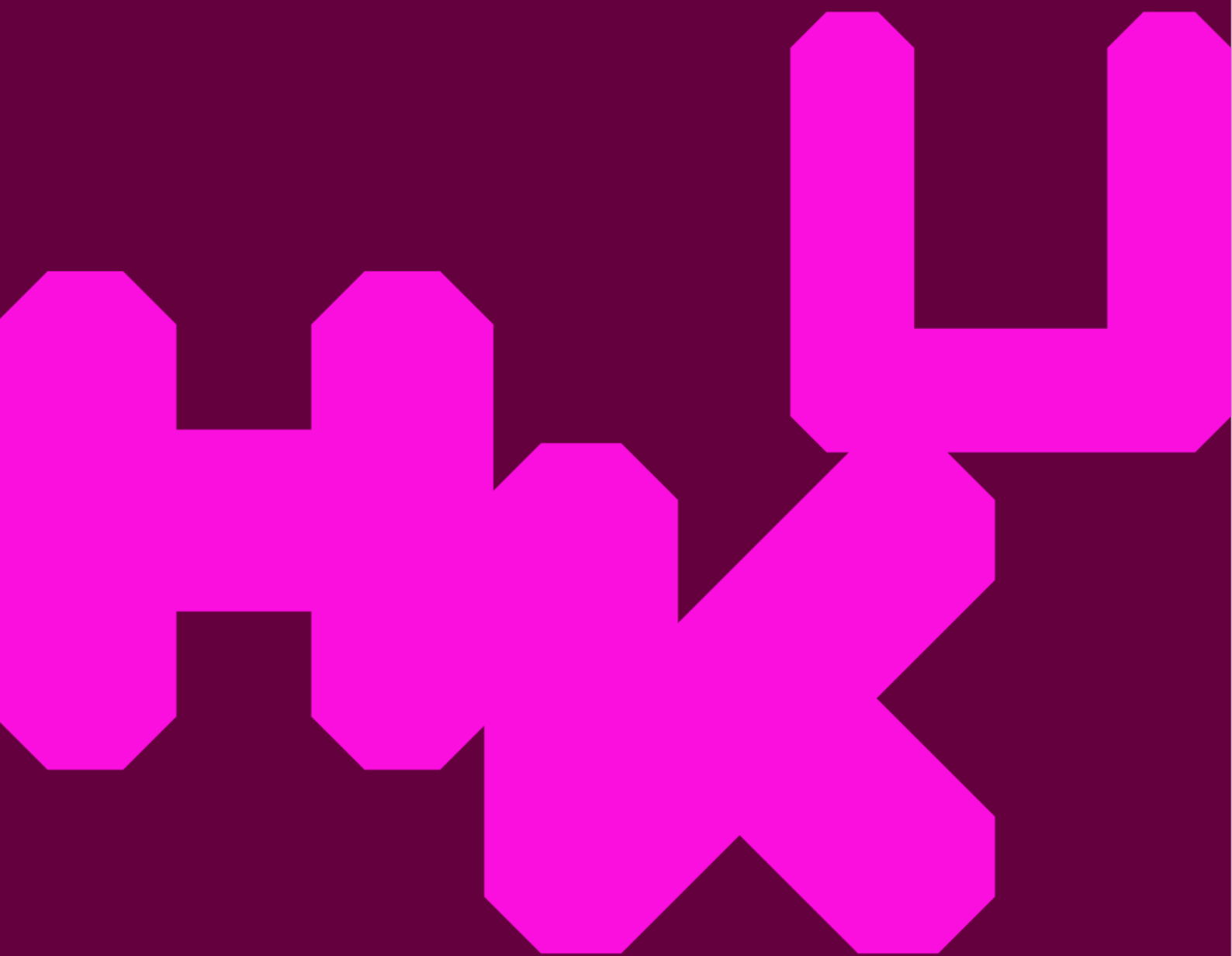


HKU



Jaarverslag 2025

HKU Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
DEEL I – BESTUURSVERSLAG	3
1.1. Visie en besturing	3
1.1.1. <i>Inleiding</i>	3
1.1.2. <i>Het aanbod van HKU</i>	3
1.1.3. <i>Strategisch beleid</i>	3
1.1.4. <i>Maatschappelijke ontwikkelingen en impact</i>	4
1.2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	5
1.2.1. <i>Samenstelling CvB en RvT</i>	5
1.2.2. <i>Bestuurlijke structuur</i>	6
1.2.3. <i>Verslag Centrale Medezeggenschapsraad</i>	6
1.3. Onderwijs	9
1.3.1. <i>Onderwijsprofiel en ontwikkelingen</i>	9
1.3.2. <i>Onderwijsambities en prestaties</i>	11
1.3.3. <i>Kwaliteitszorg onderwijs</i>	15
1.4. Onderzoek	17
1.4.1. <i>Strategie en visie</i>	17
1.4.2. <i>Doelstellingen 2025 en thema's</i>	18
1.4.3. <i>Inkomsten onderzoek</i>	19
1.4.4. <i>Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen</i>	19
1.5. Organisatie en bedrijfsvoering	26
1.5.1. <i>Ontwikkeling van de organisatie</i>	26
1.5.2. <i>Sociale veiligheid en inclusie</i>	26
1.5.3. <i>Medewerkers</i>	28
1.5.4. <i>Duurzaamheid</i>	29
1.5.5. <i>Huisvesting</i>	30
1.5.6. <i>Gegevensbeveiliging</i>	30
1.5.7. <i>ICT-ontwikkelingen</i>	31
1.6. Financiën & continuïteit	32
1.6.1. <i>Resultaat 2025</i>	32

1.6.2.	<i>Planning & controlcyclus</i>	32
1.6.3.	<i>Risicomanagement</i>	33
1.6.4.	<i>Continuïteitsparagraaf en meerjarenprognose</i>	36
1.6.5.	<i>Verslag Raad van Toezicht</i>	41
1.6.6.	<i>Regeling Beleggen en Belenen</i>	42
1.6.7.	<i>Notitie Helderheid</i>	43
1.7	Bestuursakkoord Hoger onderwijs	49
1.7.1	<i>Bestuurlijke afspraken hogescholen en universiteiten</i>	49
1.7.2	<i>Bestuurlijke afspraken hogescholen</i>	49
DEEL II – JAARREKENING 2025		50
OVERIGE GEGEVENS		83
3.1	Statutaire regeling van de winstbestemming	83
3.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84
BIJLAGEN		89
A.	Organisatiestructuur	89
B.	Opleiding en afstudeerrichtingen per academie	90
C.	Nevenfuncties RvT en CvB	91
D.	Kengetallen studenten	93
E.	Tabel internationale mobiliteit per academie	95
F.	Profileringsfonds en beurzen	96
G.	Loket Rechtsbescherming	97
H.	Kengetallen personeel	98
I.	Overzicht fellows	99
J.	Overzicht prijzen en toelichting	100

DEEL I – BESTUURSVERSLAG

1.1. Visie en besturing

1.1.1. Inleiding

De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (hierna HKU) is met 4.200 studenten de grootste hogeschool voor de kunsten in Nederland en daarmee tevens een van de grootste op kunst, cultuur en creatieve industrie gerichte kennisinstituten van Europa. HKU bestaat omdat kunst en het maken van kunst nieuwe perspectieven biedt, inspireert tot prikkelende interacties en daarmee vorm en betekenis geeft aan de samenleving en de uitdagingen waar zij voor staat.

HKU is een veelstemmige community, biedt toekomstgericht kunstvakonderwijs van hoog niveau en verricht onderzoek, vaak samen met nationale en internationale partners. Studenten met uiteenlopende talenten en ambities ontwikkelen zich hier tot creatieve, artistieke en geëngageerde professionals. Toegerust met persoonlijk ondernemerschap vinden zij hun weg in een werkveld dat continu in ontwikkeling is.

HKU staat midden in de samenleving vanuit makerschap in de kunsten met de drie lichtpunten die focus en massa geven: de Kunst van Zorg en Welzijn, de Kunst van Diversiteit en Inclusie, en de Kunst van Duurzaamheid en Circulariteit. HKU stelt makerschap centraal: met up-to-date creatieve technologie. Werkplaatsen, studio's en (werkveld)labs vormen het hart van het onderwijs en in toenemende mate het onderzoek. HKU staat voor de ontwikkeling van makerschap van hoog artistiek niveau.

1.1.2. Het aanbod van HKU

HKU biedt een breed scala aan associate degrees, bachelors en masters, verdeeld over zeven locaties en negen academies: HKU Beeldende Kunst, HKU Design, HKU Media, HKU Muziek en Technologie, HKU Games, HKU Theater, HKU Utrechts Conservatorium, HKU Kunst en Economie, en HKU Creative Transformation (zie bijlage B voor een overzicht van de afstudeerrichtingen per academie). De lectoraten werken nauw samen met het onderwijs en uiteenlopende samenwerkingspartners van HKU, met focus vanuit de drie 'lichtpunten' (zie 1.1.3).

HKU staat voor de ontwikkeling van makerschap van hoog artistiek niveau, gekoppeld aan praktijkgericht onderzoek. Werkplaatsen, studio's en (werkveld)labs vormen het hart van onderwijs, alsook, in toenemende mate, onderzoek.

HKU zet de voorbereiding van onze studenten op het innemen van een betekenisvolle plek in de samenleving centraal in alle keuzes. Het gaat hierbij om het makerschap van studenten, de impact op mens en samenleving en het vinden van relevant en duurzaam werk. Alle (lange termijn) doelen en resultaten richten zich daar uiteindelijk op. We richten ons op het realiseren van een toekomstgerichte balans tussen artistieke kwaliteit en toepasbaarheid, met heldere accenten in de rijke meerstemmigheid van onze opleidingen.

1.1.3. Strategisch beleid

HKU heeft in januari 2025 haar nieuwe Instellingsplan gelanceerd: '[HKU Meerjarenstrategie 2030 Om de Kunst](#)'. Deze meerjarenstrategie geeft richting en invulling aan de HKU-ambities tot 2030. Hiermee bouwen we met focus gestaag door vanuit de HKU-brede ambitie om de student de beste voorbereiding te geven op een loopbaan als professioneel maker met impact op mens en samenleving. HKU onderscheidt zich op het terrein van artistieke kwaliteit, het raakvlak tussen ambachtelijk en academisch, de combinatie van inclusief en excellent en het pionieren met creatieve technologie en ondernemerschap. De lectoraten en onderzoekseenheden werken nauw samen met het onderwijs. Via onderzoek vernieuwen we onze kennis, verdiepen we ons begrip en verrijken we het makerschap. Werkplaatsen, studio's en (werkveld)labs vormen

het hart van onderwijs en bieden ruimte voor experiment. Onze kernwaarden staan aan de basis van alles wat we doen: meerstemmig, open, ondernemend en impactvol. Bij HKU zetten we ons in voor een diverse en inclusieve leer- en werkomgeving, waarin iedereen zich veilig en gewaardeerd voelt.

De Meerjarenstrategie is in 2025 uitgewerkt in een HKU Uitvoeringsagenda waarin de ambities zijn geconcretiseerd voor collegejaar 2025-2026. Om te komen tot de uitvoeringsagenda is een gedegen proces doorlopen met inbreng vanuit diverse stakeholders, zoals Opleidingscommissies, de Centrale MedezeggenschapsRaad, studieleiders, hoofden, directeuren en lectoren.

Gekozen is om te starten met negen agendapunten: Generatieve AI op HKU, hernoemen schools naar onderscheidende academies, HKU onderwijsvisie, tweede en derde geldstromen, HKU klimaatneutraal, Digitale leer- en werkomgeving, Centre for Teaching and Learning, diversiteit in alle dimensies en leeromgeving zonder uitsluitingsmechanismen.

In haar strategische ambitie staat HKU 'midden in de samenleving'. We geven hieraan richting en focus met drie 'lichtpunten': maatschappelijke thema's die we in het werk van studenten veelvuldig zien terugkomen. We verbinden ons er met elkaar voor langere tijd aan, vanuit de overtuiging dat kunst nieuwe perspectieven biedt. De lichtpunten zijn in 2021 benoemd en in de afgelopen jaren inhoudelijk verder uitgebouwd.

Onze drie lichtpunten zijn:

- *De Kunst van Zorg en Welzijn*
HKU wil vanuit een kunstenaarsperspectief en ontwerpende aanpak een betekenisvolle bijdrage leveren aan transformatie van het huidige zorgsysteem. Hiervoor werken we samen met partners uit de kunst en de zorg en het sociaal domein.
- *De Kunst van Diversiteit en Inclusie*
HKU werkt doelbewust aan het verder vergroten en versterken van diversiteit en inclusie binnen de organisatie.
De pijlers van de Code Diversiteit & Inclusie worden vertaald naar het onderwijsprogramma, studenten, personeel en partners.
- *De Kunst van Duurzaamheid en Circulariteit*
HKU vindt het belangrijk aandacht te besteden aan duurzaamheid en het versterken van circulariteit in zowel de bedrijfsvoering als in de onderwijsprogramma's en het voortzetten van activiteiten op het gebied van Creatieve Technologie.

1.1.4. Maatschappelijke ontwikkelingen en impact

De kunsten zijn de spiegel van de samenleving. We zijn vanuit de aard van kunstonderwijs en -onderzoek betrokken bij ongelijkheid, oorlog en geweld om ons heen en in de wereld. Medewerkers en studenten maken zich dan ook zorgen over de ontwikkelingen in de politiek van de VS, over Gaza, het Midden-Oosten en de oorlog in Oekraïne. In 2025 heeft een groep studenten en medewerkers bij HKU-locaties geprotesteerd tegen de oorlog in Gaza. Als onderwijsinstelling zoeken we naar manieren om daarmee om te gaan. Na eerdere opschorting in 2024 heeft HKU in 2025 - na zorgvuldige afweging en alle stemmen in de organisatie te hebben gehoord - besloten de uitwisselingssamenwerking van studenten met Bezalel Academy of Arts and Design te beëindigen. In 2025 heeft HKU een Ethisch Kader ontwikkeld dat het nieuw opgerichte Ethisch Beraad Internationale Samenwerkingen (EBIS) in de gelegenheid stelt nieuwe internationale samenwerkingen onderwijs en onderzoek te toetsen aan de hand van het vastgestelde ethisch gesprekscanvas.

De opkomst van Artificiële Intelligentie (AI) is een ontwikkeling met verstrekkende gevolgen voor het werkveld van afgestudeerden en daarmee voor onze studenten en medewerkers. De ontwikkeling gaat snel, biedt kansen maar kent ook de nodige dilemma's. In de Meerjarenstrategie is AI daarom een van de prioriteiten. In 2025 is een verkennend onderzoek opgestart naar de adoptie(snelheid) van Generatieve AI binnen creatieve werkvelden dat als startpunt dient voor de ontwikkeling van een helder en gedragen AI-beleid van HKU in 2026.

Sociale veiligheid en het thema Diversiteit & Inclusie blijven actueel en zijn belangrijke aandachtgebieden voor een goede leer- en werkomgeving. Alleen als je je als student of werknemer veilig voelt, kun je maken,

werken en leren. Deze thema's verdienen in onze gehele instelling, zowel binnen het onderwijs als daarbuiten, daarom onze aanhoudende aandacht.

Als gevolg van demografische ontwikkelingen is het de verwachting dat de landelijke instroom in het hbo de komende jaren zal afnemen. Daarnaast zullen minder internationale studenten voor het hbo kiezen vanwege de verwachte wetgeving over internationale studenten (Wet Internationalisering in Balans). De verwachting is dat dit ook bij HKU de komende jaren merkbaar zal worden.

Minder studenten in het hbo leidt tot minder rijksbijdrage van het ministerie van OCW. De hieruit voortvloeiende financiële gevolgen nopen tot (verdere) bezuinigingen die HKU in de vorm van fundamentele keuzes vorm wil geven. In 2026 zullen deze keuzes verder concreet vorm krijgen. HKU voert een gedegen financieel beleid waarbij aan de hand van scenario-analyses wordt geanticipeerd op onzekerheden en toekomstige ontwikkelingen.

1.2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Het bestuur van HKU is ingericht conform de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek en volgt de Branchecode Goed Bestuur voor hogescholen. Het College van Bestuur is belast met het besturen van HKU en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Er was in 2025 bij de besluitvorming geen sprake van tegenstrijdige belangen van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht van HKU houdt toezicht op de algemene gang van zaken en bewaakt tevens de 'good governance' van HKU. Daartoe komt de Raad van Toezicht een paar keer per jaar samen met het College van Bestuur en houdt zij via drie commissies zicht op het financieel beleid, op het onderzoek en onderwijs, en vult zij het werkgeverschap in. Ook voert zij twee keer per jaar overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad en laat zich geregeld informeren door middel van presentaties, ontmoetingen en werkbezoeken.

1.2.1. Samenstelling CvB en RvT

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) had in 2025 de volgende samenstelling:

- Heleen Jumelet, vicevoorzitter CvB vanaf 1 november 2019 en voorzitter CvB vanaf 1 februari 2022 tot 1 augustus 2025
- Edwin Jacobs, lid CvB vanaf 1 september 2022 tot 1 juni 2025
- Max Merkx, interim lid CvB vanaf 25 augustus 2024 tot 1 februari 2025
- Judith Meijer, interim bestuurder van 1 mei 2025 tot 1 januari 2026

Het college is gezamenlijk eindverantwoordelijk voor de formulering en realisatie van de strategie en het beleid van de organisatie, de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de bedrijfsvoering, de financiële resultaten en het creëren van een verbindende kwaliteitscultuur. Bij HKU is sprake van collegiaal bestuur waarin beide bestuurders gelijkwaardig zijn en onderling rollen, aandachtsgebieden en werkzaamheden verdelen. Gezamenlijk werkt het CvB aan kwaliteit van bestuur en uitvoering. Het stimuleren van de verbinding tussen de diverse eenheden van HKU en met de samenleving, neemt voor het CvB een belangrijke plek in de besturing in. Als gevolg van vertrek van CvB-leden bestond het CvB in de periode 1 augustus 2025 tot 1 januari 2026 tijdelijk uit één bestuurder.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) had in 2025 de volgende samenstelling:

- Jurenne Hooi, voorzitter (lid vanaf 16 juni 2023)
- Laïla Abid (lid vanaf 1 september 2020)
- Arriën Molema (lid vanaf 1 september 2021, benoemd op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad)
- Ena Voûte (prof.ir.) (lid vanaf 1 november 2018)

- Youssef Achahbar (lid vanaf 16 juni 2023)
- Bas van Abel (lid vanaf 16 juni 2023)

De RvT HKU hanteert een vastgesteld toetsingskader dat de leidraad vormt voor haar eigen handelen. De leden van de Raad van Toezicht zijn binnen dit kader onafhankelijk. De Raad van Toezicht had in 2025 drie commissies: een Auditcommissie, een Remuneratiecommissie en een commissie Onderwijs en Onderzoek.

1.2.2. Bestuurlijke structuur

De organisatie van HKU bestaat uit negen academies, vier lectoraten, een eenheid werkplaatsen en een ondersteunende organisatie, bestaande uit vijf afdelingen en een bestuursbureau.

HKU streeft naar goed onderwijsbestuur. De principes zijn vastgelegd in de Branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen en vormen het uitgangspunt van de HKU-reglementen en regelingen, waaronder:

- Bestuurs- en beheersreglement Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- HKU-reglement ter voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen
- Gedragscode HKU
- Klokkenluidersregeling

In 2025 is de Klokkenluidersregeling vanwege veranderende wet- en regelgeving geactualiseerd.

Centrale Medezeggenschapsraad

HKU is een leergemeenschap waarin medewerkers en studenten met elkaar in gesprek gaan, van elkaar leren, elkaar inspireren, met elkaar samenwerken en zich continu ontwikkelen. HKU richt zich op een open dialoog en actieve participatie van studenten en medewerkers. HKU heeft één Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) met studenten- en medewerkersvertegenwoordigers van alle onderdelen van HKU.

Opleidingscommissies

Iedere academie heeft een eigen opleidingscommissie (OC) gefaciliteerd door gemeenschappelijke ondersteuning. De OC-voorzitters van HKU hebben onderling regelmatig overleg en twee keer per jaar een gesprek met het College van Bestuur. In deze gesprekken worden thema's besproken die relevant zijn voor het onderwijs.

Loket Rechtsbescherming

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

1.2.3. Verslag Centrale Medezeggenschapsraad

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen (waaronder de Begroting en de Kaderbrief 2025-2026 en de Onderwijs- en Examenregeling), stond 2025 voor de CMR in het teken van verandering.

Er was een aantal wisselingen: beide leden van het College van Bestuur kondigden hun vertrek aan. De CMR heeft advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht op de profielen voor de nieuwe bestuurders. Twee leden, voorzitter en vicevoorzitter, van de CMR waren onderdeel van de sollicitatiecommissie voor de nieuwe bestuurders.

Binnen de CMR zelf nam de voorzitter afscheid. Deze gebeurtenissen maakten het belang des te groter om te investeren in heldere processen, kennisoverdracht en een goed contact met de achterban.

De CMR zag het als haar taak om bij de veranderingen steeds oog te hebben voor de positie van studenten en medewerkers, en voor de waarden die HKU in de nieuwe strategie centraal stelt: meerstemmigheid, openheid, ondernemerschap en maatschappelijke impact. Dit deed de CMR onder andere door haar bijdrage

te leveren aan de uitvoeringsagenda, maar ook door deze uitgangspunten steeds mee te wegen bij bespreking en advisering.

