers	103	10,98	10
3. Promovendi	7	1,7	7
4. Ondersteuning	5	—	—

# Kengetallen studenten

Totaal aantal studenten 2016 per bekostigde opleiding  
(peildatum 1 oktober 2016)



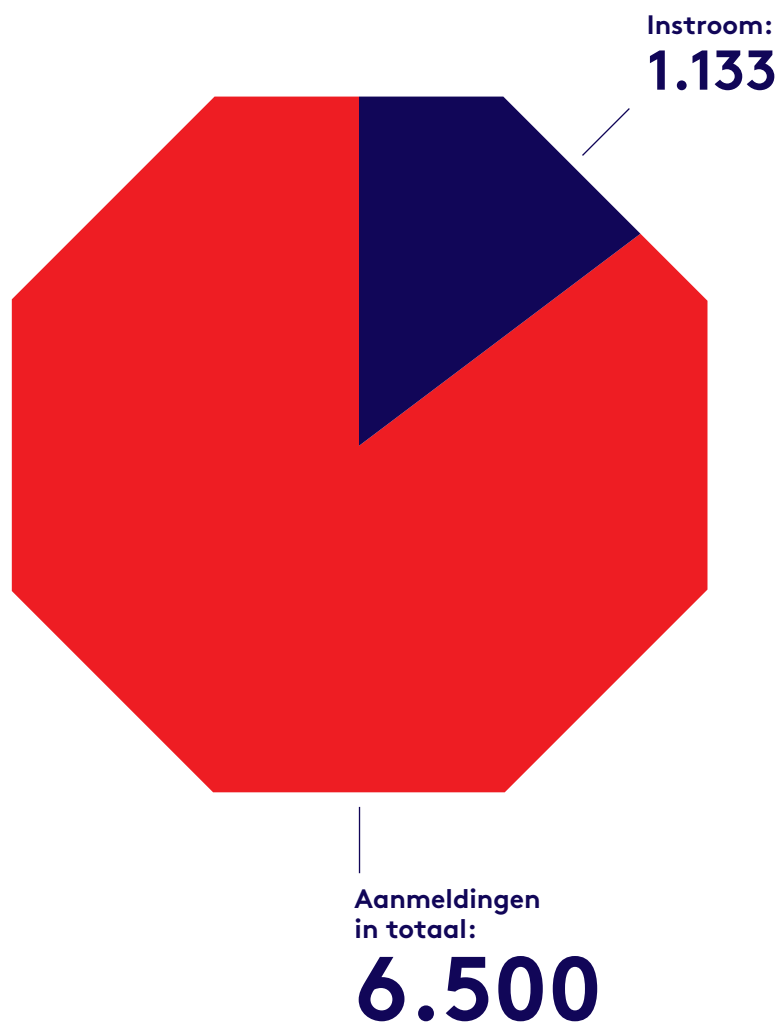
**Totaal: 3.988**





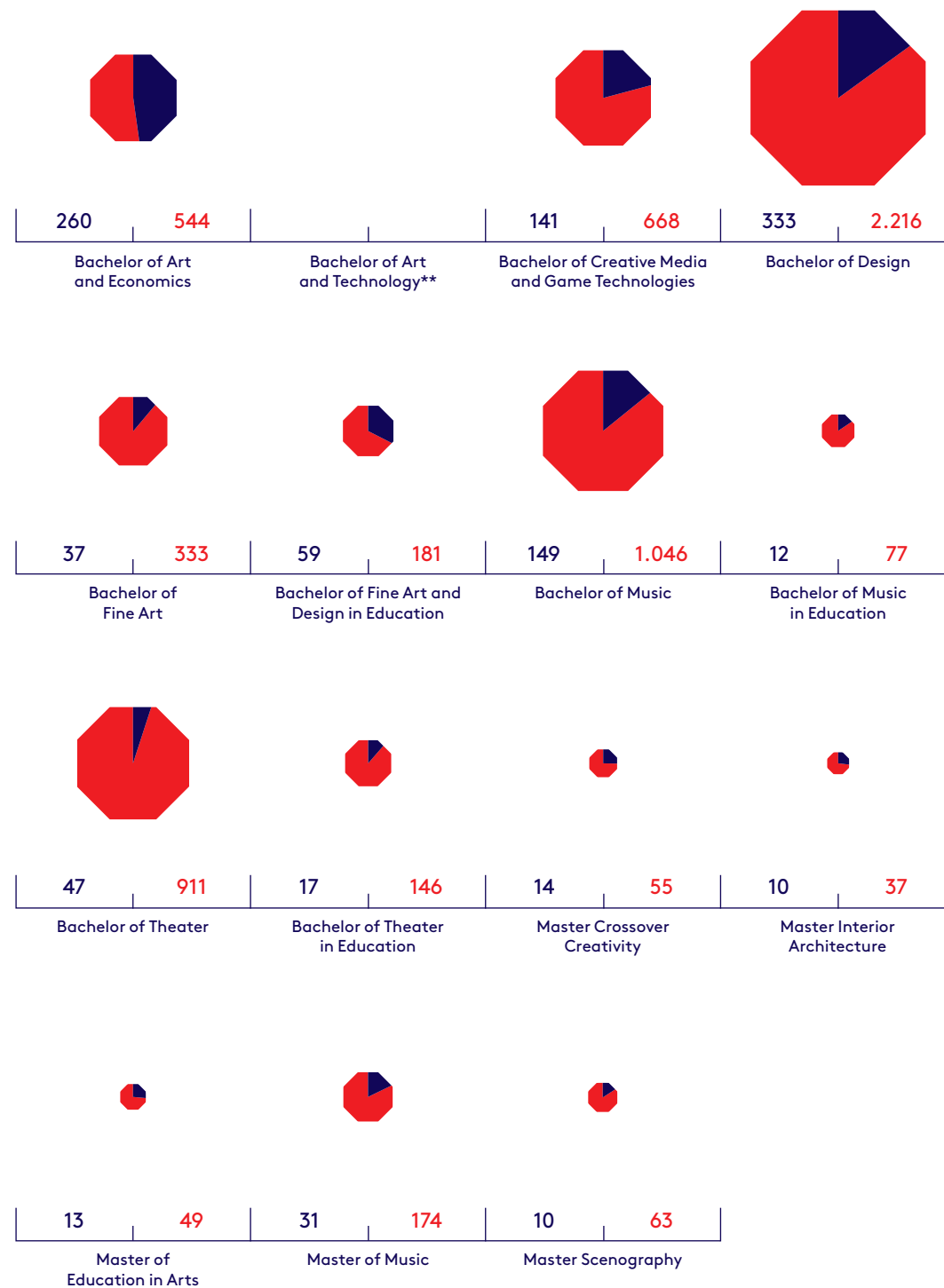
# Aanmeldingen en instroom\* 2016 per bekostigde opleiding

(peildatum 1 oktober 2016)



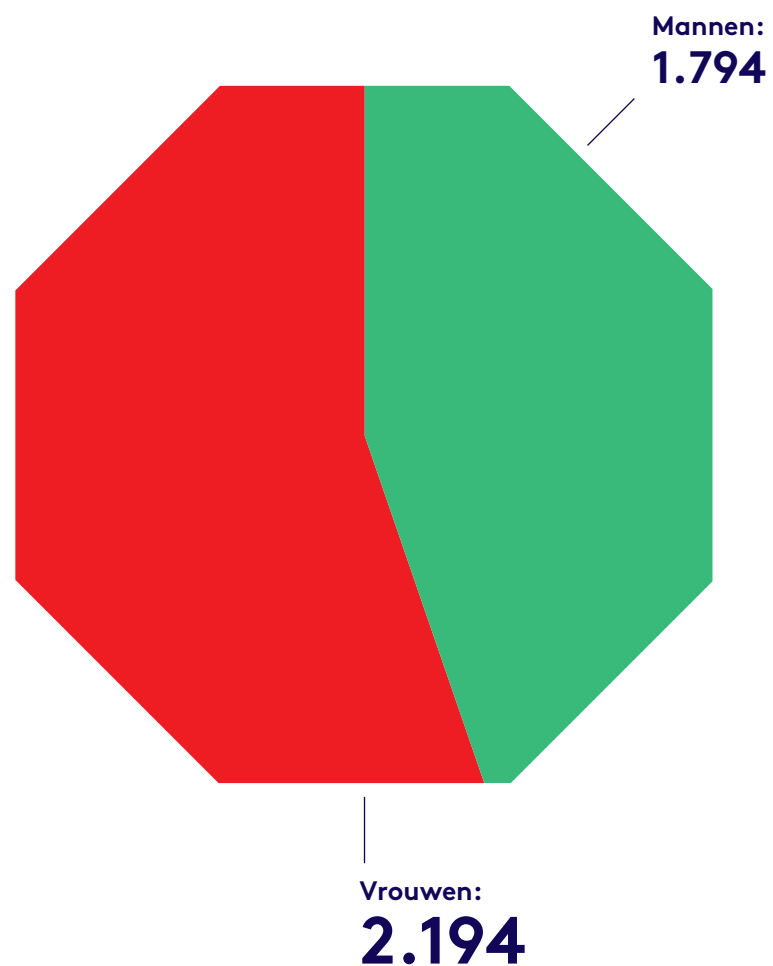
\* Het betreft hierbij toegelaten studenten die voor het eerst aan HKU studeren.

\*\* Opleiding in afbouw i.v.m. conversie Techniek.

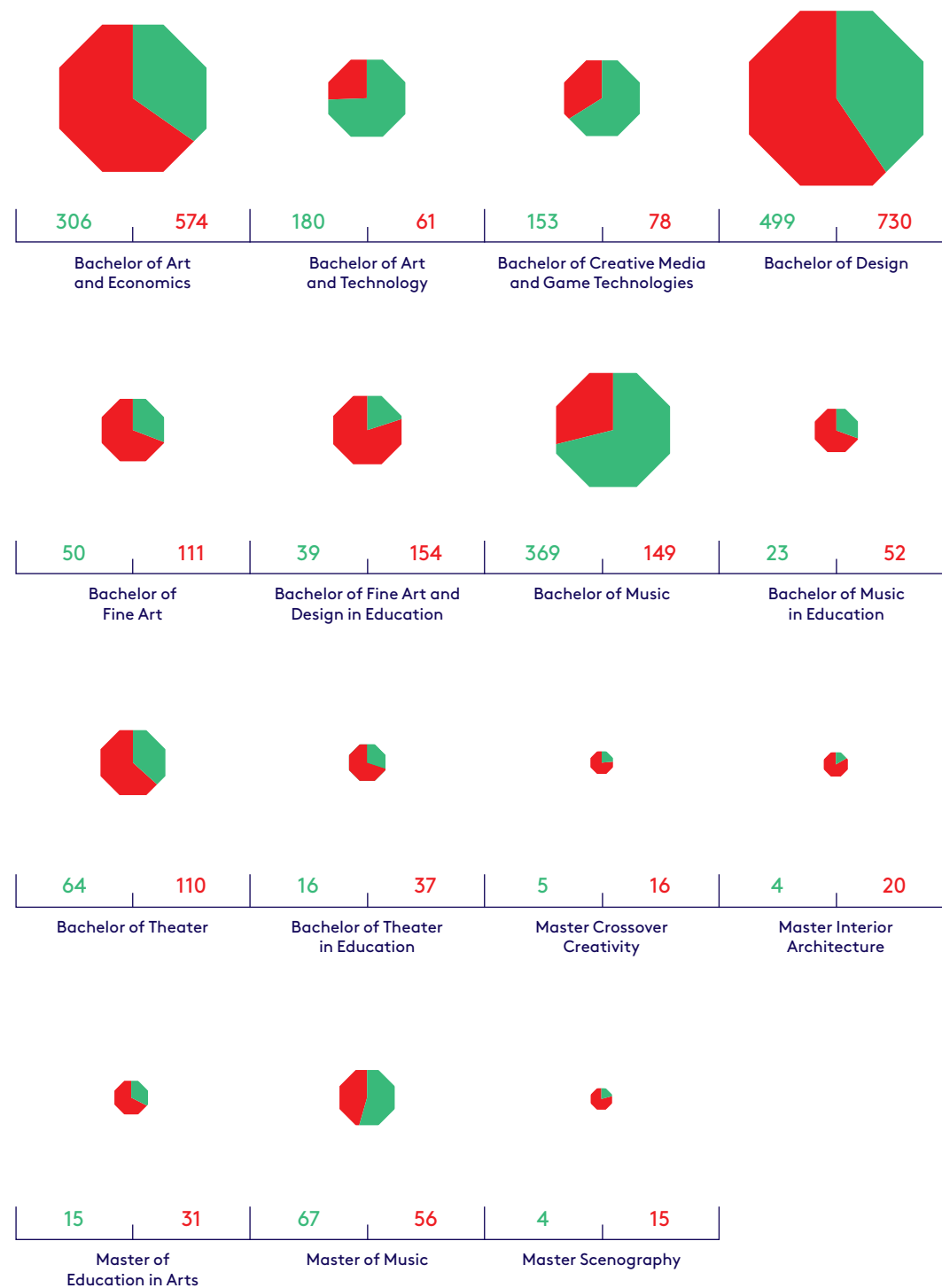


# Verdeling man-vrouw per bekostigde opleiding

(peildatum 1 oktober 2016)

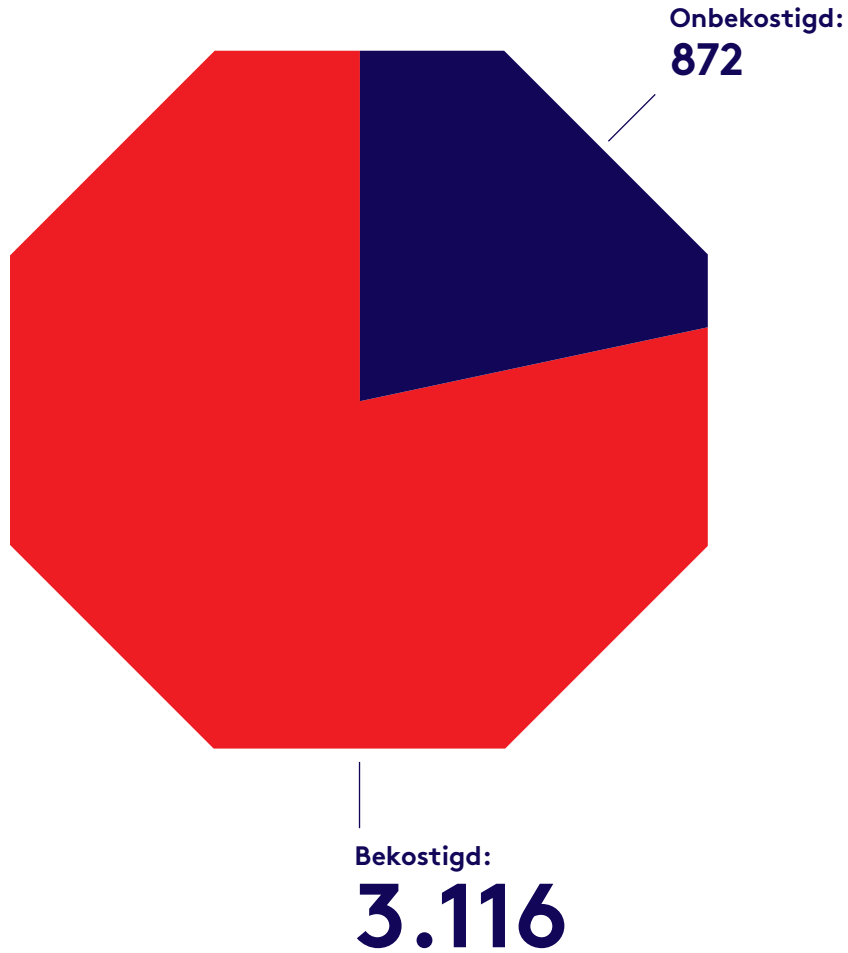


**Totaal: 3.988**

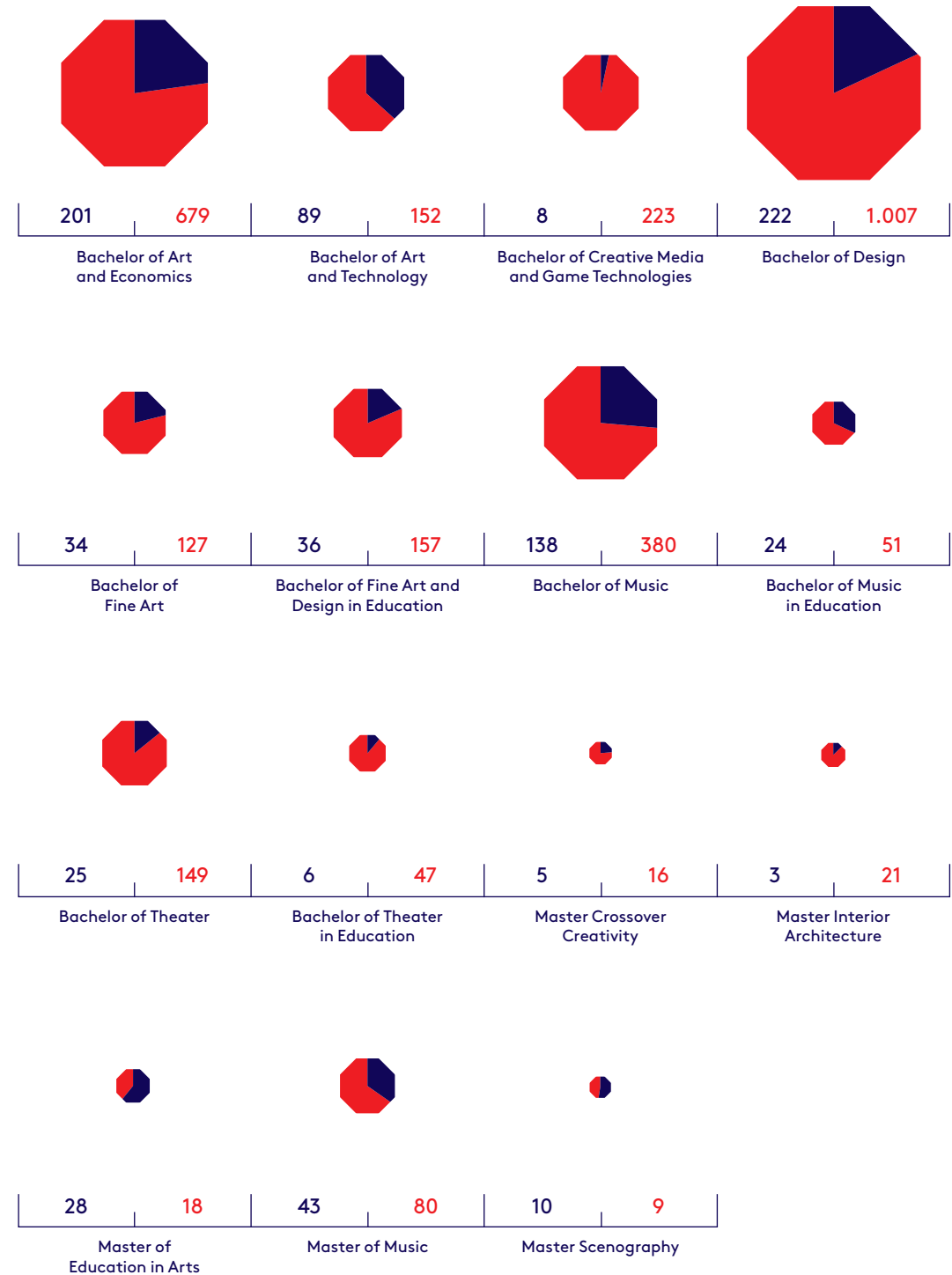


# Bekostigde en onbekostigde ingeschreven studenten

(peildatum 1 oktober 2016)

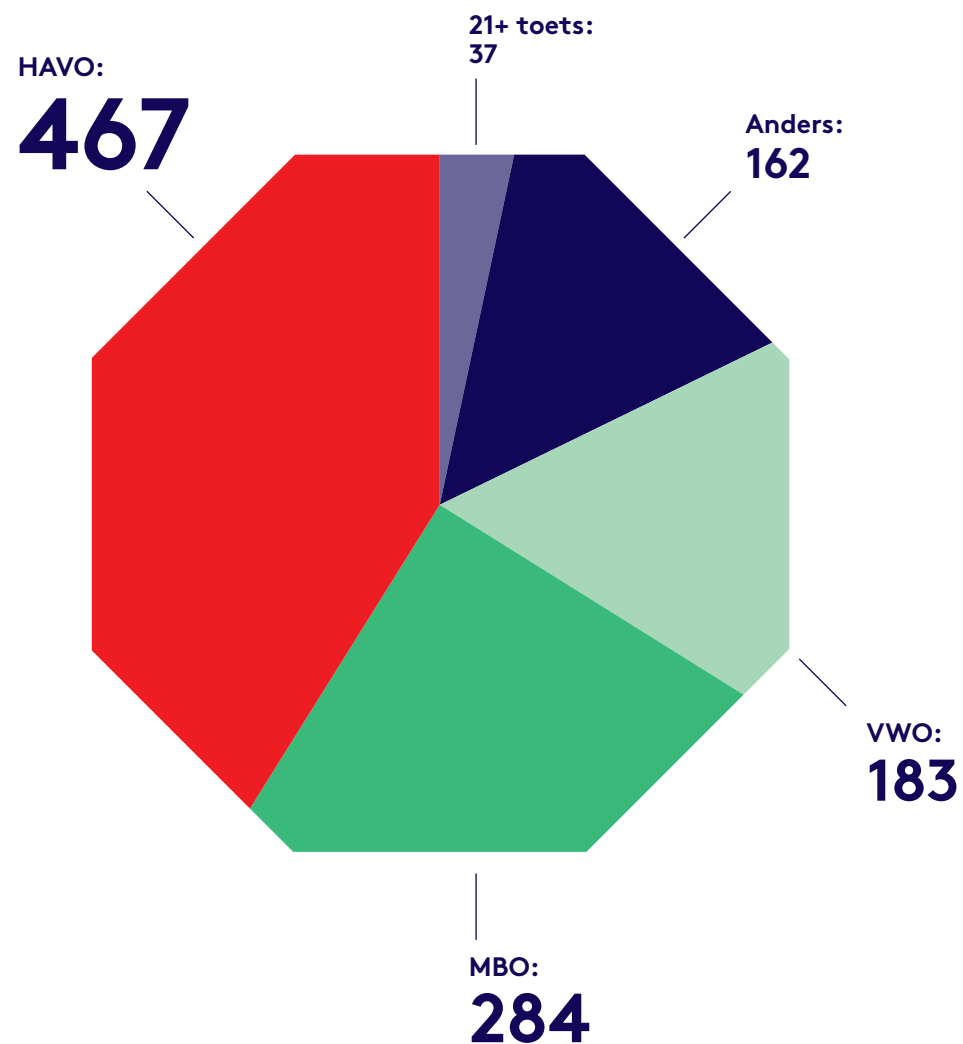


**Totaal: 3.988**



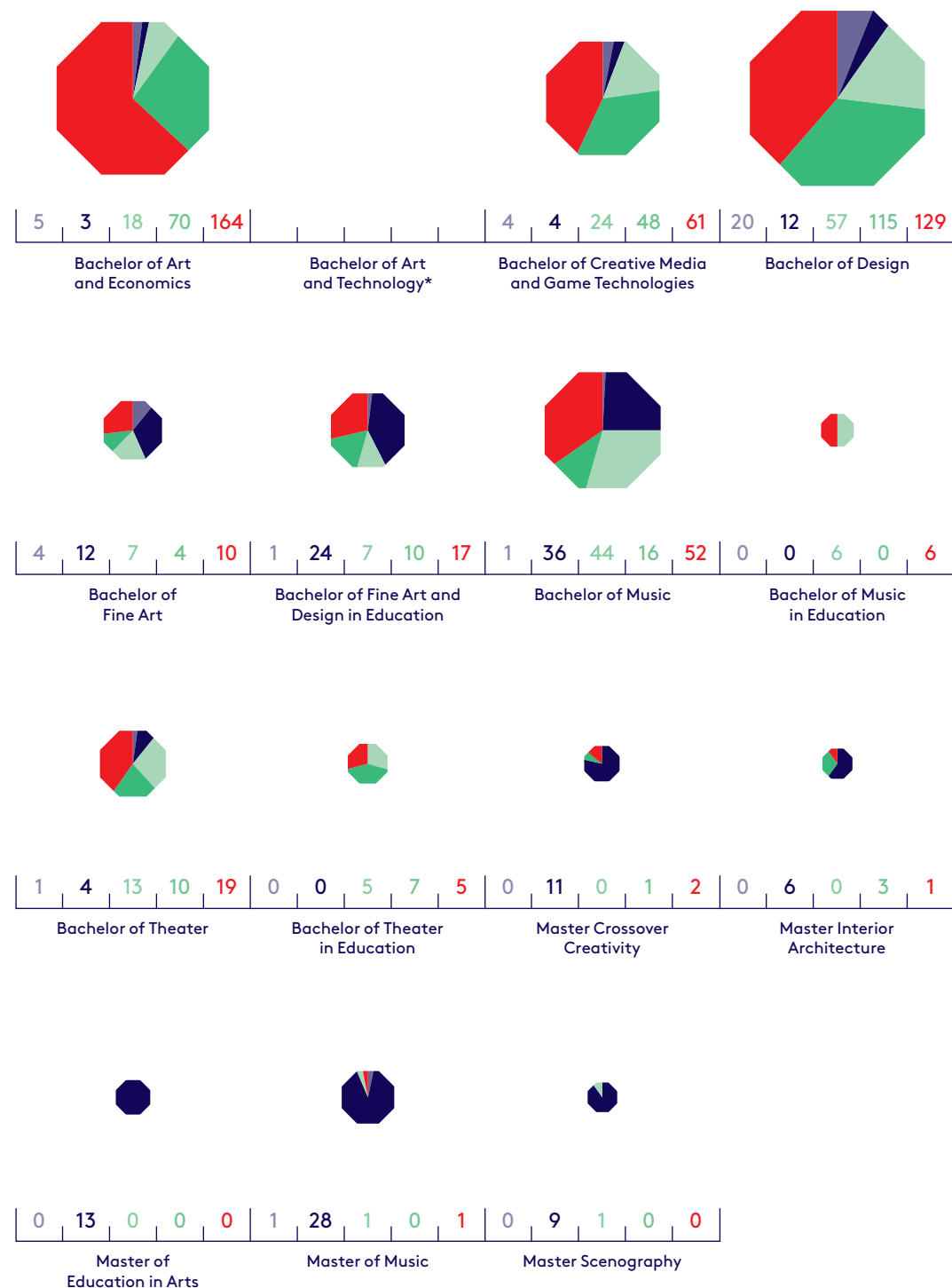
# Vooropleiding instromende studenten 2016

(peildatum 1 oktober 2016)

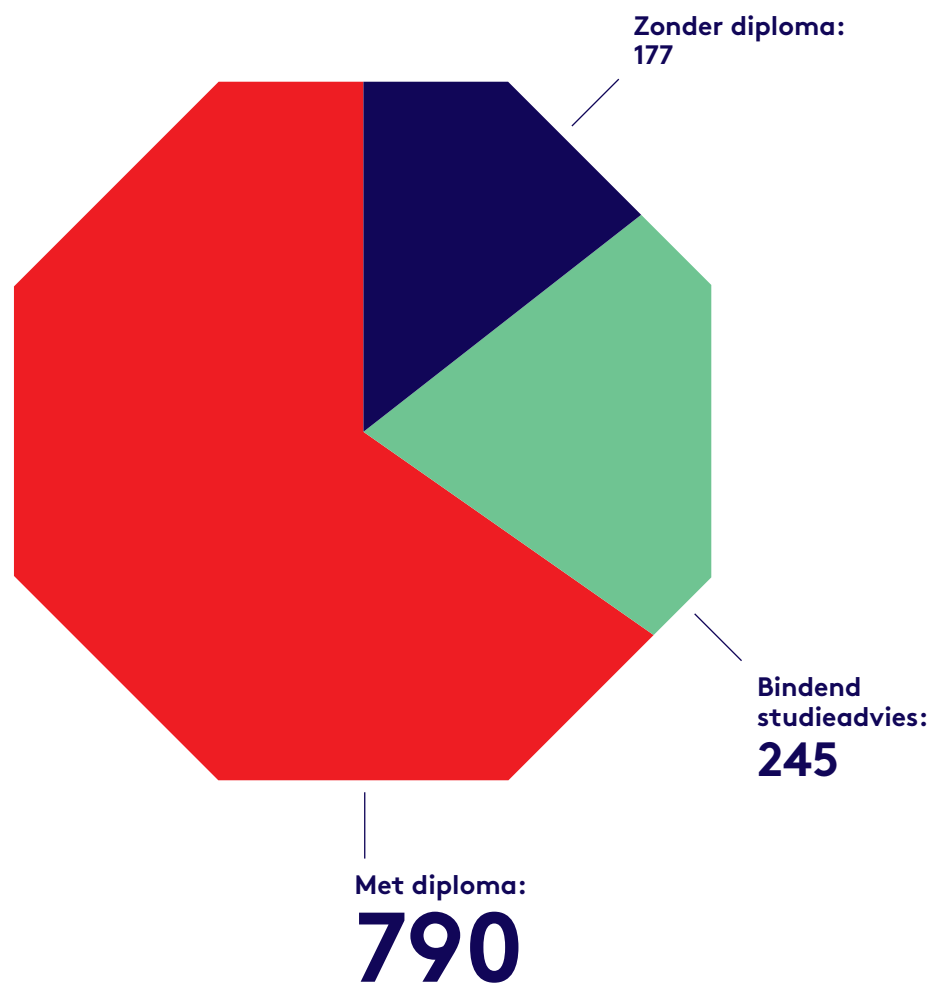


\* Opleiding in afbouw i.v.m. conversie Techniek.