De CMR heeft zich verdiept in onderwerpen die voor de komende jaren bepalend zullen zijn zoals de impact van AI op onderwijs en maakprocessen, maar ook sociale veiligheid en ethiek. Daarnaast is ingezet op de eigen professionalisering middels de inhuur van inhoudsdeskundigen, onder meer op het gebied van persoonlijk leiderschap, teamontwikkeling, interactie en financiële kennis. Daarnaast heeft de CMR waar nodig juridisch advies ingewonnen en ondersteuning gevraagd. 'Informeel' leren vond plaats binnen de commissies en tijdens de plenaire overleggen. Ook is het contact met de Opleidingscommissies verstevigd en hebben de CMR en Opleidingscommissies zich tijdens een gezamenlijke studieochtend gebogen over het nieuwe instellingsplan en de betekenis daarvan voor medezeggenschap bij HKU. De opbrengsten van deze bijeenkomst zijn meegenomen in de selectie van de ambities voor de uitvoeringsagenda 2025-2026. De professionalisering zal verder verstevigd worden, zodat de CMR haar rol als gesprekspartner nog sterker kan vervullen.

Terugkijkend durft de CMR te stellen dat zij zich dit jaar sterker heeft gepositioneerd binnen de organisatie. De verkiezingen leverden meer aanmeldingen op dan voorheen, de samenwerking met de Raad van Toezicht kreeg een professionelere vorm, en belangrijke thema's als AI, sociale veiligheid en ethiek zijn door de inzet van de CMR stevig geagendeerd.

CMR-reglementen

Het medezeggenschapsreglement is aangevuld en gewijzigd en sluit nu nog beter aan bij wat in de CAO en WHW al is vastgelegd rondom betrokkenheid van medezeggenschap bij organisatiewijzigingen. Door de aanpassingen in het reglement kunnen CvB en CMR concreter op het eigen reglement terugvallen wanneer vragen ontstaan rondom het informeren of betrekken van de CMR bij voorgenomen wijzigingen in de organisatie. Daarnaast wordt afstemming tussen CMR en RvT in het reglement helderder geformaliseerd. Met betrekking tot het Reglement Vergoeding en Faciliteiten Medezeggenschapsraden heeft de CMR aandacht gevraagd voor medewerkers in de lagere loonschalen die deel uit maken van de CMR. Zij ontvangen nu in sommige gevallen een netto vergoeding die lager is dan het bedrag dat CMR-studentleden ontvangen. De CMR heeft het CvB gevraagd om te onderzoeken op welke wijze de vergoeding van de CMR-medewerkersleden in de lagere loonschalen zou kunnen worden opgehoogd. Het CvB heeft besloten om de vergoedingen voor medewerkers in de CMR minimaal gelijk te stellen aan de vergoeding die een student ontvangt en het Reglement Vergoeding en Faciliteiten Medezeggenschapsraden is hierop aangepast.

Kaderbrief en begroting

Door de Kaderbrief en het jaarplan met elkaar te integreren is een beleidsrijke kaderbrief ontstaan, maar is er ook sprake van onduidelijkheid door de vermenging van beleidsvoornemens en concrete acties. De CMR is blij met de integratie van de beleidsonderdelen, aangezien dit de raad in de gelegenheid stelt om mee te praten over het beleid. Gezien de vele beleidsvoornemens die voor 2025-2026 zijn opgenomen, zal de CMR in het nieuwe collegejaar de realisatie van deze voornemens nauwgezet volgen.

De CMR deelt de zorg van het CvB omtrent de hogere studieschulden van de studenten, maar maakt zich ook zorgen over het in de kaderbrief aangekondigde streven naar optimalisering van instroom, doorstroom en studentsucces. De CMR vreest de gevolgen van dit beleid voor de HKU-ambities ten aanzien van inclusie, en zal daarom in 2025-2026 met enige regelmaat bij het CvB en de academiedirecteuren vragen naar de planvorming. Tevens is het in dit kader essentieel om te expliciteren wat tutores moeten doen of kunnen om hun rol te optimaliseren. Vooral de combinatie van de tutortaak en het lesgeven ziet de CMR als een lastige dubbelrol. De tutor zou tenslotte een veilige plek moeten zijn voor studenten. De CMR heeft geadviseerd om dit onderdeel op te nemen in de nieuwe tutornotitie.

Verder ziet de CMR een trend in het decentraal beleggen van verschillende belangrijke dossiers. Dit geldt bijvoorbeeld voor duurzaamheid en digitale leer- en werkomgeving (DLWO). De CMR stelt dat het hierbij zeer belangrijk is dat kaders en spelregels helder zijn, zodat duidelijk is wat de verschillende partijen (decentraal/centraal) van elkaar kunnen verwachten. De CMR heeft gevraagd om nadere informatie over deze spelregels, aangezien in de optiek van de CMR het ontbreken van spelregels/afspraken gelijk staat aan het laten mislukken van deze belangrijke dossiers.

Wat betreft het formatiebeleid is het van belang dat inzichtelijk wordt gemaakt wat de gevolgen zijn van dit beleid. Leiden minder kleine contracten tot uitbreiding van de bestaande contracten?

De CMR heeft een positief advies uitgebracht op de Begroting 2025-2026. De CMR heeft haar waardering uitgesproken voor de opzet en tekst van de begroting en daarbij in het bijzonder voor de manier waarop helder wordt gemaakt hoe de gemaakte keuzes in de begroting samenhangen met het beoogde beleid. De begroting geeft de CMR voldoende inzicht in de financiële stand van zaken. De CMR steunt het streven om meer planmatig en transparant om te gaan met het beschikbaar stellen van gelden in het kader van 'flankerend beleid' en 'beleidsreserves' (d.w.z. één keuzemoment ten aanzien van alle aanvragen instellen aan het begin van de begrotingscyclus).

Met betrekking tot de meerjarenbegrotingparagraaf heeft de CMR het CvB geadviseerd om inzichtelijk te maken welke keuzes er worden gemaakt wat betreft de functionele investeringen van de investeringsbegroting. De CMR realiseert zich dat dit vanuit het perspectief van de gehele begroting slechts een miniem onderdeel van de investeringsbegroting lijkt, maar juist zaken als oud meubilair, valse piano's, niet scherp te stellen camera's in de uitleen en dergelijke betreffen een belangrijk deel van de HKU-beleving van onze studenten, en verdienen als zodanig transparantie en waar mogelijk ook inspraak.

De CMR heeft het CvB in overweging gegeven om voor een volgende begroting te onderzoeken waar het mogelijk zou zijn om in de begroting 'incentives' in te bouwen voor bijvoorbeeld onderwijsinnovatie, het spaarzaam omgaan met middelen en het stimuleren van een gezonde organisatiecultuur waarin het ziekteverzuim laag en werkgeluk hoog is.

Dit vanzelfsprekend in aansluiting op de ambities van de meerjarenstrategie HKU 2030. Ook zou de mogelijkheid tot financiële stimulans meegenomen kunnen worden in het nog aan te passen allocatiemodel.

Modeltekst Onderwijs- en examenregeling

De CMR heeft ingestemd met de Onderwijs- en examenregeling 2025-2026 (OER). De uitgebreide aanpassingen en opschoningen in de modeltekst OER zijn met zorg voorbereid en voorgelegd aan de verschillende adviesorganen.

Er is juridisch advies ingewonnen en dit advies is ordentelijk verwerkt. De veranderingen zijn goed gedocumenteerd en middels verschillende documenten met de CMR gedeeld. Er is duidelijk met grote zorg getracht alles inzichtelijk te maken.

De OER is een coherent document, en in de becommentarieerde versie zijn verschillende punten opgenomen die in een volgende OER (verder) aangepast zullen worden. Dit geeft de CMR een goed inzicht in de langere termijn ontwikkelingen.

Diverse HR-regelingen

In het gewijzigde beleid van de gesprekscyclus vindt de CMR het positief dat de medewerker en diens kwaliteiten veel meer het uitgangspunt zijn in deze nieuwe gesprekscyclus. De CMR heeft geadviseerd om vast te leggen hoe en wanneer deze nieuwe aanpak geëvalueerd gaat worden en dit ook duidelijk te communiceren naar alle medewerkers in de berichtgeving over het nieuwe beleid.

De regeling duurzame inzetbaarheid is op basis van advies van de CMR aangepast en is nu in lijn met veranderde regelgeving hieromtrent zoals onder andere vermeld in de CAO.

De CMR heeft ingestemd met het preventieve Gezondheidsbeleid. Door het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) tweejaarlijks uit te voeren en activiteiten op het gebied van vitaliteit niet meer in één week te organiseren maar verspreid over het jaar, is er voor de medewerker meer gelegenheid om hiervan gebruik te maken. Dit is in de optiek van de CMR een verbetering met het oog op het bevorderen van de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers.

Omdat de CMR zelf niet beschikt over de juiste juridische kennis om de Klokkenuidersregeling goed te kunnen beoordelen, heeft de raad de Klokkenuidersregeling voorgelegd aan een extern deskundige. De door de extern deskundige voorgestelde wijzigingen en adviezen zijn verwerkt en het merendeel van de aanbevelingen is overgenomen. De CMR kan daardoor haar instemming verlenen aan de HKU Klokkenuidersregeling maar heeft hieraan als voorwaarde verbonden dat aangevulde of aangepaste onderzoeksprotocollen integraal als bijlage worden opgenomen bij de HKU Klokkenuidersregeling, zodat ook deze onderzoeksprotocollen inzichtelijk zijn. De CMR hecht veel belang aan een veilige meldcultuur, waarin medewerkers en studenten zich gesteund voelen om vermoedens van integriteitsschendingen en misstanden te melden, zonder angst voor repercussies. Deze actuele Klokkenuidersregeling zal daaraan zeker bijdragen.

De CMR heeft in 2025 ingestemd op de volgende onderwerpen:

- Regeling Verstrekking Otoplastieken
- Studentenstatuut
- Werkrooster 2026
- Beleid gesprekscyclus
- Medezeggenschapsreglement
- Regeling Duurzame inzetbaarheid
- Reglement Studentondersteuningsfonds
- Reglement vergoeding Niet-studentondersteuningsfonds
- Kaderbrief 2025-2026
- Model OER 2025-2026
- CMR Kiesreglement 2025
- Reglement Vergoeding en Faciliteiten Medezeggenschapsraden 2025-2026
- Plan van aanpak RI&E
- Gezondheidsbeleid preventief
- Klokkenluidersregeling

De CMR heeft in 2025 gevraagd en ongevraagd geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- Kaderbrief 2025-2026
- Collegejaarbegroting 2025-2026
- Kaderbrief 2026-2027
- Profiel nieuwe CvB-leden
- Uitvoeringsagenda 2025-2026
- Instellingscollegegeld 2026-2027
- Werkveldverkenning AI
- Herziening Klokkenluidersregeling
- Informatievoorziening aan Opleidingscommissies over begroting en jaarplan
- Kalenderjaarbegroting 2026

1.3. Onderwijs

1.3.1. Onderwijsprofiel en ontwikkelingen

De missie van HKU is met kunstonderwijs en praktijkgericht onderzoek de student optimaal voor te bereiden op een loopbaan als professioneel maker met impact op mens en samenleving.

Onderwijsprofiel

HKU streeft ernaar om in een meerstemmige en open leeromgeving het beste kunstonderwijs aan te bieden waarin studenten zich ontwikkelen tot creatieve professionals met impact op mens en samenleving. Ons onderwijs en onderzoek zijn geworteld in artistieke kwaliteit, de synergie tussen ambachtelijk en academisch werken, en het pionieren met creatieve technologie en ondernemerschap. Studenten krijgen de ruimte om zich zowel te verdiepen als te verbreden binnen een dynamisch en interdisciplinair portfolio dat aansluit op de veranderende beroepspraktijk en samenleving.

Om deze ontwikkeling te stimuleren, biedt HKU een inspirerende maakomgeving met state-of-the-art werkplaatsen, praktijkgericht onderzoek en begeleiding door ervaren kunstenaars, ontwerpers, onderzoekers en docenten. We zetten in op een inclusief, veilig en uitdagend klimaat waarin studenten de vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen om hun artistieke en ontwerpvermogen te ontwikkelen. Daarbij verbinden we actuele maatschappelijke en technologische ontwikkelingen met onderwijs en onderzoek, met speciale aandacht voor de transities in de samenleving, de kracht van creatieve technologie en de principes van een leven lang ontwikkelen. Vanuit deze houding werkt HKU doorlopend aan de kwaliteit van haar onderwijsportfolio en het onderwijs in de kunsten zelf. De portfolio-ontwikkeling richt zich op een leeromgeving die primair aansluit bij behoeften, vragen en talenten van studenten en draagt bij aan de

aansluiting op, en de ontwikkeling van, het werkveld en de samenleving. Het volgen en voeden van de beroepspraktijk gaan daarbij hand in hand.

Onderwijsaanbod

HKU biedt hoger kunstonderwijs in bijna alle kunstdisciplines. In Nederland is HKU de kunsthogeschool met het meest uitgebreide aanbod, inclusief associate degrees, bachelors in drie kunstdisciplines, een bachelor in het economisch domein en master-lerarenopleidingen. Om de HKU-ambities waar te maken, krijgen studenten intensieve begeleiding.

Deze begeleiding is zowel klassikaal als individueel en kan projectmatig of via programma's zijn ingericht. Er is ruimte voor verdieping én verbreding. Talentontwikkeling, creatief makerschap en experiment staan daarbij centraal. Studenten hebben toegang tot een rijke leeromgeving, waarbij de werkplaatsen en studio's een sleutelrol vervullen. Studenten werken regelmatig samen met verschillende partners; lokaal, regionaal, nationaal en internationaal.

Associate Degree-, Bachelor-, Masterportfolio

HKU is de breedste kunsthogeschool van Nederland en is stevig verankerd in Utrecht, met een regionale, nationale én internationale oriëntatie. Met circa 4.200 studenten en een rijk palet van meer dan 50 afstudeerrichtingen op associate degree-, bachelor-, master- en derde-cyclusniveau, biedt HKU een unieke breedte aan disciplines: van vormgeving, beeldende kunst, theater en muziek tot games, kunst en economie, design en media, en een sterk opleidingsaanbod in kunsteducatie. De cross-overs tussen deze disciplines maken HKU tot een krachtige leeromgeving waarin studenten zich kunnen verbreden, verdiepen en profileren richting een duurzame beroepspraktijk.

In collegejaar 2024-2025 was een lichte afname van het aantal nieuw ingeschreven studenten zichtbaar. In collegejaar 2025-2026 zien we een lichte stijging van het aantal nieuw ingeschreven studenten, onder meer door het afschaffen van de numerus fixus van de opleiding Kunst en Economie. Doel hiervan was om de aanmeldperiode voor deze opleiding te verlengen en een drempel weg te nemen voor studiekeuzers. HKU streeft naar een stabiele instroom van talentvolle studenten en beoogt nadrukkelijk geen groei van het totale studentenaantal. Binnen het bestaande volume werkt HKU aan een aantrekkelijk, relevant en toekomstbestendig portfolio dat aansluit bij de missie: met kunstonderwijs en praktijkgericht onderzoek de beste voorbereiding creëren voor een loopbaan als professioneel maker met impact op mens en samenleving. Daarbij richten we ons op een wendbaar portfolio dat ruimte biedt voor innovatie, verbreding en verdieping, en waarin ook afbouwen een mogelijkheid is om kwaliteit, doelmatigheid en financiële gezondheid te borgen.

Het huidige portfoliobeleid is gericht op herijking en versterking om de duurzame arbeidsmarktpositie voor studenten te behouden en versterken. We bouwen aan curricula die studenten een stevig fundament bieden van kennis, kunde en eigenheid, én voldoende ruimte geven voor interdisciplinair keuzeonderwijs, academie-overstijgende samenwerking en internationale dimensies. Hiermee leiden we studenten op voor diverse carrièrepaden: als zelfstandig maker, in de creatieve sector, in het onderwijs en daarbuiten.

HKU staat open voor nieuwe impulsen en pioniert waar nodig. Richting 2030 versterken we onze profilering op creatieve technologie en ondernemerschap, omdat deze steeds bepalender worden voor het kunstenaarschap en de beroepspraktijk. Tegelijk zetten we expliciet in op inclusieve talentontwikkeling en brede excellentie, met blijvende aandacht voor studentenwelzijn en sociale veiligheid.

Onderzoekvisitaties geven aan dat HKU een voorloper is op het terrein van praktijkgericht onderzoek en wil dat blijven. Hooggekwalificeerd talent is essentieel voor innovatie en maatschappelijke impact. HKU heeft ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid van onze masters richting potentiële studenten (in lijn met de VH-ambities om de naamsbekendheid van het hbo-masteronderwijs te vergroten) en het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen van AD-onderwijs tot en met derde-cyclus trajecten. Wat betreft nieuwe routes en doorstroommogelijkheden hebben HKU Muziek en Technologie en de Herman Brood Academie samen een aanvraag ingediend voor een gezamenlijke associate degree-opleiding Creative Music Professional. Daarnaast investeert HKU binnen de derde cyclus in PhD- en PD-trajecten in de kunsten.

Voor de sectorbrede afstemming over het onderwijsaanbod (portfolio) neemt HKU deel aan de afstemmingstafel 'Kunsten'. Daarin participeren naast HKU ook AHK, ArtEZ, Gerrit Rietveld, DAE, Codarts, Hanze, Inholland, HR (Willem de Kooning), Avans (St Joost), Fontys, Zuyd Hogeschool en Saxion. De afstemmingstafel was nog niet bijeen gekomen op het moment dat de aanvraag van de nieuwe AD werd

ingediend (november 2025). Wel is het muziekn netwerk betrokken bij het voornemen een nieuwe AD te ontwikkelen. De beoogde samenwerking met de Herman Brood Academie is gericht op het versterken van de aansluiting tussen mbo en hbo. Ze omvat onder meer gezamenlijke curriculumontwikkeling, uitwisseling van expertise, doorlopende leerlijnen en het benutten van elkaars faciliteiten. De eindverantwoordelijkheid voor de opleiding ligt bij de HKU. HKU heeft in 2025 geen zienswijzen ingediend op aanvragen van andere opleidingen.

Minorenportfolio

De minoren zijn voor HKU een belangrijk onderdeel van de flexibiliseringsstrategie. HKU biedt studenten met minoren verdiepende of verbredende keuzes aan in hun studiepad. Het minorenportfolio sluit aan bij de lichtpunten van HKU en bij de inhoudelijke speerpunten zoals creatieve technologie en maakprocessen. Voor elke minor is discipline-overstijgend werken het uitgangspunt. Door de samenwerking tussen academies en lectoraten, zorgen de minoren voor de verbinding van onderwijs en onderzoek en vloeit de ontwikkelde kennis terug naar het onderwijs.

1.3.2. Onderwijsambities en prestaties

HKU heeft de ambitie om studenten op te leiden tot professioneel makers met impact op mens en samenleving. In een wereld die vraagt om artistieke verbeeldingskracht, wil HKU een leeromgeving bieden waar we samen de toekomst ontdekken en vormen. Hieronder wordt de voortgang in 2025 op de relevante thema's beschreven.

Inclusief & excellent

Inclusie en diversiteit bij HKU is een onderwerp dat ons allen aangaat en dat we samen dragen. Om hieraan vorm te geven, heeft HKU D&I-portefeuillehouders op de verschillende academies en locaties (zie ook hoofdstuk 1.5.2 Sociale veiligheid en Inclusie). Het didactische team dat verantwoordelijk is voor de bestaande kwalificatietrajecten BDB deel A en B en SKE, heeft zichzelf geschoold, en de trajecten en het bronmateriaal op dit thema herzien. Voor het onderwijs zijn verschillende tools ontwikkeld die kunnen worden gebruikt bij het ontwikkelen van onderwijs, de onderwijssetting en toetsing en beoordelen. Zo is er een inclusieve taal toolbox en een handreiking inclusief beoordelen ontwikkeld.

Creatieve technologie

Creatieve technologie is niet meer weg te denken in de toekomstige loopbaan van professionele makers. De ambitie van de meerjarenstrategie is om de komende jaren bij alle academies structureel ruimte te creëren voor onderwijs dat uitnodigt tot kritisch, contextueel en artistiek gebruik van technologie. Dit betekent dat studenten en medewerkers een nieuwsgierige en kritische houding ontwikkelen richting creatieve technologie en kennis en vaardigheden ontwikkelen om creatief met technologie te werken.

In 2025 is een aantal innovatieprojecten gestart. Binnen het innovatieproject IX/XR (immersive experience/ extending reality) werken Theater, Muziek & Technologie, Media en Games toe naar een structurele inbedding van immersive technologieën in het HKU-onderwijs. Op basis van experimenten en uitwisseling in een groeiende docent-community onderzoeken we de inbedding van IX in de curricula en wat dit vraagt van de professionalisering van docenten. In 2025 zijn de academies gestart met het in kaart brengen van de urgente veranderingen in werkveld en maakprocessen en hebben zij een visie op AI geformuleerd. In 2026 zullen we deze academie-specifieke inzichten vertalen naar gedeelde HKU-brede keuzes voor visie en beleid.

Ondernemerschap & LLO

We zien dat de creatieve sector continu verandert en dat mensen die werkzaam zijn in de creatieve sector zich permanent moeten ontwikkelen. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om nieuwe vaardigheden en manieren van werken.

Professionele ontwikkeling kan uitdagend zijn in een sector die wordt gekenmerkt door het grote aandeel van kleine organisaties en zzp'ers. Veel professionals missen hierdoor een cultuur en structuur waarbinnen professionalisering wordt ondersteund.

HKU vertaalt het strategische thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en Creatief Ondernemerschap naar concrete sturing en uitvoering via de verdere uitbouw van Utrecht Creative Community (UCC) en HKU-X. UCC is een alliantie van HKU, Hogeschool Utrecht, ROC Midden Nederland en Nimeto Utrecht met

werkveldpartners, instellingen en broedplaatsen uit de regio. Het UCC ontwikkelt in co-creatie met de Utrechtse creatieve sector een duurzame LLO-aanpak. Samen met de Kunstenbond en de Universiteit Utrecht werken we in het tweede geldstroom project 'Duurzame Inzetbaarheid voor de ZZP'er' aan een gezonde creatieve sector waarbij iedere professional zich kan blijven ontwikkelen. Met dit project leveren we een bijdrage aan praktische oplossingen die de basis leggen voor een duurzame en toekomstbestendige arbeidspraktijk voor zzp'ers. Het hoogtepunt hierin is BROED: een maand (november 2025) vol met *talks*, workshops en events (66 verschillende activiteiten) om professionalisering van de creatieve en culturele sector in de regio Utrecht toegankelijker maken. Ongeveer 1.500 creatieve makers bezochten een van deze LLO-initiatieven.