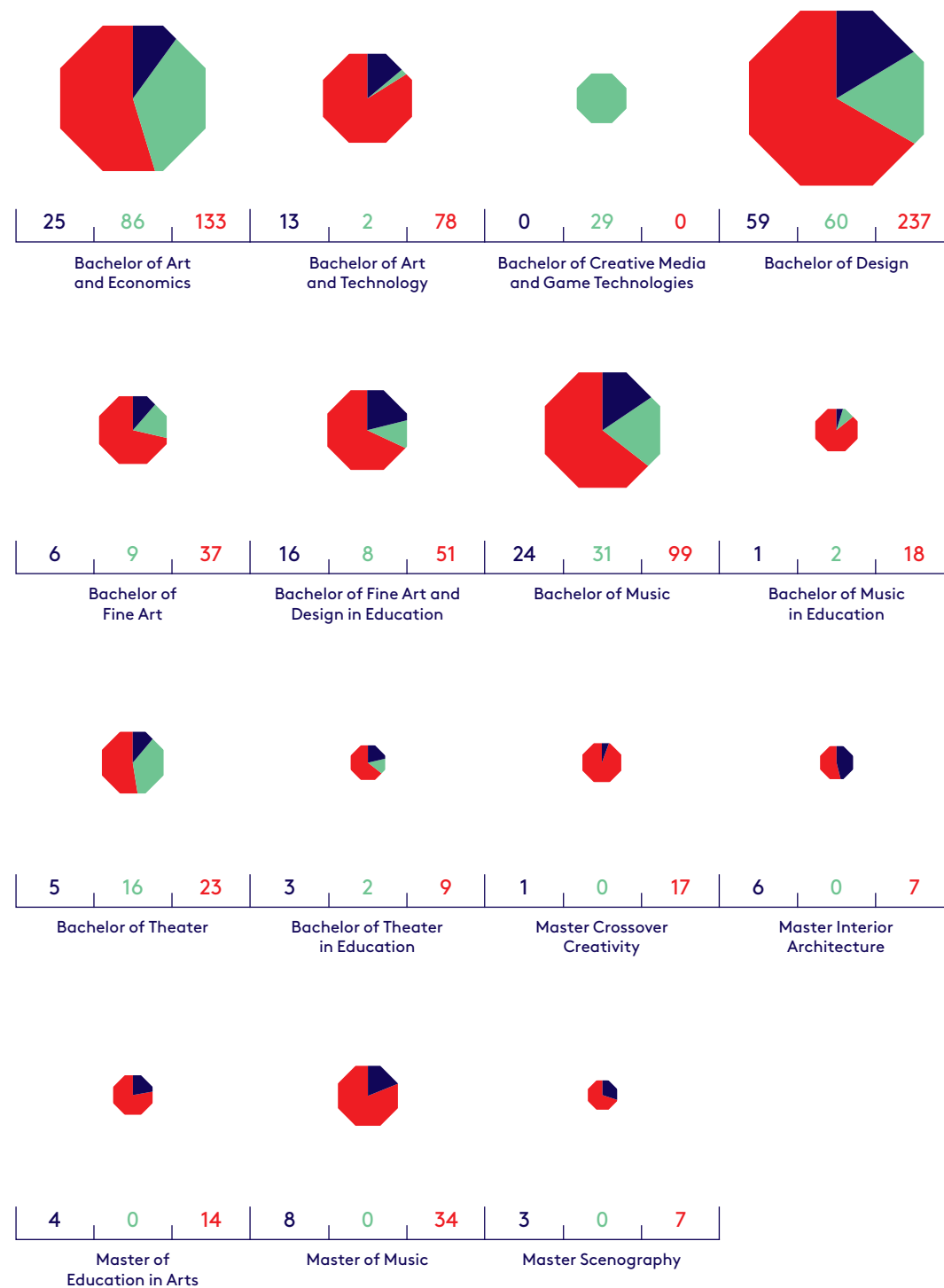
## Totaal: 1.133



# Uitstroom 2016 per bekostigde opleiding

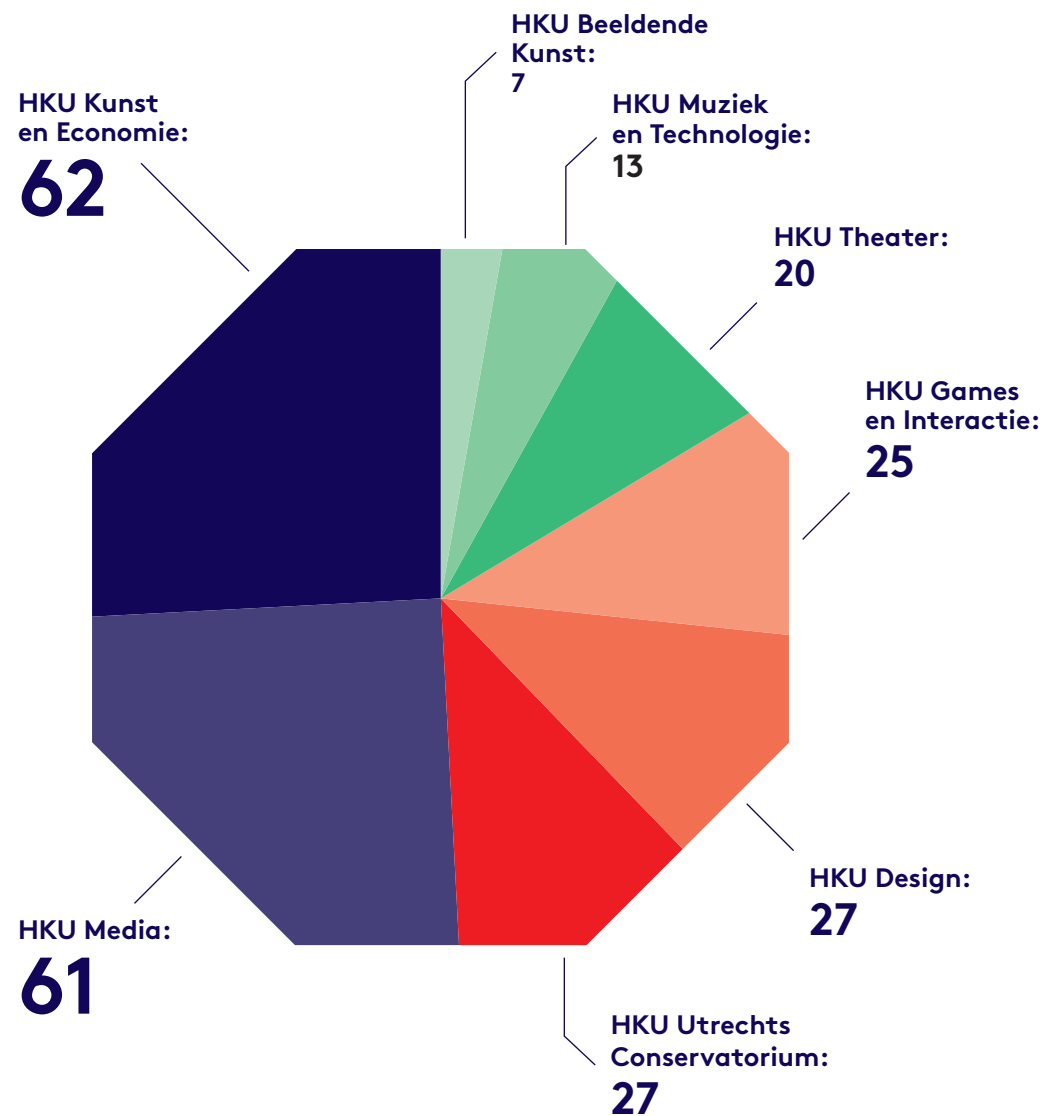


**Totaal: 1.212**



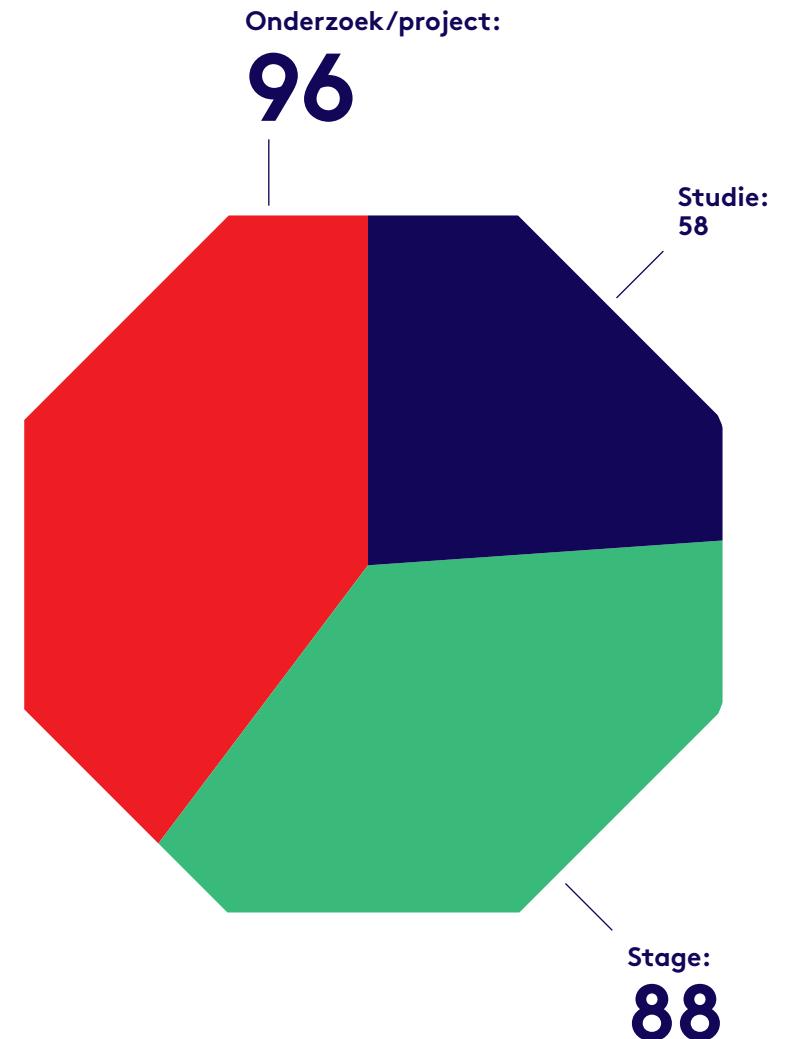
# Internationale mobiliteit HKU-studenten per school in 2016\*

\* Studie, stage, onderzoek/project



**Totaal: 242**

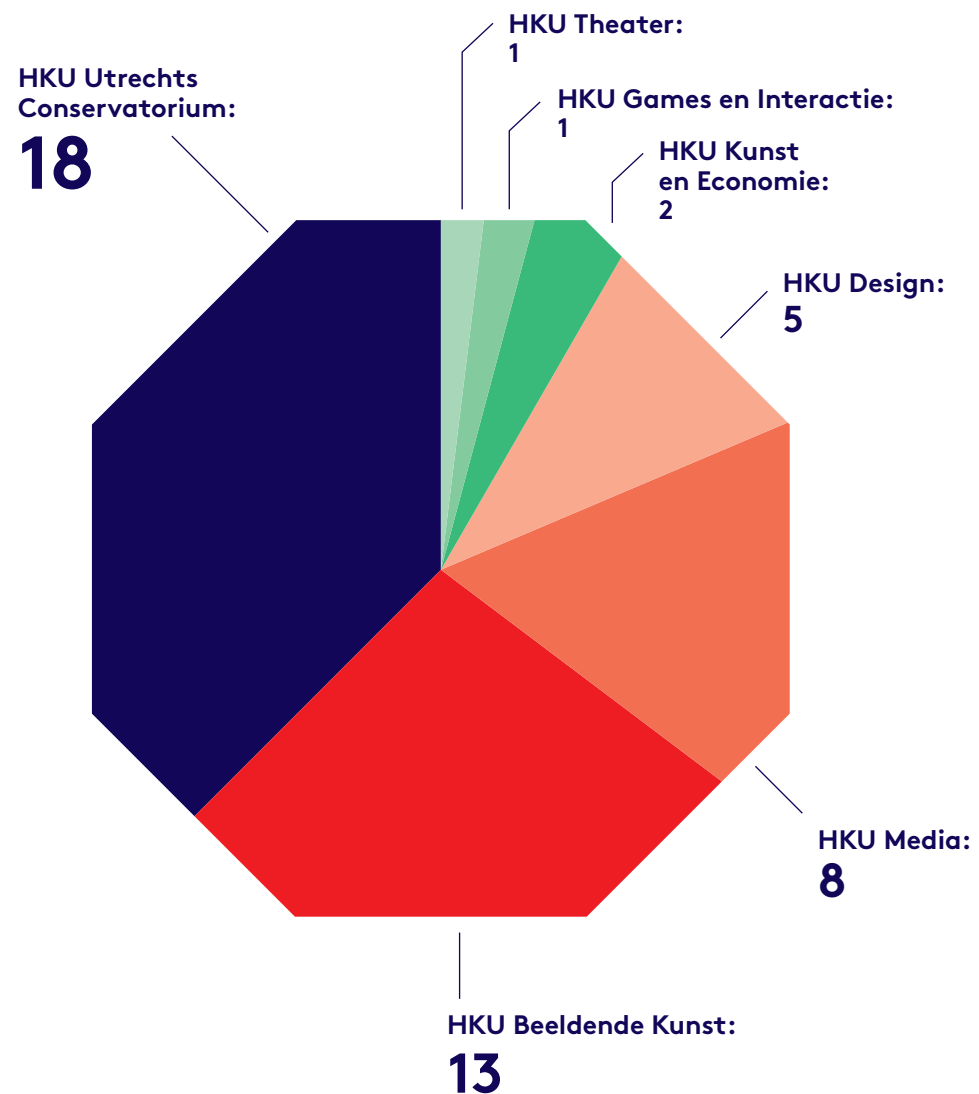
# Internationale mobiliteit HKU-studenten per studieactiviteit in 2016



**Totaal: 242**



# Aantal buitenlandse uitwisselingsstudenten per school in 2016



**Totaal: 48**

# Profileringsfonds

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

Financiële ondersteuning studenten in 2016

EER		
	Aantal	Bedrag
afstudeersteun bestuurswerk	179	€ 75.516,50
afstudeersteun ziekte	0	€ 0,00
afstudeersteun inrichting opleiding	0	€ 0,00
afstudeersteun familieomstandigheden	3	€ 2.108,38
Totaal		€ 77.624,88

Daarnaast reikte HKU 45 talentbeurzen uit van €3.500 per persoon aan NIET-EER-studenten, die daarmee aan HKU kunnen studeren (totaal € 157.500). Tot slot reikte HKU 5 beurzen uit in het kader van het Holland Scholarship aan talentvolle niet-EER-studenten die voor het eerst in Nederland studeren (totaal € 30.000).

Opleiding (NIET-EER)		
	Aantal	Bedrag
BFA	8	€ 28.000
MMUSMT	7	€ 24.500
BMUS	15	€ 52.500
MMUSUC	7	€ 24.500
MSCENO	8	€ 28.000
Totaal talentbeurzen	45	€ 157.500
Holland Scholarship	5	€ 30.000
Totaal Profileringsfonds		€ 265.124,88

# Loket rechtsbescherming HKU

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

## Bezwaren

In 2016 ontving het College van Bestuur van studenten geen bezwaarschriften tegen beslissingen die door of namens het College van Bestuur waren genomen.

In 2016 ontving het College van Bestuur één bezwaar van een medewerker op grond van de Regeling Intern Beroep Beoordeling HKU. Dit beroep is door het College van Bestuur gegrond bevonden.

De schema's op pagina 97 en 98 laten zien welke bezwaren er zijn ingediend bij het College van Beroep voor de Examens en hoe die zijn afgehandeld.

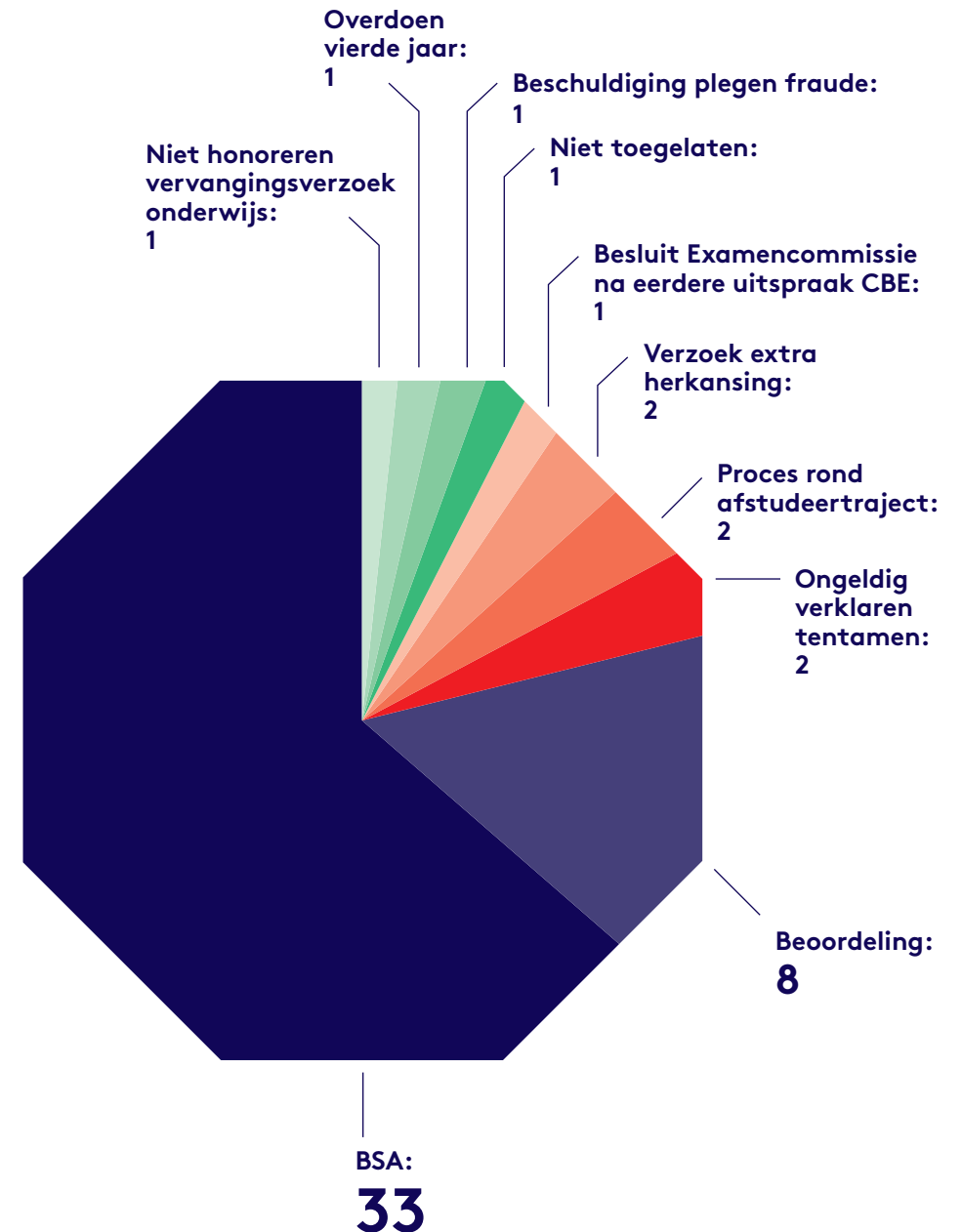
## Klachten

Het College van Bestuur ontving in 2016 twee klachten van studenten. Na onderzoek heeft het College van Bestuur over deze klachten schriftelijk zijn bevindingen gedaan.

Het College van Bestuur ontving in 2016 een klacht van een groep studenten in verband met beschikbare faciliteiten en sociale veiligheid in een door HKU nieuw betrokken pand. Naar aanleiding van deze klacht zijn maatregelen genomen.

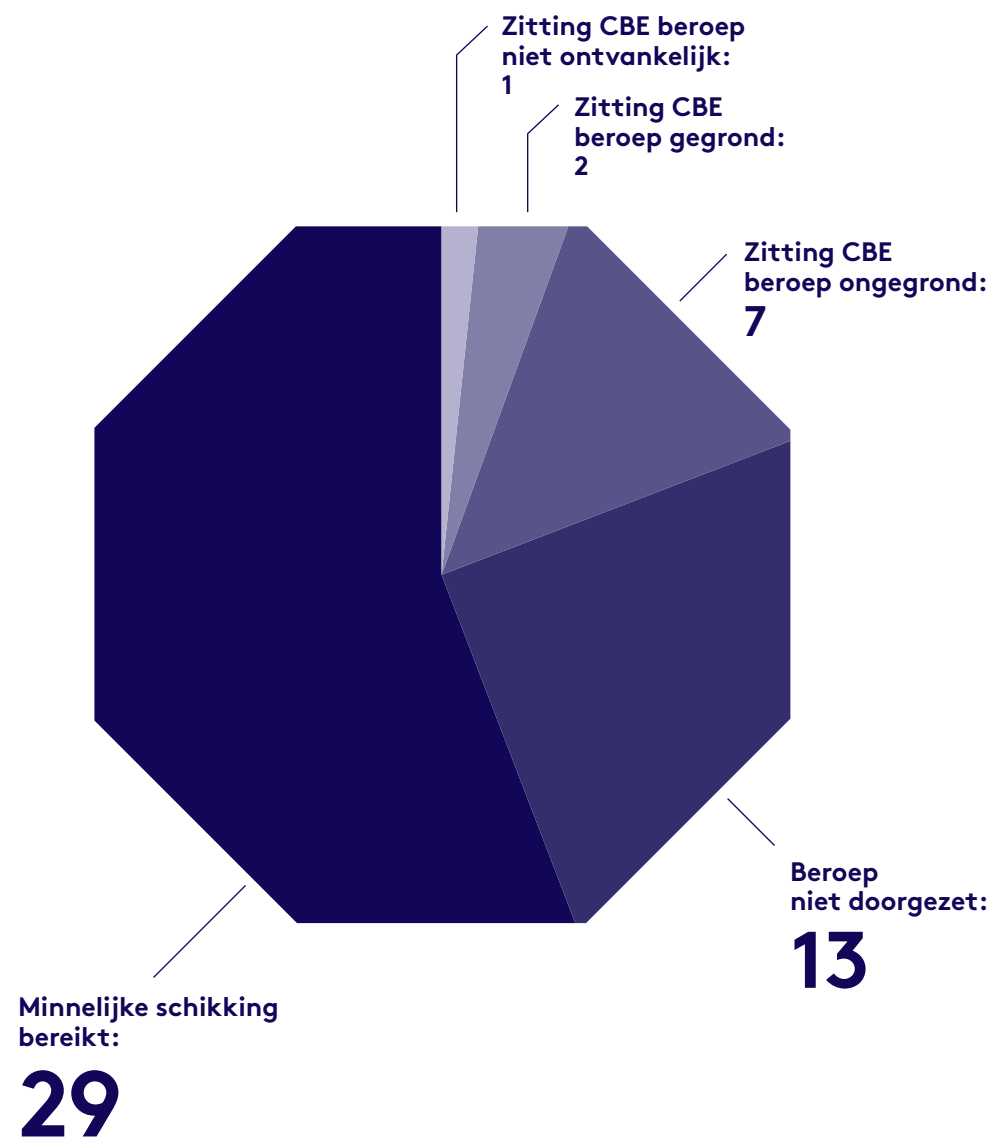
Het College van Bestuur ontving in 2016 vanuit twee docententeams ieder afzonderlijk een klacht over onduidelijkheid over de totstandkoming van de door de schooldirecteur vastgestelde personeelsformatie. Beide klachten zijn met de betrokken schooldirecteur onderzocht en hebben tot bevindingen en maatregelen geleid.

# Jaaroverzicht 2016: beroepschriften



**Totaal: 52**

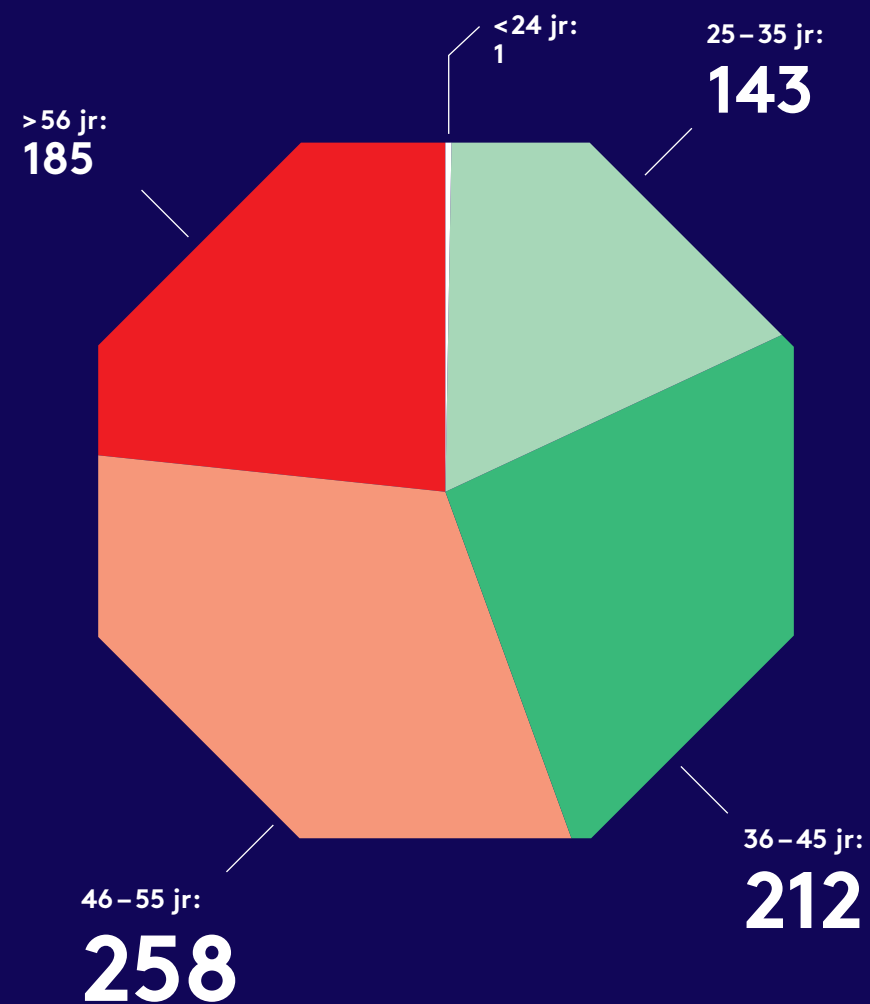
# Jaaroverzicht 2016: afhandeling beroepschriften



**Totaal: 52**

# Kengetallen personeel

Leeftijdsopbouw per 31-12-2016

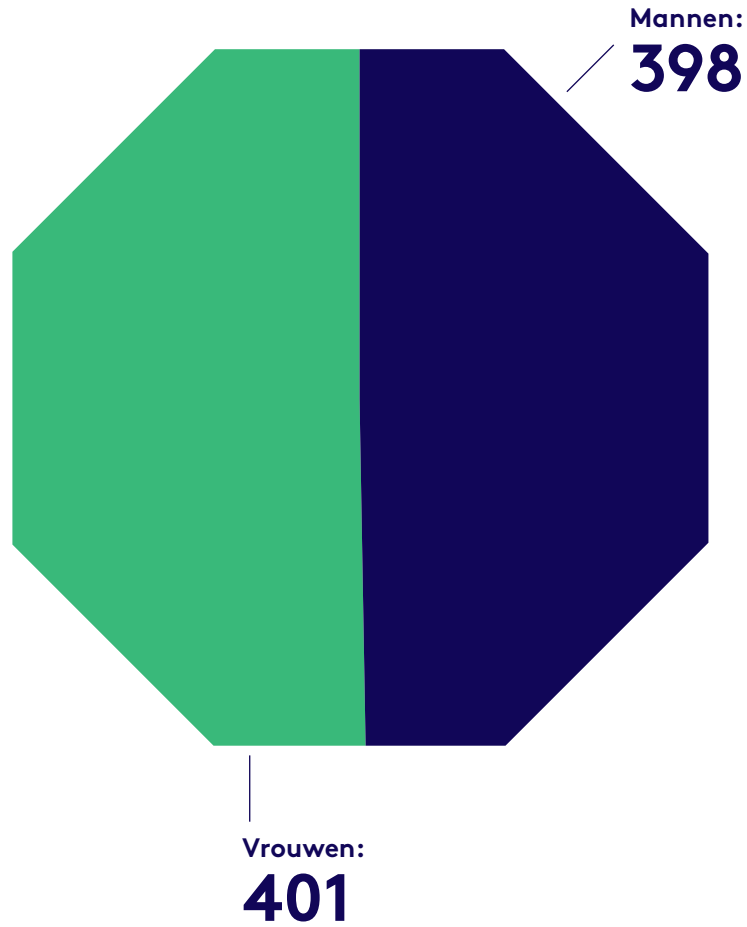


**Totaal: 799**



# Verdeling mannen en vrouwen

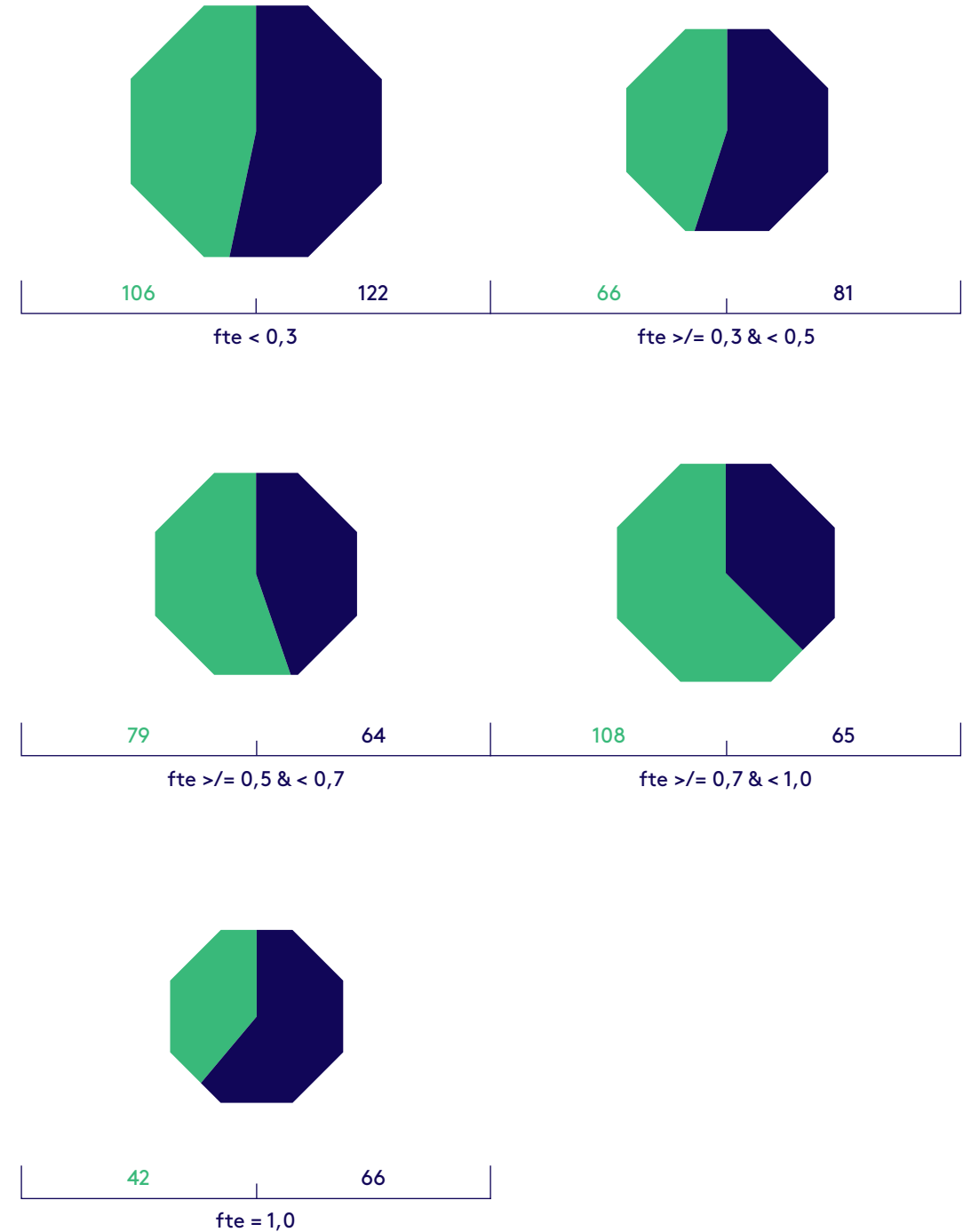
per 31-12-2016



**Totaal: 799**

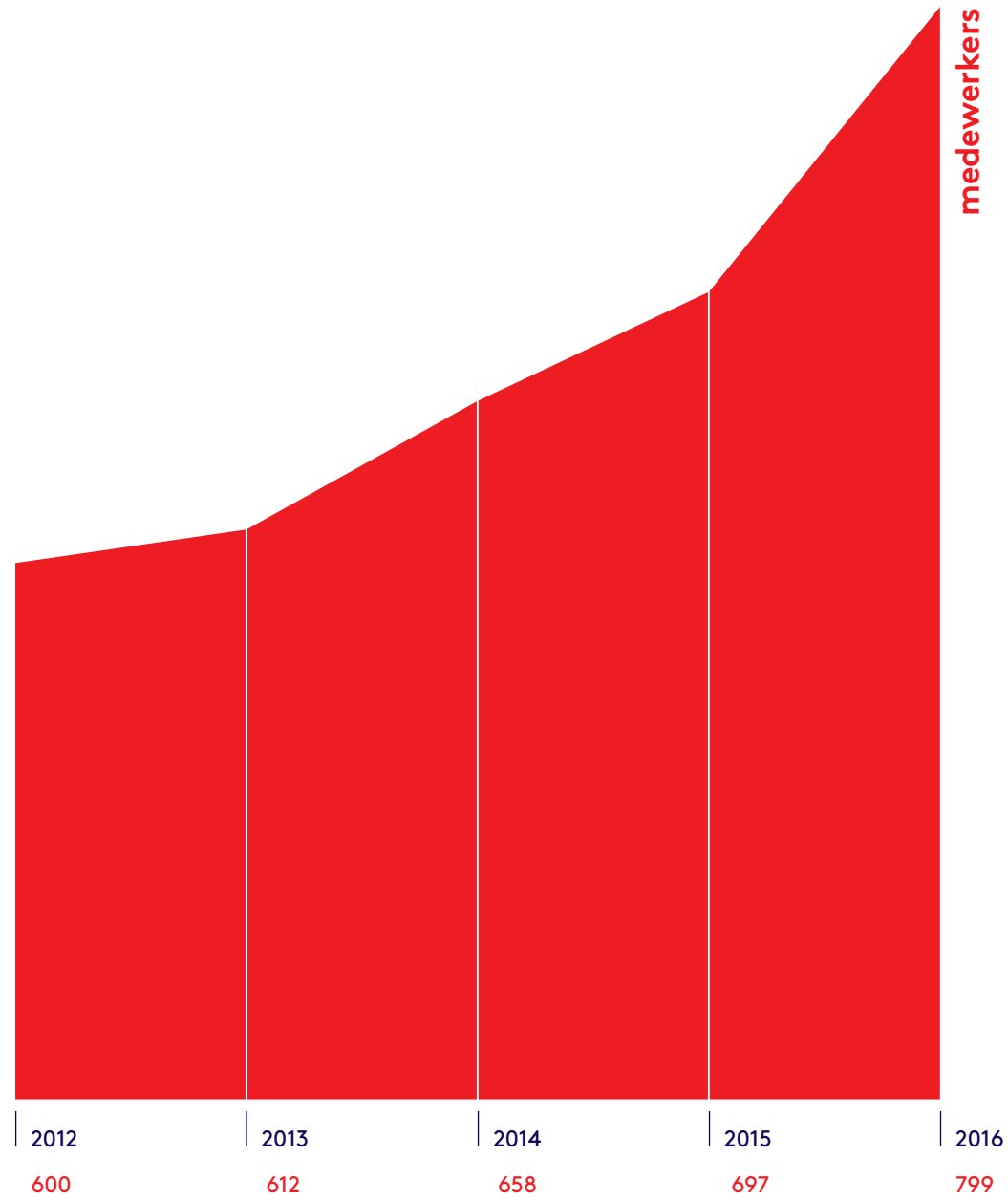
# Aantal medewerkers (m/v) naar betrekkingsomvang