Via het Europese project CYANOTYPES, een samenwerking van 24 partners uit elf Europese landen met HKU als penvoerder, werken we aan onderwijsinnovatie en LLO-onderwijs. In 2025 is het *Train-the-Trainer-framework* met bijbehorende onderdelen en tools afgerond en gelanceerd. In Praag zijn in september 2025 pilotpartners getraind en zijn de eerste pilots met onderdelen uit het framework getest. CYANOTYPES is zo opgezet dat het de ontwikkeling van regionale netwerken als UCC ondersteunt om sectorale en regionale vraagstukken te beantwoorden met praktische en direct toepasbare leerprogramma's. Ook speelt het project in op urgente thema's zoals digitalisering, duurzaamheid en ondernemerschap, door LLO-programma's te koppelen aan specifieke modules over AI, circulaire economie en digitale vaardigheden. Deze integrale benadering maakt het mogelijk om LLO binnen de creatieve sector toekomstbestendig te versterken.

Vanuit HKU-X bieden we een talentprogramma aan voor net afgestudeerde HKU-ers die in een interdisciplinaire omgeving willen werken aan een creatieve onderneming. Aan bod komen onderwerpen als positionering, waardebeoordeling, financiering en vergroten van impact. Het betekent voor HKU een labfunctie aan waarin werkvormen en werkende principes voor creatief ondernemerschap en interdisciplinair onderwijs worden ontwikkeld en urgente thema's in beeld komen.

De vertaling naar het onderwijs is zichtbaar in Exposure Prep. Dit is een interdisciplinair programma voor vierdejaars studenten dat hen voorbereidt op het HKU afstudeerfestival Exposure en op de stap naar het werkveld. Het programma bestaat uit vier workshops van twee uur, gekoppeld aan het afstudeerproject of de afstudeerpresentatie, waarin de basisvaardigheden voor creatief ondernemerschap centraal staan. Studenten werken aan positionering, het schrijven van een helder artist statement, onderbouwde prijsbepaling en het krachtig pitchen van hun project richting verschillende stakeholders zoals publiek, opdrachtgevers, partners en fondsen. Exposure Prep helpt studenten hun verhaal overtuigend te formuleren, keuzes te verantwoorden en met vertrouwen Exposure in te gaan. Het programma wordt uitgevoerd via een train-de-trainer-opzet: docenten volgen gezamenlijk twee dagdelen waarin zij de workshops leren vertalen naar verschillende disciplines en contexten, zodat zij Exposure Prep vervolgens zelfstandig binnen hun academie kunnen inzetten.

Utrechts, Nederlands en werelds

Partners: samenwerkingsverbanden en netwerkontwikkeling

HKU hecht grote waarde aan samenwerking als essentieel onderdeel van haar maatschappelijke opdracht en artistieke profilering. Vanuit een brede disciplinebasis en sterke regionale verankering werken wij actief samen met partners in de culturele sector, het onderwijs, het bedrijfsleven en het maatschappelijke domein. Deze samenwerkingsverbanden versterken niet alleen de kwaliteit en relevantie van ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek, maar bieden studenten en medewerkers ook een inspirerende context om te leren, te creëren en bij te dragen aan actuele vraagstukken.

HKU investeert zowel in het verstevigen van bestaande relaties als in het aangaan van nieuwe verbindingen. Naast bestuurlijke en institutionele samenwerking zijn medewerkers van HKU op uiteenlopende manieren actief in externe functies en netwerken, waar zij HKU vertegenwoordigen in kennis-, culturele en maatschappelijke instellingen. Directies, leidinggevenden en lectoren onderhouden daarbij vanuit de eigen praktijk intensieve contacten met het werkveld en koepelorganisaties en dragen zo bij aan een stevig en dynamisch netwerk op regionaal, nationaal en internationaal niveau.

- Bestuurlijk is HKU stevig vertegenwoordigd in landelijke koepel- en strategieplatforms, zoals sectorale adviescolleges en de bestuurscommissie van de Vereniging Hogescholen op het gebied van onderwijs en de landelijke PD-pilot, waarin we onderdeel zijn van het domein Kunst + Creatief.
- HKU neemt deel aan diverse beleidsfora en initiatieven van overheidsinstellingen zoals de SER, de topsector Creatieve Industrie, CLICKNL, Regieorgaan SIA, ministeries van OCW, Economische Zaken en Buitenlandse Zaken, de Provincie Utrecht en de Gemeente Utrecht. Ook participeert HKU in het netwerk Universities of Applied Sciences Nederland (UASN) dat zich onder meer bezighoudt met de positionering van het hbo-onderzoek in de EU.
HKU neemt tevens deel aan het netwerk voor docentenopleidingen van hogescholen en universiteiten (ULO). Binnen dat netwerk vindt afstemming plaats op actuele, maatschappelijke en onderwijsthema's.
- Regionaal participeert HKU onder andere in de Economic Boards van Utrecht en Gooi en Vecht, Innovator, Hilversum Media Campus, netwerk Creatief Vermogen Utrecht en diverse stichtingen en lokale initiatieven.
HKU schuift ook aan bij diverse tafels van Utrechtse onderwijsinstellingen gericht op horizontale en verticale afstemming, waaronder Utrecht Creative Community en werkt samen met OASIS. Onderwijsinnovatie, technologie, sociale inclusie en het gezamenlijk aanpakken van het lerarentekort zijn de thema's waarop de Utrechtse instellingen elkaar vinden.
- HKU participeert bestuurlijk in het Overleg Beroepsonderwijs Utrecht. Dit is een samenwerking van de Utrechtse beroepsonderwijsinstellingen HU, HKU, Marnix Academie, ROC Midden Nederland, MBO Utrecht, MBO Amersfoort, Grafisch Lyceum Utrecht en Nimeto Utrecht. Het netwerk wil een sterkere strategische gesprekspartner zijn voor regionale overheden en de beroepspraktijk. Het doel is het verbeteren van de aansluiting tussen de behoeften op de regionale arbeidsmarkt en de opleidingen.
- Zorg en Welzijn is voor HKU een belangrijk thema; het lidmaatschap van de Health Hub Utrecht zorgt ervoor dat HKU vanuit het perspectief van de kunsten een bijdrage aan de gezondheid en het welzijn van Utrechters kan leveren. Daarnaast wordt met kennisinstellingen als het UMCU samengewerkt aan de ontwikkeling van De Nieuwe Utrechtse School.
- HKU en de Universiteit van Humanistiek hebben een convenant voor de samenwerking in het gezamenlijke "Meaningful Artistic Research" (MAR) programma.
- Met Creating Cultures of Care richt HKU zich met een groep van negen lectoraten en dertig kennis- en praktijk partners op het vraagstuk 'zorg dragen met en voor elkaar, hoe ziet dat eruit in de toekomst?'- vanuit een perspectief van de kunsten en de kracht van ontwerp. Met een SPRONG-subsidie wordt het consortium acht jaar ondersteund door Regieorgaan SIA Creating Cultures of Care (2023-2031). De onderzoeksgroep gaat nieuwe werkwijzen, praktijken en scenario's ontwikkelen voor zorg en samenleven.
- HKU werkt ook samen met diverse culturele organisaties en festivals, waaronder een aantal vaste partners zoals het Nederlands Film Festival, Tivoli Vredenburg, Centraal Museum, Stadsschouwburg Utrecht, Het Huis Utrecht, BAK (Basis voor Actuele Kunst), Instituut voor Beeld en Geluid in Hilversum, Bibliotheek Utrecht en festivals als Tweekt, Spring en Betweter Festival.
- Internationaal is HKU actief vertegenwoordigd in diverse internationale netwerken en samenwerkingsverbanden, zoals ELIA, AEC, EARN en UAS4Europe.
- HKU participeert in de netwerken HIB en KIB. Het instellingsoverleg op het niveau van respectievelijk landelijk en kunstenhogescholen op het vlak van internationalisering.
- Ten slotte neemt HKU ook deel aan events en trainingen van Erasmus+ en Nuffic.

Internationalisering en interculturele uitwisseling

HKU is een Nederlandse kunsthogeschool met een sterke internationale oriëntatie. In een wereld waarin maatschappelijke vraagstukken steeds vaker internationaal zijn, bewegen onze studenten en alumni zich in een internationaal verbonden werkveld. Internationalisering zien wij daarom niet als een doel op zichzelf, maar als een essentieel onderdeel van hedendaags kunstenaarschap en een krachtig middel om interculturele en mondiale perspectieven structureel te integreren in ons onderwijs, onderzoek en professionele praktijk.

Het streven van HKU is dat elke student- en medewerker internationale en interculturele vaardigheden ontwikkelt en leert werken in diverse contexten. Daarbij bouwen we aan duurzame relaties met zorgvuldig geselecteerde partnerinstellingen en dragen we bij aan een internationaal netwerk dat past bij onze waarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Internationale interactie en mobiliteit

Bij alle academies vindt student- en stafmobiliteit plaats. Het voorlichtingsprogramma Crossing Cultures wordt jaarlijks georganiseerd om studenten en medewerkers te inspireren en informeren en daarmee de student- en stafmobiliteit verder te bevorderen. Ook is in 2025 geïnvesteerd in het verbeteren van de voorlichting naar buitenlandse partners en studenten via de ontwikkeling van een nieuwsbrief, podcasts die informatie geven over het exchange aanbod en een informatieboekje over studeren bij HKU.

De totale Erasmus+ studentenmobiliteit vertoont in de afgelopen 5 collegejaren een stijgende trend. Wel is er sprake van schommelingen in de aantallen studenten die deelnemen aan long-term studie- en stagemobiliteit. In 2025 waren er in totaal 49 buitenlandse uitwisselingsstudenten. Vooral HKU Media en HKU Design dragen hier sterk aan bij. Short-term mobiliteit is mogelijk met het Erasmus-programma en vindt bij HKU plaats in het kader van een *Blended Intensive Programme*. Voor een deel van de studenten is short-term mobility een bewuste keuze, ingegeven door financiële overwegingen of door andere omstandigheden die een langdurig verblijf in het buitenland belemmeren.

Internationale samenwerking in consortia en projecten

In de afgelopen collegejaren is de stafmobiliteit via Erasmus+ beurzen aanzienlijk toegenomen, maar lijkt die zich nu te stabiliseren. Naast de Erasmus+ reizen geeft HKU onderwijs en onderzoek mede vorm via deelname aan internationale consortia zoals ELIA en AEC. De inzet van stafmobiliteit is succesvol gebleken als instrument ter versterking en verdieping van internationale partnerschappen. Docenten en ondersteunend personeel hebben mobiliteit benut voor onderwijsontwikkeling, kennisuitwisseling en het opbouwen van duurzame samenwerkingen. Deze activiteiten dragen direct bij aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de verdere internationalisering van de instelling.

HKU is initiatiefnemer van het UaX partnernetwerk. Met dit platform steunden vijf internationale kunstonderwijsinstellingen vijf kunstonderwijsinstellingen in Oekraïne. In 2025 is de subsidieaanvraag om hier vervolg aan te geven gehonoreerd. Het project UaXEU richt zich op de wederopbouw en versterking van de Oekraïense culturele en creatieve sectoren (CCSI) via samenwerking met Europese partners.

Open leer- en werkomgeving en partnerschappen

HKU onderhoudt diverse samenwerkingsovereenkomsten met buitenlandse instellingen. Verlenging van contracten heeft plaatsgevonden met o.a. Kingston University of the Arts (UK), Goldsmiths, University of London (UK) en Korea National University of Arts (Korea). Nieuwe samenwerkingen zijn overeengekomen met o.a.: Accademia di Belle Arti LABA (Italië), University of Design, Innovation and Technology Madrid (Spanje), Leuphana University Lüneburg, University of Design, Innovation and Technology Madrid (Spanje), Universitat de Barcelona, Faculty of Philology and Communication (Spanje), Conservatorio di Musica "Luigi Cherubini, Firenze (Italië), Universidade do Minho, Braga, (Portugal), Euneiz (Spanje), University of Jyväskylä (Finland) en CNSAD (Frankrijk).

Het afgelopen jaar heeft HKU gewerkt aan een ethisch kader en bijbehorende procesinrichting waarlangs samenwerkingen worden bekeken.

- HKU heeft verschillende buitenlandse delegaties ontvangen zoals KASK (België) die op bezoek ging bij Design en het bestuur.
- Bij twee *academies* is sprake van tweetalige opleidingen. Deze internationale bachelor- en masteropleidingen in muziek en beeldende kunsten worden door buitenlandse studenten hoog gewaardeerd.
- Er worden jaarlijks events georganiseerd om buitenlandse studenten op een warme manier welkom te heten en om ze te verbinden met Nederlandse studenten ter integratie en verhoging van de blijfkans.

Virtuele en blended internationale samenwerking (BIP)

HKU is actief aangesloten bij online en blended vormen van internationale samenwerking met internationale kennisinstellingen, netwerken en samenwerkingspartners. HKU heeft de volgende BIP's ontwikkeld:

- House of Europe-project (Utrechts Conservatorium)
- Seminar Imagining Tomorrow (Media en Kunst en Economie)
- BIP International Project (Kunst en Economie)
- BIP Leadership in Performing Arts (Kunst en Economie)
- BIP Travis Technique (Theater)

1.3.3. Kwaliteitszorg onderwijs

Interne organisatie kwaliteitszorg

Het leveren van kwaliteit is cruciaal bij het realiseren van onze ambitie. Kwaliteit is een integraal onderdeel van onze organisatie en komt terug in alle facetten van het werk. Voor zowel studenten als medewerkers werken we aan een stimulerende en veilige leer- en werkomgeving waarin sprake is van meerstemmigheid en die ruimte biedt om het beste uit jezelf en de ander naar boven te halen.

HKU bouwt aan een open en ambitieuze kwaliteitscultuur als voedingsbodem voor continue verbetering en adaptief en actueel onderwijs en onderzoek. Onze academies zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en besteden in het bijzonder aandacht aan de aansluiting met het werkveld. Opleidingen en lectoraten sturen samen op het versterken van de onderzoekscultuur door onderwijs en onderzoek te verbinden en de kwaliteit van het onderzoek te borgen.

Elke academie heeft een eigen kwaliteitszorgplan, toegespitst op de betreffende onderwijspraktijk en aansluitend bij het HKU-kwaliteitskader en de Meerjarenstrategie. De activiteiten daarin zijn gericht op het voeden van een open, leergierige houding. Dit draagt immers bij aan een positieve kwaliteitscultuur, waarin we inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren en blijvend werken aan systematische verbetering.

- We organiseren evaluaties onder studenten en docenten.
- We voeren gesprekken met het werkveld, alumni en andere partijen in binnen- en buitenland.
- We monitoren de processen binnen *academies* die van belang zijn voor de onderwijs- en onderzoek ondersteuning en passen deze aan wanneer dat nodig is. In 2025 is bijvoorbeeld een digitale applicatie in gebruik genomen waarmee het OER-proces wordt gestroomlijnd. We besteden veel aandacht aan de doorlopende ontwikkeling van onze medewerkers, zodat zij optimaal bijdragen aan de onderwijs- en onderzoekskwaliteit en aan ondersteunende processen.

Op centraal niveau is er, bij de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Innovatie, een team Kwaliteit dat het HKU-kwaliteitssysteem versterkt, en daarmee het onderwijs en onderzoek. Door nauwe samenwerking binnen de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Innovatie worden onderwijsinnovatie en -ontwikkeling en kwaliteitszorg stelselmatig in samenhang gezien.

Accreditaties

In 2025 ontving HKU van NVAO de definitieve besluiten tot behoud van accreditatie voor de in 2024 gevisiteerde opleidingen Bachelor Kunst en Economie en Bachelor Creative Media and Game Technologies (CMGT). In juni 2025 zijn de Master Muziek en de Engelstalige Master of Arts in Fine Art and Design gevisiteerd en positief beoordeeld door een onafhankelijk auditpanel bestaande uit deskundige *peers*. Beide auditpanels waren zeer positief over de opleidingen, met twee positieve beoordelingsrapporten als resultaat. De NVAO-besluiten tot behoud van accreditatie voor deze opleidingen verwachten we voor de zomer van 2026 te ontvangen.

Het auditpanel van de Master Muziek concludeerde in haar beoordelingsrapport het volgende:

“De opleiding Master Muziek onderscheidt zich als een reflectieve, artistiek krachtige en flexibel georganiseerde netwerkleiding die studenten in staat stelt zich te ontwikkelen tot zelfstandige, onderzoekende musici met een helder professioneel profiel. Het auditpanel is positief over de wijze waarop de opleiding studenten opleidt tot onderzoekende en zelfstandige musici binnen een dynamisch professioneel netwerk.”

Over de opleiding Master of Arts in Fine Art and Design concludeerde het auditpanel:

“The panel encountered two strong programmes in which artistic research, as expected from a professional master’s programme, runs as a central thread throughout. The competencies are well-defined, and the corresponding coherent curricula offer a clear structure while allowing students sufficient freedom to develop artistically. The teaching team is passionate and fully supports the design and content of the programme.

Assessment procedures are well-organized, with the panel particularly highlighting the frequent feedback moments and the detailed evaluations of the final exams. However, the panel believes that more collaboration between the two programmes could be pursued; a wish also expressed by students.”

In het najaar van 2025 zijn ook de bachelor *Design* en de bachelor *Autonome Beeldende Kunst* gevisiteerd. Deze twee visitaties verliepen eveneens positief. De definitieve beoordelingsrapporten zullen begin 2026

worden opgeleverd. Voor deze twee opleidingen verwachten we ook voor de zomer van 2026 de NVAO-besluiten te ontvangen. Daarnaast is HKU in 2025 begonnen met de voorbereidingen voor de twee visitaties die in 2026 zullen plaatsvinden: de master *Crossover Creativity* en de bachelor *Docent Beeldende Kunst en Vormgeving*.

Studenttevredenheid: NSE 2025 (publicatie in studiejaar 2024-2025)

De resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2025 geven een positief en bevestigend beeld van hoe studenten het onderwijs aan HKU ervaren. De resultaten vormen een solide basis voor verdere versterking van het onderwijs en bevestigen het belang van gerichte investering in begeleiding, betrokkenheid en sociale veiligheid.

HKU scoort op veel onderdelen significant beter dan in 2024 én significant hoger dan het KUO-gemiddelde. Dit illustreert dat studenten zich in toenemende mate gezien, ondersteund en veilig voelen binnen hun leeromgeving. Ook de rol van docenten wordt op meerdere fronten sterker gewaardeerd dan in voorgaande jaren. De relatief hoge NSE-scores hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- Studiefaciliteiten van de opleiding
- Sfeer op de opleiding
- Kwaliteit van de begeleiding
- Bruikbaarheid feedback op opdrachten, toetsen, verslagen, etc.
- Betrokkenheid docenten bij studenten
- Docenten zorgen ervoor dat het prettig is om vragen te stellen
- Vermogen van docenten om lesstof in het Engels over te brengen
- Bereikbaarheid van docenten
- Gevoel veilig zichzelf te kunnen zijn tijdens de opleiding
- Gevoel zich thuis te voelen bij de opleiding

Met ingang van NSE2025 zijn drie nieuwe keuzethema's toegevoegd: Uitdaging & inzet, Welzijn en Medezeggenschap. De eerste twee thema's worden ruim voldoende tot goed gewaardeerd. Ze onderstrepen dat studenten zich zowel mentaal ondersteund als inhoudelijk uitgedaagd voelen. Voor het thema medezeggenschap wordt een opvallend lage score behaald; hier ligt een verbeterpunt dat we nader zullen onderzoeken.

Kunstenmonitor 2024 (publicatie in studiejaar 2024-2025)

Uit de Kunstenmonitor 2024 blijkt dat deze respondentengroep van HKU wisselend oordeelt over de voorbereiding op de professionele loopbaan (tot nu toe). Zo geeft 65% aan dat hun opleiding een goede basis bood voor het ontwikkelen van artistieke kennis en vaardigheden (landelijk gemiddelde: 67%). Respondenten tonen zich redelijk tevreden over het opleidingsprogramma: 68% is tevreden over de inbedding van (artistiek) onderzoek in de opleidingen en 61% is tevreden over de actualiteit en praktijkgerichtheid van het programma. Het landelijk gemiddelde op deze twee thema's is 67% respectievelijk 64%.

De meerderheid van de respondenten werkt als scheppend/uitvoerend kunstenaar (76%), een duidelijk goede score en vergelijkbaar met landelijk vergelijkbaar gemiddelde van 75%. Bijna de helft van de alumni (46%) werkt als zelfstandige, gelijk aan het landelijk vergelijkbaar gemiddelde (ook 46%). Wat betreft aansluiting opleiding en functie is te zien dat 46% van de afgestudeerden uitsluitend binnen hun vakgebied werkt, bijna gelijk aan het landelijke vergelijkbaar gemiddelde van 47%. Een significant deel (36%) werkt zowel binnen als buiten het vakgebied, deze score sluit aan bij het landelijk vergelijkbaar gemiddelde van 37%.

Keuzegids Masters 2025 & Keuzegids Associate degrees & Bachelors 2026 (publicatie in studiejaar 2024-2025)

In de Keuzegids Masters 2025 zijn vijf masters van HKU beoordeeld. Er zijn twee masters die een hogere score hebben ten opzichte van hun score van vorig jaar: master *Crossover Creativity* en de master *Interior Architecture*. De drie overige masters scoren iets minder goed ten opzichte van vorig jaar (master *Education in Arts*, master *Muziek* en master *Fine Art and Design*). Ten opzichte van vergelijkbare masters in het land fluctueert het beeld.