per 31-12-2016



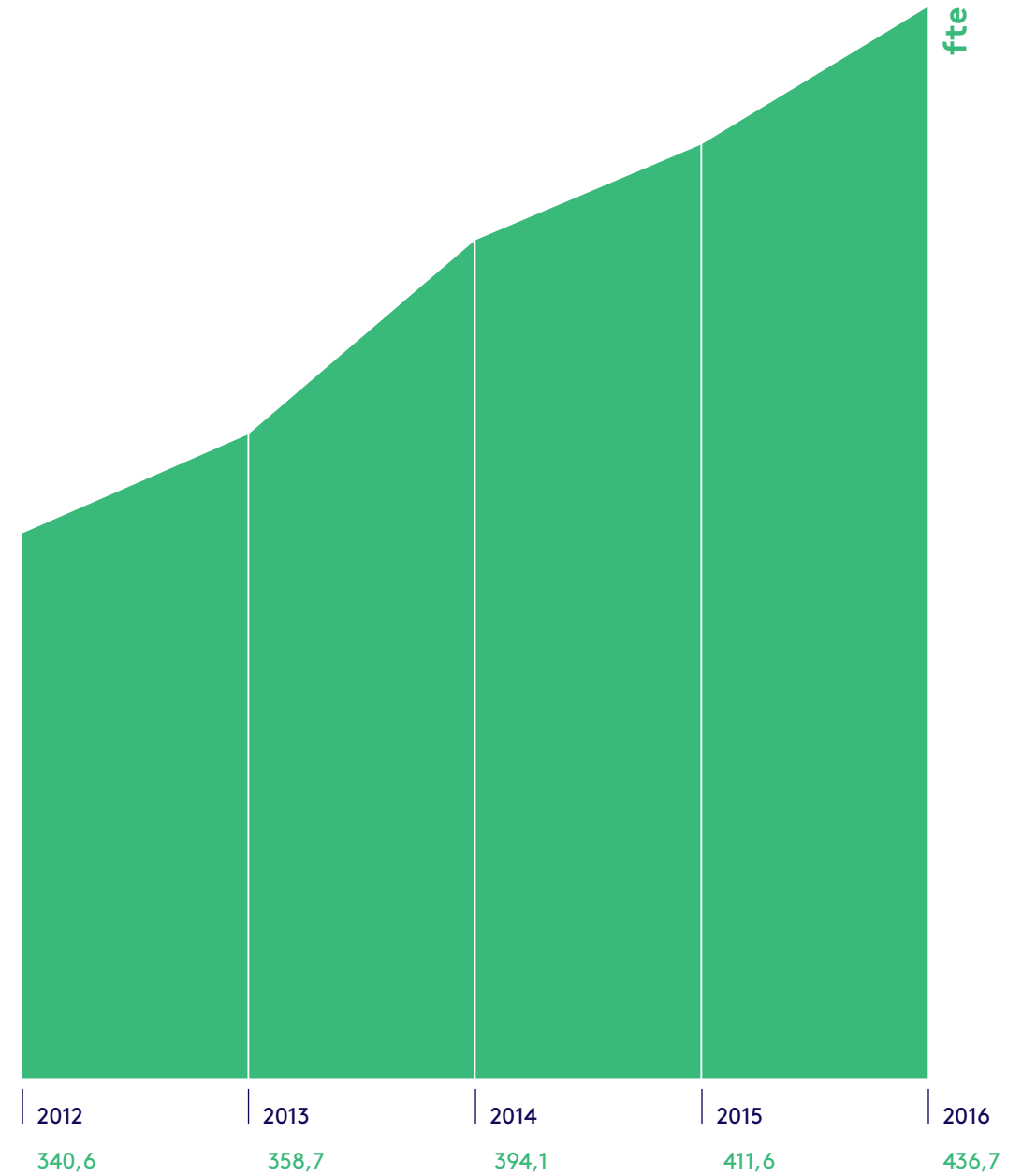
# Totaal aantal medewerkers

per 31-12-2016



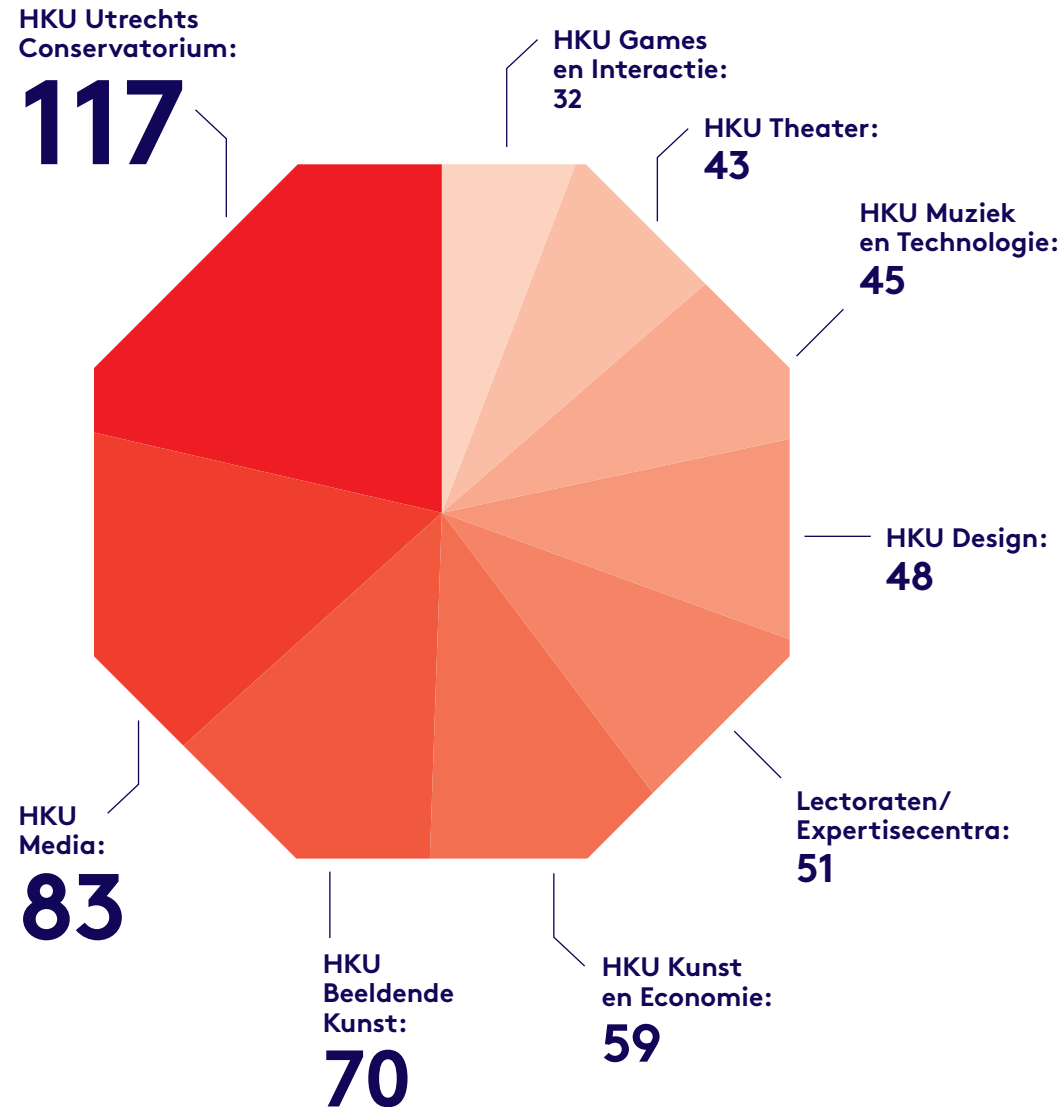
# Totaal fte

per 31-12-2016



# Aantal medewerkers schools, lectoraten, expertisecentra

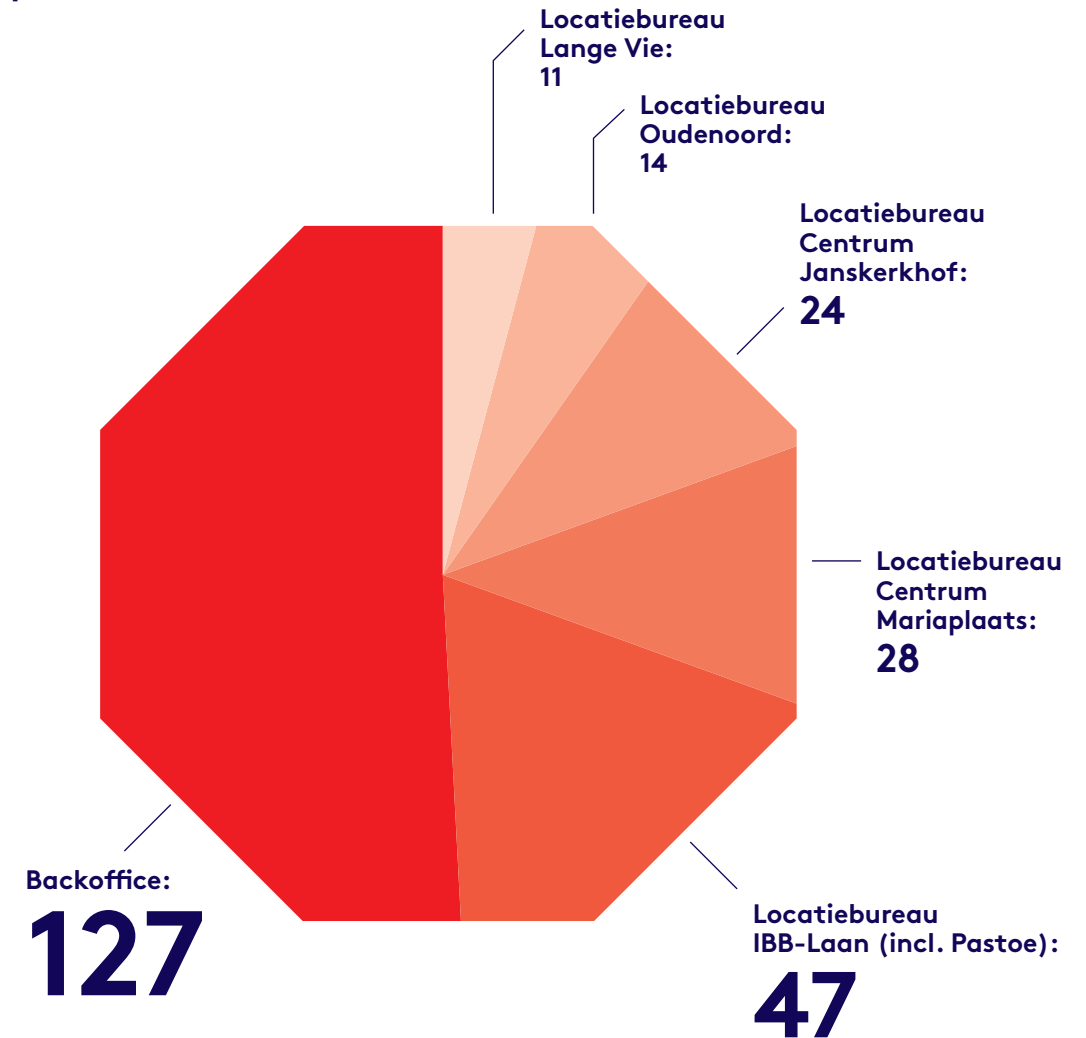
per 31-12-2016



**Totaal: 548**

# Aantal medewerkers backoffice en locaties

per 31-12-2016

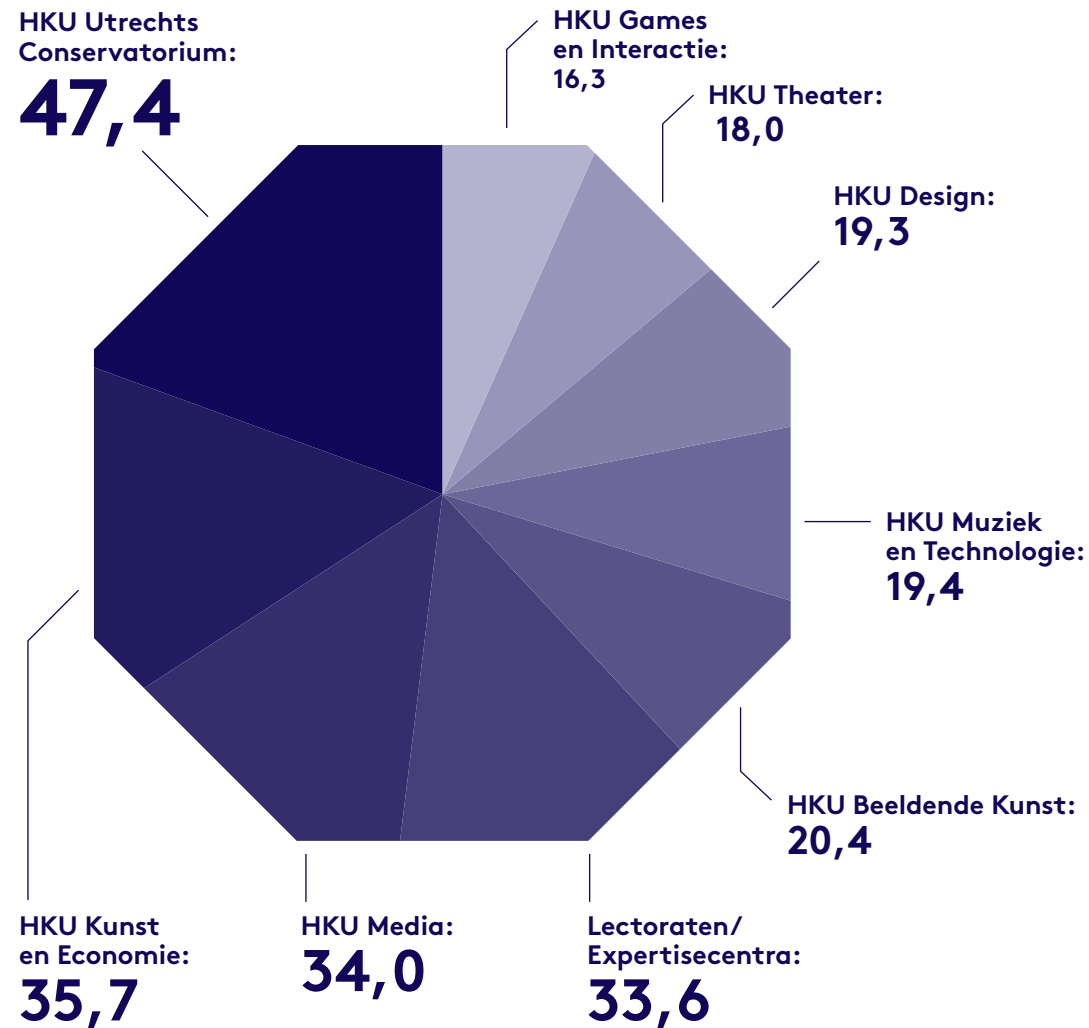


**Totaal: 251**



# Aantal fte schools, lectoraten, expertisecentra

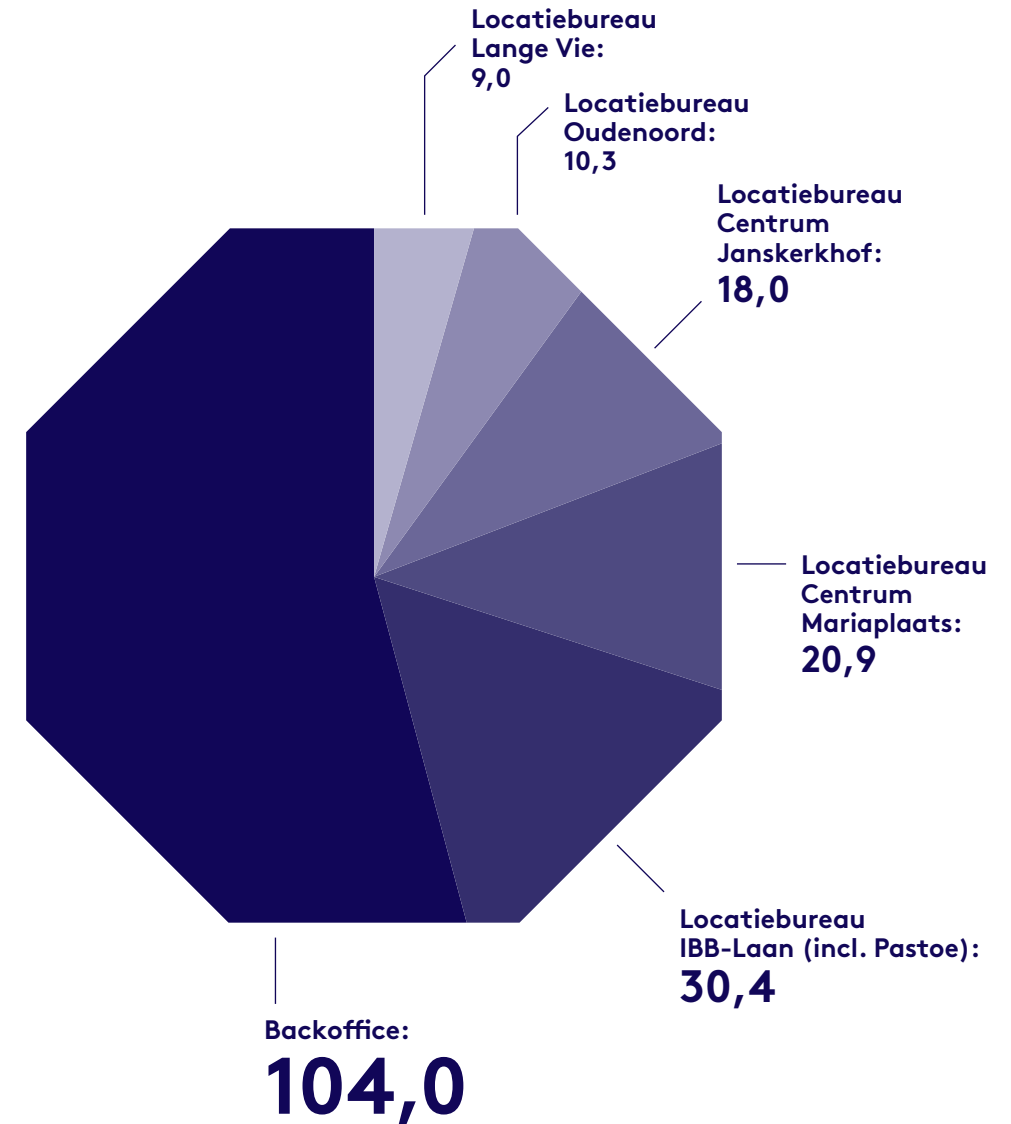
per 31-12-2016



**Totaal: 244,1**

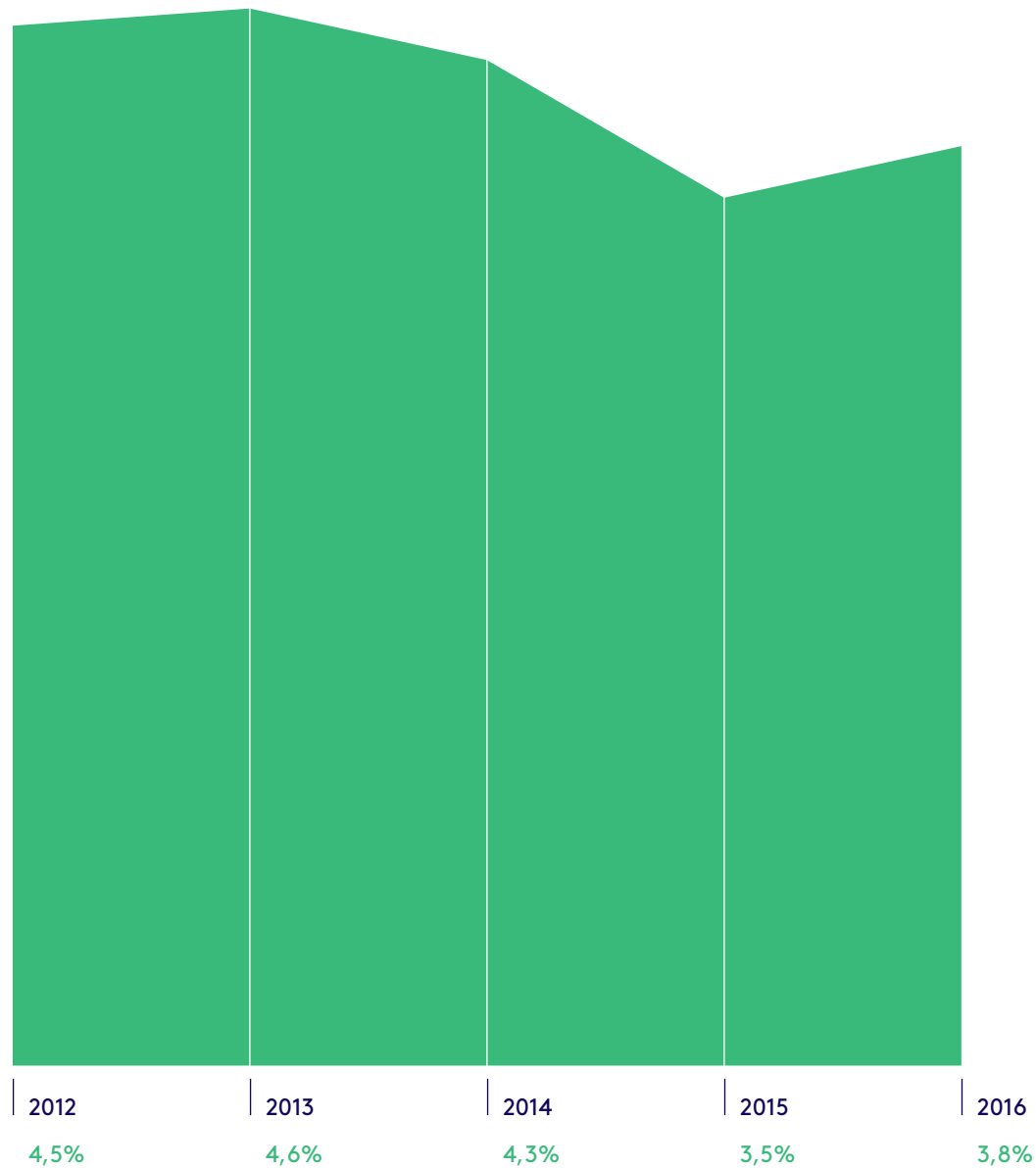
# Aantal fte backoffice en locaties

per 31-12-2016



**Totaal: 192,6**

# Ziekteverzuim in %



## Overzicht gebruik secundaire arbeidsvoorwaarden

De belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden binnen HKU zijn:

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

## Reiskostenvergoeding

Woon-werkverkeer: totale kosten  
€ 662.000

## Fiscale salderingsregeling

Reiskosten: woon-werk  
470 deelnemers

Fietsregeling:  
72 deelnemers

## Gedeeltelijk betaald

Ouderschapsverlof:  
23 medewerkers

# Kengetallen huisvesting/ gebouwenbestand HKU in 2016

## Gebouwenbestand HKU in 2016

Locatie	Plaats	School/Onderdeel
Lange Viestraat 2	Utrecht	College van Bestuur, expertisecentra, lectoraten, backoffice
IBB Laan 50	Utrecht	HKU Beeldende Kunst (tot 31-8-2016) HKU Design HKU Muziek en Technologie HKU Games en Interactie (beide vanaf 31-8-2016)
Tractieweg 41	Utrecht	HKU Beeldende Kunst
Mariaplaats 27	Utrecht	HKU Utrechts Conservatorium
Mariaplaats 28	Utrecht	HKU Utrechts Conservatorium
Belgenmonument	Amersfoort	HKU Utrechts Conservatorium
Grote Spui 9 en 11	Amersfoort	HKU Utrechts Conservatorium
Janskerkhof 17	Utrecht	HKU Theater
Janskerkhof 18	Utrecht	HKU Theater
Janskerkhof 4	Utrecht	HKU Theater
Janskerkhof 4a	Utrecht	HKU Theater en Academiegalerie
Jansveld 25	Utrecht	HKU Theater
Oude Amersfoortseweg 121-131	Hilversum	HKU Muziek en Technologie HKU Games en Interactie (beide tot 31-8-2016)
Koningsweg 2 (hal 3)	Utrecht	HKU Theater HKU Beeldende Kunst HKU Design
Oudenoord 700	Utrecht	HKU Kunst en Economie HKU Media
Kapelweg 7	Utrecht	HKU Theater Expertisecentrum Creatieve Technologie
Pastoe Fabriek	Utrecht	HKU Beeldende Kunst HKU Theater
<b>Totaal</b>		

Huur of Eigendom	Bruto Vloeroppervlak (m <sup>2</sup> )	Netto functioneel oppervlak (m <sup>2</sup> )
H	6940	4753
E	12839	9113
H	2500	1727
E	4494	2519
E	4038	2324
H	25	25
H	550	383
E	2529	1755
E	1061	698
E	111	59
E	1577	1234
H	83	83
E*	18852	12443
H	945	802
E	11620	7727
H	400	325
H**	7100	5462
	<b>75664</b>	<b>51432</b>

\* Per 1 mei 2016 is het eigendom overgegaan van HKU op een nieuwe eigenaar. HKU is gebruiksrecht overgenomen van 1 mei 2016 tot 1 december 2016. Vanaf 31 augustus 2016 werd het pand Hilversum niet meer gebruikt als onderwijslocatie.

\*\* Per 1 januari 2016 huurt HKU een gedeelte van de Pastoe Fabriek. Op 1 september 2016 zijn HKU Beeldende Kunst en de masteropleiding Scenography (HKU Theater) overgegaan naar de Pastoe Fabriek.



# Prijswinnaars 2016

---

Studenten, oud-studenten en docenten van HKU vielen ook dit jaar weer veelvuldig in de prijzen in hun vakgebieden. Hier volgt een chronologisch overzicht van alle prijswinnaars in 2016, voor zover bekend bij HKU.

---

## Dieuweke van Reij HKU Theater

Musical Award in de categorie Beste vormgeving/Toneelbeeld

---

## Team Rogues With Benefits HKU Games en Interactie

Central European Games Conference in Wenen

---

## Lyanne Tonk HKU Media

Illustraties in Het meest geloofde sprookje, winnaar van een bronzen medaille Schönste Bücher aus aller Welt

---

## Niels Zuiderhoek HKU Muziek en Technologie

BUMA-Award voor medewerking aan 'War' van Kensington

---

## Martijn Fischer, HKU Theater en Steven Wouterlood HKU Media

Adult Jury Award voor beste korte film aan het Toronto International Film Festival Kids

---

## Lucas de Waard HKU Theater

Musical Award in de categorie Beste script

---

## Marlies van der Wel HKU Media

Vakprijs Nederlandse media voor de film Zeezucht (Jonas and the Sea)

---

## Joost Jellema HKU Muziek en Technologie

BUMA-Award voor medewerking aan 'Parijs' van Kenny B

---

## Remy van Kesteren HKU Utrechts Conservatorium

Winnaar Nederlandse Muziekprijs

---

## De Tekstsmederij Timen Jan Veenstra en Malou de Roy van Zuydewijn HKU Theater

Penning van de Vereniging van Letterkundigen

---

## Kirsten Algra en Studio Airport HKU Design

11 prijzen tijdens de European Design Awards

---

## Team Rogues With Benefits HKU Games en Interactie

Central European Games Conference in Wenen

---

## Kim Leunen HKU Media

Ontwerp van de cover van Het zelf & de ander

---

## Hilke Walraven HKU Beeldende Kunst

Winnaar Dooyewaard Stipendium 2016-2017

---

## Jeffrey van Rossum HKU Muziek en Technologie

Winnaar eerste prijs voor compositie van filmmuziek Transatlantyk filmfestival in Polen

---

## Lyanne Tonk HKU Media

Een van de vier winnaars van de prijs voor het best verzorgde boek van het afgelopen jaar

---

## Charlotte Spronk HKU Media

Filmproducenten Nederland Award (NFF) voor 'Mijn kleine grote broer'

---

## Joep Sporck HKU Muziek en Technologie

Young Talent Award internationaal filmmuziekfestival in Krakau

---

## Marlies van der Wel HKU Media

Vakprijs Nederlandse media voor de film Zeezucht (Jonas and the Sea)

---

## Wiep Teeuwisse HKU Media

Prijs voor beste eindexamenfilm tijdens het internationale animatiefilmfestival van Annecy

---

## Rick van Eyk HKU Beeldende Kunst

Winnaar Jan Zumbrink Prijs

---

## Nastia Cistakova HKU Media

Winnaar Blink Youngblood Award

---

## Jurre Blom HKU Beeldende Kunst

Buning Brongers Prijs

---

## Cassandra Offenberg HKU Media

Winnaar NFF Wildcard

**Anna Peeters, HKU Media**  
**Bart Jilesen, HKU Muziek**  
**en Technologie, en Luuk**  
**van Stegeren, HKU Media**

---

Filmprijs van de Stad Utrecht (NFF)

**Rogues with benefits**  
**HKU Games en Interactie**

---

Winnaar Best Student Art Direction Award  
Dutch Game Awards

**Little Chicken Game Company**  
**& Samhoud Media**

---

Best Co-Production Award Dutch  
Game Awards

**Sander van Noort**  
**HKU Beeldende Kunst**

---

Werkbijdrage Jong Talent Mondriaan Fonds

**Anbasja Blanken**  
**HKU Design**

---

Global Denim Award

**Nasera Elfring**  
**HKU Kunst en Economie**

---

Winaar IDEA Challenge Talent Scout

**Mike von Rotz en Joost Jordens**

---

Eerste prijs International VR Films Competition  
in Genève, Winnaar Future Spaces prijs tijdens  
het Kurzfilmfestival in Keulen, Winnaar  
Vernieuwing HKU Awards

**Jelmer Wristers**  
**HKU Media**

---

Wildcard fictieprijs NFF

**Tiger & squid**  
**HKU Games en Interactie**

---

Best Art Direction Award Dutch Game Awards

**Merijn Scholte Albers en**  
**Tobias Smeets, HKU Media**

---

Gouden Kalf voor beste korte film

**Robin Meyer**  
**HKU Beeldende Kunst**

---

Werkbijdrage Jong Talent Mondriaan Fonds

**Edward Hage, Kevin Derksen,**  
**Sjoerd Burger en Steven Yap**  
**HKU Games en Interactie**

---

Winnaar Talent Award Bright VR Awards

**Guido Cornelis en**  
**Ellen Hendricks**  
**HKU Kunst en Economie**

---

Tweede prijs tijdens CREA Business Contest

**Vincent Hoenderop**  
**HKU Media**

---

Winnaar Icarus Award

**Daan Bol**  
**HKU Media**

---

Winnaar IDFA Award for Best Children's  
Documentary

**Stefanie Bonte**  
**HKU College**

---

Winnaar Juryprijs Ondernemerschap  
HKU Awards, Winnaar Publieksprijs  
HKU Awards

**Pieter Verelst**  
**HKU Theater**

---

Winnaar Juryprijs Cameretten Festival

**Lion van den Brand en**  
**Erik Wiedenhof, HKU Media**

---

Winnaar Artistieke Prestatie HKU Awards



# Financiën



# Vooraf

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

Naast dit financiële verslag is als apart document de jaarrekening 2016 opgesteld. De jaarrekening bestaat uit de staat van baten en lasten en de toelichting hierop, de balans per 31 december en de toelichting hierop alsmede de overige financiële gegevens zoals bijvoorbeeld de gebeurtenissen na balansdatum, de niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten alsmede de waarderinggrondslagen. De jaarrekening is ingericht op basis van de inrichtingseisen van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de adviezen van de Raad voor de Jaarverslaglegging.

## 1. Actualiteiten en bijzonderheden

Het verslagjaar 2016 heeft in het teken gestaan van de doorontwikkeling van de organisatie op basis van de nieuwe organisatiestructuur. De expertisecentra en lectoraten zijn verankerd binnen HKU. De ondersteunende organisatie (backoffices en locatieondersteuning) heeft verder vorm gekregen. De heldere organisatiestructuur die op deze wijze is gevormd verstevigt ook de administratieve organisatie en de interne beheersingssystemen.

In 2016 heeft HKU met succes verantwoording afgelegd over de prestatieafspraken tot 2015. De Review Commissie Hoger Onderwijs heeft een positief advies over de behaalde resultaten gegeven en dit heeft geleid tot een definitieve toekenning van de middelen uit hoofde van de prestatiebekostiging. Vanuit de herverdeling van middelen van hogescholen die geen positief oordeel hebben gekregen ontvangt HKU (eenmalig) € 151.199 als toevoeging aan de Rijksbijdrage 2017.

### 1.1 De resultaatontwikkeling 2016 in hoofdlijnen

In 2016 zijn er diverse posten en ontwikkelingen die van significante invloed zijn geweest op het resultaat ten opzichte van de begroting.

In hoofdlijnen gaat het hierbij om:

- + diverse posten die betrekking hebben op de uitwerking van het herhuisvestingsplan die ten tijde van de begrotingsopstelling 2016 op de diverse onderdelen nog niet waren uitgewerkt (totaal negatief effect circa € 0,6 miljoen). Dit is verwerkt als een hogere onttrekking aan de bestemmingsreserve herhuisvesting over 2016. Het betreft hier vooral het (comptabel) eerder verwerken van uitgaven binnen het totaal van de voor herhuisvesting gevormde bestemmingsreserve;
- + hogere personele lasten van circa € 2,5 miljoen. Dit is een gevolg van de doorwerking van de cao van april 2016, waarmee in de begroting 2016 nog geen rekening was gehouden alsmede een hogere formatiebezetting (waaronder ook ingehuurd personeel) dan was begroot. Overigens was ter dekking van deze — voornamelijk tijdelijk ingezette — hogere formatie wel in de begroting reeds een toereikende 'interne voorziening' opgenomen;
- + de tussentijdse aanpassing van de rijksbijdrage 2016 (positief effect circa € 0,6 miljoen). Dit bestaat met name uit enerzijds de loon/prijscompensatie die zoals gebruikelijk pas in het voorjaar, dus na de begrotingsvaststelling, wordt toegekend met een positief effect van circa € 1,1 miljoen en anderzijds een lagere studentgebonden financiering in verband met lagere aantallen studenten in het gehele HO t.o.v. de referentieraming (als effect van invoering studievoorschot, wordt algemeen aangenomen) met voor HKU een negatief effect van € 0,5 miljoen;
- + een groot aantal diverse onder- en overschrijdingen die per saldo uitkomen op een bedrag van circa € 2,3 miljoen positief. Hierin zit vooral de hiervoor genoemde 'interne voorziening' die was opgenomen onder 'overige lasten' alsmede lagere (reguliere) huisvestingslasten.

De optelsom van de hiervoor genoemde posten en ontwikkelingen verklaren samengevat het negatieve resultaat 2016 van € 2,8 miljoen waar een negatief resultaat van € 2,6 miljoen was begroot.

### Het genormaliseerde resultaat 2016

Wanneer het resultaat 2016 wordt gecorrigeerd voor de niet-reguliere resultaat-effecten blijft een genormaliseerd resultaat over van € 45.444 positief. Een zo goed als sluitende reguliere exploitatie heeft HKU over 2016 derhalve gerealiseerd.

De niet-reguliere resultaat-effecten zijn een gevolg van de uitvoering van het herhuisvestingsplan, en de uitgavenintensiveringen ten laste van de overige bestemmingsreserves. Met deze beide programma's investeert HKU in de kwaliteit van onderwijs en onderwijsfaciliteiten en wordt uitvoering gegeven aan de gedragslijn die is afgesproken met de minister van OCW en binnen het hbo ten aanzien van de vermogenspositie en de te realiseren (voor-)investeringen, vooruitlopend op de toekenning van de studievoorschotgelden vanaf 2018.

Voor een nadere uitwerking en toelichting op het door HKU hiertoe ingezette beleid, wordt verwezen naar de in dit jaarverslag opgenomen continuïteitsparagraaf.

### Nadere uitwerking in hoofdlijnen van in 2016 gerealiseerde significante posten.

De onderstaande in het oog springende mutaties zijn van invloed geweest op de resultaatontwikkeling 2016 en worden hier nader uitgewerkt:

#### a. Uitvoering van het strategisch herhuisvestingsplan

In 2016 zijn diverse verbouwings- en inrichtingsprojecten uitgevoerd in het kader van de herhuisvesting. In 2016 zijn projecten voltooid voor de verbouwing en ingebruikname van De Pastoe Fabriek (Rotsoord), waarvan de feestelijke opening in september 2016 heeft plaatsgevonden. Ook is in 2016 de locatie IBB-laan verbouwd en zijn in de zomer van 2016 HKU Games en Interactie en HKU Muziek en Technologie ingehuurd vanuit Hilversum. Het pand aan de Oude Amersfoortseweg in Hilversum is verkocht.

In het najaar van 2016 is gestart met de voorbereidende werkzaamheden voor het nieuw gehuurde pand aan de Nieuwekade dat HKU in mei 2017 betreft. De huur van het pand aan de Lange Viestraat wordt met ingang van juni 2017 beëindigd. Met het betrekken van het pand Nieuwekade is het laatste project in het kader van de herhuisvesting voltooid.

## b. Herziening voorziening onderhoud

Het herhuisvestingsprogramma is gepaard gegaan met een onttrekking in 2016 van € 2,1 miljoen uit de voorziening onderhoud. Nu vanaf 2017 een vernieuwde huisvestingssituatie ontstaat voor HKU voldoet het oude meerjarenonderhoudsplan niet meer op alle onderdelen. Inmiddels is begonnen met de opzet van een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan voor de jaren 2017–2028 met als financieel kader een plan waarbij jaarlijks een bedrag van € 1,5 miljoen dient te worden gedoteerd als egalisatie van het meerjarenonderhoud. In de begroting 2017 is rekening gehouden met een dotatie van € 1,5 miljoen. Ultimo 2016 is de voorziening onderhoud € 0,4 miljoen. Deze voorziening is gevormd ter dekking van het negatieve saldo tussen de jaarlijkse dotatie en onttrekkingen dat in de komende jaren uit hoofde van dit meerjarenonderhoudsplan gaat ontstaan.

## c. Onttrekking bestemmingsreserve

In 2016 is € 1,4 miljoen besteed aan additionele bestedingen in het kader van de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de onderwijsondersteuning. Deze bestedingen vormen een surplus op de reguliere exploitatie en zijn onttrokken aan de bestemmingsreserve Onderwijs, Onderzoek en Beheer.

Deze bestedingen, evenals een groot deel van de investeringen in het kader van de herhuisvesting, liggen in lijn met de gedragslijn die binnen het hbo en richting de minister van OCW is afgesproken ten aanzien van de vermogenspositie en de te realiseren voorinvesteringen in het kader van de 'studievoorschot-middelen' die vanaf 2018 in de bekostiging zullen worden vrijgemaakt door het ministerie van OCW.

## d. Vrijval in voorziening ontslaguitkeringen

HKU is (net als alle andere hogescholen) eigen risicodragers voor het werkloosheidsrisico van de medewerkers. De aanspraak van ex-medewerkers op de wettelijke en bovenwettelijke wachtgelduitkeringen worden jaarlijks via de voorziening 'ontslaguitkeringen' afgewikkeld. Op basis van de berekening van de contante waarde van de toekomstige wachtgeldverplichtingen per 31 december 2015 is in 2016 een bedrag van € 132.427 vrijgevallen uit deze voorziening.

## e. Vrijval voorziening loonruimteakkoord publieke sector

In 2015 is een voorziening van € 135.159 gevormd voor de eenmalige loonruimte in de toen nog af

te sluiten cao. Deze loonruimte is benut in de met ingang van 1 april 2016 afgesloten cao in het hbo waarmee deze eenmalige voorziening vrijvalt in 2016.

## f. Rijksbijdrage OCW en afrekening prestatieafspraken

De Rijksbijdrage OCW is tijdens het jaar opgehoogd met € 0,6 miljoen. Deze stijging bestaat uit het saldo van een stijging uit hoofde van loon/prijscompensatie enerzijds en een daling van het prijspeil van de studentgebonden financiering anderzijds.

## g. Ontwikkelingen in de personeelslasten

De personeelslasten zijn in 2016 verder gestegen. Deze stijging is enerzijds het gevolg van de doorwerking van de overeengekomen cao 2016–2017 en anderzijds door een toename van de formatie, met name vanwege een uitbreiding van onderwijspersoneel en het inzetten van tijdelijke formatie in verband met de herhuisvesting.

## 1.2 Planning & Control en Budgetbeheer

### Planning & 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 de daaruit voortvloeiende Bestuurlijke Agenda in de Kaderbrief de beleidsmatige en financiële uitgangspunten voor het komende vastgesteld. De Kaderbrief wordt ter instemming aan de Centrale Medezeggenschapsraad voorgelegd.

De financiële planning-en-controlcyclus bestaat vervolgens, naast de jaarlijkse begrotingsopstelling en budgettoewijzing, de eindverantwoording in de financiële jaarverslaglegging en de opstelling van het financieel meerjarenperspectief, uit een goede en stringente uitvoering van het budgetbeheer.

De 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.

Driemaal per jaar heeft het College van Bestuur met de directeuren een formeel moment (de planning- en controlgesprekken) waarop stilgestaan wordt bij de voortgang en verdere ontwikkeling van (voorgenomen) activiteiten en de financiële consequenties hiervan in verhouding tot de in de begroting toegekende budgetten. Bij significante budgetverschillen worden tussen het College van Bestuur en de betreffende directeur concrete afspraken gemaakt over de aanpak van die verschillen.

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

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

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

HKU heeft in 2016 op geen enkele wijze de uitvoering of ontwikkeling van onderwijs uitbesteed.

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

HKU heeft in 2016 geen maatwerktrajecten voor bedrijven georganiseerd.

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

HKU beschikt over een treasurywet. Hierbij is de algehele doelstelling van de treasury-functie 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;<sup>1</sup>
3. het genereren van een goed rendement met betrekking tot overtollige middelen;<sup>2</sup>
4. zorgdragen voor een kosteneffectief betalingsverkeer.

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

<sup>1</sup> Met inachtneming van overige in het treasurywetstatuut opgenomen treasurydoelstellingen. Het streven naar een optimale financiële positie mag nimmer overschrijding van andere voorwaarden zoals deze in het treasurywetstatuut zijn opgenomen, tot gevolg hebben. Dit kan leiden tot een limitering in handelen, ten gevolge waarvan een tegenwerkend effect optreedt ten aanzien van het behalen van een optimaal resultaat.

<sup>2</sup> Idem.

## 2. Financiële verantwoording

### Balans per 31 december 2016 na resultaatbestemming

ACTIVA	31 december 2016 (€)	31 december 2015 (€)
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	37.447.928	34.192.180
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>37.447.928</b>	<b>34.192.180</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	0	145
Vorderingen	4.058.320	4.320.320
Liquide middelen	15.357.958	18.270.074
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>19.416.278</b>	<b>22.590.540</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>56.864.206</b>	<b>56.782.719</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigen vermogen	25.696.259	28.469.523
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>25.696.259</b>	<b>28.469.523</b>
Voorzieningen	1.602.480	2.820.614
Langlopende schulden	17.833.333	13.500.000
Kortlopende schulden	11.732.134	11.992.582
<b>Totaal passiva</b>	<b>56.864.206</b>	<b>56.782.719</b>

### Staat van baten en lasten 2016

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
<b>baten</b>			
Rijksbijdragen	42.501.984	41.865.355	42.698.011
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	84.817	85.005	77.156
College-, cursus-, les- en examengelden	8.540.348	8.283.492	8.493.628
Baten werk in opdracht van derden	506.171	719.369	791.672
Overige baten	910.618	827.562	1.226.682
<b>Totaal baten</b>	<b>52.543.938</b>	<b>51.780.783</b>	<b>53.287.149</b>
<b>lasten</b>			
Personele lasten	36.956.620	34.397.134	34.785.067
Afschrijvingen	1.735.827	1.674.012	1.788.468
Huisvestingslasten	6.762.996	7.115.990	3.928.303
Overige lasten	9.473.316	10.850.384	9.766.849
<b>Totaal lasten</b>	<b>54.928.759</b>	<b>54.037.519</b>	<b>50.268.687</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-2.384.821</b>	<b>-2.256.735</b>	<b>3.018.462</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-388.443</b>	<b>-326.202</b>	<b>-324.496</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-2.773.264</b>	<b>-2.582.938</b>	<b>2.693.966</b>
<b>Resultaat buitengewone bedrijfsvoering</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Netto resultaat</b>	<b>-2.773.264</b>	<b>-2.582.938</b>	<b>2.693.966</b>



## Kasstroomoverzicht HKU over 2015 (2014 en 2013)

	Realisatie 2016(€)	Realisatie 2015(€)
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat	-2.773.264	2.693.966
Aanpassingen voor:	—	—
- afschrijvingen	1.735.827	1.788.468
- mutaties voorzieningen	-1.218.132	-1.278.154
Veranderingen in vlottende middelen:	—	—
- voorraden	145	72
- vorderingen	262.000	821.728
- schulden	-260.449	216.089
	-2.253.873	4.242.169
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen in materiële vaste activa	-7.891.576	-2.352.177
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2.900.000	0
Mutaties leningen	0	0
Overige investeringen in financiële vaste activa	0	0
	-4.991.576	-2.352.177
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Nieuw opgenomen leningen	4.833.333	0
Aflossing langlopende schulden	-500.000	-500.000
	4.333.333	-500.000
Mutatie liquide middelen	-2.912.116	1.389.992

## 1. Toelichting balans

### 1.1 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen(€)	Inventaris en apparatuur(€)	Totaal (€)
<b>Stand per 1 januari 2016</b>			
Aanschafprijs	62.182.074	14.557.420	76.739.494
Cumulatieve afschrijvingen	28.959.792	13.587.523	42.547.315
Boekwaarde	33.222.282	969.897	34.192.179

#### Mutaties in de boekwaarde

Investeringen	7.026.757	864.819	7.891.576
Desinvesteringen	-18.513.373	0	-2.900.000
Afschrijvingen desinvesteringen	15.613.373	0	0
Afschrijvingen	-1.283.262	-452.565	-1.735.827
Waardeverminderingen	0	0	0
Saldo	2.843.495	412.254	3.255.749

#### Stand per 31 december 2016

Aanschafprijs	50.695.458	15.422.239	81.731.070
Cumulatieve afschrijvingen	14.629.681	14.040.088	44.283.142
Boekwaarde	36.065.777	1.382.151	37.447.928

Investeringen 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;
- + investeringen in huurpanden: afschrijvingstermijn conform investerings-categorie;
- + op terreinen wordt niet afgeschreven.

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

### 2.1.2 Voorraden

	31 december 2016 (€)	31 december 2015 (€)
Verrijgingsprijs gebruiksgoederen	0	145
Af: voorziening voor incourantheid	0	0
Gebroeksgoederen	0	145

Tot en met 2015 bestond de voorraad uit de gebruiksmaterialen die aan het eind van het jaar aanwezig waren op de locatie Hilversum. De voorraad werd gewaardeerd tegen kostprijs.

Gezien de snelle doorlooptijd is er geen voorziening voor incurantheid. Vanaf medio 2016 worden geen voorraden meer aangehouden.

## 2.1.3 Vorderingen

	31 december 2016 (€)	31 december 2015 (€)
Debiteuren	164.996	182.304
Belastingvorderingen	0	0
Studenten/deelnemers/cursisten	2.674.510	2.674.812
<b>Personeel</b>	<b>21.632</b>	<b>28.668</b>
Overige	0	105.096
Overige vorderingen	21.632	133.764
<b>Vooruitbetaalde kosten</b>	<b>1.050.834</b>	<b>1.159.689</b>
Verstrekke voorschotten	14.891	16.603
Overige	170.645	286.300
Overlopende activa	1.236.370	1.462.592
<b>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</b>	<b>-39.188</b>	<b>-133.152</b>
	<b>4.058.320</b>	<b>4.320.320</b>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan,

gegeven het kortlopende karakter en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

## 2.1.4 Liquide middelen

	31 december 2016 (€)	31 december 2015 (€)
Kasmiddelen HKU	2.403	5.010
Bank- en girorekeningen	2.293.249	2.074.680
Deposito's / spaarrekeningen	13.062.306	16.190.384
Totaal liquide middelen	15.357.958	18.270.074

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

## 2.1.5 Eigen Vermogen

	Stand per 1 januari 2016 (€)	Resultaat bestemming (€)	Stand per 31 december 2016 (€)
Algemene reserve	12.208.296	45.444	12.253.740

### Bestemmingsreserves (publiek)

	Stand per 1 januari 2016 (€)	Resultaat bestemming (€)	Stand per 31 december 2016 (€)
Legaten en schenkingen	57.162	-10.000	47.162
Uitvoering herhuisvestingsplan	11.827.065	-1.451.477	10.375.588
Onderwijs, onderzoek en beheer	4.377.000	-1.357.231	3.019.769
Subtotaal bestemmingsreserves (publiek)	16.261.227	-2.818.708	13.442.519
Totaal	28.469.523	2.773.264	25.696.259

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

## 2.1.6 Voorzieningen

### 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 van uitgegaan dat de pensioenopbouw vanaf de eerste aanstelling doorloopt terwijl er sprake kan zijn van onderbrekingen.

### 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.

### 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% en 20%.

Omdat geen betrouwbare schatting te maken is van het toekomstig gebruik van deze regeling is ervoor gekozen alleen de verplichtingen voor

de medewerkers die al gebruikmaken van deze regeling op te nemen in de voorziening.

	Ontslag- uitkeringen (€)	Gratificaties ambtsjubileum (€)	Duurzame inzetbaarheid (€)	Ouderen- regeling(€)	Loonruimte akkoord(€)	TRANSPORT Subtotaal personeels- voorzieningen (€)
Stand per 31 december 2015	617.000	276.770	70.565	49.236	135.159	1.148.730
Dotaties	—	26.925	136.860	121.013	—	284.798
Toevoeging middels subsidie	—	—	—	—	—	—
Onttrekkingen	-238.568	-26.049	-1.158	-14.655	—	-280.430
Vrijval	-132.427	—	-893	—	-135.159	-268.479
Stand per 31 december 2016	246.005	277.646	205.374	155.594	0	884.619

Kortlopend deel (< 1 jaar)	162.380	27.484	102.687	35.443	0	327.994
Langlopend deel (> 1 jaar)	83.625	250.162	102.687	120.151	0	556.625

	TRANSPORT Subtotaal personeels- voorzieningen (€)	Groot onderhoud (€)	Herhuisvesting (€)	Totaal (€)
Stand per 31 december 2015	1.148.730	1.029.201	642.683	2.820.614
Dotaties	284.798	1.429.690	—	1.714.488
Toevoeging middels subsidie	—	32.869	—	32.869
Onttrekkingen	-280.430	-2.097.113	-319.469	-2.697.012
Vrijval	-268.479	—	—	-268.479
Stand per 31 december 2016	884.619	394.647	323.214	1.602.480

Kortlopend deel (< 1 jaar)	327.994	394.647	323.214	1.218.297
Langlopend deel (> 1 jaar)	556.625	0	0	648.294

#### De voorziening loonruimte-akkoord

In de Algemene Vergadering van 11 december 2015 is unaniem ingestemd met het voorstel om de Loonruimteovereenkomst die zomer 2015 is gesloten met kabinet, vakcentrales en werkgevers in de overheid en onderwijs in de jaarrekeningen van de hogescholen over 2015 te verwerken door middel van het treffen van een voorziening. De hoogte is bepaald conform een notitie die door de Vereniging Hogescholen is verspreid. De voorziening is in 2016 vrijgefallen.

De onderhoudsvoorziening is bedoeld voor de egalisatie van kosten in verband met de onderhoudsuitgaven inzake huisvesting.

Ultimo 2016 bedraagt de voorziening onderhoud € 394.647. Deze voorziening is gevormd ter dekking van het negatieve saldo tussen de jaarlijkse dotatie en onttrekkingen dat in de komende jaren uit hoofde van het meerjaren-onderhoudsplan gaat ontstaan.

De voorziening *Herhuisvesting* is gevormd om de kosten die samenhangen met de besluitvorming rondom de herhuisvesting van onderdelen van HKU te kunnen dekken. Concreet is in deze voorziening de in rechte afdwingbare huurlasten opgenomen over de periode dat panden niet meer dienstbaar zijn aan de bedrijfsvoering van HKU. Het restant van de voorziening valt vrij in 2017.

HKU is eind 2013 een nieuwe hypotheek van € 15.000.000 aangegaan bij de 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 oorspronkelijk € 5.000.000 groot. De jaarlijkse aflossing op deze hypotheek bedraagt € 500.000. De aflossingsverplichting voor 2015 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 rentevasteperiode van 15 jaar. Deze hypotheek is afgesloten om een solide liquiditeitspositie doorlopend te waarborgen.

### 2.1.7 Langlopende schulden

	Stand per 1 januari 2016 (€)	Aangegane leningen 2016 langlopend deel* (€)	Aflossingen 2016(€)	Stand per 31 december 2016 (€)	Looptijd > 1 jaar (€)	Looptijd > 5 jaar (€)	Rentevoet (%)
--	------------------------------------	-------------------------------------------------------	------------------------	--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

#### Kredietinstellingen

Hypothe- caire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.500.000	0	166.667	4.333.333	666.667	3.666.667	2,29% tot '19
Hypothe- caire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.500.000	0	166.667	4.333.333	666.667	3.666.667	3,28% tot '24
Hypothe- caire lening BNG (5 mln) 15 jaar	4.500.000	0	166.667	4.333.333	666.667	3.666.667	3,74% tot '29
Hypothe- caire lening BNG (5 mln) 15 jaar	0	4.833.333	0	4.833.333	666.667	4.166.667	1,97% tot '31
subtotaal	13.500.000	4.833.333	500.000	17.833.333	2.666.667	15.166.667	

#### OCW

Liquiditeits- bijdragen	0	0	0	0	0	0	n.v.t.
Totaal	13.500.000	4.833.333	500.000	17.833.333	2.666.667	15.166.667	

\* het aangegane leningdeel < 1 jaar (€ 166.667) is opgenomen onder de kortlopende schulden



## 2.1.8 Kortlopende schulden

	31 december 2016 (€)	31 december 2015 (€)
Kredietinstellingen	666.667	500.000
Vooruitgefactureerde en—ontvangen termijnen OHW	85.733	53.189
Crediteuren	1.380.188	2.051.051
Nog te betalen loonheffing en premies	1.519.653	1.408.736
Nog te betalen omzetbelasting	25.887	32.590
Nog te betalen belastingen, loonheffing en premies	1.545.540	1.441.326
Schulden terzake van pensioenen	359.998	357.990
Vooruitontvangen college- en les gelden	5.345.080	5.161.657
Nog te betalen vakantiegeld	1.078.272	976.678
Nog te betalen accountants- en administratiekosten	28.093	46.077
Nog te betalen rente	66.030	68.476
Overige overlopende passiva	1.176.533	1.336.138
Overlopende passiva	7.694.008	7.589.026
<b>Totaal</b>	<b>11.732.134</b>	<b>11.992.582</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Onder de overige overlopende passiva ad € 1.176.533 is een bedrag van € 745.929 opgenomen betreffende nog te betalen bedragen en € 430.603 betreffende vooruit ontvangen bedragen. Hiervan betreft € 10.000 een vooruit ontvangen schadevergoeding. Verder is in deze post voor een bedrag ad € 56.110 vooruit ontvangen subsidies, voor circa € 20.685 vooruit ontvangen huurkorting voor het pand aan de

Lange Viestraat 2b, voor circa € 47.705 vooruit ontvangen excursiegelden en voor circa € 256.385 vooruit ontvangen baten contract-onderwijs.

Ook is een bedrag van € 113.578 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 2017 zijn ontvangen maar betrekking hebben op 2016.

## 2.2 Toelichting staat van baten en lasten

### 2.2.1 Rijksbijdragen

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Rijksbijdrage sector HBO	42.448.824	41.865.355	42.650.388
Geoordeelde OCW subsidies	53.160	0	47.623
Niet-geoordeelde OCW subsidies	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>42.501.984</b>	<b>41.865.355</b>	<b>42.698.011</b>

De Rijksbijdrage komt overeen met de laatste Rijksbijdragebrief.

De totale bekostiging 2016 komt € 201.564 lager uit dan in 2015. Deze afname is met name het gevolg van een vermindering van het aantal

bekostigde behaalde graden in jaar T-2 (2013–2014) die voor bekostiging in aanmerking komen.

Ten opzichte van de begroting valt de Rijksbijdrage € 583.469 hoger uit. Dit wordt enerzijds vrijwel geheel veroorzaakt door het hogere

prijsspeil in 2016 ten gevolge van onder meer loon- en prijsbijstelling (positief effect van circa € 1,1 miljoen) en anderzijds met een lagere studentgebonden financiering in verband met

lagere aantallen studenten in het gehele hoger onderwijs ten opzichte van de referentieraming (negatief effect van circa € 0,5 miljoen).

### 2.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	0	0	0
Overige overheidsbijdragen	84.817	85.005	77.156
<b>Totaal</b>	<b>84.817</b>	<b>85.005</b>	<b>77.156</b>

Bij de verantwoording van subsidiebatens dient in de verslaglegging een onderscheid te worden gemaakt tussen subsidies die verstrekt worden door de overheid en subsidies die verstrekt worden door andere instellingen. Feitelijk gaat het hier om een min of meer cosmetisch onderscheid omdat diverse subsidies vanuit overheidswege worden toegewezen via door de overheid in het leven geroepen tussenpersonen, subsidie-instellingen of agentschappen.

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 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Overige overheidsbijdragen en subsidies	84.817	85.005	77.156
Baten werk in opdracht van derden	506.171	719.369	791.672
<b>Totaal</b>	<b>590.988</b>	<b>804.374</b>	<b>868.828</b>

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt is er sprake van een afname van € 277.840 in 2016 ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is, met een lichte uitzondering in 2015, in lijn met de trend van de laatste jaren. Vergeleken met voorgaande jaren is het aantal succesvol toegekende aanvragen in 2016 laag. Dit is voornamelijk te wijten aan de steeds meer concurrerende programma's op nationaal en Europees niveau. Dit levert een overeenkomstige vermindering van slagingspercentages op.

Om dit tegen te gaan heeft HKU in 2016 besloten een groter aantal subsidieaanvragen in te dienen (7 aanvragen in 2016 en tenminste 12 in 2017) in de hoop dat dit tot een toename van toekenningen gaat leiden. Verder heeft HKU in 2016 gewerkt aan de uitvoering van gefinancierde projecten, in het bijzonder GameBiz, CREA Summer Academy en Jam Today.

Ten opzichte van de begroting is een vergelijkbare daling te zien.

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

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Cursusgelden	793.195	765.027	904.196
Collegegelden	7.747.153	7.518.465	7.589.432
Examengelden	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>8.540.348</b>	<b>8.283.492</b>	<b>8.493.628</b>

De toename van deze post ten opzichte van 2015 (€ 46.720) is het gevolg van een toename van de collegegelden met € 157.721. Deze toename is voor een groot deel toe te schrijven aan de jaarlijkse verhoging van het (wettelijk) collegegeld. Hiertegenover staat een afname van de cursusgelden met € 111.001. Dit is, onder meer, het gevolg van het beëindigen van 2 OU-masters in september 2015. Hiermee is in de begroting al rekening gehouden.

Ook ten opzichte van de begroting vallen de collegegelden hoger uit (€ 228.688). Dit wordt voor circa € 180.000 veroorzaakt door een hoger aantal studenten (en tussentijdse inschrijvers) dan begroot, voor € 18.000 door een iets hoger prijspeil en voor circa € 30.000 door een lager bedrag restituties dan begroot.

## 2.2.4 Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2016 (€)
Baten werk in opdracht van derden	281.429	89.000	333.741
Subsidies	224.742	630.369	457.931
<b>Totaal</b>	<b>506.171</b>	<b>719.369</b>	<b>791.672</b>

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

## 2.2.5 Overige Baten

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Verhuur	301.063	400.266	675.907
Detachering personeel	88.560	27.319	48.517
Schenking	0	0	0
Sponsoring	2.638	4.500	19.000
Overige	518.357	395.477	483.258
<b>Totaal</b>	<b>910.618</b>	<b>827.562</b>	<b>1.226.682</b>

In 2015 was nog sprake van een volledig jaar ontvangen huurbaten van de Hogeschool Utrecht voor Oudenoord 700 en het pand in Hilversum, in 2016 heeft HKU het pand aan de Oudenoord 700 volledig zelf in gebruik genomen en het pand in Hilversum verkocht. Het effect hiervan is de verklaring voor de afname van de huurbaten met € 374.844 ten opzichte van 2015.

De overige opbrengsten vallen € 35.099 hoger uit dan in 2015. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere opbrengsten readers,

boeken en materialen.

Ook de afwijking ten opzichte van de begroting wordt voor een groot deel veroorzaakt door eerder genoemde hogere opbrengsten readers, boeken en materialen.

## 2.2.6 Personele lasten

De personeelslasten zijn in 2016 ten opzichte van 2015 met € 2.171.552 toegenomen. Er is in 2016 circa 24 fte meer verloond. Deze ontwikkeling heeft te maken met de verbetering van de student/docent-ratio op de schools en het in dienst nemen van (voorheen) factuurdocenten als gevolg van de wet DBA.

Verder zijn de salarislasten tevens gestegen ten gevolge van de afspraken die gemaakt zijn in de CAO-HBO 2016-2017 (3,65% verhoging per 1 april 2016 en eenmalige uitkering van € 250 bruto in april 2016 en € 500 bruto in november 2016).

De ontwikkeling van de sociale lasten ligt verder in de lijn van de landelijke ontwikkeling. De pensioenkosten (premiedruk ABP) zijn in 2016

ten opzichte van 2015 iets verlaagd vanwege de verlaging van algemene premie voor de werkgever met 1 januari 2016 met 1,17% en een stijging van 0,7% werkgeversaandeel in april 2016.

De dotaties in de personeelsvoorzieningen zijn ten opzichte van 2015 met € 632.143 gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat in 2015 een aantal nieuwe voorzieningen gevormd zijn (de voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid, ouderenregeling en Loonruimteakkoord). De voorziening Loonruimteakkoord is in 2016 weer vrijgevallen. Zie hiervoor paragraaf 3.6. Verder is in 2016 € 132.427 vrijgevallen in de voorziening ontslaguitkering waar voorgaand jaar nog € 200.000 gedoteerd moest worden.

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Brutolonen en salarissen	25.263.501	23.635.862	23.044.330
Sociale lasten	3.096.347	2.858.037	2.789.746
Pensioenpremies	3.088.492	3.405.467	3.071.851
Subtotaal lonen en salarissen	31.448.340	29.899.366	28.905.927
Dotaties personele voorzieningen	-25.544	125.000	606.599
Personeel niet in loondienst	3.910.464	2.922.600	3.616.316
Overig	1.829.121	1.450.168	1.812.744
Overige personele lasten	5.714.041	4.497.768	6.035.659
Af: uitkeringen	-205.761	0	-156.518
<b>Totaal</b>	<b>36.956.620</b>	<b>34.397.134</b>	<b>34.785.068</b>

	Dotatie 2016 (€)
Ontslaguikering	-132.427
Gratificaties ambtsjubileum	875
Duurzame inzetbaarheid	134.809
Ouderenregeling	106.358
Loonruimteakkoord	-135.159
<b>Totaal</b>	<b>-25.544</b>

De personeelskosten inzake personeel niet in loondienst zijn in 2016 ten opzichte van 2015 met € 294.148 gestegen. Deze groei wordt grotendeels verklaard door de (tijdelijke) inhuur van uitzendkrachten ten behoeve van het schuifplan herhuisvesting. Hierdoor dienen tijdelijk meerdere locatiebureaus actief te zijn, deze extra werkzaamheden worden ingevuld met uitzendkrachten.

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor personeel niet in loondienst € 987.864 hoger uitgevallen. Deze fors hogere uitkomst is met name gerealiseerd in de uitzendkrachten (€ 675.959 hoger). Dit is het gevolg van hiervoor genoemde kosten voor de ondersteuning op locaties die in de begroting nog niet waren toegekend aan deze kostensoort (maar aan de overige lasten) en de uitgave van kosten voor formatie die uiteindelijk gerealiseerd is

in de vorm van uitzendkrachten. Verder is voor € 155.403 meer uitgegeven aan student-assistenten en € 40.206 meer aan invités.

De overige personeelskosten zijn in 2016 ten opzichte van 2015 met € 16.377 toegenomen.

De post uitkeringen komt in 2015 € 49.243 hoger uit dan in 2015. Dit betreft allen zwangerschapsuitkeringen.

Ten opzichte van de begroting vallen de loonkosten € 2.559.486 hoger uit. Dit is toe te schrijven aan onder meer:

- + Ten tijde van de begrotingsopstelling was er nog onzekerheid over de uitkomst van de nieuwe cao. Omdat de uiteindelijke doorwerking van de cao in belangrijke mate gecompenseerd zou worden in de rijksbijdrage is in de begroting 2016 nog geen rekening gehouden met de hiervoor genoemde effecten.
- + Per saldo is er een hogere formatie gerealiseerd, te weten 12 fte meer op jaarbasis. Daarnaast heeft o.a. de herhuisvesting en de herinrichting van de ondersteunende organisatie tijdelijk tot meer

inhuurkrachten geleid. Een belangrijk deel van deze overschrijding is in de exploitatie gedekt uit een aantal stelposten die al voorzien waren als interne voorziening in de begroting. Zo waren er interne voorzieningen opgenomen ter financiering van de in 2016 ingestelde lectoraten, ter financiering van ziektevervangende en ter dekking van formatie ten behoeve van extra ICT-inspanningen van totaal € 0,8 miljoen. Ten slotte was er in de begroting 2016 nog een stelpost ad € 0,5 miljoen opgenomen als interne voorziening ter dekking van de uitvoering van projecten die onder regie van het CvB zouden worden uitgevoerd. Een belangrijk deel van deze voorziening is besteed aan formatie. De hiervoor genoemde interne voorzieningen zijn in de begroting 2016 als materiële post opgenomen. Dit betekent dat bij de beoordeling van de hogere formatieve realisatie in 2016 genoemde interne voorzieningen in ogenschouw moeten worden genomen ("budgetneutrale verschuiving" in de realisatie).

	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Gemiddeld aantal fte's HKU	436,28	412,14
Aantal fte's per 31-12-2016	436,7	
Aantal medewerkers per 31-12-2016	799	

Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland.

## 2.2.7 Afschrijvingen

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Afschrijving gebouwen	1.283.262	1.374.012	1.488.377
Afschrijving apparatuur en inventaris	452.565	300.000	300.090
Totaal	1.735.827	1.674.012	1.788.467

De afschrijvingslasten in 2016 ten opzichte van 2015 nemen af met € 52.640.

### Afschrijvingslasten gebouwen

Er is sprake van een daling van € 205.115; deze bestaat uit twee significante posten.

De reguliere afschrijvingslasten wijken zeer beperkt af van de reguliere afschrijvingslasten 2014. Dit heeft te maken met de afwezigheid van omvangrijke investeringen in 2014, ter voorbereiding op significante investeringen in de toekomst.

In 2015 is nog sprake van een klein restant 'inhaalafschrijvingen in verband met herhuisvesting'. In 2014 is besloten een aantal

gebouwen op specifieke data te verlaten. De afschrijvingen zijn in 2014 opnieuw berekend aan de hand van deze einddata, leidend tot incidenteel hogere afschrijvingslasten vooral in 2014 en deels 2015. Verder zijn een aantal omvangrijke investeringen uit het verleden inmiddels volledig afgeschreven. De afschrijving op nieuwe investeringen, met name ten behoeve van de herhuisvesting, vallen lager uit.

Ten opzichte van de begroting vallen de afschrijvingen op gebouwen € 90.750 lager

uit. Bij het opstellen van de begroting werd gedacht dat het grootste deel van de herhuisvestingskosten op gebouwen geactiveerd zou worden. In de praktijk zijn deze veelal in de exploitatie en op apparatuur en inventaris terechtgekomen.

### Afschrijvingslasten apparatuur en inventaris

De afschrijvingen op apparatuur en inventaris komen in 2016 € 152.475 hoger uit dan in 2015. Deze behoorlijke stijging houdt verband met investeringen in apparatuur en inventaris in

kalenderjaar 2015, grotendeels ten gevolge van het herhuisvestingstraject, die in 2016 voor het eerst worden afgeschreven.

De toename van de afschrijvingslasten in 2016 ten opzichte van de begroting is het gevolg van eerdergenoemde investeringen herhuisvesting waarvan tijdens de begroting gedacht werd dat deze grotendeels in de exploitatie 2016 of terecht zou komen of geactiveerd zou worden bij de gebouwen.

## 2.2.8 Huisvestingslasten

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Huur	1.636.437	1.379.451	1.528.539
Verzekeringen	85.884	132.000	90.793
Onderhoud	2.126.595	2.344.790	209.693
Energie en water	1.217.886	1.332.570	1.068.737
Schoonmaakkosten	1.340.664	1.470.949	1.296.281
Heffingen	224.139	346.450	284.572
Overige	131.391	109.780	-550.312
Totaal	6.762.996	7.115.990	3.928.303

De huisvestingslasten komen in 2016 € 2.290.979 hoger uit dan in 2015. Daarbij moet opgemerkt worden dat in 2014 de vorming van de voorziening herhuisvesting (een voorziening ter dekking van verlieslatende huurovereenkomsten (gebouwen die niet of gedeeltelijk gebruikt worden door HKU terwijl de huurovereenkomst doorloopt)) een verhogend effect had op de huisvestingslasten terwijl daar in 2015 ten gevolge van aangepaste besluitvorming een flinke afboeking op gedaan diende te worden. Het verschil kan als volgt verklaard worden:

- + Onttrekking aan eerder genoemde in 2014 gevormde voorziening ter dekking van huurlasten voor de grootte van € 652.067 in 2015. Het verschil met 2015 is per saldo hogere uitgaven van € 1.638.912.
- + De stijging van de onderhoudskosten is toe te schrijven aan de aanpassing in de systematiek van de berekening van de hoogte van de voorziening onderhoud. In 2015 is de gevormde calamiteitenbuffer van € 1,5 miljoen onttrokken aan de voorziening.
- + De uitgaven aan energie en water, schoonmaak en heffingen zijn hoger dan in 2015 onder meer als gevolg van het volledig in gebruik nemen van het pand

Oudenoord en Pastoe. Vanzelfsprekend zijn hieraan hogere (gebruiks-)kosten op het gebied van huisvesting verbonden.

De kosten voor verzekeringen, beveiliging en huren liggen in lijn met 2015. In 2016 is een nieuw contract afgesloten met een schoonmaakbedrijf. Dit zal resulteren in significant lagere kosten voor schoonmaak. Wegens extra schoonmaakwerkzaamheden in 2016 in het kader van de herhuisvesting is deze daling in de voorliggende cijfers nog niet zichtbaar.

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



## 2.2.9 Overige lasten

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Kosten werkplek en personeel	1.903.503	1.704.305	1.919.351
Administratie- en beheerslasten	888.406	901.055	907.121
Beheerslasten onderwijs	3.098.013	2.581.804	3.022.748
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dotatie overige voorzieningen	7.473	10.000	3.212
Overige	3.575.921	5.653.220	3.914.417
<b>Totaal</b>	<b>9.473.316</b>	<b>10.850.384</b>	<b>9.766.849</b>

De daling van de overige instellingslasten in 2016 ten opzichte van 2015 met € 293.533 geeft een wat vertekend beeld omdat in 2015 de vordering op OCW inzake vakantietoelagen is afgeboekt. Dit betrof een vordering van € 914.164. Wanneer we deze afboeking buiten beschouwing laten zijn de overige lasten met € 620.630 gestegen ten opzichte van 2015. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een overschrijding op het uitbesteed werk met circa € 440.000 (€ 130.000 op communicatieactiviteiten, € 200.000 in het kader van (her)huisvesting en € 125.000 voor het project U CREATE), apparatuur/inventaris < € 3.000 met € 125.000 en de overige kosten met circa € 130.000 (dit betreft per saldo voornamelijk hogere verhuizingskosten in 2016). Verder is sprake van een groot aantal onder- en overschrijdingen.

	Begroting 2016 (€)
Beleidsmatige gelden	730.831
Huisvesting	1.045.250
Onderzoeksfonds	460.000
Scholingsfonds	300.000
CvB-projecten	465.000
<b>Totaal</b>	<b>3.001.081</b>

Ten opzichte van de *begroting* komen de kosten € 1.377.068 lager uit. In de begroting is een interne voorziening voor een bedrag van € 3.001.081 opgenomen.

In de realisatie worden de kosten die in het kader van deze activiteiten gemaakt worden geboekt op de juiste kostensoort, binnen én buiten de kostencategorie overige lasten.