In de Keuzegids Associate degrees & Bachelors was meer dan de helft van de opleidingen van HKU al topopleiding en blijft dat. Alle docentopleidingen van HKU waren en blijven topopleidingen: Theater, Muziek

en Beeldende Kunst. En net als vorig jaar zijn ook de bachelor *Muziek*, de bachelor *Theater* en de bachelor *Autonome Beeldende Kunst* een topopleiding. De topopleiding *HKU docent Theater* staat al langere tijd hoog op de eerste plek (van de zeven Nederlandse opleidingen in totaal). De scores van de opleidingen *Kunst en Economie* en *Creative Media and Game Technologies (CMGT)* zijn gedaald.

De vijf thema's waarop Keuzegids de scores baseert zijn: inhoud, docenten, toetsing, voorbereiding loopbaan en sfeer op de opleiding. HKU opleidingen scoren overkoepelend het best voor 'sfeer op de opleiding', en ook de categorie 'docenten' scoort vergelijkbaar goed. Verder valt op dat alle bachelor- en associate degree -opleidingen van HKU bovengemiddeld scoren in de doorstroom van studenten naar studiejaar twee.

1.4. Onderzoek

1.4.1. Strategie en visie

HKU positioneert praktijkgericht onderzoek nadrukkelijk als relationeel, transdisciplinair en praktijkgericht. Kennis ontstaat in en door creatieve maakprocessen, in verbinding met maatschappelijke contexten, partners en het onderwijs. De in 2025 vastgestelde onderzoeksvisie sluit aan op de Meerjarenstrategie 2030 en vormt het kader voor thematische keuzes, methodologische ontwikkeling en de positionering van onderzoek binnen de instelling. De visie krijgt concreet vorm in vijf samenhangende onderzoeksgebieden: creatieve maakprocessen en leren, creatieve maakprocessen en multidisciplinariteit (transdisciplinariteit), creatieve maakprocessen en technologie, creatieve maakprocessen en ondernemen en onderzoeksmethodologie en onderzoeksdisseminatie. Deze indeling is gebaseerd op strategische thema's die aansluiten bij het bredere profiel van HKU als kunsthogeschool en kennisinstelling en biedt een gedeeld raamwerk voor focus en samenwerking.

In 2025 is het praktijkgericht en artistiek onderzoek verder uitgegroeid tot een verankerd en samenhangend onderdeel van de organisatie. Er is sprake van een herkenbare onderzoekseenheid met een gedeelde visie, thematische samenhang en een infrastructuur die samenwerking, kwaliteit en maatschappelijke impact faciliteert. Lectoraten opereren binnen de onderzoeksgebieden zowel zelfstandig als in onderlinge samenhang, en in verbinding met de academies. Daarmee is de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs versterkt en is de goede positionering van HKU als voortrekker in artistiek en praktijkgericht onderzoek verder uitgebouwd.

Reflectie

De in 2025 vastgestelde onderzoeksvisie functioneert als gezamenlijk denkkader voor de verdere ontwikkeling van onderzoek binnen HKU. Zij is meer dan een optelsom van afzonderlijke lectorale praktijken: de visie ondersteunt strategische keuzes, verdiept onderzoekslijnen en maakt de bijdrage van HKU als kennisinstelling explicieter zichtbaar, zowel intern als extern. De visie werkt door in de academies, onder meer via gezamenlijke innovatieprojecten, de ontwikkeling van immersieve en technologische toepassingen in onderwijscontexten en interdisciplinaire trajecten waarin onderzoek en onderwijs integraal worden vormgegeven. Tegelijkertijd zijn stappen gezet in de versterking van tweede- en derde geldstroomprojecten, in partnerschap met regionale en (inter)nationale kennis- en praktijkinstellingen.

De groei en professionalisering van HKU-onderzoek vragen om een ondersteunende structuur die samenwerking en kwaliteitsontwikkeling mogelijk maakt. Daarom is de afgelopen jaren gericht gewerkt aan een samenhangende infrastructuur waarin lectoraten, academies en ondersteunende diensten in onderlinge verbinding opereren. De positieve resultaten daarvan werden in november 2025 bevestigd tijdens de zesjaarlijkse visitatie: het panel beoordeelde de standaarden als voldoende en kwalificeerde de kwaliteit van het onderzoek als excellent, met bijzondere waardering voor de samenhangende infrastructuur, kwaliteitscultuur en maatschappelijke inbedding.

1.4.2. Doelstellingen 2025 en thema's

HKU sluit aan op uiteenlopende onderzoeksthema's uit de strategische onderzoeksagenda van de hogescholen: niet alleen op Kunst en Creatieve Industrie, maar juist ook op maatschappelijke thema's die aansluiten bij de lichtpunten en thema's uit onze Meerjarenstrategie. Dit doen we vanuit verschillende organisatieonderdelen, programma's en projecten.

Thema	Bijdrage aan het thema vanuit
Gezondheid en Welzijn	Lichtpunt De Kunst van Zorg en Welzijn (Onderwijs & Onderzoek*) waaronder HKU CARE-lab <i>Creating Cultures of Care/</i> SIA-SPRONG-groep (Onderzoekseenheid**) Bijdrage <i>hbo-thematafel KIA Gezondheid en Zorg</i> (SIA-VH) (SPRONG-kern) <i>Health Hub Utrecht</i> – CvB + HKU kwartiermaker lectoraat (Dis)Connected Technology & Creativity: Deelname NWA-ORC e-Health Junior en RAAK-pro <i>Expanding Narratives</i> lectoraat Critical Creative Pedagogies: RAAK-pro <i>The Art of Creating New Stories: Working with Art-Based Learning in Palliative Care (i.s.m. ArtEZ)</i>
Onderwijs- en talentontwikkeling	Lectoraat Critical Creative Pedagogies; o.a. start NRO Comenius Leadership programma FRAME EU Skills agenda sector: <i>Cyanotypes</i> (Onderwijs & Onderzoek*)
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Lichtpunt De Kunst van Zorg en Welzijn (Onderwijs & Onderzoek*) <i>Creating Cultures of Care/</i> SIA-SPRONG-groep (Onderzoekseenheid**)
Energietransitie en duurzaamheid	Lichtpunt Duurzaamheid & circulariteit (Onderwijs & Onderzoek*)
Kunst en de creatieve industrie	Lectoraat Grensverleggende Artistiek Praktijken Lectoraat Waarde(n)vol ondernemen in en door de kunsten Lectoraat (Dis)Connected Technology & Creativity – NGF/CIIC Lectorenplatform <i>kunst ~ onderzoek</i> (projectleiding & coördinatie) EU Skills agenda sector: <i>Cyanotypes</i> (Onderwijs & Onderzoek*)
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Lectoraat Waarde(n)vol ondernemen in en door de kunsten
Anders	Bijdrage hbo-thematafel KIA MV (SIA-VH) – <i>OOI</i>

* *Onderwijs & Onderzoek: schools en lectoraten gezamenlijk*

** *Onderzoekseenheid: alle lectoraten samen*

Lectoraten

Lectoraat	Naam lector	Korte omschrijving lectoraat
Grensverleggende Artistieke Praktijken <i>Onderzoeksgebied:</i> Creatieve Maakprocessen en Transdisciplinariteit	Dr. Nirav Christophe	[...] onderzoekt hoe kunstenaars en ontwerpers gelijkwaardig kunnen samenwerken met mensen uit andere, niet-artistieke domeinen. Met transdisciplinair onderzoek en onderwijs wordt gewerkt aan methodes om creatieve makers voor te bereiden op hun nieuwe rol in de maatschappij.
Waarde(n)vol ondernemen in en door de kunsten <i>Onderzoeksgebied:</i> Creatieve Maakprocessen en Ondernemerschap	Dr. Walter van Andel (lector) Dr. Veerle Spronck (associate lector)	[...] richt zich op onderzoek naar de wijze waarop ondernemerschap in creatieve maakprocessen kan leiden tot de creatie van niet alleen artistieke en economische, maar juist ook maatschappelijke impact.
Critical Creative Pedagogies <i>Onderzoeksgebied:</i> Creatieve Maakprocessen en Leren	Dr. Fabiola Camuti	[...] richt zich op het creëren van ruimte voor onderzoek dat duurzame, zorgzame en transformatieve benaderingen van creatieve pedagogieën voorstaat. Het onderzoekt de noodzaak voor studenten en docenten om zich kritisch bezig te houden met kennissystemen, om dominante paradigma's in twijfel te trekken en om een duurzame benadering van leren te omarmen.
(Dis)connected Technology and Creativity <i>Onderzoeksgebied:</i>	Dr. Nick Degens (lector) Joris Weijdom, MA (associate lector)	[...] richt zich op het onderzoeken van technologie in de context van artistieke en creatieve maakprocessen, met daarbij oog voor het maatschappelijke debat rond het gebruik en de inzet van die technologie. In het bijzonder richt het lectoraat zich op de mate waarin technologie verbindt (connect), maar ook in hoeverre het mensen verder weg brengt van elkaar en onszelf (disconnect).

Creatieve Maakprocessen en Technologie		
--	--	--

1.4.3. Inkomsten onderzoek

Het totale budget dat HKU jaarlijks besteedt aan onderzoek is in de afgelopen jaren toegenomen, zowel voor wat betreft de middelen uit de Rijksbijdrage Onderwijs & Onderzoek (1e geldstroom) als de werving van onderzoeksubsidies en -beurzen (2^e geldstroom) en overige additionele financiering voor onderzoek, innovatie en samenwerking (3^e geldstroom). Dit geldt ook voor kalenderjaar 2025. De gerealiseerde inkomsten 2025 voor onderzoek en subsidieprojecten worden weergegeven in onderstaande tabel:

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2025		2025	2024
Bedragen x € 1.000			
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	2.908	2.733
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom	1.234	1.115
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom	89	40
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	-	-
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		4.231	3.888

De toename van onderzoeksmiddelen vanuit de 1e geldstroom heeft hoofdzakelijk te maken met de loonkostenontwikkeling vanuit de nieuwe hbo CAO-afspraken. De 2e geldstroom zijn de middelen die HKU werft vanuit subsidieprogramma's vanuit de verschillende overheden en EU-programma's (met uitzondering van Erasmus+ gelden voor mobiliteit). De inkomsten vanuit de 2^e geldstroom in 2025 zijn toegenomen door succesvolle acquisitie van nieuwe projecten en -beurzen bij onder andere Regieorgaan SIA en NRO. Daarnaast lopen er meerjarige subsidieprojecten. Bij de 3^e geldstroom is er een grote onderzoeksopdracht uitgevoerd door een van de lectoren voor een Rijkscultuurfonds waardoor in 2025 meer inkomsten zijn gerealiseerd dan vorig jaar. HKU maakt geen strikt onderscheid tussen subsidieprojecten voor onderzoek en andere projecten gefinancierd vanuit 2e en 3e geldstroom.

1.4.4. Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

1.4.4.1. Integratie in het kennis-ecosysteem

Dit bestedingsdoel richt zich op het versterken van de verbinding tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en werkveld, en op het vergroten van de zichtbaarheid en positionering van HKU binnen het regionale, nationale en internationale kennisecosysteem.

Centre of Expertise

HKU was tot juli 2025 als kunsthogeschool één van de partners in het Centre of Expertise CASE (Centre for Arts & Sciences Education). CASE is een landelijke discipline-overstijgende samenwerking van zeven hogescholen en een ROC. Het richt zich op praktijkgericht onderzoek naar onderwijsvernieuwing op het snijvlak van kunst, wetenschap en technologie in de samenleving. Na interne evaluatie bij HKU door het betrokken lectoraat en de opleidingen is de samenwerking met dit CoE beëindigd, mede omdat de structurele inzet en opbrengsten, in relatie tot de beschikbare middelen, onvoldoende in balans bleken.

Verbinding met de regio

HKU is stevig verankerd in de regionale kennisinfrastructuur en werkt duurzaam samen met kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke en culturele partners. Voorbeelden hiervan zijn Health Hub Utrecht, De Nieuwe Utrechtse School en het Netwerk Kunst en Gezondheid Utrecht. In deze netwerken verbinden onderzoekers en lectoraten artistieke praktijk aan vraagstukken rond gezondheid, inclusie en stedelijke ontwikkeling, waarbij ook studenten actief participeren via onderwijs- en afstudeerprojecten.

Daarnaast participeert HKU in Europese samenwerkingsverbanden, waaronder het Interreg-project Twin4Resilience (T4R) en het Erasmus+-programma CYANOTYPES, waarvan HKU penvoerder is.

Deze projecten versterken de internationale positionering van HKU en brengen kennis, netwerken en middelen terug naar de regio.

In 2025 werd de regionale samenwerking verder geïntensiveerd via strategisch overleg en consortiumvorming tussen HKU, Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht, in samenwerking met Hilversumse partners zoals Beeld & Geluid en OASIS. Deze samenwerking richt zich op het Nationale Groeifondsprogramma CIIIC en de ontwikkeling van een regionaal ecosysteem rond *Immersive Experiences (IX)*, waaronder de voorbereiding van een IX-Regiolab-aanvraag.

Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

HKU onderhoudt meerdere formele en duurzame samenwerkingsovereenkomsten met kennispartners op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Een belangrijke strategische samenwerking is het convenant met de Universiteit voor Humanistiek (UvH) onder de titel *Meaningful Artistic Research (MAR)*. Binnen dit convenant kunnen (docent)onderzoekers van HKU een artistiek PhD-traject volgen en worden gezamenlijke programma's ontwikkeld, zoals de jaarlijkse *Becoming Reoriented*-bijeenkomst. In 2025 is een HKU-docentonderzoeker toegelaten tot de Graduate School van de UvH, waarmee het totaal aantal lopende artistieke PhD-trajecten binnen MAR uitkomt op zeven. Daarnaast ontwikkelden HKU en UvH gezamenlijk een training *Artistic research* binnen het Graduate programma, toegankelijk voor alle PhD-kandidaten van de UvH.

Naast MAR participeert HKU in de landelijke pilot *Professional Doctorate (PD) Kunst + Creatief*, waaraan vijftien hogescholen deelnemen. Deze pilot vormt een structureel samenwerkingsverband in het kader van de derde cyclus (EQF8) en versterkt de positionering van praktijkgericht en artistiek onderzoek binnen het hoger onderwijs. HKU is vertegenwoordigd in het algemeen bestuur van het domein en in de Graduate Commissie. In 2025 is de tweede HKU-kandidaat gestart met een PD-beurs van Regieorgaan SIA.

Deze samenwerkingen zijn succesvol omdat zij:

- Structurele ontwikkelpaden bieden voor onderzoekers binnen de derde cyclus
- Bijdragen aan methodologische verdieping en kwaliteitsontwikkeling van artistiek onderzoek
- HKU positioneren als actieve partner in de landelijke en internationale ontwikkeling van doctoraal onderzoek in het kunst- en creatieve domein

Duurzame samenwerkingsverbanden en kennis(partners)

HKU is daarnaast structureel betrokken bij diverse duurzame samenwerkingsverbanden die relevant zijn voor de onderzoeksstrategie, waaronder regionale kennisnetwerken, EU-innovatieprojecten en thematische consortia (zoals op het gebied van immersieve ervaringen, kunst & gezondheid en creatieve technologie). Deze samenwerkingen functioneren als living labs waarin onderwijs, onderzoek en maatschappelijke partners gezamenlijk werken aan innovatie en kennisontwikkeling.

Binnen het onderwijsdomein wordt de samenwerking versterkt via landelijke gremia zoals SAC-KUO en het lectorenplatform kunst ≈ onderzoek, waarin HKU een actieve rol speelt in de ontwikkeling van onderzoek als onderwijscompetentie. In 2025 resulteerde dit onder meer in de implementatie van landelijke adviezen over onderzoek in onderwijs, vertaald naar curriculumontwikkeling (DBKV), het Comenius-project FRAME en de ontwikkeling van een doorlopende leerlijn onderzoek in samenwerking met Leren & Innoveren.

Onderzoeksbijeenkomsten en kennisdeling

In 2025 organiseerde HKU meerdere - voor onderzoek - relevante bijeenkomsten die bijdroegen aan de versterking van het kennisecosysteem. Hieronder vallen onder meer lectorale redes, bijeenkomsten binnen MAR, regionale innovatie-events en publieke kennisfestivals zoals het Betweter Festival. Daarnaast leverde HKU inhoudelijke bijdragen aan landelijke en internationale onderzoekscongressen en netwerken.

Deze activiteiten dragen bij aan:

- Zichtbaarheid van praktijkgericht en artistiek onderzoek
- Integratie van onderzoek in onderwijs en professionele ontwikkeling
- Versterking van HKU's positie binnen het regionale, nationale en internationale kennisecosysteem

Overige formele en duurzame samenwerkingsverbanden

HKU zet vanuit het onderzoek ook steeds meer in op duurzame partnerschappen. Dit voorkomt versnippering in activiteiten, en zorgt voor verdieping in de samenwerkingen. Ook bij het ontwikkelen van

plannen of consortia voor gezamenlijke aanvragen heeft het grote meerwaarde om met bestaande partners te werken.

In het kader van het 8-jarig SIA-SPRONG programma *Creating Cultures of Care* waar HKU-projectleider van is, wordt samengewerkt in een consortium van negen lectoraten van HKU, Hanzehogeschool, Fontys en Hogeschool Utrecht. Samen met UvH en UMCU en meer dan 25 kennis- en praktijkpartners trekken zij op in hun gezamenlijke visie om vanuit de kunsten een nieuw perspectief op zorg en zorgzaamheid te onderzoeken. Vanuit een transdisciplinaire aanpak ontwikkelt deze onderzoeksgroep met hun partners nieuwe werkwijzen, praktijken en scenario's binnen zorg- en welzijnscontexten.

In een Utrechtse kennisalliantie met regionale kennispartners (HU en UU) wordt samengewerkt op het gebied van positionering en planvorming gericht op het CIIC-programma. Dit gaat zowel om infrastructuur van IX-labs, waartoe ook het AXR-lab op HKU Oudenoord gerekend kan worden, als over de mogelijkheden voor gezamenlijke onderzoeksprogramma's, professionalisering en onderwijsinnovatie.

Lectorale redes en/of onderzoekscongressen

In 2025 vonden er twee lectorale redes plaats:

- In januari werd Fabiola Camuti officieel geïnstalleerd als lector Critical Creative Pedagogies met haar lectorale rede *Bread and Roses*.
- Tijdens hun openbare les in juni presenteerden lector Nick Degens en associate lector Joris Weijdom op interactieve wijze het lectoraatprogramma *(Dis)connected Technology and Creativity*. De installatie werd voorafgegaan door een mini-symposium.

Op de tweede HKU Onderzoeksdag in het Universiteitsmuseum Utrecht tijdens de Utrecht Science Week pitchten docent-onderzoekers uit heel HKU hun projecten, en spraken lectoren, onderzoekers, onderwijsprofessionals, kunstenaars en praktijkpartners met elkaar over vragen als: Op wat voor manier draagt de blik van de kunstenaar bij aan de maatschappij? En hoe zorgen we ervoor dat artistiek onderzoek een gelijkwaardige rol heeft als vorm van empirisch onderzoek, voor een meer verrijkt beeld van kennis; kennis waarbij emoties en ervaringen even belangrijk zijn als 'tellen en meten'.

Deelname aan subsidieaanvragen

	Aantal gehonoreerde aanvragen		Aantal lopende projecten	
	HKU is hoofd-aanvrager	HKU is mede-aanvrager	HKU is hoofd-aanvrager	HKU is mede-aanvrager
SIA // Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	3	2	8	9
Nationale Wetenschapsagenda	0	0	0	2
Groiefonds	0	2	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg, Erasmus+)	0	1	2	2
Onderzoeksbeurzen	1	0	3	0
Andere aanvragen met kennispartners	1	0	8	0
TOTAAL	5	5	21	13

1.4.4.2. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

HKU maakt onderdeel uit van een groter kennisecosysteem, waarin wordt samengewerkt met andere kennisinstellingen en praktijkpartners om ons heen. Om dit goed te kunnen doen zijn de opbouw en uitbreiding van de onderzoekseenheid, en verduurzaming van de onderzoeksomgeving van HKU een belangrijk aandachtspunt.

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet (peildatum 31 december 2025)

Personele inzet medewerkers per categorie	Aantal medewerkers per 31-12-2025	Aantal medewerkers per 31-12-2024	Aantal fte's gemiddeld op jaarbasis 2025	Aantal fte's gemiddeld op jaarbasis 2024
Lectoren	4	4	3,2	3,4
Onderzoekers en docent-onderzoekers	29	35	4,4	8,2
Professional Doctorate kandidaten	2	1	1,6	0,8
Promovendi	10	9	3,7	2
Postdocs	0	1	0,0	0,3
Totaal onderzoekers	43	50	12,7	14,7
Onderzoeks-ondersteuning	18	18	8,3	8,2
HKU Press redactie	1	4	0,0	0,1
Totaal personele inzet Onderzoek	62	72	21,0	23,0
Aanstelling lectoren	lectoren met vaste aanstelling: 50% (2 van 4)	lectoren met vaste aanstelling: 25% (1 van 4)		
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,80 fte	0,85fte		
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	1	1		

In 2025 telde HKU vier lectoren en twee associate lectoren. Twee van de vier zittende lectoren zitten in de eerste lectoraatperiode bij HKU en hebben een tijdelijke aanstelling. De associate lectoren vallen met een aanstelling als docent-onderzoeker in deze categorie. Docenten en medewerkers die participeren in onderzoeks- en innovatieprojecten in samenwerking met kennis- en praktijkpartners zijn meegerekend onder docent-onderzoekers. Dit gaat om deelname in extern geworven subsidieprojecten, die ook in het projectenoverzicht zijn opgenomen.