Het grootste deel van de interne voorziening 'Huisvesting' is besteed in de kostencategorie 'overige kosten'; dit is zichtbaar in de overschrijding op de posten apparatuur/inventaris < € 3.000 (circa € 220.000), uitbesteed werk algemene ondersteuning (een totale overschrijding van circa € 850.000 die voor zo'n € 415.000 te wijten is aan een overschrijding op het herhuisvestingstraject) en specifieke opdrachten organisatieadvies (circa € 220.000).

De verklaring van het begrotingsresultaat zal dus voornamelijk liggen in de besteding van de overige interne voorzieningen die buiten de kostencategorie overige lasten is gerealiseerd.

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

## 2.2.10 Honorarium onafhankelijke accountant

	Realisatie 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Controle van de jaarrekening en de bekostigingsgegevens	64.493	59.109
Andere controlewerkzaamheden	20.873	28.254
Fiscale advisering	0	1.735
Niet-controlewerkzaamheden	0	0
<b>Totaal</b>	<b>85.366</b>	<b>89.098</b>

In de categorie "andere controlewerkzaamheden" is een bedrag ad € 19.965 opgenomen ten behoeve van de controle van de prestatieafspraken.

## 2.2.11 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2016 (€)	Begroting 2016 (€)	Realisatie 2015 (€)
Rentebaten	37.759	100.000	117.223
Rentelasten	426.202	426.202	441.719
<b>Totaal</b>	<b>-388.443</b>	<b>-326.202</b>	<b>-324.496</b>

In 2016 bedraagt het saldo van de financiële baten en lasten € 388.443 negatief. Ten opzichte van 2015 is dit een negatief verschil van € 56.449. Dit negatieve verschil is voor € 31.033 toe te schrijven aan de jaarlijkse aflossing op de leningen bij de BNG en voor € 87.482 aan lagere rentebaten dan vorig jaar. Naast een gemiddeld lagere liquiditeit zijn de rentevergoedingen door alle banken verder naar beneden bijgesteld.

Ten aanzien van de realisatie 2016 ten opzichte van de *begroting* kan opgemerkt worden dat dankzij de lage rentestand een negatief resultaat behaald is. Dit is tevens voornamelijk toe te schrijven aan de lagere rentestand en liquiditeit dan waarmee in de begroting rekening was gehouden.

### 3. Bezoldiging bestuurders

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

Voor HKU betekent dit dat niemand meer mag verdienen dan het in deze regeling opgenomen maximum, ongeacht of deze persoon in loondienst is of ingehuurd wordt.

De beloning van topfunctionarissen wordt in de jaarrekening toegelicht. Dit betreft de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur en de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht.

Per 1 januari 2016 is de maximale bezoldiging van de WNT (verder) verlaagd naar € 152.000. Deze en voorgaande wijzigingen kennen een overgangsrecht voor arbeidsovereenkomsten die voor 1 januari 2015 zijn afgesloten. Dit overgangsrecht is daarmee van toepassing op de bezoldiging van de voorzitter en het lid van het College van Bestuur waardoor voornoemde norm in 2016 niet op hen van toepassing is. De bezoldiging van het College van Bestuur voldoet daarmee aan de geldende regelgeving.

De bezoldiging van de drie leden en 1 gewezen topfunctionaris van het College van Bestuur van HKU is in onderstaand overzicht opgenomen.

Naam	dhr. J.H.J.M. van de Vijver	mevr. D.T.M. Majoor	dhr. W.D.J. Jongkind	Gewezen topfunctionaris
Functie	Voorzitter CvB	Vice-voorzitter CvB	Lid CvB	Adviseur CvB
Tijdvlak	1-1-2016 t/m 31-12-2016	1-1-2016 t/m 31-12-2016	1-1-2016 t/m 31-08-2016	1-9-2016 t/m 31-12-2016
aanstellingsomvang (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning	162.767	131.232	89.758	46.922
Belaste onkostenvergoeding	6.972	4.300	4.533	4.405
Pensioenpremie werkgever	15.769	14.913	9.970	5.062
Subtotaal bezoldiging	185.508	150.445	104.261	56.389
Belaste vergoedingen buiten vrije ruimte WKR	0	0	0	0
Bezoldiging inclusief belaste vergoedingen	185.508	150.445	104.261	56.389

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2016 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in

2016 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

#### Bestuurskosten

Op grond van de regeling jaarverslaggeving wordt in de jaarstukken een overzicht opgenomen van de bestuurskosten van HKU. Dit vindt plaats conform de brief van de Vereniging Hogescholen van 30 januari 2017 waarin de handreiking en het format kenbaar zijn gemaakt. In de bestuurskosten zijn kosten opgenomen die direct aan de uitoefening van de bestuurstaak door de bestuurders gebonden zijn. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen declaraties en kosten

die rechtstreeks aan HKU in rekening zijn gebracht. De hieronder verantwoorde kosten maken geen onderdeel uit van de bezoldiging van de bestuurders.

De reiskosten buitenland (€ 6.000) hebben betrekking op een studiereis in september naar Zweden in het kader van de verkenning van de derde cyclus in het kunstonderwijs. De reis is georganiseerd in samenwerking met andere kunsthogescholen uit Nederland en o.a. het ministerie van OCW.

	Jules van de Vijver 01-01-2016 t/m 31-12-16	Desiree Majoor 01-01-2016 t/m 31-12-16	Dick Jongkind 01-01-2016 t/m 31-12-16	CvB gezamenlijk 01-01-2016 t/m 31-12-16	Totaal
Reiskosten binnenland	0	0	46	0	46
Reiskosten buitenland	0	715	0	6.000	6.715
Representatie	195	558	0	906	1.659
Overige kosten	0	360	0	896	1.256
Totaal	195	1.633	46	7.802	9.676

**Samenstelling en beloning 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 7,5 %. Alle in 2016 betaalde tegemoetkomingen aan de leden van de Raad van Toezicht vallen binnen de maxima van de WNT.

			Beloning 2016*	WNT-Maximum (op jaarbasis)	Btw (21%) (€)
Raad van Toezicht	Functie	Tijdvak			
mw. drs. M.H. Dunnewijk-Budé	Voorzitter	1-1-2016 t/m 31-12-2016	10.000	22.800	2.100
dhr. prof. dr. W.H. Gispen	plaatsvervangend voorzitter	1-1-2016 t/m 1-7-2016	3.750	15.200	787
dhr. prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman	plaatsvervangend voorzitter	14-6-2016 t/m 31-12-2016	4.375	15.200	919
mw. mr. C.T.L. Hamaker	Lid RvT	1-1-2016 t/m 16-10-2016	6.250	15.200	1.312
mw. drs. M.A. van Schijndel MBA	Lid RvT	1-1-2016 t/m 31-12-2016	7.500	15.200	1.575
dhr. dr. S.P.M. de Waal	Lid RvT	1-1-2016 t/m 1-7-2016	3.750	15.200	788
dhr. mr. G.J.A.M. van der Vossen RC	Lid RvT	14-6-2016 t/m 31-12-2016	4.375	15.200	919
mw. S.M.J.G. Gesthuizen	Lid RvT	1-12-2016 t/m 31-12-2016	625	15.200	131
<b>Totaal Raad van Toezicht</b>			<b>40.625</b>		<b>8.531</b>

\* bedragen exclusief btw

## 4. Continuïteitsparagraaf

**Sinds verslagjaar 2013 is in de regeling jaarverslaggeving onderwijs opgenomen dat het bestuur een continuïteitsparagraaf opneemt in de jaarstukken. De continuïteitsparagraaf bestaat in de eerste plaats uit de samenvatting van de begroting 2017 (zie hoofdstuk 4.1). Verder bestaat dit hoofdstuk uit de verplichte rapportages en de toelichting op het bestaan en de werking van het risicomanagementsysteem. Tevens dient er — in het kader van de hiervoor genoemde regeling — een rapportage van de Raad van Toezicht te worden opgenomen.**

**Conform de regeling is in hoofdstuk 4.2 de verwachte meerjarenontwikkeling opgenomen en in hoofdstuk 4.3 de rapportage van de belangrijkste risico's en onzekerheden in het kader van (de werking van) het interne risicobeheersings- en controlesysteem.**

## 4.1 Samenvatting begroting 2017

### 1. Vooraf

Op 5 december 2016 is de begroting 2017 door het College van Bestuur definitief vastgesteld en op 13 december 2016 door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Tevens heeft de Centrale Medezeggenschapsraad op de begroting 2017 instemming verleend.

### Cao 2016–2017 verlengd

Vervolgens is er na vaststelling van de begroting 2017 (in maart 2017) een principeakkoord gesloten over de verlenging van de cao 2016–2017 tot 1 april 2018. In dit akkoord zijn onder meer afspraken vastgelegd die leiden tot een eenmalige uitkering van salarisverhoging € 500 (bij fulltime dienstverband) in november 2017. In de begroting 2017 is hiermee nog geen rekening gehouden. Naar verwachting kunnen deze additionele lasten gefinancierd worden uit de te verwachten looncompensatie in de Rijksbijdragen over 2017.

### 2. Algemeen

HKU voert een actief beleid met betrekking tot het realiseren van extra uitgaven gedurende de jaren t/m 2017 teneinde hiermee de kwaliteit van het onderwijs een goede impuls te geven, vanzelfsprekend zonder hierbij de financiële continuïteit van HKU uit het oog te verliezen. Vervolgens zullen dan vanaf 2018 verdere kwaliteitsinvesteringen gefinancierd kunnen worden uit de middelen die vanaf 2018 vrijkomen als extra 'studievoorschot-middelen'.

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

Over de exacte hoogte van deze middelen (vanaf 2018) en de bestedingsdoelen voor deze middelen is op dit moment nog geen volledige zekerheid. Naar verwachting zal dit niet eerder duidelijk worden dan na afronding van de kabinetsformatie.

### 3.

De begroting 2017 kent in hoofdlijnen twee negatieve effecten die ten gevolge van (vooral) externe omstandigheden doorwerken, beide betrekking hebbend op personeelslasten, te weten:

- Hogere personeelslasten ten gevolge van hogere pensioenlasten. Als gevolg van een slechte dekkingsgraad van het pensioenfonds ABP worden de pensioenpremies in 2017 sterk verhoogd. De stijging is nog enigszins beperkt gebleven omdat het ABP ervoor gekozen heeft de benodigde premiestijging over meerdere jaren te verdelen. Dit betekent wel dat in toekomstige jaren de pensioenlasten naar verwachting door zullen stijgen.
- Hogere personeelslasten ten gevolge van de doorwerking van de cao (waarin onder meer de z.g. 5,05 % loonakkoord publieke sector is uitgewerkt in de salariscomponent).

Ten gevolge van de hiervoor genoemde omstandigheden is ten opzichte van de begroting 2016 een bedrag ad € 2,2 miljoen omgebogen.

Deze ombuigingen zijn in de begroting 2017 als volgt verwerkt:

Allereerst is de formatie ten opzichte van de begroting 2016 met 8 fte teruggebracht. Hiermee komt de totale formatie in 2017 uit op 442 fte. De afname in 2017 vindt uitsluitend plaats in niet-reguliere formatie (projecten e.d.), zowel in OP als OBP, waardoor de reguliere formatie in zowel onderwijs & onderzoek als in ondersteuning stabiel blijft. Totaal effect circa € 0,6 miljoen. Dit betekent ten opzichte van 2012 overigens nog steeds een forse toename met ruim 50 fte in het primaire proces (OP).

Naast bovengenoemde bijstellingen is in de begroting 2017 ten opzichte van de begroting 2016 een bedrag ad € 1,4 miljoen verminderd in materiële kosten.



Concreet gaat het hierbij – in hoofdlijnen – om de volgende bedragen:

x €1 miljoen	2017
Huisvestingslasten	0,3
Werkplekkosten (o.a. ICT en inventaris)	0,4
Reis, verblijf, catering (personeel)	0,1
Beheerslasten onderwijs	0,2
Uitbesteed werk, drukwerk etc.	0,4
Totaal	1,4

Tot slot nemen de afschrijvingslasten toe met € 0,7 miljoen. De interne voorziening voor beleidsuitgaven neemt met eenzelfde bedrag af.

#### 4.

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

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

#### 5. Bestemmingsreserves

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

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

- de uitvoering van het herhuisvestingsplan;
- het realiseren van (overige) investeringsplannen ten behoeve van het onderwijs of investeringen die in het verlengde liggen van de (onderwijs)kwaliteitsverbetering, zoals de verbetering van infrastructuur ICT en de verbetering van onderzoek en ontwikkeling.

Op basis van een eigen vermogen per 31 december 2016 ad € 25,7 miljoen is een bedrag ad € 13,4 miljoen vrijgemaakt in bestemmingsreserves ter financiering van eerdergenoemde te realiseren (voor)investeringen.

#### 6. De ontwikkeling bekostiging

De geraamde ontwikkeling van de bekostiging 2017 t/m 2019 geeft een stabiel beeld, maar kent wel een aantal onzekerheden als gevolg van het uitblijven van duidelijkheid omtrent de opvolging van de prestatieafspraken en de toekenning van de studievoorschotgelden vanaf 2018.

Voor een nadere specificatie en toelichting zie het overzicht op pag. 130–131.

Overigens was ten tijde van de opstelling van het financieel jaarverslag 2016 de geactualiseerde meerjarenraming van het ministerie van OCW nog niet beschikbaar. Deze zal op een later tijdstip in 2017 beschikbaar komen. De nu gepresenteerde cijfers zijn (als uitgangspunt) gebaseerd op de cijfers die het ministerie van OCW eind 2016 beschikbaar had. Op basis van deze cijfers is een doorrekening gemaakt waarbij rekening is gehouden met de ontwikkeling aantallen (te bekostigen) studenten HKU en aanpassingen van de prijspeilen in 2017.

#### 7. Risico's

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. De uitkomst van de kabinetsformatie zal naar verwachting meer duiding van deze risico's geven.

Overigens kunnen deze maatregelen zowel positief als negatief uitpakken. De belangrijkste en risicovolste posten (de posten die absoluut gezien het meest kunnen fluctueren) zijn:

- het studentgebonden deel van de bekostiging;
- de middelen die tot en met 2016 zijn toegerekend uit hoofde van de prestatiebekostiging, de doorwerking van de 'studievoorschotmiddelen' die zoals toegezegd bij de invoering van het leenstelsel, met ingang van 2018 zullen vrijkomen. Ook hiervan is de wijze en hoogte van toekenning nog onduidelijk.

Ad a: De risico's zitten hem in mogelijke aanpassingen van het prijspeil per student. De bepaling van de hoogte van het prijspeil is feitelijk gebaseerd op externe factoren, te weten: enerzijds de instroomontwikkeling HBO-Macro<sup>3</sup>, anderzijds politieke (kabinets)keuzes. Daarnaast kan de hoeveelheidscomponent jaarlijks fluctueren. Hoewel deze fluctuaties kan worden gedefinieerd als 'eigen beleid', is het in de praktijk lastig om deze fluctuaties jaarlijks direct te beïnvloeden omdat het rendement (de te behalen graden) en de jaarlijkse instroom ook bepaald worden door exogene factoren.

Ad b: Met ingang van 2016 is de prestatiebekostiging beëindigd. Deze prestatiebekostiging was gekoppeld aan prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt over de periode tot en met 2015. In 2016 is door de hogescholen verantwoording afgelegd over deze periode. HKU heeft de gemaakte afspraken in toereikende mate behaald en de prestatiebekostiging volledig ontvangen. In 2017 zijn deze middelen grotendeels lineair gecontinueerd als onderdeel van de 'lumpsum'. Voor 2018 en verder wordt een nieuwe wijze van middelenverdeling verwacht. Hierover ontstaat naar verwachting na afloop van de kabinetsformatie meer duidelijkheid. De wijze en (daarmee) hoogte van toekenning vanaf 2018 is nog onzeker.

#### 8. Huisvesting

In 2017 zal HKU de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan afronden.

Voor de financiering van de investeringen en overige huisvestingskosten direct gekoppeld aan het herhuisvestingstraject zijn middelen gereserveerd in de bestemmingsreserves. Daarnaast zijn in 2016 voor de financiering van het huisvestingstraject middelen voorgefinancierd uit onderhoudsvoorziening. Omdat na afronding van het herhuisvestingsproject de komende jaren het (instandhoudingsonderhoud) minimaal zal zijn, zal naar verwachting de voorziening onderhoud de komende jaren weer kunnen worden aangevuld tot een bedrag van circa € 4 á 5 miljoen.

Inmiddels is begonnen met de opzet van een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan voor de jaren 2017–2028 met als financieel kader een plan waarbij jaarlijks een bedrag

van € 1,5 miljoen dient te worden gedoteerd als egalisatie van het meerjarenonderhoud. In de begroting 2017 is rekening gehouden met een dotatie van € 1,5 miljoen.

Daarnaast is er rekening mee gehouden dat er in 2017 nog voor € 1,5 miljoen dient te worden geïnvesteerd (naast dus de hiervoor genoemd € 1,5 miljoen dotatie onderhoud) uit de reguliere huisvestingsbegroting. Daarnaast is nog een bedrag ad € 1,0 miljoen als investering voorzien voor de financiering van de inrichting van "de spoorgang/werkplaatsen Oudenoord" en mogelijke nagekomen aanpassingen o.b.v. evaluaties van de opleveringen.

#### 9. Professionalisering

HKU heeft voor de periode 2014 t/m 2017 een professionaliseringsplan vastgesteld. Ultimo 2013 is hierover in het instellingsgebonden cao-overleg met de vakbonden overeenstemming bereikt. Met de financiering van dit plan is over de genoemde planperiode een totaal bedrag ad € 7,3 miljoen gemoeid. Dit komt neer op circa € 1,8 miljoen per jaar.

Op basis van de realisatie 2014 t/m 2016 en de begroting 2017 kan geconstateerd worden dat HKU bij de uitvoering van het professionaliseringsplan over genoemde periode de financiële afspraken inzake de minimaal vrij te maken middelen ruimschoots haalt en feitelijk ver overschrijdt. Over de periode 2014 t/m 2016 kan de financiële inzet ten behoeve professionalisering becijferd worden op een totaal bedrag van € 6,8 miljoen.

Dit betekent dat alleen al bij louter de toewijzing van het basisrecht in 2017, de afgesproken € 7,3 miljoen als investering professionalisering over de eerder genoemde planperiode aanzienlijk zal worden overschreden. Dit betekent dat in 2017 e.v., de uitvoering van het professionaliseringsbeleid binnen beheersbare en financieel realistische kaders enerzijds en een verantwoord HRM-beleid anderzijds zal worden uitgewerkt.

#### 10. Onderzoek

In de begroting 2017 wordt ter financiering van lectoraten een bedrag ad € 1 miljoen vrijgemaakt. Dit bedrag wordt gedekt uit de ontwerp- en ontwikkelgelden en voor € 28.000 gedekt uit 3<sup>e</sup> geldstroombaten.

Voor de financiering van de expertisecentra wordt in de begroting 2016 een bedrag ad

€ 2,8 miljoen vrijgemaakt. Dit bedrag wordt voor € 2 miljoen gedekt uit de bekostiging. Het restant wordt gedekt uit 3<sup>e</sup> geldstroom.

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

Op basis van de geprognosticeerde mutatiebalans komt het kengetal voor de (theoretische) solvabiliteit per 31 december 2017 uit op 42,5.

Tevens is op basis van een voorzichtige raming de acid test ratio berekend. De acid test ratio (de ratio berekend vanuit de balanspositie zonder correcties) per 31 december 2017 kan

becijferd worden op 1,65. De uitkomst van de eerdergenoemde mutatiebalans geeft voor 31 december 2018 een uitkomst van de acid test ratio van 1,19.

Een berekening van de DSCR die rekening houdt met een genormaliseerde uitkomst in 2017 (exclusief de incidentele niet-reguliere activiteiten gefinancierd uit de bestemmings-reserves) komt over 2017 uit op 1,59.

Een nadere specificatie van de ontwikkeling van de DSCR is te vinden in paragraaf 3.2.6.

## 4.2 Meerjarenontwikkelingen

De Toekomstparagraaf behelst de jaren 2017 (op basis van de begroting 2017) tot en met 2019. Hierbij wordt — zoals voorgeschreven — drie jaar vooruitgekeken. HKU wil hiermee een zo volledig mogelijk beeld van de continuïteitsinschatting geven.

De waarderingsgrondslagen die voor de weergave van de begroting 2017 en de prognose van 2018 en 2019 worden gehanteerd, zijn dezelfde als die in de jaarrekening 2016 zijn gehanteerd.

### 4.2.1 Verwachte meerjarenontwikkeling van studentenaantallen

#### Overzicht: verwachte meerjarenontwikkeling van studentenaantallen

	Realisatie 2016–2017	Raming 2017–2018	Raming 2018–2019
B Creatieve Media en Game Technologie	230	235	235
B Autonoom	161	165	165
B Docent BKV	193	195	195
B Docent Drama	53	55	55
B Docent Muz	75	75	75
B K&E	877	885	885
B K&T	241	240	240
B Muziek	517	520	520
B Theater	174	175	175
B Vormgeving	1.229	1.250	1.250
M Crossover Creativity	21	35	35
M Interieurarchitectuur	24	25	25
M Kunsteducatie	46	45	45
M Muziek	123	125	125
M Scenografie	19	20	20
Nieuwe opleidingen			66
<b>Totaal</b>	<b>3.987</b>	<b>4.045</b>	<b>4.111</b>

Voorafgaand aan ieder collegejaar wordt door de directeur van elke school in samenspraak met de studieleders, de opleidingscommissie en het College van Bestuur het aantal inschrijvingen vastgesteld waarnaar gestreefd wordt. De uiteindelijke instroom is afhankelijk van het aantal studenten dat de toelatingscommissies, gebaseerd op talent van de student, uiteindelijk selecteert en vervolgens de keuze van de student om zich daadwerkelijk bij HKU in te schrijven. Ondanks deze onzekerheden in de planning van de aantallen studenten,

heeft HKU een vrij stabiele studentenstroom. Deze stabiliteit is zichtbaar in bovenstaand overzicht. Daarbij wordt opgemerkt dat de aantallen studenten voor de opleiding Bachelor Autonoom en Bachelor Muziek gemaximeerd zijn op grond van afspraken uit het sectorplan Kunstonderwijs. In 2014–2015 is de Master Scenografie overgenomen van de Hanzehogeschool Groningen. In 2015–2016 is HKU gestart met het aanbieden van de brede master Crossover Creativity. HKU voorziet instroom opnieuw aan te bieden opleidingen vanaf 2018.

### 4.2.2 Verwachte meerjarenontwikkeling van aantallen fte, uitgesplitst naar categorieën

#### Overzicht: verwachte meerjarenontwikkeling van aantallen fte, uitgesplitst naar categorieën

	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019
Onderwijs-/ onderzoekpersoneel	241	241	241
Wetenschappelijk personeel	0	0	0
Overige medewerkers	184	184	184
Management/Directie	17	17	17
<b>Totaal FTE</b>	<b>442</b>	<b>442</b>	<b>442</b>

Voor 2018 en 2019 is uitgegaan van stabilisering van de situatie in 2017.

Op basis van de huidige organisatiestructuur van HKU kan de indeling van de formatie als volgt worden weergegeven.

	Begroting 2017 (in fte's)	Begroting 2016 (in fte's)	Realisatie 2016 (in fte's)
Schools en HKU College	206	210	223
Expertisecentra (incl. Labs)	26	27	25
Lectoraten	9	10	9
Ondersteuning (locaties, backoffice)	183	184	182
Toezicht, Bestuur en Medezeggenschap	9	9	10
Kostenplaatsen	9	10	8
<b>Totaal FTE</b>	<b>442</b>	<b>450</b>	<b>456</b>

#### Toelichting

HKU verwacht — in hoofdlijnen — constante studentenaantallen. In 2013 zijn in het Instellingsplan de kaders aangegeven van de beleidsprioriteiten van HKU tot en met 2018.

Een belangrijk onderwerp daarin is het structureel aanwenden van meer middelen voor onderwijsactiviteiten. Geconstateerd kan worden dat HKU in 2014 t/m 2016 een forse groei heeft gekend van de formatie die

nagenoeg geheel direct ten gunste van het onderwijs is gekomen.

De formatie is ten opzichte van de begroting 2016 met 8 fte teruggebracht. Hiermee komt de totale formatie in 2017 uit op 442 fte.

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

HKU heeft in het verleden een gunstig eigen vermogen opgebouwd. Vanaf 2015 wordt een deel van het surplus in het eigen vermogen op een verantwoorde manier ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit en de faciliteiten. Deze aanwending wordt gerealiseerd in aanvulling op de (structurele) aanwending van middelen in het kader van de reguliere bedrijfsvoering. Vanuit een verantwoord financieel beheer maakt HKU een onderscheid tussen (structurele) activiteiten die worden uitgevoerd en gefinancierd in het kader van de reguliere bedrijfsvoering en activiteiten die buiten de reguliere bedrijfsvoering worden uitgevoerd.

#### Financiering uit studievoorschot

De verwachting is dat de vrijval van middelen die vrijkomen voor het hoger onderwijs vanwege de invoering van het studievoorschot vanaf 2018 (geleidelijk) op gang komt. In het navolgende overzicht met de verwachte meerjarenontwikkeling van de staat van baten en lasten is er van uitgegaan dat in 2018 een

in miljoen €	Investing	Macro-verdeling		Aandeel HKU obv HKU/HBO
		WO	HBO	
2018	200	67	133	1,4
2019	200	67	133	1,4
2020	236	79	157	1,7
oplopend tot structureel	600	200	400	4,2

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

Naast de verwachte de extra middelen vanuit het studievoorschot heeft het College van Bestuur besloten tot het verantwoord aanwenden van middelen uit het eigen vermogen.

Wellicht ten overvloede wordt hierbij

De afname in 2017 vindt uitsluitend plaats in niet-reguliere formatie (projecten e.d.), zowel in OP als OBP, waardoor de reguliere formatie in zowel onderwijs & onderzoek als in ondersteuning stabiel blijft.

bedrag ad € 1,4 miljoen ten gunste van HKU wordt toegewezen. Deze € 1,4 miljoen is gebaseerd op de volgende aanname:

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

Opgemerkt dient hierbij te worden dat de daadwerkelijke hoogte van de toekenning van deze bedragen (alsmede de verdeelsleutel tussen de instellingen en de voorwaarden waarop toekenning plaatsvindt) nog onzeker is. Naar verwachting komt hier meer duidelijkheid over na afloop van de kabinetsformatie.

Onderstaand een korte uitwerking van de betreffende berekening.

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

## De verwachte meerjarenontwikkeling 2017–2019 van de staat van baten en lasten

Meerjarenbegroting 2016–2018	Raming		
	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
<b>Baten</b>			
Rijksbijdrage OCW	42.066.346	42.863.219	42.863.219
Overige overheidsbijdragen en subsidies	210.967	210.000	210.000
College, cursus, les en ex. gelden	8.462.589	8.529.435	8.529.435
Baten werk in opdracht van derden	869.803	800.000	800.000
Overige Baten	504.550	575.000	575.000
<b>Totaal Baten</b>	<b>52.114.255</b>	<b>52.977.654</b>	<b>52.977.654</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	36.169.873	36.350.721	36.532.475
Afschrijvingen	2.356.678	2.896.342	2.889.054
Huisvestingslasten	6.805.561	6.805.561	6.805.561
Overige lasten	9.120.419	8.204.950	7.758.361
<b>Totaal lasten</b>	<b>54.452.531</b>	<b>54.257.574</b>	<b>53.985.451</b>
Saldo Fin. Baten en lasten	-505.180	-490.180	-475.180
<b>Totaal resultaat:</b>	<b>-2.843.456</b>	<b>-1.770.100</b>	<b>-1.482.977</b>
Onttrekking uit bestemmingsreserve:	2.843.456	1.770.100	1.482.977

### Onderbouwing van de gepresenteerde cijfer

1. 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 Collegegeldten zijn als uitgangspunt gebaseerd op de per ultimo 2016 bekende meerjarencijfers zoals die waren opgenomen in de Rijksbegroting 2017 en de daarbij horende openbare beschikbare stukken. In deze raming is geen rekening gehouden met een jaarlijkse compensatie voor loon- en prijsontwikkeling. Bij de bepaling van de Rijksbijdrage vanaf 2018 is gebruik gemaakt van een realistisch-conservatieve schatting ten aanzien van de middelen uit hoofde van de voormalige prestatieafspraken en uit hoofde van de studievoorschotmiddelen.

Opgemerkt dient te worden dat zowel de studievoorschotmiddelen als de bekostiging van het kunstonderwijs onderwerp van politiek debat en daarmee mogelijk van de kabinetsformatie zijn. In onderstaande cijfers is met deze mogelijke effecten geen rekening gehouden, maar is uitgegaan van

(extrapolatie van) huidig beleid.

2. De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn voor 2018 en 2019 gebaseerd op de begroting 2017. Dit geldt ook voor de post Baten werk in opdracht van derden.
3. De geraamde cursusgeldten zijn begroot met als uitgangspunt de begroting 2017. HKU heeft de ambitie in de komende jaren onder meer het aanbod van vooropleidingen te vergroten. Naar verwachting zal dit leiden tot enige toename van de cursusgeldten. In de doorrekening is met deze te verwachten toename nog geen rekening gehouden. Overigens voert HKU een beleid waarbij de kosten die gemoeid zijn met onbekostigde activiteiten altijd minimaal in evenwicht moeten zijn met de aan deze activiteiten toe te rekenen baten. Hiermee dienen de verplichtingen (de kosten) beïnvloedbaar te zijn bij een eventuele afname van de baten.

De collegegeldten zijn geraamd in overeenstemming met de geraamde aantallen ingeschreven studenten. Daarbij wordt op



	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019
studentgebonden financiering	25.330.604	24.720.536	24.720.536
onderwijsopslag-percentages	13.104.861	13.104.861	13.104.861
onderwijsopslag-bedragen	440.550	383.118	383.118

Subtotaal onderwijsdeel	38.876.015	38.208.515	38.208.515
Ontwerp- & ontwikkeldeel	1.067.089	1.097.663	1.097.663
(voormalige) Prestatiebekostiging HKU	2.539.833	2.202.556	2.202.556
<b>Subtotaal</b>	<b>42.482.937</b>	<b>41.508.734</b>	<b>41.508.734</b>
Aanpassing effect middelen uit leenstelsel	—	1.354.486	1.354.486
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>	<b>42.482.934</b>	<b>42.863.219</b>	<b>42.863.219</b>

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 richtsnoer voor de hoogte van het instellingsgebonden collegegeld geldt het bekostigingsbedrag inclusief wettelijk collegegeld.

- De overige baten zijn voor 2017 gebaseerd op de realistisch ingeschatte baten, waaronder de huurbaten. De huurbaten waarvan nu al zeker is dat die vanaf 2018 zullen wegvallen, zijn niet meegenomen in de meerjarenprognose.
- De opgenomen personeelslasten zijn gebaseerd op de begroting 2017 en gecorrigeerd voor de effecten ten gevolge van de te verwachten effecten van het principeakkoord over de cao 2017–2018.
- De afschrijvingslasten zijn gebaseerd op de gerealiseerde investeringen t/m 2016 (voor de begroting 2017) en de geplande investeringen in de jaren 2018 en 2019 voor de navolgende jaren. Een belangrijk aandeel van de investeringen heeft betrekking op de uitvoering van het herhuisvestingstraject. Dit verklaart ook in belangrijke mate de

toename van de afschrijvingen. De afschrijvingslasten in het kader van de uitvoering van het herhuisvestingstraject worden grotendeels gedekt uit de bestemmingsreserves.

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 deze investeringen wordt eveneens gedekt uit de bestemmingsreserves. Voor de bepaling van de afschrijvingskosten is uitgegaan van het vigerende afschrijvingsregime.

Op de volgende pagina een totaal overzicht van de investeringen en vervolgens de afschrijvingen die ten grondslag hebben gelegen aan de in de meerjarenbegroting 2017 t/m 2018 opgenomen cijfers.

Met ingang van 1 januari 2018 is het huisvestingstraject afgerond en is er sprake van een stabiele financieringssituatie. Voor een overzicht van de huisvestingslasten per 1 januari 2018, zie pag. 150.

- De fluctuaties in de overige lasten 2017 t/m 2019 zijn vooral toe te schrijven aan de afname van de bestedingen ten laste van de (niet-herhuisvestinggebonden) bestemmingsreserves.

## Resume totaal overzicht investeringen en afschrijvingslasten 2015–2019:

Investerings					
	2015	2016	2017	2018	2019

### Onroerende goederen

Gefinancierd uit bestemmings-reserves	2.164.096	6.575.374	1.000.000	0	0
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering	0	351.384	2.500.000	390.000	390.000
<b>Totaal Investerings</b>	<b>2.164.096</b>	<b>6.926.758</b>	<b>3.500.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>

### Roerende goederen

Gefinancierd uit bestemmings-reserves		366.558	296.000	208.000	0
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering		498.260	575.000	575.000	575.000
<b>Totaal Investerings</b>		<b>864.818</b>	<b>871.000</b>	<b>783.000</b>	<b>575.000</b>

Afschrijvingen					
	2015	2016	2017	2018	2019

### Onroerende goederen

Gefinancierd uit bestemmings-reserves		157.729	803.065	903.065	903.065
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering		1.125.533	1.027.703	1.258.737	1.290.015
<b>Totaal Afschrijvingen</b>		<b>1.283.262</b>	<b>1.830.768</b>	<b>2.161.802</b>	<b>2.193.080</b>

### Roerende goederen

Gefinancierd uit bestemmings-reserves		175.961	351.884	336.479	271.912
Gefinancierd uit reguliere bedrijfsvoering		276.604	328.605	398.060	424.061
<b>Totaal Afschrijvingen</b>		<b>452.565</b>	<b>680.489</b>	<b>734.539</b>	<b>695.973</b>

Totaal afschrijvingen uit reguliere bedrijfsvoering		1.402.137	1.356.308	1.656.797	1.714.076
Totaal afschrijvingen uit bestemmingsreserves		333.690	1.154.949	1.239.544	1.174.977
<b>Totaal (aansluiting meerjarenkader 2016–2018)</b>		<b>1.735.827</b>	<b>2.511.257</b>	<b>2.896.341</b>	<b>2.889.053</b>

## Huisvesting

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

Omschrijving	Huurlasten	Serv. Kstn c.q. Dir. hv-gebonden kosten	Overige rechten en belastingen	Totaal
<b>Financiële dekking huisvestingskosten (geconsolideerd)</b>				
Rijksbijdrage 1 <sup>e</sup> geldstroom				7.300.000
Collegegelden				940.000
Huurbaten				94.500
<b>Subtotaal fin. dekking (a)</b>				<b>8.334.500</b>
<b>Aan pand toe te rekenen kosten</b>				
Pastoe Fabriek	700.000	250.000		950.000
de Kade	825.000	190.000		1.015.000
Grote Spui	36.000	8.000		44.000
Jansveld	26.000	2.000		28.000
Belgen monument	1.000			1.000
Loods (tijdelijk)	36.000	15.000		51.000
Janskerkhof	eigendom	110.000	27.000	137.000
Mariaplaats	eigendom	115.000	70.000	185.000
Oudenoord	eigendom	200.000	56.000	256.000
IBB-laan	eigendom	200.000	79.000	279.000
<b>Subtotaal (b)</b>	<b>1.624.000</b>	<b>1.090.000</b>	<b>232.000</b>	<b>2.946.000</b>
Opstal verzekeringen				110.000
Beveiligingskosten				85.000
Schoonmaakkosten				918.000
Groot onderhoud				1.500.000
Onderhoudscontracten				550.000
Klein onderhoud				250.000
Afschrijvingslasten MVA				1.254.000
Overige kosten				213.500
<b>Subtotaal (c)</b>				<b>4.880.500</b>
<b>Financieringskosten (d)</b>				<b>508.000</b>
<b>Totaal (a-b-c-d)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 4.2.4 Verwachte meerjarenontwikkeling aanwending bestemmingsreserves

HKU heeft de afgelopen jaren positieve resultaten geboekt die het eigen vermogen hebben gevoed. Dit heeft geleid tot een uiterst gezonde financiële positie, van waaruit vanaf 2016 investeringen worden gerealiseerd. Zo zijn in 2016 een aantal beleidsprioriteiten (gedeeltelijk) vanuit de bestemmingsreserves gefinancierd en wordt dit voortgezet in 2017.

Een omvangrijk deel van het eigen vermogen wordt geïnvesteerd in het verbeteren van voorzieningen voor het onderwijs van HKU. Deze investeringen vinden voor een belangrijk deel plaats door middel van het effectueren van goede onderwijsvoorzieningen door uitvoering van het strategisch huisvestingsplan. Juist omdat het gaat om de uitvoering van verbeteringen van onderwijsvoorzieningen wordt bij de uitvoering het onderwijs zeer nauw betrokken. Dit vertaalt zich in een nauwe samenwerking met de schools, expertisecentra, docenten en vanzelfsprekend studenten, waarbij ook de informatievoorziening en samenspraak met de medezeggenschapsraad (via een huisvestingscommissie die tevens als klankborggroep functioneert), goed geborgd is.

In bovenstaand verloopoverzicht is de verwachte aanwending van de bestemmingsreserves opgenomen. Ten aanzien van de bestemmingsreserve herhuisvesting dient opgemerkt te worden dat de uitgaven van deze gehele reserve in de jaren 2015–2017 valt, maar dat de (comptabele) onttrekking aan de bestemmingsreserve plaatsvindt op basis van de toerekening van de kosten aan de jaarlijkse exploitatie. Dat wil zeggen dat investeringen conform de vigerende afschrijvingstermijn in de komende jaren ten laste van deze reserve worden gebracht, maar dat feitelijke aanwending al heeft plaatsgevonden.

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

Zoals al eerder opgemerkt zal een substantieel deel van de bestemmingsreserves worden aangewend ter financiering van de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan. In 2015 en 2016 is hiervoor een aantal investeringsplannen vastgesteld. Het totale financiële beslag van deze investeringsplannen bedraagt € 16,7 miljoen.

Hiervan wordt een bedrag van totaal € 12,6 miljoen gefinancierd uit de aanwending van de bestemmingsreserves en wordt € 1,9 miljoen gefinancierd uit de onderhoudsvoorziening. Het overige deel, € 2,2 miljoen, wordt gefinancierd uit de reguliere exploitatie.

De bestedingen ten laste van de bestemmingsreserves en ten laste van de reguliere exploitatie betreffen grotendeels investeringen en worden daarmee conform het afschrijvingsregime van HKU via de exploitatierekening ten laste van genoemde financieringsbronnen gebracht. Het zwaartepunt hiervan ligt in de periode 2017–2027.

Dit betekent dat als gevolg van de uitvoering van het herhuisvestingsplan de afschrijvingskosten het jaarlijks resultaat zal beïnvloeden. Boekhoudkundig wordt de bestemmingsreserve daarmee pas aangewend als de (afschrijvings)kosten zich voordoen. Dit betekent dat de aanwending van de bestemmingsreserve dus wel al feitelijk heeft plaatsgevonden, maar dat dit nog niet zichtbaar is in de hoogte van deze reserve.

Om dit effect zichtbaar te maken in de aanwending van het eigen vermogen, maakt HKU een onderscheid tussen de 'theoretische' solvabiliteit en de 'duurzame' solvabiliteit. In het kengetal van de duurzame solvabiliteit wordt (indicatief) rekening gehouden met de reeds aangegane investeringsverplichtingen die in de toekomst nog ten laste van het resultaat zullen komen. In de berekening van de duurzame solvabiliteit wordt overigens tevens rekening gehouden met de nog niet aangewende gereserveerde middelen. Zie ook het navolgende hoofdstuk 4.2.5: Verwachte meerjarenontwikkeling 2016 – 2018 van de balans.

Zie tabellen op pag. 152 t/m 155.

## Overzicht: verwachte meerjarenontwikkeling aanwending bestemmingsreserves

Verloop Bestemmingsreserves 2016 t/m 2020

Stand per	31 dec. 2016	Mutaties 2017	31 dec. 2017
Legaten en schenkingen	47.162	pm	47.162

Uitvoering herhuisvestingsplan	—	—	—
Traject herhuisvesting HKU	10.025.588	-1.341.826	8.683.762
Oplevering Lange Vie	350.000	-350.000	—
<b>Totaal uitvoering herhuisvestingsplan</b>	<b>10.375.588</b>	<b>-1.691.826</b>	<b>8.683.762</b>

Beschikbaar voor flankerend beleid			
ICT beveiliging en infrastructuur	83.799	-24.504	59.295
Vernieuwingsvraag	494.873	-98.000	396.873
Professionalisering	272.467	—	272.467
Onderzoek en ontwikkeling	190.000	-60.000	130.000
Master Crossover Creativity	275.000	-100.000	175.000
Flankerend beleid HRM	109.630	-69.370	40.260
Flankerend beleid IOO-traject	150.000	-150.000	—
Continuïteit schuifplan onderwijsonderst.	32.000	-32.000	—
Mobiliteitsbeleid	250.000	—	250.000
Financieringsegalisatie exploitatie	510.000	-255.756	254.244
Egalisatie voorziening huisvesting	652.000	-362.000	290.000
<b>Totaal flankerend beleid</b>	<b>3.019.769</b>	<b>-1.151.630</b>	<b>1.868.139</b>
<b>Totaal generaal:</b>	<b>13.442.519</b>	<b>-2.843.456</b>	<b>10.599.063</b>

Mutaties 2018	31 dec. 2018	Mutaties 2019	31 dec. 2019	Mutaties 2020	31 dec. 2020
pm	47.162	pm	47.162	pm	47.162

—	—	—	—	—	—
-1.239.545	7.444.217	-1.174.977	6.269.240	-1.014.421	5.254.819
—	—	—	—	—	—
<b>-1.239.545</b>	<b>7.444.217</b>	<b>-1.174.977</b>	<b>6.269.240</b>	<b>-1.014.421</b>	<b>5.254.819</b>

-59.295	—	—	—	—	—
-196.000	200.873	-98.000	102.873	-98.000	4.873
-75.000	197.467	-75.000	122.467	-75.000	47.467
-60.000	70.000	-60.000	10.000	-10.000	—
-100.000	75.000	-75.000	—	—	—
-40.260	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	250.000	—	250.000	—	250.000
—	254.244	—	254.244	—	254.244
—	290.000	—	290.000	—	290.000
<b>-530.555</b>	<b>1.337.584</b>	<b>-308.000</b>	<b>1.029.584</b>	<b>-183.000</b>	<b>846.584</b>
<b>-1.770.100</b>	<b>8.828.963</b>	<b>-1.482.977</b>	<b>7.345.986</b>	<b>-1.197.421</b>	<b>6.148.565</b>



## Overzicht 1: budgettoewijzing projecten inzake uitvoering strategisch herhuisvestingsplan:

Voortgang Status	Omschrijving project	Totaal budget	Gedekt uit bestemmings-reserves	Gedekt uit de voorziening onderhoud (voorfinanciering)
<b>Totaal (afger.)</b>	<b>Verbouwing IBB-laan</b>	<b>7.780.733</b>	<b>6.139.200</b>	<b>1.632.700</b>
	Verbouwing Oudenoord			
afgerond	- fase 1 verbouwing medio 2015	2.519.405	2.459.405	60.000
afgerond	- fase 2: Mediatheek en Uitleen in 2016	485.600	485.600	nvt
in ontwikkeling	- Camera's	65.509		
afgerond	Verbouwing Oudenoord Fase 3 (lok. HU)	224.100	224.100	nvt
afgerond	De spoorgang	442.600		
afgerond	De spoorgang (inventaris)	42.400		
<b>Totaal</b>	<b>Totaal Oudenoord</b>	<b>3.779.614</b>	<b>3.169.105</b>	<b>60.000</b>
	Verbouwing DDF/Pastoe			
afgerond	- Verbouwing Pastoe (Rotsoort)	1.918.250	1.703.250	200.000
bijna afgerond	- Black box	35.064		nvt
in ontwikkeling	- Camera's	70.622		
<b>Totaal</b>	<b>Totaal DDF/Pastoe</b>	<b>2.023.936</b>	<b>1.703.250</b>	<b>200.000</b>
	Verbouwing de Nieuwe Kade			
in ontwikkeling	- Verbouwing Nieuwe Kade	2.934.131	1.434.131	nvt
in ontwikkeling	- Camera's (beveiliging)	52.485		
in ontwikkeling	- Bekabeling	152.237		
<b>Totaal</b>	<b>Nieuwe Kade</b>	<b>3.138.853</b>	<b>1.434.131</b>	<b>0</b>
	<b>Totaal generaal</b>	<b>16.723.136</b>	<b>12.445.686</b>	<b>1.892.700</b>

Gedekt uit de reguliere HV-exploitatie	CVB-besluit uit expl.	CvB-besluit uit conversie best. Reserves	Toelichting CvB-besluiten	Toelichting Conversie
	8.833		geluidsisolatie	
	65.509		beveiliging	
	442.600		Spoorgang invest.	
	42.400		Spoorgang invent.	
	550.509			
	15.000		geluidsisolatie	
		35.064	black box	Uit BR Lange Vie en BR Vern. Vraag
	70.622		beveiliging	
	85.622	35.064		
1.500.000				
	52.485		beveiliging	
		152.237	NID bekabeling	Uit BR NID
1.500.000	52.485	152.237		
1.500.000	697.449	187.301		

## 4.2.5 Verwachte meerjarenontwikkeling 2016–2018 van de balans

De in de vorige hoofdstukken beschreven ontwikkelingen leiden tot een verwachte meerjarenontwikkeling van de balans die als volgt is te specificeren: zie tabel op pag. 158 en 159.

### De solvabiliteitsontwikkeling

De solvabiliteit per 31 december 2016 komt uit 45,2. Op basis van de mutatiebalans is een raming gemaakt van de balanspositie per 31 december 2017. Op basis van deze (indicatieve) prognose bedraagt het kengetal van de solvabiliteit per 31 december 2017: 43,1, per 31 december 2018: 41,7 en per 31 december 2019: 40,4. De hiervoor genoemde cijfers betreffen het kengetal op basis van het totaal aandeel eigen vermogen in % ten opzichte van het totaal vermogen.

Belangrijk bij de beoordeling van dit kengetal is de in hoofdstuk 2.4. geplaatste opmerking inzake de aanwending van middelen uit de bestemmingsreserves die nog niet comptabel ten laste van het resultaat (het eigen vermogen) zijn verwerkt.

### Ontwikkeling van de 'duurzame' solvabiliteit

Het kengetal voor de 'duurzame' solvabiliteit op basis van het totaalaandeel eigen vermogen gecorrigeerd voor de nog beschikbare middelen in de bestemmingsreserves bedraagt per 31 december 2016: 28,2. In dit kengetal is derhalve rekening gehouden met de nog te realiseren middelen in de bestemmingsreserves die de komende jaren nog ten laste van de exploitatie zullen komen, waardoor het eigen vermogen (en het balanstotaal) uiteindelijk zal verminderen. Het (indicatief) geraamde kengetal van de duurzame solvabiliteit bedraagt per

31 december 2017: 28,9, per 31 december 2018: 29,3 en per 31 december 2019: 29,8.

De 'duurzame' solvabiliteit per 31 december 2018 en 2019 moet in samenhang worden gezien met een beperkt surplus aan liquiditeit die ten opzichte van een, als minimum te hanteren, acid test ratio van 1,0 ongeveer € 1 miljoen bedraagt. Op basis van de onderliggende prognose kan geconstateerd worden dat de mate waarin HKU ook op lange termijn in staat is om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen, toereikend is bij een afbouw van de investeringsactiviteiten tot een niveau onder de € 1 miljoen per jaar vanaf 2018.

### Acid test ratio

De *betaalbaarheid op korte termijn* van de financiële huishouding is minstens zo belangrijk (en wellicht nog belangrijker) als de mate waarin dit op lange termijn kan. Met de betaalbaarheid wordt in dit verband verstaan: het hebben van voldoende middelen om op korte termijn de schulden te kunnen betalen. Dit vertaalt zich in de acid test ratio. Op basis van de mutatiebalans is een voorzichtige inschatting gemaakt van de acid test ratio voor de komende jaren. Per 31 december 2016 komt de acid test ratio uit op 1,67. Voor de komende 3 jaar is de uitkomst van de acid test ratio becijferd op respectievelijk: 1,19, 1,13 en 1,11. Dit ligt boven de minimum norm van 1,0 (o.b.v. vorderingen + liquiditeit/kortlopende schulden) per ultimo van jaar T en blijft binnen de door het College van Bestuur gehanteerde bandbreedte van 1,0–2,0.

## 4.2.6 Verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom

De in de vorige hoofdstukken beschreven ontwikkelingen (exclusief de aanwending van de bestemmingsreserves) leiden tot een

verwachte meerjarenontwikkeling van de kasstroom die als volgt is te specificeren:

	raming 2017	raming 2018	raming 2019
Resultaat	2.843.456-	1.770.100-	1.482.977-
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	2.511.257	2.896.342	2.889.054
- dotatie voorzieningen	1.735.000	1.585.000	1.585.000
- onttrekking voorzieningen	2.044.000-	1.585.000-	1.585.000-
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.202.257	2.896.342	2.889.054
Investeringen in materiële vaste activa	4.371.000-	1.173.000-	965.000-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	4.371.000-	1.173.000-	965.000-
Aflossing langlopende schulden	666.667-	666.667-	666.667-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	666.667-	666.667-	666.667-
Netto kasstroom	5.678.866-	713.425-	225.590-

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

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

De formule die hiervoor wordt gehanteerd is:

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

EBITDA staat voor: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Het is een maatstaf voor de vaststelling van de brutowinst vóór aftrek van 'overhead' oftewel: Het (operationele) resultaat voor aftrek van interest, belastingen en afschrijvingen.

Zie pagina 160 voor een berekening van de DSCR in het kader van de reguliere bedrijfsvoering over de periode 2016 t/m 2019. In deze berekening zijn (naar analogie van hetgeen onder 'duurzame solvabiliteit' is gesteld) de incidentele kosten die ten laste van de bestemmingsreserves worden gebracht niet meegenomen.

## Verwachte meerjarenontwikkeling 2016–2018 van de balans

	31 december 2016	mutaties 2017	31 december 2017
Materiële vaste activa	37.447.928	1.859.743	39.307.671
Vorderingen	4.058.320	—	4.058.320
Liquide middelen	15.357.958	-5.678.866	9.679.092
<b>Activa Totaal</b>	<b>56.864.206</b>	<b>-3.819.123</b>	<b>53.045.083</b>

Eigen vermogen	—	—	—
Algemene reserves	12.253.740	—	12.253.740
Bestemmingsreserves	13.442.519	-2.843.456	10.599.063
<b>Eigen vermogen Totaal</b>	<b>25.696.259</b>	<b>-2.843.456</b>	<b>22.852.803</b>

Voorzieningen	1.602.480	-309.000	1.517.489
Kortlopende schulden	11.732.133	-224.008	11.508.125
Langlopende schulden	17.833.333	-666.667	17.166.666
<b>Passiva Totaal</b>	<b>56.864.205</b>	<b>-3.819.123</b>	<b>53.045.083</b>

mutaties 2018	31 december 2018	mutaties 2019	31 december 2019	mutaties 2020	31 december 2020
-1.723.342	37.584.329	-1.924.054	35.660.275	-1.845.857	33.814.418
—	4.058.320	—	4.058.320	—	4.058.320
-713.425	8.965.667	-225.590	8.740.077	-18.231	8.721.846
<b>-2.436.767</b>	<b>50.608.316</b>	<b>-2.149.644</b>	<b>48.458.672</b>	<b>-1.864.088</b>	<b>46.594.584</b>

—	—	—	—	—	—
—	12.253.740	—	12.253.740	—	12.253.740
-1.770.100	8.828.963	-1.482.977	7.345.986	-1.197.421	6.148.565
<b>-1.770.100</b>	<b>21.082.703</b>	<b>-1.482.977</b>	<b>19.599.726</b>	<b>-1.197.421</b>	<b>18.402.305</b>

—	1.517.489	—	1.517.489	—	1.517.489
—	11.508.125	—	11.508.125	—	11.508.125
-666.667	16.499.999	-666.667	15.833.332	-666.667	15.166.665
<b>-2.436.767</b>	<b>50.608.316</b>	<b>-2.149.644</b>	<b>48.458.672</b>	<b>-1.864.088</b>	<b>46.594.584</b>

## Kengetallen m.b.t. de balans per 31 december 2016 t/m 2019:

	Balans per 31 dec. 2016	Balans per 31 dec. 2017
<b>Solvabiliteit:</b>		
Eigen vermogen	25.696.259	22.852.803
1 % Balanstotaal	568.642	530.451
<b>Solvabiliteit:</b>	<b>45,19</b>	<b>43,08</b>
<b>Acid test Ratio:</b>		
Vorderingen:	4.058.320	4.058.320
Liquide middelen	15.357.958	9.679.092
Totaal vorderingen + Liq. middelen	19.416.278	13.737.412
Kortlopende schulden	11.732.133	11.508.125
<b>Acid test ratio</b>	<b>1,65</b>	<b>1,19</b>
<b>Duurzame solvabiliteit:</b>		
Algemene reserve	12.253.740	12.253.740
Balanstotaal	56.864.205	53.045.083
Bestemmingsreserves	-13.442.519	-10.599.063
Balanstotaal - bestemmingsreserve	43.421.686	42.446.020
1 % van A	434.217	424.460
<b>Duurzame Solvabiliteit:</b>	<b>28,22</b>	<b>28,87</b>

Balans per 31 dec. 2018	Balans per 31 dec. 2019
21.082.703	19.599.726
506.083	484.587
<b>41,66</b>	<b>40,45</b>
4.058.320	4.058.320
8.965.667	8.740.077
13.023.987	12.798.397
11.508.125	11.508.125
<b>1,13</b>	<b>1,11</b>
12.253.740	12.253.740
50.608.316	48.458.672
-8.828.963	-7.345.986
41.779.353	41.112.686
417.794	411.127
<b>29,33</b>	<b>29,81</b>

## Ontwikkeling Debt Service Coverage ratio (DSCR) 2017–2019 op basis van resultaat (en afschrijvingslasten) m.b.t. de reguliere bedrijfsvoering.

Boekjaar 2016	Resultaat uit	0	Interest:	-388.443	Afschrijving:	-1.402.137	=	1.790.581	Uitkomst DSCR:	1,93
	Rentelasten:			-426.202	Aflossing:	-500.000	=	926.202		
Boekjaar 2017	Resultaat uit	0	Interest:	-505.180	Afschrijving:	-1.356.308	=	1.861.488	Uitkomst DSCR:	1,59
	Rentelasten:			-507.680	Aflossing:	-666.667	=	1.174.347		
Boekjaar 2018	Resultaat uit	0	Interest:	-490.180	Afschrijving:	-1.656.797	=	2.146.977	Uitkomst DSCR:	1,85
	Rentelasten:			-492.680	Aflossing:	-666.667	=	1.159.347		
Boekjaar 2019	Resultaat uit	0	Interest:	-475.180	Afschrijving:	-1.714.077	=	2.189.257	Uitkomst DSCR:	1,91
	Rentelasten:			-477.680	Aflossing:	-666.667	=	1.144.347		

### 4.3 Financiële risico's

#### 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 arbeidsmarktontwikkelingen, 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.

Niet iedere student die zich inschrijft brengt voor zijn volledige studieduur bekostiging mee. Een aantal studenten is in het geheel niet (meer) bekostigd door bijvoorbeeld eerdere studies. De studentgebonden financiering is 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.

#### 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. De uitkomst van de kabinetsformatie zal naar verwachting meer duiding van deze risico's geven. Overigens kunnen deze maatregelen zowel positief als negatief uitpakken.