Er was in 2025 een toename van lopende 3^e cyclus trajecten. De tweede HKU PD-kandidaat is gestart, en er zijn op dit moment tien promovendi. Deze docent-onderzoekers volgen een PhD-traject in samenwerking met een universiteit, waaronder ook twee promotietrajecten in het kader van het SIA RAAK-pro project Expanding Narratives. Daarnaast lopen er zes trajecten van (buiten)promovendi die geen aanstelling hebben aan HKU, maar van wie HKU-lectoren copromotor en/of dagelijks begeleider zijn.

Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

De ondersteuning van het onderzoek is met ingang van 2022 georganiseerd vanuit de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Innovatie (OOI). Het team Versterken en Ontwikkelen Onderzoek (VOO) van OOI vervult generieke taken op het gebied van signalering, beleidsontwikkeling en monitoring met betrekking tot onderzoek. Veel van de praktijkgerichte onderzoeksprojecten en -programma's worden uitgevoerd met interne en externe partners. De kennismedewerkers bieden hierin ook ondersteuning in de acquisitie van middelen voor onderzoeksprojecten en innovatie-samenwerking vanuit de 2e en 3e geldstroom.

1.4.4.3. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Het versterken van de kwaliteitscultuur en van de interne onderzoekscultuur staat bij HKU hoog op de agenda. Dit is een gezamenlijke opgave en verantwoordelijkheid van de lectoraten en de afdeling voor Onderwijs, Onderzoek en Innovatie met het team Versterken en Ontwikkelen Onderzoek. HKU voert het secretariaat van de commissie wetenschappelijke integriteit van de monosectorale kunsthogescholen (CWI-KUO). Deze commissie heeft als hoofdtaak het behandelen van eventuele klachten over het onderzoek dat wordt verricht aan de zeven deelnemende kunsthogescholen.

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Op 6 en 7 november 2025 vond de zesjaarlijkse visitatie plaats van HKU Onderzoek, op grond van de landelijke afspraken uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO).

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling
HKU Onderzoekseenheid (alle lectoraten samen)	Voldoende Voldoende Excellent Voldoende	Voldoende

Het panel concludeert dat “HKU in de evaluatieperiode een stevige ontwikkeling heeft doorgemaakt en zich heeft gepositioneerd als een toonaangevende kennisinstelling op het gebied van artistiek en ontwerpgericht onderzoek. [...] Het panel ziet dat HKU nationaal een voortrekkersrol vervult in de ontwikkeling van artistiek onderzoek. De verankering van ethiek, integriteit en open science in de onderzoeksinfrastructuur wordt door het panel als zeer sterk beoordeeld. Ook heeft het onderzoek van HKU een duidelijke maatschappelijke, professionele en onderwijskundige doorwerking. Alles overziend concludeert het panel dat HKU een robuuste, samenhangende en toekomstgerichte onderzoekseenheid heeft opgebouwd, die klaar is om haar voortrekkersrol in het artistiek en praktijkgericht onderzoek in de komende jaren verder uit te bouwen.”

Verbinding praktijkgericht onderzoek en werkveld

Hieronder volgen drie voorbeelden die illustreren hoe HKU via onderzoek bijdraagt aan de toekomstgerichte ontwikkeling van de academies én aan de vernieuwing van de sectoren waarvoor wij opleiden. In al deze voorbeelden staat de samenwerkende driehoek onderwijs – onderzoek – werkveld centraal.

1. Innovatie in Immersive Experiences (HEFT – ADRIE/CIIC)

In 2025 werd de HEFT-aanvraag (Heritage for the Future) toegekend binnen de ADRIE-regeling (CIIC). In dit consortium – met Beeld & Geluid, EYE, Nederlands Film Festival, Universiteit van Amsterdam, Satore Studio en makers – werkt HKU aan een toekomstbestendig ecosysteem voor Immersive Experiences (IX). HKU is verantwoordelijk voor onderzoek naar belichaamde en betekenisvolle IX-ervaringen. Via het AXR-lab en IX-Design Labs (o.a. dramaturgie, interactie en storytelling) worden experimenten uitgevoerd samen met makers, studenten en docenten. De inzichten uit deze labs vloeien direct terug naar de academies Games, Media en Theater, waar zij bijdragen aan curriculumvernieuwing, minorontwikkeling en nieuwe experimentele onderwijsformats. Zo wordt onderzoek een motor voor toekomstgericht onderwijs én sectorinnovatie.

2. Transdisciplinaire praktijkprojecten (kunst, zorg en jeugdzorg)

Binnen het SPRONG-programma *Creating Cultures of Care* versterkt HKU de beroepspraktijk via zogenoemde CARE-labs. In 2025 werden onder meer twee SIA KIEM-MV projecten uitgevoerd:

- CAR(E)TOGRAPHY: inzet van artistieke *mapping* methodes om samenwerking tussen kunst en zorg zichtbaar en werkbaar te maken¹.
- Stemmen voor Veiligheid²: onderzoek met STUT Theater en jeugdzorgpartners naar hoe kunst complexe maatschappelijke stemmen kan versterken.

Deze projecten leveren nieuwe methodes op voor de beroepspraktijk en voeden tegelijkertijd het onderwijs. Studenten leren werken in hybride, maatschappelijke contexten en ontwikkelen vaardigheden die passen bij de veranderende rol van de kunstenaar als verbinder, onderzoeker en ontwerper in transdisciplinaire omgevingen.

3. Onderzoek als motor voor onderwijsvernieuwing

Onderzoek is binnen HKU structureel verweven met onderwijsontwikkeling. Lectoraten werken samen met academies aan leerlijnen, minoren, experimentele werkplaatsen en curriculuminnovatie.

Voorbeelden zijn:

- De minor Creative Research for Change, waarin studenten leren hoe artistiek onderzoek kan bijdragen aan maatschappelijke verandering.

¹ [https://www.hku.nl/onderzoek-en-innovatie/projecten-onderzoek-en-innovatie/car\(e\)tography-kunst-en-zorg-in-kaart](https://www.hku.nl/onderzoek-en-innovatie/projecten-onderzoek-en-innovatie/car(e)tography-kunst-en-zorg-in-kaart)

² <https://www.hku.nl/onderzoek-en-innovatie/projecten-onderzoek-en-innovatie/stemmen-voor-veiligheid>

- Minoren als *Artistic Immersive Experiences (XR)*, *Interactive Narrative*, *Artistic AI*, *Creating Collectives* en *Arts & Ecology*, waarin onderzoek en maakpraktijk direct samenkomen.
- Het in 2025 gestarte Comenius Leadership-project FRAME (2025–2029), waarin een integraal kader voor onderzoeksvaardigheden wordt ontwikkeld en geïmplementeerd binnen de curricula. FRAME versterkt studentcompetenties, docentprofessionalisering en de samenhang tussen opleidingen.

Daarnaast is HKU via het platform kunst ≈ onderzoek initiatiefnemer van de Collectie Artistieke Methodes (CAMs). Deze methodes worden breed ingezet in bachelor- en masteronderwijs, gedeeld met andere kunsthogescholen en toegepast in workshops met beleidsmakers en werkveldpartners.

Succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs

Hieronder volgen drie voorbeelden die illustreren hoe we intensief samenwerken met de verschillende academies om het onderzoeksonderwijs binnen de bachelor- en masteropleidingen voortdurend te versterken en te vernieuwen. Deze samenwerking krijgt vorm in de gezamenlijke ontwikkeling van leerlijnen, het begeleiden van onderzoeksprojecten van studenten, het ontwikkelen van materiaal en het verzorgen van onderwijsmodules.

1. Minoren

Een sprekend voorbeeld hiervan is de minor *Creative Research for Change*, speciaal ontwikkeld voor bachelorstudenten die willen leren hoe ze middels artistiek onderzoek kunnen bijdragen aan maatschappelijke verandering. In deze minor ontdekken studenten de kracht van creatief onderzoek, verbinden ze kunst en maatschappelijke thema's, en werken ze toe naar een eigen werk waarin hun onderzoeksinzichten zichtbaar worden. De minor laat zien hoe onderzoekend vermogen en artistieke verbeelding elkaar kunnen versterken binnen het onderwijs. Elk HKU-lectoraat is verbonden aan minimaal twee academies. Samen dragen ze vanuit onderwijs en onderzoek zorg voor de ontwikkeling en uitvoering van verschillende seminars en minoren.

Andere minoren waar de HKU (associate) lectoren in 2025 bij betrokken waren in de (door)ontwikkeling en uitvoering zijn: *Artistic Immersive Experiences (XR)*, *Interactive Narrative*, *Artistic Artificial Intelligence*, *De Kunst van Verbinden*, *Creating Collectives* en *Arts & Ecology*.

2. Comenius Leadershipproject FRAME (2025-2029)

Het in 2025 gestarte Comenius Leadership Project "*FRAME: Framework for Research Methods and Skills in Arts Education*" biedt een belangrijke kans om de verbinding tussen onderzoek en onderwijs verder te verdiepen en versterken. FRAME richt zich op de dringende noodzaak om de onderzoeksvaardigheden van studenten aan kunsthogescholen in Nederland te versterken. Veel studenten missen essentiële onderzoekscompetenties om complexe maatschappelijke vraagstukken adequaat te kunnen adresseren. Om deze uitdaging op te pakken, wordt een allesomvattend kader voor onderzoeksvaardigheden ontworpen, getest en geïmplementeerd binnen de HKU-opleidingen. Het project biedt studenten vanaf het eerste jaar een helder en gestructureerd leerpad in onderzoek, zodat zij beter voorbereid zijn op een hybride arbeidsmarkt en een actieve rol kunnen spelen in het adresseren van urgente maatschappelijke vraagstukken.

3. Collectie Artistieke Methodes

Vanuit het platform kunst ≈ onderzoek is HKU aanjager en uitgever van de Collectie Artistieke Methodes (CAMs), een eigenzinnige bijdrage aan de Key Enabling Methodologies. De CAMs is een inventarisatie van methoden die binnen een artistiek maakproces kunnen worden ingezet. Elke methode is voorzien van praktijkvoorbeelden, literatuursuggesties en oefeningen om te gebruiken in het onderwijs en als (beginnend) onderzoeker. De CAMs zijn in 2025 al regelmatig gebruikt in verschillende BA en MA onderwijsmodules binnen HKU en andere (kunst)hogescholen. Ook worden de methodes gebruikt in workshops met beleidsmakers. Zo gaven de HKU-onderzoekscöördinatoren van het platform tijdens de VNG Kennisdag rondom Goed Bestuur de schrijfworkshop: *Een ander perspectief: artistieke methodes in complexe vraagstukken*.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

De onderzoekseenheid neemt sinds 2025 ook deel aan de HKU D&I Learning Community en werkt tevens aan een plan van aanpak D&I (Diversiteit en Inclusie). Met het lectoraat Critical Creative Pedagogies is D&I ook stevig verankerd in onderzoeklijnen met onderzoekstrajecten en community activiteiten:

- Het PhD onderzoek van Milo van der Maaden Pedagogies of Care: Reclaiming Queer and Trans* 'Deviant' Practices as Learning Sites in Arts Education.
- Samenwerking met de HKU Trans community voor Trans Day of Remembrance samen met PhD (docent) onderzoeker Milo van der Maaden.
- Ontwikkeling van de onderzoekslijn Neuroinclusive Arts Education, in samenwerking met Iets Eten, HKU autisme community. Hierin werkt het lectoraat samen met HKU autismespecialist Claudia van den Hoeven.
- Twee HKU alumni en ervaringsdeskundigen waren artist-in-residence op het thema kunst en neurodiversiteit.

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten ten behoeve van onderzoek bij HKU

Professionalisering vormt bij HKU de brug die onderzoekspraktijken en onderwijspraktijken verbindt en versterkt. Binnen deze professionalisering spelen de lectoraten een sleutelrol. Zij dragen actief bij aan de professionele ontwikkeling van docenten, onder meer door het organiseren van gezamenlijke studiedagen, werksessies en inhoudelijke gesprekken in het kader van de gesprekscyclus. Daarnaast vinden er peer-to-peer lunches, werkateliers en literaire cafés plaats, waar ruimte is voor reflectie op het eigen makerschap en op didactische vraagstukken. Deze laagdrempelige maar betekenisvolle ontmoetingen bevorderen uitwisseling, verdieping en vernieuwing. Ook stimuleert HKU de academische groei van medewerkers via promotietrajecten en de derde cyclus. Vanuit de onderzoekseenheid namen twee (associate) lectoren deel aan een *International Summer School for Supervision of Doctoral Artistic Research* in Helsinki.

Open Science-activiteiten

Op basis van het HKU *Beleid Open Science* wordt onderzoeksoutput, waar mogelijk, open access beschikbaar gesteld om maatschappelijke impact te vergroten en innovatie te stimuleren. HKU neemt deel aan Publinova, en heeft met HKU Press een eigen publicatieplatform.

Aanwezigheid onderzoekinformatiesysteem

HKU heeft met DOM (Digitale OnderzoeksoMgeving) een eigen onderzoeksinformatiesysteem ontwikkeld, bestaande uit drie gekoppelde databases: een met profielen van onderzoekers, een voor onderzoeksoutput (publicatie e.d.) en een projectendatabase. Hierin wordt - nu nog door een beperkte groep gebruikers van onderzoekers en ondersteuners - onderzoeksinformatie vastgelegd. Het breder in gebruik nemen en het ontsluiten van de gegevens is nog in ontwikkeling.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Voor datamanagement is in mei 2025 de notitie '*Richtlijnen voor Research Data Management HKU*' vastgesteld. Deze biedt handvatten voor het verantwoord beheren, delen en archiveren van de uiteenlopende vormen van onderzoeksdata waarmee HKU werkt, zoals performances, installaties, audiovisueel materiaal en schetsen. Het beleid geeft daarnaast richting aan het omgaan met persoonsgegevens, auteursrechten en de openbaarheid van materialen, in lijn met de AVG. Bij samenwerkingen met universiteiten wordt veelal gebruik gemaakt van de datamanagementsystemen van deze kennisinstellingen. Op het gebied van datamanagement werkt HKU ook nauw samen met andere KUO's. HKU, ArteZ en AHK trekken samen op in een werkgroep om datamanagement binnen artistiek onderzoek te voorzien van een passende onderzoeksinfrastructuur. In dit kader zijn we nu bezig met een verkenning naar het gebruik van Research Drive en Dataverse, en naar een (gezamenlijke) aansluiting bij het DCC-PQ. Om datamanagement meer onder de aandacht te brengen, werd een animatie gemaakt.

Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en betrokkenheid onderzoekers bij strategie en beleidsvorming

In 2025 is de notitie '*Organisatie Onderzoek*' vastgesteld, als nadere uitwerking van de notitie '*Organisatie en Governance HKU Onderzoek (2022-2024)*'. Deze beschrijft de inrichting en rolverdeling op het gebied van onderzoek tussen het College van Bestuur (CvB), academiedirecteuren, en lectoren op basis van de werkwijzen. Een van de lectoren is benoemd tot woordvoerder van de onderzoekseenheid. De HKU Onderzoekseenheid heeft een eigen budget vanuit de bestuursakkoordmiddelen. Dat geeft de lectoren gezamenlijk eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor inzet op de ontwikkeling van onderzoek en de onderzoeksgebieden. Niet alleen voor hun eigen lectoraat, maar ook voor overkoepelende kosten gerelateerd aan het onderzoek, zoals de promotievouchers.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

HKU heeft sinds 2024 een ethische commissie onderzoek (ECO-HKU). Deze komt een tot twee keer per jaar bijeen. Naast het beoordelen van en adviseren over onderzoeksvorstellen speelt de ECO ook een rol in verdere professionalisering van artistiek onderzoek. Een mooi voorbeeld daarvan is het artikel *'Consent in action: Learning from artistic research within an institutional review context'*, dat in oktober 2025 verscheen in het tijdschrift *Methods in Psychology*. Deze commissie ontwikkelt bovendien educatieve modules rond artistiek onderzoek en ethiek, passend bij de pedagogische en onderzoeksmatige ambities van HKU.

1.5. Organisatie en bedrijfsvoering

1.5.1. Ontwikkeling van de organisatie

HKU bouwt voort op een stevig fundament als brede, zelfstandige kunsthogeschool met een herkenbaar en onderscheidend profiel. Begin 2025 werd de HKU Meerjarenstrategie 2030 *'Om de Kunst'* vastgesteld, waarin de meerjarenstrategie tot 2030 is beschreven. Om te borgen dat de beleidsprioriteiten uit de meerjarenstrategie daadwerkelijk tot uitvoering zullen worden gebracht is een Uitvoeringsagenda opgesteld. Ons primaire doel is om aan de student de beste voorbereiding te bieden op een loopbaan als professioneel maker met impact op mens en samenleving. Het afgelopen jaar is op alle academies ingezet op het verder optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs. Opleidingen bij verschillende academies zijn opnieuw geaccrediteerd. Daarnaast is HKU-breed ingezet op het optimaliseren van een stimulerende, prettige en veilige leeromgeving, waarin ook medezeggenschap een plek heeft. Eind 2025 werd het 150-jarig bestaan van HKU Conservatorium feestelijk ingeluid, dat tot juni 2026 met een breed scala aan evenementen zal worden gevierd.

De afdelingen werken meer en meer integraal samen. Supportteams van de afdelingen ondersteunen de academies en de onderzoeksgroep in de te maken keuzes en met praktische vragen van alledag. De academies werken verder om op basis van het eigen narratief en artistieke kwaliteit betere afgewogen keuzes te maken in het curriculum en de inrichting van de organisatie. De afdeling Onderwijs, Onderzoek en Innovatie (OOI) heeft daarbij een belangrijke taak om te ondersteunen, aan te jagen en te helpen prioriteren. Om te toetsen of de afdeling OOI voldoende is ingericht voor deze taak heeft eind 2025 een evaluatie plaatsgevonden, waarin aanbevelingen zijn gedaan en overgenomen.

Ook HKU krijgt te maken met bezuinigingen. In 2025 is de impact van de bezuinigingen in beeld gebracht en een start gemaakt met het voorbereiden van concrete bezuinigingsmaatregelen voor het collegejaar 2026-2027 en verder. Voor de afdeling Communicatie stond in 2025 het verder optimaliseren van de communicatie met de (potentiële) student en andere stakeholders hoog op de agenda. De afdeling HR is het afgelopen jaar begonnen met een verbetering en modernisering van haar diensten en is er veel inzet gepleegd op de thema's sociale veiligheid en diversiteit. De afdeling Facilities heeft in 2025 verbeteringen doorgevoerd op het gebied van huisvesting ter ondersteuning van het bieden van een prettige leeromgeving.

1.5.2. Sociale veiligheid en inclusie

HKU wil een veilige omgeving bieden, waarin studenten en medewerkers respectvol met elkaar omgaan en kunnen leren en werken in een prettige en productieve studie- en werksfeer. Professionele gedragsnormen zijn cruciaal. We vinden (seksuele) intimidatie, agressie en geweld, discriminatie, racisme en pesten ontoelaatbaar. Meldingen over grensoverschrijdend gedrag neemt HKU serieus. Studenten en medewerkers kunnen terecht bij hun tutor of leidinggevende of bij een van de vier interne vertrouwenspersonen, bij de externe vertrouwenspersoon en bij de ombudsman. Vertrouwenspersonen, de ombudsman en studentendecanen hebben een geheimhoudingsplicht. HKU is aangesloten bij *Mores.online*, het meldpunt voor ongewenste omgangsvormen in de Nederlandse culturele en creatieve sector.

In 2025 is HKU een samenwerking aangegaan met Artikel 1 Midden Nederland, het onafhankelijk expertisecentrum en meldpunt voor discriminatie en gelijke behandeling in de provincie Utrecht. Medewerkers en studenten kunnen bij deze onafhankelijke instantie een melding doen. Daarnaast kunnen wij gebruik maken van hun expertise en voorlichting. In de sector hbo Kunstonderwijs (KUO) richt de commissie Veerkracht zich op de uitvoering van de KUO Next Agenda waar Sociale Veiligheid met Diversiteit en Inclusie een vast onderwerp is.

Gedragscode HKU

HKU werkt met een Gedragscode HKU die actief onder de aandacht van medewerkers en studenten wordt gebracht. Deze gedragscode geldt voor alle medewerkers van HKU, voor personen die in opdracht van HKU werkzaam zijn of activiteiten ontplooiën. Ook is de Gedragscode HKU van toepassing voor alle studenten van HKU. De Gedragscode HKU sluit aan op het gezamenlijk statement van de sector hbo Kunstonderwijs (KUO). HKU is op alle lagen –bestuurlijk, directeuren, professionele netwerken– goed aangesloten op de sectoragenda KUO en wisselt daarin kennis uit over het thema sociale veiligheid.

Alle nieuwe medewerkers van HKU volgen verplicht een training sociale veiligheid. Eind 2025 is op het HKU Utrechts Conservatorium gestart met een training op maat over sociale veiligheid. Tevens zijn er tijdens een training met middenmanagement praatkaarten geïntroduceerd voor leidinggevenden om in de werkomgeving het gesprek aan te kunnen gaan. Studenten en medewerkers worden via de portals en andere communicatie-uitingen geattendeerd op de Gedragscode HKU en het daaraan gerelateerde hulpaanbod. Alle nieuwe medewerkers en eerstejaarsstudenten maken kennis met de Gedragscode HKU in hun kennismakingspakket. De decanen en vertrouwenspersonen gaan ieder jaar bij eerstejaarsstudenten langs om bekendheid te geven aan de routes die er zijn bij vragen, ook bij twijfel.

Ombudsman personeel, vertrouwenspersonen en studentendecanen

Het team Vertrouwenspersonen heeft een externe vertrouwenspersoon, naast vier interne vertrouwenspersonen. Het is een breed en divers samengesteld team dat beantwoordt aan het streven om de drempel om in gesprek te gaan zo laag mogelijk te maken. Het team volgt periodiek scholing en houdt zich op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen rondom sociale veiligheid en studentenwelzijn. In verband met pensionering van de ombudsman is in september 2025 een nieuwe zeer ervaren ombudsman gestart.

HKU heeft ook een vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit aangesteld, waarmee de organisatie voldoet aan de landelijke verplichting binnen het hoger onderwijs. De interne vertrouwenspersoon fungeert als laagdrempelig aanspreekpunt voor onderzoekers, docenten en bij HKU-onderzoek betrokken studenten die vragen of klachten hebben over wetenschappelijke integriteit en mogelijke schendingen bij onderzoeksactiviteiten.

HKU heeft voor medewerkers een ombudsman waar medewerkers terecht kunnen voor zaken die te maken hebben met het dienstverband. De ombudsman kan als neutrale partij bemiddelen of helpen bij conflictsituaties. Twee studentendecanen informeren en ondersteunen studenten bij studievertraging en persoonlijke omstandigheden. Studenten kunnen ook bij hen terecht voor een vertrouwelijk gesprek. De vertrouwenspersonen, de ombudsman en studentendecanen stemmen hun werkzaamheden goed af. Daarnaast is er periodiek overleg met het College van Bestuur.

Diversiteit en Inclusie

HKU wil een inclusieve organisatie zijn waar iedereen welkom is, zichzelf mag zijn en zich thuis voelt. HKU staat open en is toegankelijk voor eenieder met uiteenlopende diversiteit aan achtergronden, denkwijzen, culturen, genderidentiteiten, religies, nationaliteiten, beperkingen en ambities. We willen gelijke kansen creëren en dat vraagt een open en lerende houding van ons allemaal. De Kunst van Diversiteit en Inclusie is een van de drie lichtpunten van HKU en sluit ook aan op studentenwerk waarin dit thema vaak een belangrijke plaats inneemt.

Structurele verandering

Sinds maart 2022 is er bij HKU een projectleider Diversiteit en Inclusie aangesteld die op jaarlijkse basis een programma opstelt, waarin zowel doorlopende lange termijn lijnen als korte termijn trajecten worden uitgezet. Als basis van het programma bij HKU staat het integreren van diversiteit en inclusie in drie beleidsniveaus: kwantitatieve representatie, onderwijs en onderzoek, en instituties (cultuur). Naast de projectleider is in 2025 per academie of afdeling een D&I-portefeuillehouder aangesteld, die een direct

aanspreekpunt vormt binnen het organisatieonderdeel. Deze zorgt samen met de directeur voor het aanjagen van het vormen van een jaarlijks D&I-plan van aanpak van de academie of dienst. De D&I-portefeuillehouders houden zich zowel bezig met instelling brede ontwikkelingen (op basis van werkclusters) als met het eigen organisatieonderdeel. Deze structuur zorgt voor een goede inbedding van het thema binnen HKU. In 2025 richten zij zich op een inclusief curriculum, inclusief toelatingen en D&I communities.

Uitgebreid D&I-professionaliseringsleeraanbod

HKU werkt met een gelaagd D&I-professionaliseringsaanbod, waarin zowel situationeel leren in kleine teams (zoals unconscious bias en micro-agressies) als collectief leren centraal staat. Dit collectieve aanbod is beschikbaar voor iedereen binnen HKU en sluit aan bij de maatschappelijke kalender, waaronder Diversity Day, Paarse Vrijdag, Internationale Vrouwendag, de Dag tegen Discriminatie en Racisme, Pride Utrecht en Ketu Koti. In 2025 heeft HKU voor het eerst een driedelige Deep Democracy-training aangeboden voor medewerkers en studenten, waarin het aangaan van het goede gesprek centraal staat.

Aandacht voor diversiteit (instroom)

HKU heeft de Barometer Culturele Diversiteit laten uitvoeren, waardoor een beeld is ontstaan van de culturele diversiteit binnen de medewerkerspopulatie, in relatie tot verschillende aspecten (zoals schalering en gender). Op basis hiervan zijn richtlijnen ontwikkeld voor gericht beleid om de diversiteit van de medewerkerspopulatie te vergroten. Wat betreft studenteninstroom zijn verschillende academies met externe partners samenwerkingen aangegaan om nieuwe doelgroepen te bereiken.

Diversiteit en inclusie in het onderwijs

Meerdere HKU-academies zijn bezig met een proces waarbij het curriculum door een inclusieve bril wordt beoordeeld en waar nodig aangepast. De inclusieve toolbox voor docenten en studenten die in 2024 is gelanceerd, wordt actief gebruikt. Daarnaast is er ruime aandacht voor inclusief beoordelen. Er zijn twee handreikingen uitgebracht en alle leden van de examencommissies zijn getraind door een externe expert. Er is in 2025 aandacht besteed aan de Week van de Toegankelijkheid, zowel intern als met een bijdrage aan het stadsprogramma.

1.5.3. Medewerkers

Een toekomstbestendig HR-beleid is een cruciale factor voor het behalen van onze ambities. HKU heeft in 2025 stappen gezet op het gebied van ontwikkeling van medewerkers, diversiteit & inclusie, sociale veiligheid, HR regelingen, gezondheid en vitaliteit.

Formatieontwikkeling

In 2025 is het gemiddeld aantal fte in loondienst met 0,85 fte gestegen. De fte-ontwikkeling van medewerkers in loondienst binnen de academies laat een wisselend beeld zien. Het aandeel medewerkers met een vast contract bij HKU is per 31 december 2025 gestegen naar 80,6% (2024: 76,6%):

- De verhouding vast-flexibel van de academies is in 2025 76,6-23,4 % (2024: 74%-26%)
- De verhouding vast-flexibel van de afdelingen is in 2025 91,3-8,7% (2024: 85%-15%)

Voor meer detailgegevens over de formatie: zie bijlage H in dit jaarverslag (kengetallen personeel) en het HKU Sociaal Jaarverslag 2025. HKU heeft de beheersing van de uitkeringen na ontslag uitbesteed aan een derde partij. Periodiek wordt de ontwikkeling van de uitkeringslast geëvalueerd.

Ontwikkeling van medewerkers

De HR-gesprekscyclus is in 2025 verder ontwikkeld en vastgelegd in geactualiseerd beleid. Voornaamste aanpassing betreft de omzetting van het functioneringsgesprek in een jaargesprek en bredere mogelijkheden tot ontwikkeling voor medewerkers. Hiermee wordt de dialoog over leren en ontwikkelen versterkt tussen medewerkers, leidinggevende en collega's onderling. Dit draagt bij aan duurzame prestaties, groei van medewerkers en het werkplezier, zowel individueel als binnen het eigen team en de organisatie. De nieuwe cyclus wordt in de loop van 2026 organisatie breed ingevoerd.

Gezondheidsbeleid en werkdrukbeleving

In 2025 is na een aanbestedingstraject Human Capital Care (HCC) opnieuw geselecteerd als de arbodienst voor HKU. Het nieuwe contract is 1 juli 2025 ingegaan, waarbij een intensieve samenwerking met HCC centraal staat. Dat blijkt onder andere uit de inzet van de digitaal voorspellende vragenlijst bij ziekteverzuim, waarbij uitgevallen medewerkers eerder bevroegd worden en op basis hiervan eerder op maat voor de medewerker passende hulp geboden kan worden. Verder wordt er vanuit een organisatiescan een meerjarenvisie ontwikkeld en zal er vaker met de bedrijfsarts geschakeld worden over verzuimcases. In 2025 is extra ingezet op vitaliteitsactiviteiten, waaronder fruit op de werkvloer. Ook is gestart met de ontwikkeling van een jaarlijkse medewerkers- en vitaliteitsvragenlijst. Het (preventief) gezondheidsbeleid is op deze werkwijze aangepast.

HR regelingen en DAM gelden

Eind 2025 zijn voor alle medewerkers NS-businesscards aangevraagd met als doel om reizen met de trein verder te stimuleren. Daarnaast heeft het als voordeel dat medewerkers niet meer maandelijks reiskosten hoeven voor te schieten en declareren en wordt de maandelijks te verwerken stroom van (reiskosten)declaraties significant verminderd.

Voor het kalenderjaar 2025 heeft - later dan gebruikelijk afstemming - plaatsgevonden met de vakbonden over invulling van decentrale arbeidsvoorwaarden middelen (DAM-gelden). Na afstemming met de vakbonden zijn als aanvullende extra personeelsvoorzieningen aangeboden: fietslease-variant (naast de bestaande koopvariant), verhoging van de vergoeding sportvoorziening, vergoeding gereden kilometers woon- werkverkeer (korte afstand), doorontwikkeling diversiteit & inclusie en een maandelijks internetvergoeding. Als gevolg van onderbesteding op de DAM-gelden is in 2025 besloten eind van het jaar de medewerkers een eenmalige extra uitkering te geven. Voor 2026 zijn de afspraken in overleg met de vakbonden al in december 2025 gemaakt.

1.5.4. Duurzaamheid

Vanuit de Uitvoeringsagenda van de meerjarenstrategie is gekozen om in te zetten op een klimaatneutraal HKU. Om stappen te zetten op deze doelstelling is eind 2025 besloten om een projectleider Duurzaamheid aan te stellen. Deze rol wordt vanaf begin 2026 ingevuld met als opdracht om HKU structureel verder te verduurzamen en bestaande initiatieven beter met elkaar te verbinden.

Inkoop

Bij het afsluiten van inkoopcontracten worden er afspraken met leveranciers gemaakt over afvalvermindering, energieverbruik en gebruik van duurzame materialen. Ook de IT-afdelingen houden bij het inkoopproces rekening met de resources en labels van apparatuur. In 2025 is het inkoopbeleid van HKU aangevuld met een paragraaf over Maatschappelijk verantwoord Inkopen (MVI).

Huisvesting

De elektriciteit die HKU inkoop, is duurzaam opgewekt in Nederland met wind- of zonne-energie. Bijna alle panden van HKU zijn aangesloten op de stadsverwarming in Utrecht waardoor vrijwel geen gasaansluitingen meer nodig zijn. In 2025 zijn naar aanleiding van eerder onderzoek naar mogelijkheden voor de verdere verduurzaming van de gebouwen, subsidies aangevraagd en ontvangen. Het gebouw aan de Oudenoord 700 is als eerste onderzocht op de mogelijkheden om dit pand te verduurzamen. Eind 2025 is besloten om te investeren in een warmtepompinstallatie voor Oudenoord, welke in 2026 zal worden gerealiseerd.

Onderwijs en Werkplaatsen

Duurzaamheid is in de jaarplannen van de academies en de werkplaatsen een belangrijk speerpunt. Vanuit de Werkplaatsen is er een projectgroep duurzaamheid opgestart en een externe samenwerking aangegaan om een 'materialenpaspoort' in te richten. Er wordt door het onderwijs en de werkplaatsen veel aandacht besteed aan het hergebruik van materialen. Er zijn ruimtes waar studenten hun materialen/werken in kunnen zetten voor anderen om te gebruiken en zijn er uitwisselingsinitiatieven. In het maakproces wordt er gekeken naar alternatieve werkwijzen om onnodig energie- en materiaalverbruik te voorkomen. Met behulp van nieuwe ontwerpprogramma's kunnen diverse ontwerpen eerst digitaal worden getest voordat ze daadwerkelijk in de praktijk worden gemaakt. Dit voorkomt materiaalverspilling.

1.5.5. Huisvesting

HKU kent een 'stadscampus' in en rond het centrum van Utrecht, waarin - met alle daar aanwezige grootstedelijke en culturele voorzieningen - op drie hoofdlocaties kleinschalige en gedifferentieerde huisvesting wordt geboden. Vanuit de ambitie en doelstellingen uit ons Strategisch Huisvestingsplan, werkt HKU continu aan de verbetering van haar vastgoed en positionering.

HKU beschikt over drie clusters van gebouwen (grotendeels in eigendom) in de stad Utrecht:

- Locatie Centrum: de monumentale gebouwen van HKU Theater aan het Janskerkhof en HKU Utrechts Conservatorium (waaronder ook de Beiaardschool die in Amersfoort is gevestigd) aan de Mariaplaats.
- Locatie Oudenoord/Nieuwekade.
- Locatie IBB-laan/Pastoe Fabriek, waaronder ook de tijdelijke gehuurde locaties (Loods op de Koningsweg en locatie Jaarbeursplein) vallen.

Vanuit de gewenste inhoudelijke samenwerkingen in het onderwijs en de reductie van onze huisvestingslasten, zijn we in 2025 begonnen met een schuifbeweging van academies in onze gebouwen. In de zomer van 2025 is, na een korte verbouwing, de academie Kunst en Economie vanuit locatie Oudenoord geheel verhuisd naar de locatie Nieuwekade. Daarna zijn er aanpassingen gedaan aan de vrijgekomen ruimtes op Oudenoord om daar in 2026 de academie Games naar toe te laten verhuizen (vanuit locatie IBB). In de zomer van 2026 zal tenslotte de academie Creatieve Technologie vanuit het Jaarbeursplein en de Master Fine Art vanuit de Loods worden verhuisd naar de vrijgekomen ruimtes op de locatie IBB. Daarmee kan de tijdelijke huur van zowel de Jaarbeursplein als de Loods worden afgestoten, waarmee een significante bezuiniging wordt gerealiseerd op de huisvestingslasten.

In de zomer van 2025 is gestart met een grootschalige verbouwing en renovatie van de gebouwen op locatie Janskerkhof. De grote theaterzaal is ingrijpend vernieuwd en verbouwd. Dit traject is in november 2025 afgerond. In 2026 start de volgende fase van de verbouwing van Janskerkhof, waarbij de overige andere geplande aanpassingen en onderhoudswerkzaamheden worden uitgevoerd.

In alle gebouwen vindt jaarlijks groot en klein onderhoud plaats. De jaarlijkse inspecties van de gebouwen bepalen de uiteindelijke keuzes voor onderhoud die vanuit het meerjarenonderhoudsplan worden uitgevoerd. In het oog springend dit jaar was de renovatie van de kapel met glas-in-loodramen en de verwijdering van het noodlokaal en het betonnen balkon in het hoofdgebouw aan de Mariaplaats 28. Voor deze verbouwingen is succesvol een subsidie ('Erfgoedparels') vanuit de provincie verworven.

1.5.6. Gegevensbeveiliging

Hernieuwde aandacht voor awareness

In 2025 stonden verschillende aspecten van Informatiebeveiliging en privacy centraal. Met de komst van een nieuwe privacy officer heeft het awareness programma van HKU een flinke boost gekregen. Er zijn risico-inventarisaties (DPIA's) gestart bij verschillende onderdelen van HKU (de academie HKU Muziek & Technologie, de uitleenfunctie) en daarnaast is in nieuwsbrieven maandelijks aandacht gegeven aan IBP-thema's, is het scholingsprogramma (ARDA) aangevuld en zijn phishing campagnes georganiseerd, waarbij zowel medewerkers van de backoffice als academies gepersonaliseerd terugkoppelingen hebben gekregen met betrekking tot gelopen risico's.

Gegevens en netwerkbeveiliging

Ook wat betreft gegevensbeveiliging zijn belangrijke stappen gezet. HKU heeft in 2025 de monitoring van verdacht verkeer naar netwerken, werkstations en diensten verder verbeterd door aanvullende kalibrering en automatisering door te voeren in samenwerking met het externe Security Operations Center.

Crisis oefeningen en aanvalssimulaties

Training op realistische crises en aanvalsscenario's is van groot belang om maatregelen en procedures in de praktijk te toetsen. Hiertoe heeft HKU een crisisteam oefening georganiseerd rond het thema van een grootschalige IT- en stroom-uitval. Daarnaast heeft HKU-ICT ethisch hackers en een IT Beveiligingspartij uitgenodigd om penetratietesten uit te voeren op het netwerk en systemen van HKU. Aanbevelingen uit

beide oefeningen zijn ter harte genomen en verbeteringen doorgevoerd. Op MS365 (mail, agenda en bestanden) en Spendcloud (financiële applicatie) is in 2025 Multi Factor Authenticatie ingevoerd.

Surf ICT-audit

Ook in 2025 heeft HKU weer geparticipeerd in de landelijk georganiseerde SURF ICT-audit. HKU is hierbij extern ge-audit en heeft een bescheiden stijging van haar volwassenheidsniveau gerealiseerd. (van 2.8 naar 2.9 bij een gemiddeld sector gemiddelde van 2.5 en een streefniveau van 3).

1.5.7. ICT-ontwikkelingen

Vernieuwing Infrastructuur

In 2025 is op alle locaties van HKU de draadloze netwerk infrastructuur vervangen waarbij zowel de stabiliteit, capaciteit als snelheid van het draadloze netwerk is toegenomen. Deze werkzaamheden werden per locatie gefaseerd uitgevoerd waardoor de overlast voor eindgebruikers beperkt is gebleven. Daarnaast is de backup infrastructuur voor zowel cloud (MS365) als on-premise applicaties vernieuwd en verbeterd.

Implementatie Learning management Systeem

HKU ontwikkelt een digitale leer- en werkomgeving (DLWO) als samenhangende digitale infrastructuur waarmee studenten en medewerkers helder, veilig en zo uniform mogelijk kunnen leren en werken. In 2025 is gestart met de implementatie van Canvas en Portflow. Binnen de regiegroep DLWO waarbinnen onderwijs en staf vertegenwoordigd zijn, zorgen we voor een HKU-brede harmonisatie van kernapplicaties en werken we aan een vaste werkwijze en governance om onderbouwd en toekomstbestendig keuzes te blijven maken in het ICT-landschap, in lijn met onderwijsstructuren en -processen. De academies als Games, Kunst en Technologie, Creative Transformation en Theater ondersteunen inmiddels een belangrijk stuk van hun onderwijsprogramma inmiddels met Canvas. Ook het HKU Utrechts Conservatorium, HKU Muziek en Technologie, HKU Media en HKU Design hebben via pilots docenten en studenten laten kennismaken met dit Learning Management Systeem.

Verbetering Governance van de DLWO

Omdat IT een steeds belangrijkere invloed heeft op onze onderwijs- onderzoeks- en bedrijfsprocessen wordt het belang van een breed gedragen governance structuur groter. In dit kader zijn alle aspecten die met de sturingsprincipes van IT samenhangen bij elkaar gebracht en in beeld gebracht met als doel het neerzetten van betere afspraken en procedures met betrekking tot inkooprollen, risicobeheersing, architectuur uitgangspunten en implementatie strategieën.

Naast het vastleggen en in de praktijk brengen van stuur-principes is in 2025 ook ingezet op een verdieping van de samenwerking tussen HKU-ICT met de verschillende academies en backoffice-onderdelen. Door middel van periodiek overleg, trainingen en het delen van best practices is de samenwerking verder verbeterd.

1.6. Financiën & continuïteit

1.6.1. Resultaat 2025

Het resultaat over 2025 is uitgekomen op € 1,2 miljoen en is daarmee € 1,1 miljoen hoger dan begroot.

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
Rijksbijdrage OCW	63.606	63.319	63.215
Overige overheidsbijdragen en subsidies	552	532	501
College, cursus, les en ex. gelden	11.855	11.667	10.400
Baten werk in opdracht van derden	1.467	1.093	1.288
Overige baten	669	559	648
Totaal baten	78.149	77.169	76.053
Lasten			
Personele lasten	56.816	54.989	52.881
Afschrijvingen	3.208	3.687	2.986
Huisvestingslasten	7.510	7.322	7.359
Overige lasten	9.651	11.186	8.922
Totaal lasten	77.184	77.185	72.148
Saldo baten en lasten	964	-17	3.904
Saldo financiële baten en lasten	283	129	403
Totaal resultaat	1.247	113	4.307

In hoofdlijnen kan deze resultaatontwikkeling als volgt worden verklaard:

Baten

- De rijksbijdragen over 2025 zijn hoger dan begroot, per saldo het gecombineerde effect van hogere looncompensatie en negatieve bijstellingen in het macrokader van OCW.
- Doordat de studentenaantallen gunstiger uitvielen dan begroot en de indexatie van het collegegeld hoger lag dan begroot, vielen de collegegelden € 0,2 miljoen hoger uit.
- De baten in opdracht van derden zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot met name doordat HKU succesvol is geweest in het aanvragen en toegekend krijgen van diverse subsidietrajecten.

Lasten

- De personele lasten zijn € 1,9 miljoen hoger uitgekomen dan begroot. Dit is een saldo-effect van een lagere personele bezetting dan begroot, hogere CAO-indexatie dan begroot en inhuur van extern personeel. Dit laatste is voornamelijk het gevolg van ziektevervangings- en invulling van langdurig openstaande vacatures. Ook de kosten voor uitzendkrachten en studentassistenten zijn hoger uitgevallen dan begroot.
- De afschrijvingen zijn € 0,5 miljoen lager doordat een aantal grotere investeringsprojecten later zijn gestart dan gepland.
- De huisvestingslasten vielen € 0,2 miljoen hoger uit, voornamelijk als gevolg van hogere OZB-belasting dan begroot en hogere kosten voor klein onderhoud.
- De overige lasten zijn € 1,5 miljoen lager dan begroot. Dit wordt voor het overgrote deel verklaard doordat de gereserveerde ruimte voor nieuwe beleidsinitiatieven en financiële tegenvallers beperkt zijn aangewend.
- Het saldo financiële baten en lasten is € 0,1 miljoen lager uitgevallen doordat het rentepercentage lager uitviel dan was begroot.

1.6.2. Planning & controlcyclus

De interne beleids- en begrotingscyclus binnen HKU loopt gelijk aan het collegejaar, zodat de cyclus aansluit op het primaire proces in de organisatie. In de planning- en controlcyclus worden de ambities en doelstellingen zoals vastgelegd in het Instellingsplan vertaald naar strategisch beleid voor de lange en middellange termijn. Dit strategisch beleid wordt vervolgens geconcretiseerd naar operationele

doelstellingen en kernthema's voor het desbetreffende jaar. Via de Kaderbrief geeft het College van Bestuur de inhoudelijke, financiële en formatieve kaders aan voor de jaarplannen en begrotingen. Ieder organisatieonderdeel stelt op basis van de uitgangspunten in de Kaderbrief en de eigen specifieke thema's een jaarplan en begroting op. De jaarplannen en begrotingen per onderdeel worden vastgesteld door het College van Bestuur.