Daarnaast heeft in 2016 de eindbeoordeling van de prestatieafspraken plaatsgevonden op basis van de prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt. Op basis hiervan zou met ingang van 2017 opnieuw prestatiebekostiging worden toegekend. Op dit moment is er echter nog geen besluitvorming over de wijze waarop een vervolg gaat worden gegeven aan de prestatiebekostiging. Mogelijk geschiedt dit aan de hand van 'kwaliteitsafspraken'. Nadere duidelijkheid hierover wordt verwacht na afronding van de kabinetsformatie. Vooralsnog wordt voor 2017 de prestatiebekostiging toegekend via de lump sum (met uitzondering van de gelden voor zwaartepuntvorming die in 2017 gecontinueerd zijn op het niveau van 2016). De wijze van toekenning vanaf 2018 van (deze)

middelen op basis van andere criteria dan de huidige criteria vormt een risico voor zowel de hoogte als voorspelbaarheid van de bekostiging en heeft potentieel een aanzienlijke impact op de inkomsten van HKU.

Overige vermeldenswaardige risico's zitten in de uitwerking van het al dan niet compenseren van loon- en prijsstijgingen in de vorm van prijs- en loonbijstellingen in de hoogte van de bekostigingsniveaus. Met name de ontwikkeling van de pensioenlasten is daarbij een aandachtspunt. Door de lage dekkingsgraad van het ABP zijn in de komende jaren bovengemiddelde premiestijgingen te verwachten.

#### Huisvesting

Voor wat betreft de huisvestingslasten is het risico van onverwacht (groot) instandhoudings- onderhoud een aandachtspunt. Inmiddels is begonnen met de opzet van een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan op basis van de nieuw ontstane huisvestingsportefeuille voor de jaren 2017–2028 met als financieel kader een plan waarbij jaarlijks een bedrag van € 1,5 miljoen dient te worden gedoteerd als egalisatie van het meerjarenonderhoud. In de begroting 2017 is rekening gehouden met een dotatie van € 1,5 miljoen.

Een belangrijk aandachtspunt in het kader van de huisvesting betreft, naast het onderhoud, de mogelijkheid van fluctuaties in het toekomstig gebruik van het aantal m<sup>2</sup> huisvesting. Hierbij onderkent HKU de noodzaak van toekomstige flexibiliteit inzake ruimtegebruik. In het huisvestingsbeleid vertaalt dit zich in de keuze van een mix (van circa 60% eigendom en 40% huur) tussen panden die in eigendom zijn en panden die worden gehuurd. De panden die in eigendom zijn, zijn gunstig gelegen in of in de directe omgeving van het centrum van Utrecht. Met uitzondering van de panden Oudenoord 700 en Janskerkhof 18 die HKU in 2014 heeft aangeschaft, betreft het in alle overige gevallen panden die in het verleden in het kader van de zgn. OKF-operatie van rijkswege zijn overgedragen aan de HKU.

In de huurovereenkomsten van de panden die HKU huurt ziet HKU erop toe dat er een clausule wordt opgenomen waarbij HKU ruimte mag verhuren aan derden.

#### Inkomsten uit tweede en derde geldstroom

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

#### 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. De mate waarin aanpassingen ook gecompenseerd worden in de arbeidsvoorwaardenruimte die vanuit de overheid aan de hbo-sector ter beschikking wordt gesteld is niet altijd op voorhand duidelijk.

#### Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties

De afgelopen twee jaar is er veel discussie gevoerd over de VAR-verklaring en de daaruit voortvloeiende wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). Deze wet is op 1 mei 2016 in werking getreden met een overgangperiode die zou eindigen op 1 mei 2017. Pas na deze datum zou de wet gehanteerd worden. Half november heeft het kabinet besloten de handhaving van de wet uit te stellen tot 1 januari 2018. Hiermee is het doel om schijnzelfstandigheid tegen te gaan niet van de baan en blijft het zoeken naar een goed evenwicht. Overigens is er een modelovereenkomst voor het hbo die gebruikt kan worden. Hoe een volgend kabinet hier verder mee omgaat, is nog onzeker. Vermeldenswaardig hierbij is de voorttrekkersrol die HKU heeft gespeeld bij de voorbereiding van de uitvoering van de fiscale regelgeving inzake ZZP-ers.

Hierbij gaat het om de omzetting van de oude VAR-verklaring (waar de risico's vooral bij de opdrachtnemer lag) naar de nieuwe modelovereenkomsten (waar nu ook een duidelijke aansprakelijkheid en risico is verlegd naar de opdrachtgever).



### Pensioenpremies

Een grote post binnen de personeelskosten zijn de pensioenpremies. Begin 2016 daalde de pensioenpremie, in april van dat jaar draaide het APB deze verlaging al deels terug als gevolg van de lage rentestand. De komende jaren zal de premie naar verwachting verder gaan stijgen.

De exacte percentages zijn nog niet bekend, maar dit zal tot financiële gevolgen kunnen leiden.

### Transitievergoeding

In de nieuwe Wet Werk & Zekerheid (WWZ) is een maatregel geïntroduceerd, de transitievergoeding. Bij ontslag betaalt de werkgever een vergoeding aan de werknemer om in te zetten bij het vinden van ander werk. Deze transitievergoeding is enerzijds bedoeld als compensatie voor het ontslag en anderzijds om de werknemer met behulp van de hiermee gemoeide financiële modellen in staat te stellen de transitie naar een andere baan te vergemakkelijken. Een werknemer heeft recht op een transitievergoeding wanneer hij minimaal 2 jaar in dienst is en begint bij 1/6 maandsalaris per gewerkt half dienstjaar.

### CAO

De huidige cao liep af op 31 maart 2017. Inmiddels is een principeakkoord bereikt over een verlenging van de bestaande cao tot 31 maart 2018. Hierin is invulling gegeven aan de bepalingen uit de Wet Werk en Zekerheid en de afspraken uit het Sociaal Akkoord, waarbij ook de nieuwe samenloop van vergoedingen en uitkeringen is betrokken. Aan werknemers in het hbo wordt in november een eenmalige uitkering uitbetaald. Deze uitkering wordt naar verwachting volledig gecompenseerd in de definitieve Rijksbijdrage over 2017.

## 5. Aangepaste richtlijn voor het verslag in het kader van de uitwerking notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

In de regeling jaarverslaglegging is opgenomen dat ho-instellingen verplicht zijn om in het financiële verslag verantwoording af te leggen over de volgende thema's:

1. uitbesteding;
2. investeren van publieke middelen in private activiteiten;
3. het verlenen van vrijstellingen;
4. bekostiging van buitenlandse studenten;
5. collegegeld niet betaald door studenten zelf;
6. studenten volgen modules van opleidingen;
7. de student volgt een andere opleiding dan de opleiding waarvoor hij is ingeschreven;
8. bekostiging van maatwerktrajecten;
9. bekostiging van kunstonderwijs.

Ad 1 HKU besteedt geen bekostigd onderwijs uit aan een niet door de overheid bekostigde private instelling.

genereert uit 3<sup>e</sup> geldstroomactiviteiten en/of subsidie-inkomsten.

Ad 2 HKU besteedt geen Rijksbijdrage aan private activiteiten, zoals:

- + een privaatrechtelijk persoon (bijvoorbeeld een contractstichting);
- + voorzieningen voor studenten (huisvesting of sportactiviteiten);
- + investeringen in huisvesting in het buitenland, of
- + de ontwikkeling van onbekostigd onderwijs.

Ad 3 Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats door de examencommissies op basis van eerder (aangetoonde) behaalde resultaten (elders) in het hoger onderwijs.

Ad 4 HKU verzorgt geen bekostigd onderwijs aan:

- + buitenlandse studenten in het buitenland die deelnemen aan distance learning (leren op afstand);
- + buitenlandse studenten die (grotendeels) in het buitenland studeren;
- + buitenlandse studenten die in Nederland een deel van de opleiding volgen;

De kosten voor de ontwikkeling van onbekostigd onderwijs worden gefinancierd uit de inkomsten die HKU

- + buitenlandse studenten die (het laatste jaar) staan ingeschreven bij een buitenlandse hogeschool en die in Nederland hun diploma halen. Bij de toelating wordt hierop toegezien.

Ad 5 HKU ziet erop toe dat het collegegeld wordt betaald door de student zelf of door een persoon die gemachtigd is door de student om het collegegeld te betalen. HKU volgt hierbij een strikt incassobeleid.

Ad 6 In een aantal gevallen is het mogelijk om bij HKU delen van het curriculum te volgen.

Dit onderwijs, waar overigens slechts zeer incidenteel gebruik van wordt gemaakt, valt buiten de interne bekostigingsrichtlijnen. Personen die hiervan gebruikmaken worden ingeschreven als cursist in het kader van een 3<sup>e</sup> geldstroom-activiteit. Het *cursusgeld* dekt in ieder geval, maar niet uitsluitend, de kosten die met de opleiding samenhangen.

Ad 7 Bij HKU volgen studenten geen andere opleiding dan die waarvoor ze zijn ingeschreven. Vanuit het studenten-registratiesysteem is hier controle op, onder meer in het kader van de studiepuntenverantwoording.

Ad 8 HKU ontwikkelt geen maatwerktrajecten voor studenten die ingeschreven staan bij HKU, waarbij een externe organisatie of bedrijf een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van een bestaande opleiding.

Ad 9 De CROHO-kunsvakopleidingen binnen HKU worden bekostigd op basis van de bekostiging van het kunsvakonderwijs. Onder meer in het kader van de controle van de bekostigingsgegevens, de te verstrekken statusoewijzing door het ministerie van OCW en de uiteindelijke bekostiging door het ministerie van OCW wordt hierbij rekening gehouden met de vigerende bekostigingsrichtlijnen.

## 6. In control verantwoording

**Ingevolge RJ 660 artikel 406 dient het bestuur in het jaarverslag te rapporteren over de aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het boekjaar. Indien er significante wijzigingen zijn aangebracht dienen deze te worden vermeld. Dit geldt ook voor eventuele (belangrijke) verbeteringen die gepland zijn.**

**In het kader van deze rapportage wordt een onderscheid gemaakt tussen:**

- Onderwijs
- Onderzoek
- Studenten en bekostiging
- Financiën en personeel
- Huisvesting
- Treasury
- Verzekeringen
- Automatisering

### a. Onderwijs

Voor wat betreft het onderwijs is de kwaliteitsborging van de bekostigde bachelor- en masteropleidingen (de CROHO-opleidingen) door het ministerie van OCW gedelegeerd aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Deze accrediteert de betreffende opleidingen periodiek voor een periode van 6 jaar.

Onderstaand een overzicht van de door de NVAO geaccrediteerde CROHO-opleidingen met de einddatum van de accreditatietermijn:

- + Bachelor of Theatre (accreditatietermijn tot en met 30 maart 2021);
- + Bachelor of Theatre in Education (accreditatietermijn tot en met 29 april 2021);
- + Bachelor of Music (accreditatietermijn tot en met 26 februari 2023);
- + Bachelor of Music in Education (accreditatietermijn tot en met 26 februari 2023);
- + Bachelor Creative Media and Game Technologies (voorheen: Bachelor of Art and Technology) (accreditatietermijn

tot en met 31 december 2019);

- + Bachelor of Art and Economics (accreditatietermijn tot en met 31 december 2019);
- + Bachelor of Design (accreditatietermijn tot en met 29 september 2020);
- + Bachelor Fine Art (accreditatietermijn tot en met 29 september 2020);
- + Bachelor Fine Art and Design in Education (accreditatietermijn tot en met 27 augustus 2020);
- + Master of Education in Arts (accreditatietermijn tot en met 31 december 2019);
- + Master Interior Architecture (accreditatietermijn tot en met 28 juni 2021);
- + Master of Music (accreditatietermijn tot en met 11 juli 2019);
- + Master Theatervormgeving/beeldregie (accreditatietermijn tot en met 29 april 2020);
- + Master Crossover Creativity (accreditatietermijn tot en met 29 juni 2021).

Naast de hierboven genoemde CROHO-opleidingen kent HKU nog een aantal master-opleidingen dat niet is ingeschreven in het CROHO. De kwaliteitscontrole van deze masteropleidingen is door HKU gedelegeerd aan de Open University Validation Services (OUVS) die de betreffende opleidingen periodiek accrediteert voor een periode van in principe 4 jaar. In 2016 bood HKU de OU-master Fine Art aan. Inmiddels is besloten dat HKU tot 1 september 2017 nog de Master of Arts in Fine Arts aanbiedt. Daarnaast heeft HKU in 2015 succesvol de Instellingsaudit van de Open University doorlopen.

Intern wordt de kwaliteit van het onderwijs (de opleidingen) geborgd door onder meer de kwaliteitszorgplannen en het onderwijs- en examenreglement. De betreffende plannen en het reglement worden periodiek door het College van Bestuur vastgesteld.

Verder vindt er periodiek (wekelijks) overleg plaats tussen de schooldirecteuren en het College van Bestuur, waarbij de directeuren aan het College van Bestuur rapporteren over het onderwijs (en onderzoek; zie hieronder) en het kwaliteitsmanagement hiervan. Significante ontwikkelingen worden tevens gerapporteerd in de planning & controlrapportages die door de schooldirecteuren worden opgesteld ten behoeve van het College van Bestuur. Deze kwartaalrapportages worden vervolgens door het College van Bestuur besproken in de (kwartaal)vergaderingen met de Raad van Toezicht.

#### **b. Onderzoek**

De validatie van de kwaliteitszorg van het onderzoek wordt uitgevoerd door de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO). De borging van laatstgenoemde kwaliteitszorg is door het ministerie van OCW gedelegeerd aan de Vereniging Hogescholen, die hiervoor de genoemde commissie VKO in het leven heeft geroepen. De validatie van de kwaliteitszorg van het onderzoek is in januari 2014 uitgevoerd. HKU is positief beoordeeld.

#### **c. Studenten en bekostiging**

De inkomsten van HKU bestaan grotendeels uit de bekostiging uit de Rijksbijdrage en de collegegelden (95% van de totale inkomsten). Deze inkomsten zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op het aantal ingeschreven studenten op basis van T-2.

Jaarlijks wordt er vanuit de afdeling Onderwijs- en Studentzaken (OSZ) periodiek gerapporteerd aan de schooldirecteuren en het College van Bestuur over het aantal aanmeldingen. Vervolgens wordt in de periode augustus t/m september wekelijks gerapporteerd over de voortgang van de inschrijvingen. Hierbij worden de inschrijvingen vergeleken met de aantallen ingeschreven studenten in het jaar daarvoor. Tevens vindt er een vergelijking plaats van het aantal daadwerkelijk ingeschreven studenten versus de geraamde ingeschreven studentenaantallen.

Op basis van het gerealiseerde aantal ingeschreven studenten op 1 oktober wordt een prognose/berekening gemaakt van het (geraamde) effect op de rijksbekostiging T+2 en de te verwachten inkomsten uit collegegelden. De uitkomst hiervan wordt vervolgens besproken met de schooldirecteuren en het College van Bestuur. Belangrijke elementen die hierbij worden meegenomen betreffen het aantal onbekostigde studenten, de rendementsfactoren en de behaalde graden.

Jaarlijks wordt op basis van de statustoewijzing (dit is het, na controle van de accountant, door het ministerie van OCW vastgestelde aantal te bekostigen studenten) en op basis van de actuele cijfers die op dat moment beschikbaar zijn, een voorlopige berekening gemaakt van het bekostigingseffect. Hierbij wordt uitgegaan van de geraamde bekostigingsniveaus die in het kader van de meerjarencijfers zijn geraamd in het financieel netwerk hbo.

#### **d. Financiën en personeel**

Mede in het kader van het budgetcontrolesysteem hanteert HKU met betrekking tot de begroting en de tussentijdse doorlichtingen de volgende planning- en controlcyclus:

Jaarlijks wordt er een begroting opgesteld die voor aanvang van het betreffende begrotingsjaar wordt vastgesteld door het College van Bestuur. Belangrijke aandachtspunten in het jaarlijkse begrotingstraject betreffen:

- + de opstelling en indiening bij het College van Bestuur van de afzonderlijke vraagbegrotingen door de directeuren en overige budgethouders;
- + de bespreking van de vraagbegrotingen tussen College van Bestuur, directeuren en overige budgethouders;
- + de afspraken die gemaakt worden

tussen College van Bestuur, directeuren en overige budgethouders over de begrotingsuitvoering en de financiële kaders waarbinnen dit moet gebeuren; + de vaststelling en goedkeuring van de begroting door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Per kwartaal wordt er een evaluatie opgesteld van de realisatie versus begroting. Hierbij worden de kwartaalcijfers tevens vergeleken met de kwartaalcijfers van het jaar T-1. De kwartaaldoorlichting wordt door het College van Bestuur besproken met de directeuren en overige budgethouders. Op basis van de kwartaaluitkomsten kunnen er (specifieke) afspraken gemaakt worden over de begrotingsuitvoering in de komende periode.

De kwartaaluitkomsten worden door het College van Bestuur besproken in de (kwartaal-)vergaderingen met de Raad van Toezicht. Naast genoemde kwartaaloverzichten is er vanuit het financiële boekhoudsysteem structureel informatie beschikbaar in relatie tot onder meer de begrotingsuitputting.

Ten aanzien van het aangaan van financiële/budgettaire verplichtingen door rechtspositionele aanstellingen voert HKU een zeer stringent formatiebeheer. Hierbij wordt vanuit een centraal formatiebeheersysteem vooraf beoordeeld of een rechtspositionele verplichting door het College van Bestuur kan worden vrijgegeven. Omdat ruim 70 % van de kosten gerealiseerd wordt via rechtspositionele verplichtingen, wordt hiermee een belangrijk financieel risico bij het aangaan van verplichtingen afgedekt.

#### **e. Huisvesting**

Jaarlijks wordt door HKU een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Dit plan geeft een financiële raming van het jaarlijkse instandhoudingsonderhoud. Begin 2014 is het meerjarenonderhoudsplan 2014 t/m 2026 opgesteld. Dit plan is gebaseerd op een bouwtechnisch onderzoek. Voor de financiering van dit instandhoudingsonderhoud is een voorziening opgenomen. Inmiddels is begonnen met de opzet van een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan op basis van de nieuw ontstane huisvestingsportefeuille voor de jaren 2017–2028.

Uit accountancyoverwegingen heeft HKU in 2015 de minimale omvang van de

onderhoudsvoorziening van € 1,5 miljoen los moeten laten. In de toekomst zullen voorkomende calamiteiten derhalve direct uit de exploitatie moeten worden gefinancierd. In de bepaling van de hoogte van het eigen vermogen wordt hiermee rekening gehouden.

Voor koop- en verkooptransacties van panden dient het College van Bestuur vooraf goedkeuring te krijgen van de Raad van Toezicht.

HKU hanteert een strikte scheiding tussen de reguliere uitgaven aan huisvesting en de uitgaven aan de herhuisvestingactiviteiten, die gefinancierd dienen te worden uit daarvoor gevormde bestemmingsreserves. De ontwikkeling van de reguliere huisvestingsexploitatie op (middel-)lange termijn is daarbij steeds een belangrijk aandachtspunt. In de continuïteitsparagraaf is hierover nadere informatie opgenomen.

#### **f. Treasury**

HKU heeft een viertal hypothecaire leningen. De vroegste datum waarop de vastgezette rente afloopt is 2018. Voor het aangaan van nieuwe hypothecaire leningen en/of aanschaf van instrumenten die renterisico's afdekken dient het College van Bestuur vooraf toestemming te krijgen van de Raad van Toezicht.

HKU beschikt over een treasurystatuut. Hierbij is de algehele doelstelling van de treasury-functie nader gedefinieerd en uitgewerkt in de volgende doelstellingen:

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

Een belangrijk aandachtspunt bij de vastgelegde uitgangspunten van treasurybeleid zijn de beleggingsregels voor instellingen voor onderwijs en onderzoek. Deze regels zijn opgenomen in de regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek (de BenB-regeling).

### g. Verzekeringen

In het kader van de interne risicobeheersing heeft HKU de volgende verzekeringen afgesloten:

- + Brand/inboedelverzekering
- + Aansprakelijkheidsverzekering
- + Bestuursaansprakelijkheidsverzekering
- + Geldverzekering
- + Kostbaarhedenverzekering
- + Goederentransportverzekering
- + Kunstvoorwerpenverzekering
- + Collectieve ongevallenverzekering
- + Collectieve reisongevallen- en reisbagageverzekering

### h. Automatisering

Op het gebied van de beheersing van de zogeheten IT general controls wordt er veel aandacht gegeven aan de vastlegging van wachtwoorden en de controle op juist gebruik van netwerkaccounts en applicaties. Op operationeel niveau zijn er diverse maatregelen getroffen op het gebied van de informatiebeveiliging. In samenhang met de te hanteren back-up- en recoveryprocedures kunnen de geautomatiseerde systemen bij een ernstige calamiteit binnen vier dagen weer operationeel zijn.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

**De in dit verslag opgenomen samengevatte balans per 31 december 2016 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2016 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht te Utrecht over 2016. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 19 juni 2017.**

**Dit verslag bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2016 en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennisnemen van het verslag kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.**

#### **Verantwoordelijkheid van het College van Bestuur**

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

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

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

#### **Oordeel**

Naar ons oordeel is de samengevatte balans per 31 december 2016 en de samengevatte staat van baten en lasten over 2016 met bijbehorende toelichtingen in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht voor het jaar geëindigd op 31 december 2016 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de jaarrekening.

Eindhoven, 19 juni 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Ref.: DvB/e0403007





# Colofon

## **Productie en redactie**

Ellis Visch  
Martijn van Best  
Benjamin Hoeboer  
Rianne Schoemaker  
Robert Willemars  
Lambertha Souman  
Edwin Verhoeven

## **Eindredactie**

Ellis Visch

## **Art direction en vormgeving**

Kummer & Herrman, Utrecht

## **Fotografie**

Iris Bergman (HKU-alumna Photography, 2016)

## **Druk**

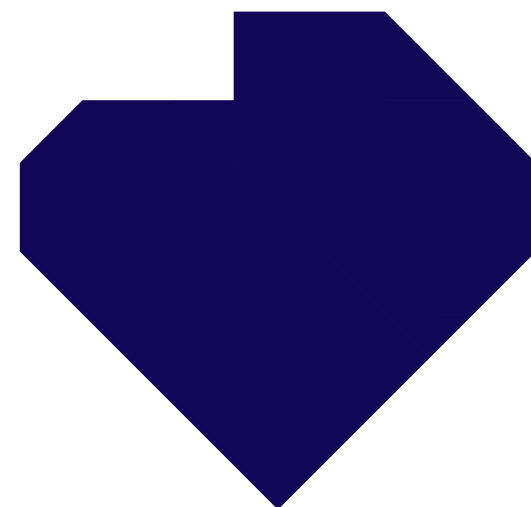
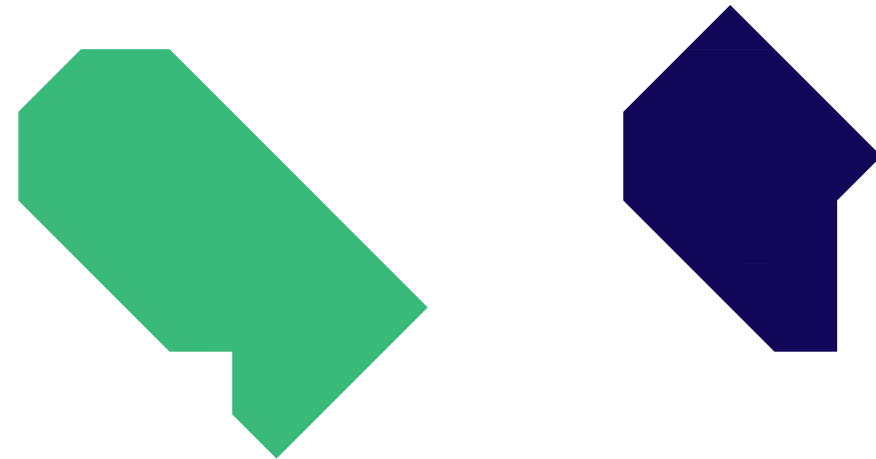
Pantheon, Velsen-Noord

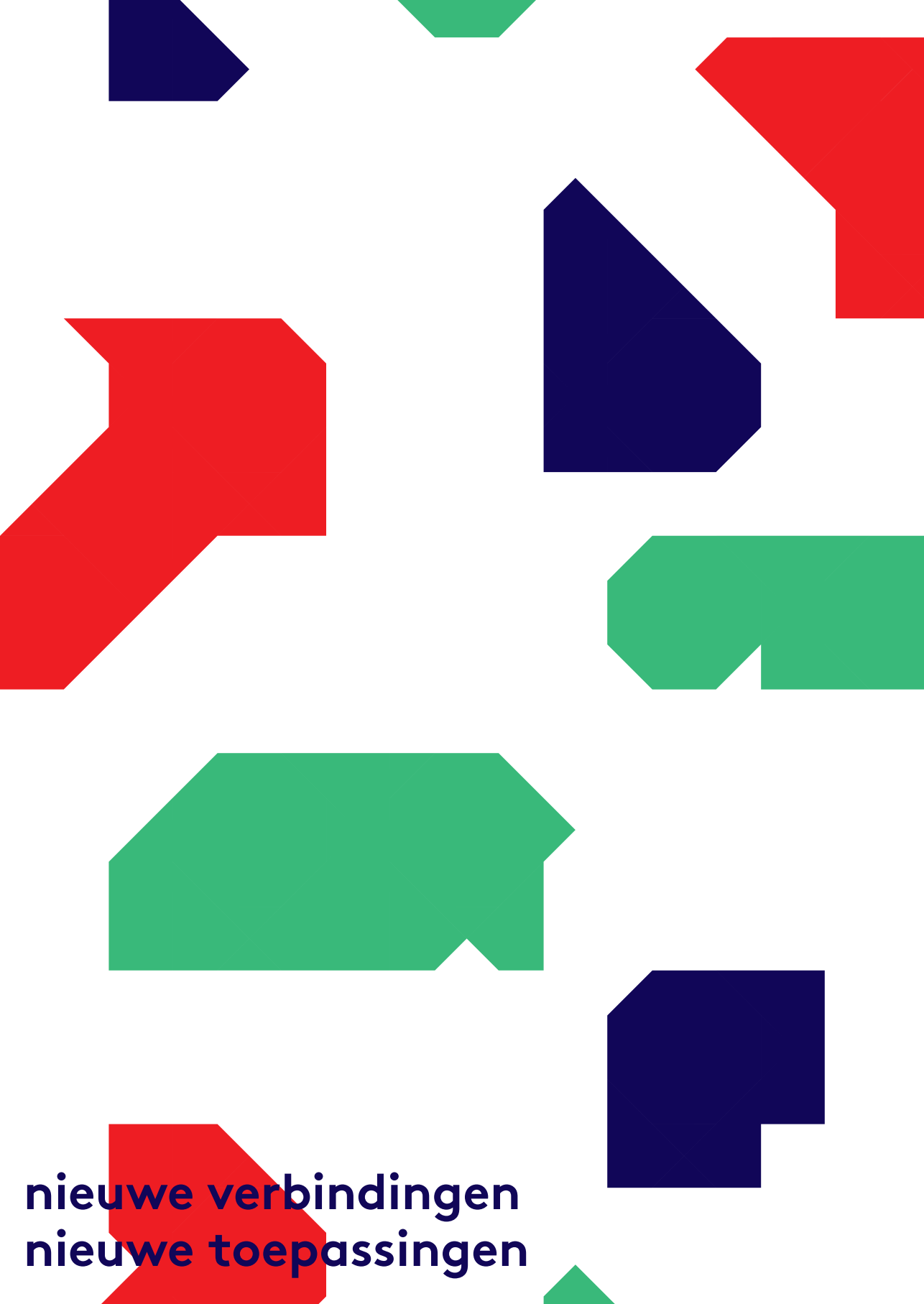
## **HKU**

Nieuwekade 1  
Postbus 1520  
3500 BM Utrecht  
T: 030 209 1509  
W: [hku.nl](http://hku.nl)

© juni 2017, een uitgave van HKU

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





**nieuwe verbindingen  
nieuwe toepassingen**