Directeuren rapporteren tweemaal per jaar formeel over de voortgang en realisatie van de doelstellingen in het jaarplan en bespreken dit met het College van Bestuur. Verbetering van kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteunende processen staat daarbij als centraal thema op de agenda. De financiële positie per onderdeel, en op HKU-niveau, wordt gemonitord door de directie Financiën & Control. Elke twee maanden stelt de directie Financiën & Control een managementrapportage op ten behoeve van het College van Bestuur. Financiën & Control voert gedurende het jaar periodiek overleg met budgethouders en directeuren over de bedrijfsvoering en financiële stand van zaken. Bij significante budgetafwijkingen worden door het College van Bestuur en de betreffende directeur concrete afspraken gemaakt over bijsturingsmaatregelen.

1.6.3. Risicomanagement

Inrichting risicomanagement

Bij de inrichting van het risicomanagement van HKU ligt de focus op het tijdig signaleren van risico's en het nemen van adequate maatregelen hierop. Hierbij maken we een bewuste afweging tussen doelstellingen, risico's die we bereid zijn te nemen en kansen die we willen benutten. Als onderdeel van de planning- en controlcyclus vindt er jaarlijks een beoordeling van de risico's plaats. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het thema fraude. Operationele risico's worden via verschillende periodieke rapportages en controles gemonitord. Tijdens de planning- en controlgesprekken wordt tussentijds stilgestaan bij de ontwikkelingen en risico's ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek, personeel en bedrijfsvoering.

HKU maakt gebruik van een risicokaart waarin de risico's van de verschillende processen en locaties in kaart worden gebracht. Hierbij maakt HKU gebruik van het raamwerk dat is opgezet door de Vereniging Hogescholen. Daarin zijn de volgende domeinen gedefinieerd: bedrijfsvoering, onderwijs, onderzoek, personeel en veiligheid. De totale risicokaart bevat 65 geïdentificeerde risico's die zijn ingedeeld naar een laag, midden of hoog risicoprofiel. Per risico is de volgende informatie in kaart gebracht: risico-eigenaar, getroffen beheersmaatregelen, inschatting kans en impact en eventueel de te nemen aanvullende maatregelen. De geïdentificeerde risico's worden jaarlijks besproken via zogenaamde risicotafels. Per domein worden eventuele incidenten, ontwikkelingen en wijzigingen in wet- en regelgeving besproken. Op basis hiervan wordt de risicokaart geactualiseerd en worden de te nemen aanvullende maatregelen geïnventariseerd en geprioriteerd.

Risicobereidheid

De risicobereidheid betreft de mate waarin HKU bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar (strategische) doelstellingen. De mate van risicobereidheid is een leidraad voor het al dan niet nemen van (beheers)maatregelen. Hierbij maakt de HKU een onderverdeling in strategische risico's, operationele risico's (bedrijfsvoering), financiële risico's en compliance risico's. Het op deze wijze van expliciteren van de risicobereidheid draagt bij aan een adequate en evenwichtige inrichting van interne beheersmaatregelen.

De risicobereidheid van HKU is als volgt vorm gegeven:

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	HKU vindt het belangrijk om haar strategische lange termijn risico's te realiseren en is daarbij bereid enige mate van risico te lopen. Hierbij wordt meegenomen dat HKU opereert in een maatschappelijke context en wordt gefinancierd vanuit overheidswegem waarbij het niet past om hoge risico's te nemen.
Operationeel	Laag	Er wordt naar gestreefd om deze risico's zo veel mogelijk te beperken teinde een ongestoorde bedrijfsvoering te realiseren.
Financieel	Gematigd	Er dient sprake te zijn van een gezonde financiële buffer en dit is het geval. De liquiditeit en solvabiliteit liggen ruim boven de onderste signaleringswaarden van OCW. Een gematigd financieel risico acht de HKU daarmee acceptabel.
Compliance	Laag	HKU vindt het belangrijk om te voldoen aan vigerende wet- en regelgeving.

Belangrijkste risico's

HKU onderkent strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliancerisico's.

Risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Strategische risico's			
Onvoldoende voortgang op het strategisch meerjarenplan			
> De strategische doelstellingen worden onvoldoende gerealiseerd waardoor de beoogde (door)ontwikkeling van HKU niet tot stand komt	Gemiddeld	Gemiddeld	> Focus op balans tussen ambities en capaciteit > Goede samenhang tussen de onderdelen van de P&C-cyclus: meerjarenplan, kaderbrief, begroting, maandrapportages, jaarverslag > Periodieke inhoudelijke bespreking voortgang en bijsturing
Onzekerheid ontwikkeling Rijksbijdrage			
> Landelijk beleid gericht op het verminderen van internationale studenten (Wet, Internationalisering in Balans), toenemende concurrentie studenteninstroom	Hoog	Gemiddeld	> HKU zet in op sterke profilering en positionering > Effectueren besparingen > Versterken samenwerking in KUO-verband
> Afnemend makro kader OCW als gevolg van daling aantal studenten in het hbo leidend tot een lagere	Hoog	Hoog	
> Afnemende landelijke bekostiging van onderzoek	Gemiddeld	Gemiddeld	
> Mogelijke aanpassingen opleidingsaanbod a.g.v. de macrodoelmatigheid insteek van het Rijk	Hoog	Gemiddeld	
Omvang aantal langstudeerders			
> De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd met als gevolg dat het aandeel onbekostigde studenten niet afneemt en veel inzet van middelen vraagt waar geen dekking tegenover staat	Gemiddeld	Hoog	> Monitoren van langstudeerders, tussentijdse > Inzet op reductie overschrijding nominale
Het onderwijsaanbod sluit niet aan bij de behoefte van het werkveld en de studenten			
> Risico van onvoldoende connectie met stakeholders en onvoldoende innovatie van het opleidingsaanbod kan leiden tot afnemende instroom van studenten	Gemiddeld	Hoog	> Intensieve relatie met stakeholders > Periodieke portfolio-analyse
> Terugval in onderwijsresultaten en/of studenttevredenheid	Laag	Gemiddeld	> Focus op ontwikkeling van opleidingsaanbod en varianten (minoren, AD's)
> Verlies aan imago/reputatie leidend tot afnemende instroom van studenten	Laag	Gemiddeld	> Monitoren van studenttevredenheid
Onvoldoende massa van het praktijkgerichte onderzoek			
> Door teruglopend macrobudget, concurrentie op subsidiemogelijkheden en onvoldoende ruimte voor onderzoek bereikt praktijkgericht onderzoek niet de gewenste omvang en	Gemiddeld	Laag	> Aanboren van alternatieve geldstromen, acquisitiestrategie > Via interne allocatie voldoende middelen toewijzen voor onderzoek > Versterken samenwerking met derden in consortia bij subsidie aanvragen

Risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Operationele risico's (bedrijfsvoering)			
Competenties en vaardigheden medewerkers bewegen onvoldoende mee			
> Benodigde en aanwezige competenties en vaardigheden sluiten onvoldoende op elkaar aan gelet op de elkaar in hoog tempo opvolgende ontwikkelingen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering	Laag	Gemiddeld	> Strategisch PersoneelsPlan en professionaliseringsplan. > Voldoende investeren in opleiding medewerkers (opleidingsplan) > Adequate werving
Schaarste arbeidsmarkt			
> Door schaarste aan gekwalificeerde medewerkers en concurrentie op de arbeidsmarkt wordt het moeilijker om medewerkers te werven, te behouden en kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning in gevaar komen.	Hoog	Hoog	> Naast de continue inzet op professionalisering van alle medewerkers, wordt ook gewerkt aan het versterken van de interne mobiliteit en loopbaanmogelijkheden. > Aantrekkelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
> Onvoldoende diversiteit van het personeelsbestand leidt tot onvoldoende meerstemmigheid	Gemiddeld	Gemiddeld	> Zorgvuldige aandacht voor de medewerkers (o.a. werkdruk en welzijn) en warm welkom van nieuwe medewerkers.
> In hoge mate inhuren van tijdelijk personeel en daarmee samenhangende kosten	Laag	Gemiddeld	> Beschikbaarheid recruitmentexpertise uit en employer branding divers en inclusief te werven en selecteren.
Ziekteverzuim			
> Uitval van medewerkers leidend tot verstoring van bedrijfsprocessen en/of hoge vervangingskosten	Gemiddeld	Gemiddeld	> Inregelen backup, kennisoverdracht, interne vervangingspool. Intensivering monitoring gericht op voorkomen uitval. Intensivering begeleiding gericht op re-integratie.
Verstoring van kritische bedrijfsprocessen			
> Verlies van systemen en/of data die nodig zijn voor de kritische bedrijfsprocessen als gevolg van	Laag	Hoog	> Back-up & data recovery procedure > Focus op SAAS-applicaties > Via opleiding, training en procedures verhogen van kennis van medewerkers
Kosten van ondersteuning nemen onevenredig toe t.o.v. onderwijs & onderzoek			
> Door toenemende complexiteit wet- en regelgeving, ambities die intensievere ondersteuning vragen, bureaucratisering kunnen de kosten van ondersteuning onevenredig toenemen	Gemiddeld	Gemiddeld	> Hanteren van normen voor relatieve aandeel onderwijs, onderzoek & ondersteuning. > Focus op efficiency en vereenvoudiging van processen
Veiligheidsdreiging			
> Risico dat informatieveiligheid, privacy of cybersecurity wordt bedreigd	Gemiddeld	Hoog	> Realiseren awareness informatiebeveiliging via scholing HKU-medewerkers, phishing campagnes, multi factor autorisatie, detectieve maatregelen.
> Risico dat fysieke, sociale veiligheid of de ervaren veiligheid van studenten en medewerkers wordt bedreigd	Gemiddeld	Hoog	> Middels ARBO-rapportages verbeterpunten in beeld krijgen en opvolgen > Middels incidentenmonitor verbeterpunten in beeld krijgen en opvolgen > Inzet van vertrouwenspersonen, student-begeleiders > Trainingen sociale veiligheid en programma Diversiteit & Inclusiviteit
Fraude			
> Medewerkers of studenten die met opzettelijk handelen, misleiden om daarmee een onrechtmatig of onwettig risico verkrijgen waardoor HKU schade	Laag	Hoog	> Adequate administratieve organisatie met functiescheidingen, procuratieregels hard- en softcontrols, periodieke monitoring > Adequate beveiliging van ICT-systemen

Risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Financiële risico's			
Onvoldoende compensatie in Rijksbijdrage voor loon- en prijsstijgingen > Kostenstijgingen leiden tot lagere reële budgetten	Gemiddeld	Hoog	> Fundamentele keuzes maken gericht op verlaging van kosten. Acceptatie lager serviceniveau.
Oplopende investeringen en exploitatielasten huisvesting > Prijsontwikkelingen huisvesting, gewenste aanpassingen in flexibilisering en verduurzaming huisvesting leiden tot uitgaven die (te) veel spanning opleveren met de beschikbare middelen	Hoog	Hoog	> HKU werkt met een meerjaren huisvestingsplan en een meerjaren onderhoudsplan waardoor inzicht in benodigde uitgaven beschikbaar is en bijsturing mogelijk is > Bijstelling huisvestingsambities, reductie aantal m2
Onvoldoende sterke financiële positie > Verstoorde bedrijfsvoering doordat benodigde financiële middelen onvoldoende beschikbaar zijn	Laag	Laag	> HKU heeft een sterke financiële positie > HKU werkt met meerjarenramingen waarmee tijdig bijsturing mogelijk is
Risico's			
Compliance risico's			
Vermenging publieke en private geldstromen > Risico op niet naleven regelgeving publiek-privaat	Laag	Laag	> HKU scheidt publieke en private geldstromen en hanteert integrale kostprijzen > Verantwoording publieke activiteiten in
Niet voldoen aan de regeling beleggen, lenen en derivaten (OCW 2016) > Risicovolle beleggingen met publieke middelen	Laag	Laag	> Beleid vastgelegd in treasury statuut en adequate functiescheiding aangebracht > Schatkistbankieren
Niet voldoen aan Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) > Risico overtreding aangescherpte wetgeving op het gebied van inzet ZZP'ers en handhaving door de Belastingdienst vanaf 2025.	Gemiddeld	Laag	> Toetsingskader en modelovereenkomsten uitgewerkt m.b.t. inhuur derden > Advisering en toetsing door HR en monitoring en rapportering door HR en F&C
Niet voldoen aan de Algemene verordening Gegevensbescherming (AVG) > Risico reputatieschade, boete, herstelkosten	Laag	Laag	> Beschikbaarheid DPIA-format > Geïmplementeerd proces gegevensverzoeken > Meenemen van gegevensbescherming in vormgeving processen

1.6.4. Continuïteitsparagraaf en meerjarenprognose

Financieel beleid

De financiële positie van HKU is goed. Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit bevinden zich ruimschoots boven de signaleringswaarden van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Onder toepassing van de door OCW daartoe geïntroduceerde parameter is zichtbaar dat HKU nog ver af zit van een eventuele bovenmatige reservepositie. HKU hanteert bij haar financiële beleid de volgende uitgangspunten:

- Een meerjarig sluitende exploitatierekening.
- Solvabiliteit II en current ratio blijven (ruim) boven de signaleringgrenzen van OCW.
- Voorkomen van een bovenmatige reservepositie
- Beschikking over een toereikende omvang van liquide middelen.
- Zoveel mogelijk toepassing van de 'gouden balansregel': de looptijd van de bezittingen op de balans moet grotendeels gelijk zijn aan de looptijd van het vermogen op de balans.
- Publieke en private geldstromen worden adequaat gescheiden.
- Private activiteiten mogen niet meerjarig verlieslatend zijn.
- Middelen moeten rechtmatig, doelmatig en doeltreffend worden ingezet.

HKU geeft op de volgende wijze invulling aan haar financiële beleid:

- Het meerjarenbeleidsplan is leidend voor te maken keuzes. Deze keuzes worden jaarlijks vastgelegd in haar kaderbrief en aansluitend het begrotingsdocument. Onderdeel van de begroting is een meerjarenraming van de exploitatie, balans, kasstroomoverzicht en ratio's. De ontwikkeling daarvan wordt gemonitord via tweemaandelijks rapportages en periodieke P&C-gesprekken tussen het College van Bestuur en directeuren van organisatieonderdelen.
- HKU streeft naar een zo stabiel mogelijke omvang van de studentenaantallen en daarmee een zo stabiel mogelijke autonome omvang van de Rijksbijdrage.
- HKU streeft zoveel als mogelijk naar terugdringing van het relatieve aandeel van onbekostigde studenten.
- Directeuren van academies zijn budgethouder van in dominantie personele budgetten.
- Directeuren van afdelingen zijn budgethouder van in dominantie personele budgetten *én* kosten die een HKU-breed karakter hebben, bijvoorbeeld huisvestingskosten, licentiekosten, et cetera.
- Het College van Bestuur besluit over investeringen in activa.
- Bij contractonderwijs en werkzaamheden voor derden hanteert de HKU een methodiek van integrale kostprijzen.

Vooruitblik

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in het gevoerde en toekomstige beleid en de gevolgen daarvan voor haar meerjarige financiële posities. Vanaf 2025 daalt de rijksbijdrage door een verlaging van het studentgebonden tarief als gevolg van demografische ontwikkelingen. Het aangepaste wetsvoorstel Wet Internationalisering in Balans heeft nog steeds gevolgen op de instroom van studenten in het hoger onderwijs. Het leidt potentieel tot toenemende concurrentie tussen instellingen in het kunst- en cultuuronderwijs, waarbij de impact op de omvang van de instroom van studenten bij HKU uiteraard nog onduidelijk is. Bovenstaande in combinatie met hernieuwde verkenning van de landelijke spreiding van opleidingen (macrodoelmatigheid), maakt dat de sector hoger onderwijs en daarmee dus ook HKU, de komende jaren te maken krijgt met stevige financiële uitdagingen. Veel van deze uitdagingen zijn op dit moment nog niet kwantificeerbaar. In haar meerjarenraming 2026 tot en met 2030 rekent HKU vooralsnog uitsluitend met de op dit bekende financiële inzichten met betrekking tot de ontwikkeling van het macrokader OCW. Dit doorgerekende meerjarenperspectief geeft zonder bijsturing onvoldoende ruimte voor realisatie van de doelstellingen van HKU.

Teneinde een gezonde financiële huishouding te blijven realiseren, heeft HKU de afgelopen jaren al kostenreducties uitgevoerd. In het najaar van 2025 is geïnventariseerd welke verdere maatregelen genomen zouden kunnen worden genomen om kostenreducties te realiseren. Een aantal van deze maatregelen zijn meegenomen in de begroting van collegejaar 2026–2027. In 2026 worden de geïnventariseerde maatregelen verder uitgewerkt, met als doel in het najaar van 2026 te besluiten welke bijsturingen plaats gaan vinden. Hoewel de aandacht daarbij in eerste aanleg uitgaat naar kostenreducties, wordt daarbij ook in beeld gebracht welke mogelijkheden er zijn om de baten te optimaliseren.

Verwachte meerjarige ontwikkeling van de staat van baten en lasten

Zonder de geschetste bijsturingsmaatregelen wordt meerjarig een oplopende tekortexploitatie voorzien. HKU heeft vertrouwen dat de beoogde acties gericht op kostenreducties en batenoptimalisatie de komende jaren hun financiële vruchten af gaan werpen, waarmee vanaf 2028 een sluitend exploitatieresultaat ontstaat. In de kalenderjaren 2026 en 2027 steekt HKU in op een bescheiden tekortexploitatie waarmee wordt gerealiseerd dat maatregelen op een geleidelijke wijze kunnen worden doorgevoerd. De financiële positie van HKU is ruim voldoende om dit te accommoderen.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Baten						
Rijksbijdrage OCW	63.606	63.347	62.406	61.797	61.669	61.669
Overige overheidsbijdragen en subsidies	237	475	475	475	475	475
College, cursus, les en ex. gelden	11.855	11.663	11.560	11.457	11.388	11.388
Baten werk in opdracht van derden	1.753	844	844	844	844	844
Overige baten	697	650	617	617	617	617
Totaal baten	78.148	76.980	75.902	75.190	74.993	74.993
Lasten						
Personele lasten	56.816	56.390	55.966	55.900	55.815	55.698
Afschrijvingen	3.208	3.798	4.217	4.557	4.715	4.795
Huisvestingslasten	7.512	7.863	7.454	7.107	7.149	7.149
Overige lasten	9.648	10.521	10.332	10.681	10.740	10.777
Totaal lasten	77.184	78.571	77.970	78.245	78.419	78.419
Saldo baten en lasten	965	-1.591	-2.069	-3.055	-3.426	-3.426
Saldo financiële baten en lasten	283	124	55	51	103	142
Waarschijnlijkheidsaanpassing		333				
Te realiseren bezuinigingen		284	1.514	3.004	3.323	3.284
Totaal resultaat	1.247	-850	-500	0	0	0
Onttrekking uit bestemmingsreserves						
Operationeel saldo (mutatie alg. reserve)	1.247	-850	-500	0	0	0

Hierbij zijn de volgende uitgangspunten gevolgd:

1. Een deel van de besparingsmaatregelen wordt de komende jaren gefaseerd doorgevoerd, waardoor het operationeel saldo tot en met 2027 nog een negatief saldo vertoont. Conform het financiële beleid van HKU laat het resultaat na 2027 een neutraal beeld zien.
2. De rijksbijdrage en OCW-subsidies zijn berekend aan de hand van de eerder gepresenteerde aannames over de studentenaantallen van HKU en op de meerjarenuitzichten. De rijksbijdrage is gebaseerd op de uitgangspunten van de per ultimo 2025 bekende meerjarencijfers zoals die waren opgenomen in de Rijksbegroting en de daarbij horende openbaar beschikbare stukken. In deze raming is na 2026 geen rekening gehouden met een jaarlijkse compensatie voor loon- en prijsontwikkelingen.
3. De overige overheidsbijdragen en –subsidies zijn vanaf 2027 gebaseerd op de begroting 2026. Dit geldt ook voor de post ‘Baten werk in opdracht van derden’.
4. De cursusgeldten zijn geraamd met de begroting 2026 als uitgangspunt. De collegegeldten zijn geraamd in overeenstemming met de geraamde aantallen ingeschreven studenten. Daarbij wordt op basis van historische gegevens een inschatting gemaakt van het aantal studenten dat collegegeld betaalt. Het collegegeldtarief is gebaseerd op de door het ministerie gecommuniceerde hoogte van het collegegeld. Het instellingsgebonden tarief (voor onbekostigde studenten) wordt periodiek vastgesteld. Als ijkpunt voor de hoogte van het instellingsgebonden collegegeld geldt het bekostigingsbedrag vermeerderd met het wettelijk collegegeld.
5. De opgenomen personeelslasten zijn gebaseerd op de begroting 2026, waarbij vanaf 2026 rekening is gehouden met een beperkt aantal voorziene besparingsmaatregelen. De loonstijgingen vanuit de CAO en een raming van de nog af te sluiten nieuwe CAO is hierin meegenomen voor het deel 2026, maar niet voor latere jaren aangezien ook de bijbehorende looncompensatie niet is verwerkt in de Rijksbijdrage.
6. De afschrijvingslasten nemen substantieel toe als gevolg van de geplande investeringstrajecten in huisvesting die de komende jaren worden gerealiseerd.
7. De huisvestingslasten en overige lasten zijn gebaseerd op de begroting 2026, waarbij vanaf 2026 rekening is gehouden met enkele al in gang gezette besparingsmaatregelen.
8. De ontwikkeling van de financiële baten en lasten is gebaseerd op de huidige langlopende externe financiering en de geraamde meerjarige ontwikkeling van de liquiditeit. Vooralsnog is niet uitgegaan van aanvullend aan te trekken externe financiering.

Verwachte meerjarige ontwikkeling van de balans

De resultaatontwikkeling in combinatie met het investeringsprogramma en vigerende afschrijvingen leidt tot de onderstaande meerjarige ontwikkeling van de balans en kengetallen. Zichtbaar is:

- Zowel solvabiliteit I en II stijgen vanaf 2028 na een lichte daling in 2026 en 2027.
- De quick ratio daalt t/m 2028 de komende jaren door afnemende liquide middelen voortvloeiend uit investeringen in met name huisvestingsprojecten. Vanaf 2029 nemen de liquide middelen weer toe en is een herstel van de quick ratio zichtbaar.

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Materiële vaste activa	35.117	38.187	39.466	39.101	37.604	36.151
Financiële vaste activa	292	292	292	292	292	292
Vorderingen & overlopende posten	2.045	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755
Liquide middelen	18.932	14.819	12.996	10.814	12.483	14.145
Activa Totaal	56.387	55.053	54.509	51.961	52.133	52.343
Algemene reserves	30.695	30.429	29.929	29.929	29.929	29.929
Bestemmingsreserves & -fondsen	2.211	2.211	2.211	2.211	2.211	2.211
<i>Eigen vermogen totaal</i>	<i>32.906</i>	<i>32.640</i>	<i>32.140</i>	<i>32.140</i>	<i>32.140</i>	<i>32.140</i>
Voorzieningen	2.753	2.895	2.895	2.895	2.895	2.895
Langlopende schulden	6.167	5.833	5.500	2.833	2.667	2.500
Kortlopende schulden	14.561	13.684	13.974	14.093	14.430	14.807
Passiva Totaal	56.387	55.053	54.509	51.961	52.133	52.343
Kengetallen						
Solvabiliteit	58,4%	59,3%	59,0%	61,9%	61,7%	61,4%
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	63,2%	64,5%	64,3%	67,4%	67,2%	66,9%
Quick ratio	1,44	1,21	1,06	0,89	0,99	1,07
DSCR	8,6	5,7	7,4	1,6	14,8	21,5

De DSCR (Debt Service Coverage Ratio) zet het bedrijfsresultaat af tegen de rente- en aflossingsverplichtingen en geeft daarmee aan of er voldoende operationele kasstroom is om de rente- en aflossingsverplichting te kunnen voldoen.

De BNG hanteert voor de langlopende leningen die HKU met BNG is aangegaan, een DSCR-norm van minimaal 1,2. Zichtbaar is dat HKU meerjarig aan deze voorwaarde voldoet.

(bedragen x € 1.000)	2025
Resultaat 2025	964
Saldo financiële baten en lasten	283
Afschrijvingen	3.208
Totaal EBITDA 2025	4.455
Rentelasten	186
Aflossing lening	333
Totaal rentelasten en aflossing	519
DSCR (= EBITDA/ rentelasten en aflossing)	8,6

Verwachte meerjarige ontwikkeling van de kasstroom

De liquide middelen bedragen per ultimo 2025 € 18,9 miljoen, maar dalen naar € 10,8 miljoen per ultimo 2028 om in 2030 toe te nemen naar € 14,1 miljoen. De geraamde ontwikkeling is gebaseerd op:

- Hoewel het resultaat de komende jaren daalt ten opzichte van 2025, blijft de kasstroom uit operationele activiteiten de komende jaren nagenoeg op een constant niveau. Dit is per saldo het gevolg van het oplopende aandeel van de afschrijvingen en een lagere geraamde mutatie van de vlottende activa en passiva.
- De investeringen kennen een piek in 2025 t/m 2027. Daarna keren de investeringen in stappen terug op het reguliere jaarlijkse niveau.
- De kasstroom uit financieringsactiviteiten kent een piek in 2029 als gevolg van aflossingen op de langlopende leningen bij de BNG.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Saldo liquide middelen per 01-01	19.074	18.932	14.819	12.996	10.814	12.483
Resultaat	1.247	-850	-500	0	0	0
<i>Aanpassingen voor:</i>						
- afschrijvingen	3.208	3.798	4.217	4.557	4.715	4.795
- mutaties voorzieningen	-142	-142	0	0	0	0
- mutatie vlottende activa en passiva	1.240	955	-290	-119	-337	-377
Kasstroom uit operationele activiteiten	4.306	4.611	3.927	4.438	4.378	4.418
Investerings materiële vaste activa	-5.361	-7.541	-4.917	-3.953	-2.542	-2.589
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-5.361	-7.541	-4.917	-3.953	-2.542	-2.589
Aflossing langlopende schulden	-333	-333	-333	-2.667	-167	-167
Overige mutaties	0	0	0	0	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-333	-333	-333	-2.667	-167	-167
Mutatie liquide middelen	-142	-4.113	-1.823	-2.182	1.669	1.662
Saldo liquide middelen per 31-12	18.932	14.819	12.996	10.814	12.483	14.145

Verwachte meerjarige ontwikkeling van de personele formatie

Meerjarig wordt uitgegaan van een daling van het aantal studenten met 0,9%. Vooralnog is daarbij verondersteld dat de personele bezetting ongewijzigd blijft op het niveau van 2025.

Verwachte ontwikkeling van formatie en studenten	Realisatie	Raming	Raming	Raming	Raming	Raming
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Personele bezetting in fte	509	518	518	518	518	518
- Onderwijs en onderzoek	292	290	290	290	290	290
- Ondersteunend personeel	199	209	209	209	209	209
- Bestuur en directie	19	19	19	19	19	19
Onderwijzend personeel/totaal fte	57%	56%	56%	56%	56%	56%
Aantal ingeschreven studenten (1 okt)	4.197	4.159	4.122	4.085	4.048	4.012

Formatie: gemiddelde formatie over het gehele kalenderjaar (vast en flexibel, inclusief gastdocenten)

Studenten: totaal aantal ingeschreven studenten per 1 oktober van het kalenderjaar

Formatie

De formatie Onderwijs en onderzoek betreft vaste en flexibele formatie die werkzaam is in de academies, de werkplaatsen en lectoraten. Onder bestuur en directie zijn opgenomen het College van Bestuur en de directeuren van de organisatieonderdelen van HKU. De overige formatie betreft vaste en flexibele formatie in ondersteunende functies en medezeggenschap. In meerjarig perspectief wordt beoogd de verhouding tussen onderwijzend en onderzoekend personeel en ondersteunend personeel in een goed werkende balans te houden.

Ingeschreven studenten

HKU verwacht ondanks de demografische ontwikkeling een beperkte daling van studentenaantallen. Het aantal aanmeldingen bij HKU ligt gemiddeld acht keer hoger dan het aantal inschrijvingen. De onderlinge verdeling tussen de verschillende opleidingen van HKU zal daarbij licht variëren als gevolg van de permanente doorontwikkeling van ons onderwijsaanbod.

Verwachte meerjarige ontwikkeling van de reservepositie

Gesplitst naar algemene reserve en bestemmingsreserves ontwikkelt het eigen vermogen zich de komende jaren als onderstaand weergegeven. De bestemmingsreserves hebben betrekking op toegestaan tekort i.v.m. bijstuuringsmaatregelen (Fundamentele keuzes), aanvullende kosten voor de Uitvoeringsagenda "Om de Kunst" en aanvullende kosten voor eventuele aanpassingen in ons onderwijsaanbod (Onderwijsportfolio). Vooralnog zijn deze bestemmingsreserves constant gehouden omdat op dit moment de betreffende programma's nog concreet vorm moeten krijgen.

Specificatie reserves (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Algemene reserve	30.695	30.429	29.929	29.929	29.929	29.929
Bestemmingsreserves	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169
<i>Fundamentele keuzes</i>	300	300	300	300	300	300
<i>Uitvoeringsagenda</i>	1.119	1.119	1.119	1.119	1.119	1.119
<i>Onderwijsportfolio</i>	750	750	750	750	750	750
Bestemmingsfondsen	42	42	42	42	42	42
Totaal	32.906	32.640	32.140	32.140	32.140	32.140

1.6.5. Verslag Raad van Toezicht

Het jaar 2025 stond voor de Raad van Toezicht in het teken van een bestuurswissel. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht het proces begeleid om te komen tot de benoeming van een nieuw College van Bestuur. Dit betrof een zorgvuldig en intensief traject, waarin continuïteit van bestuur en bestuurlijke vernieuwing centraal stonden. Zowel de Centrale Medezeggenschapsraad als de directeuren hebben inspraak gehad gedurende de procedure en op de profielen en een delegatie van beide gremia heeft deelgenomen aan de gesprekken met de verschillende kandidaten, die onder begeleiding van een extern bureau voor werving en selectiebureau werden gevoerd.

De Raad van Toezicht heeft in dit kader invulling gegeven aan zijn werkgeversrol en verantwoordelijkheid voor een ordentelijke en toekomstbestendige bestuursopvolging. Het proces heeft geleid tot de benoeming van een volledig nieuw College van Bestuur, dat per 1 januari 2026 is aangetreden. Met deze benoeming acht de Raad van Toezicht het bestuur van HKU goed toegerust om leiding te geven aan de verdere uitvoering van de meerjarenstrategie en de opgaven waar de instelling voor staat.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 zesmaal vergaderd met het College van Bestuur. Daarnaast had de voorzitter van de Raad van Toezicht regelmatig tussentijds overleg met de leden van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht vergaderde tweemaal met de Centrale Medezeggenschapsraad. Op verzoek van de Centrale Medezeggenschapsraad heeft in 2025 ook informeel overleg plaatsgevonden tussen een delegatie van de Raad van Toezicht en van de Centrale Medezeggenschapsraad.

Zowel in de overleggen van de RvT-commissies als in de vergaderingen met het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad kwam het medewerkerstevredenheidsonderzoek, de impact van AI, de reflectie op de Kwaliteitsafspraken en het proces en de onderlinge rol- en taakverdeling met betrekking tot de werving van het nieuwe College van Bestuur ter sprake.

In 2025 is door de Raad van Toezicht voortgebouwd op de uitkomsten en aandachtspunten van de in 2024 onder externe begeleiding uitgevoerde zelfevaluatie. Naar aanleiding hiervan zijn diverse verbeter- en ontwikkelpunten opgepakt. Een deel van deze trajecten is in gang gezet; een deel liep door in 2025 en enkele onderdelen zijn inmiddels afgerond. De voor 2025 geplande periodieke zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is, als gevolg van onvoorziene omstandigheden, uitgesteld en zal begin 2026 alsnog worden uitgevoerd. De Raad van Toezicht hanteert een vastgesteld toetsingskader dat de leidraad vormt voor haar eigen handelen.

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: een Auditcommissie, een Remuneratiecommissie en een commissie Onderwijs en Onderzoek.

- De Auditcommissie werd gevormd door Youssef Achahbar (vz) en Bas van Abel.
- De Remuneratiecommissie werd gevormd door Laïla Abid (vz) en Jurenne Hooi.
- De commissie Onderwijs en Onderzoek werd gevormd door Ena Voûte (vz) en Arriën Molema.

De Auditcommissie heeft in 2025 driemaal vergaderd met het College van Bestuur en vertegenwoordigers van de afdeling Financiën en Control. In deze vergaderingen kwamen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het financieel jaarverslag van 2023
- De begroting voor het studiejaar 2024-2025
- *Management letter 2025*
- De begroting voor 2026
- De huisvestingsplannen van HKU

De samenwerking met de accountant verloopt naar tevredenheid.

De Remuneratiecommissie heeft in 2025 regelmatig informeel overleg gehad met het College van Bestuur. Daarnaast was de Remuneratiecommissie belast, namens de Raad van Toezicht, met het opzetten en begeleiden van het proces dat heeft geleid tot de werving en benoeming van een nieuw College van Bestuur.

De commissie Onderwijs & Onderzoek heeft in 2025 twee vergaderingen gehad met het College van Bestuur, waarbij aandacht is besteed aan de geschiedenis, werkgebieden en ontwikkelingen met betrekking tot de afdeling Onderwijs en Onderzoek Innovatie (OOI). Ook kwam het lectoraatsplan Creatieve Maakprocessen en Leren aan de orde en is er aandacht besteed aan enige onderwijsontwikkelingen zoals op het gebied van AI, een scenarioverkenning mono KUO en portfoliomanagement en de ontwikkeling van een Associate Degree bij Muziek & Technologie.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 goedkeuring verleend aan:

- Het algemeen jaarverslag HKU 2024
- Het financieel jaarverslag HKU 2024 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- De begroting HKU 2026
- De indeling van HKU conform de regeling bezoldiging topfunctionarissen OC&W
- Het besluit tot verlenging van de opdracht van interim bestuurder Max Merckx
- Besluit benoemen Judith Meijer tot interim bestuurder
- Besluit benoemen Gaby Allard en Simon van Damme tot nieuw College van Bestuur per 1 januari 2026

De Raad van Toezicht heeft in 2025 onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Het beleid en de algemene gang van zaken binnen HKU, aan de hand van de bestuurdersbrieven van het College van Bestuur
- Het HKU Medewerkersonderzoek
- Proces en inhoud op weg naar de nieuwe HKU Meerjarenstrategie 2030
- De Nationale Studenten Enquête
- De huisvestingsstrategie HKU
- Cybersecurity
- Sociale veiligheid in het Kunstonderwijs
- De collegejaarbegroting voor het studiejaar 2025-2026

1.6.6. Regeling Beleggen en Belenen

HKU voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016: overtollige middelen worden risicomijdend belegd op bankrekeningen, spaarrekeningen en deposito's. Er is geen sprake van beleggingen in aandelen en obligaties, noch sprake van uitgeleende gelden, noch van derivaten.

Het treasury-statuut van HKU is in 2025 geactualiseerd, waarbij onder meer het financiële beleid van HKU is geconcretiseerd. In het treasury statuut is de algehele doelstelling van de treasury-functie nader gedefinieerd en uitgewerkt in de volgende doelstellingen:

- Waarborgen financiële continuïteit op korte en lange termijn.
- Tijdige en duurzame beschikbaarheid van middelen tegen optimale condities.
- Het beschermen tegen financiële gevolgen van krediet-, koers-, liquiditeits-, rente-, valuta- en debiteurenrisico's.
- Het bewaken van financiële posities binnen de door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht vastgestelde grenzen. Daarbij moet minimaal worden voldaan aan de signaleringsgrenzen van OCW voor liquiditeit en solvabiliteit en eventuele grenzen die door vreemd vermogen verstrekkers zijn gesteld.
- Het minimaliseren van rentekosten van leningen en optimaliseren van het rendement op beschikbare liquiditeiten binnen de kaders van het treasurystatuut.
- Het minimaliseren van de interne en externe verwerkingskosten samenhangend met geldstromen en financiële posities van HKU.
- Het voeren van een adequate en controleerbare registratie van geldstromen en financiële posities.
- Adequate scheiding van publieke en private geldstromen.

- Realiseren dat financiële transacties voldoen aan geldende bepalingen uit voor HKU relevante wet- en regelgeving.
- Opleveren van sturings- en verantwoordingsinformatie over treasury-activiteiten van HKU.

In de jaarrekening zijn onder de Toelichting op de balans de banktegoeden en leningen nader toegelicht.

1.6.7. Notitie Helderheid

In de Notitie Helderheid is een aantal thema's uitgewerkt, bedoeld om bekostigde universiteiten en hogescholen helderheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bekostigingsregels. De notitie vereist daarnaast dat instellingen in hun jaarverslag verantwoording afleggen over specifieke thema's die in deze paragraaf zijn uitgewerkt. Voor Thema 2 "investeren met publieke middelen in private activiteiten" is de Notitie Helderheid per 1 januari 2025 vervangen door de herziene Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025.

Thema 1: Uitbesteding

HKU besteedt geen (delen van het) bekostigd onderwijs uit aan niet-bekostigde instellingen.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Op 9 april 2025 heeft het ministerie van OCW de herziene Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025 gepubliceerd, die met terugwerkende kracht in werking is getreden per 1 januari 2025. Deze beleidsregel vervangt de beleidsregel uit 2021. De verantwoordingsvereisten uit artikel 2.2 van de beleidsregel gelden voor het eerst volledig over verslagjaar 2025. De minister heeft bij brief van 14 oktober 2025 een aantal activiteiten uitgezonderd van accountantscontrole voor verslagjaar 2025; voor deze activiteiten worden schattingen gehanteerd voor de omvang van de investering en de kosten.

Alle activiteiten van HKU worden uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van HKU en vallen onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur.

Vooropleidingen

HKU is net als andere instellingen van mening dat de vooropleidingen zo nauw verweven zijn met de publieke taak dat zij niet als private activiteit moeten worden aangemerkt. Het gesprek hierover loopt nog steeds; de minister heeft bij brief van 14 oktober 2025 de vooropleidingen voor de kunsten uitgezonderd van accountantscontrole voor verslagjaar 2025.

Het hbo-kunstonderwijs kenmerkt zich door strenge toelatingsselectie op aanleg en talent. Zonder vooropleiding is instroom in veel kunstbacheloropleidingen vaak niet goed mogelijk; de vooropleidingen zijn daarmee een noodzakelijke randvoorwaarde om de toegankelijkheid en kwaliteit van de instroom op peil te houden. De basisopleidingen en pre-masters van HKU stellen (jonge) talenten in staat zich te ontwikkelen binnen de context en artistieke dynamiek van de gekoppelde opleiding, waarbij ook selectie plaatsvindt. Inhoudelijk liggen deze activiteiten volledig in het verlengde van het door HKU bekostigde onderwijs. De vooropleidingen van HKU zijn: Brede Basisopleiding, Basisopleiding BK, Basisopleiding Media, Basisopleiding UC, Basisopleiding MT, Pre-master UC en Pre-master Design. De opbrengsten uit de vooropleidingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

<i>bedragen x € 1.000</i>	baten 2025	baten 2024
Basisopleiding Muziek & Technologie	79	70
Basisopleiding Fine Art	69	27
Basisopleiding Media	59	26
Basisopleiding Conservatorium	73	54
Be Prepared Jazz & Pop	1	1
Brede Basisopleiding	263	167
Pre-Master Design	21	24
Pre-Master Conservatorium	13	14
Totaal vooropleidingen	577	383

* *Kostprijs bepaald obv voorcalculatie*

Juridische en organisatorische inbedding

Alle activiteiten van HKU worden uitgevoerd binnen de organisatiestructuur van HKU en vallen onder de eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Er zijn geen private activiteiten ondergebracht in separate rechtspersonen; alle private activiteiten worden uitgevoerd binnen de eigen organisatie van HKU, door medewerkers in loondienst.

HKU heeft de OCW-beleidsregel vertaald naar een intern beleidskader: de HKU-beleidsnotitie 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten', vastgesteld door het College van Bestuur op 16 september 2024. Dit beleidskader beschrijft de governance en de processtappen die doorlopen moeten worden voordat een private activiteit mag worden gestart, en bevat nadere richtlijnen over de wijze waarop (risico)beleid en beheer van private activiteiten binnen HKU is ingericht. Algemeen uitgangspunt is dat alle activiteiten van HKU vallen onder de bekostigde wettelijke taak of in het verlengde hiervan liggen. In 2025 werd de beleidsnotitie geactualiseerd op basis van de herziene beleidsregel 2025 en de ministeriële brief van 14 oktober 2025, onder meer ten aanzien van de mogelijkheid een marktconform tarief te hanteren en het vervallen van de verplichte nacalculatie.

De verantwoordelijkheid voor het starten en uitvoeren van private activiteiten ligt bij de directeur van het betreffende organisatieonderdeel (academie of dienst), binnen de door het College van Bestuur vastgestelde kaders. Nieuwe private activiteiten doorlopen een verplicht goedkeuringsproces: de activiteit wordt getoetst op aantoonbare meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak, er wordt een integrale kostprijsberekening of marktconformiteitsonderbouwing opgesteld, en de juridische en financiële randvoorwaarden worden beoordeeld door de afdeling Control. Relatief grote en jaarlijks terugkerende activiteiten worden ter goedkeuring voorgelegd aan het College van Bestuur.

De interne processen zijn inmiddels goed ingebed in de werkwijze van de organisatie. Alle private activiteiten worden juridisch verankerd in schriftelijke overeenkomsten, conform de vereisten die per type activiteit zijn vastgelegd in de HKU-beleidsnotitie. Alle nieuwe initiatieven voor private activiteiten worden vooraf getoetst aan het beleidskader en de publieke en private activiteiten worden separaat vastgelegd in de administratie door middel van een kostendrager.

Risicobeleid en -beheer

HKU werkt met en binnen het vastgestelde kader publiek-privaat. Monitoring vindt plaats door de afdeling Control. Nieuwe private activiteiten worden vooraf getoetst aan het beleidskader, waarbij de meerwaarde voor de wettelijke taak expliciet wordt onderbouwd en vastgelegd, en een kostprijsberekening wordt opgesteld op basis van de integrale kostprijs dan wel een marktconform tarief. Relatief grote en jaarlijks terugkerende activiteiten worden tevens goedgekeurd door het College van Bestuur. Bij een negatief resultaat op een private activiteit wordt de activiteit opnieuw getoetst aan de voorwaarden van de beleidsregel en wordt de integrale kostprijs ex post herberekend. Structureel verliesgevende private activiteiten worden beëindigd.

Overzicht van private activiteiten

De private activiteiten van HKU zijn beperkt van omvang en bestaan uit het geven van cursussen, detachering, samenwerkingen, contractonderzoek en verhuur van gebouwen. De totale investering in de private activiteiten gelijk aan de daarmee samenhangende kosten. De opbrengsten en kosten van de private activiteiten in 2025 kunnen als volgt worden gespecificeerd:

<i>bedragen x € 1.000</i>	baten 2025	kosten 2025	baten 2024	kosten 2024
Cursussen	94	87	60	49
Detachering	112	111	73	73
Verhuur gebouwen	79	55	79	53
Contractonderzoek	35	35	-	-
Samenwerking met derden - (geen onderzoek)	8	7	-	-
Overig	-	-	6	7
Totaal private activiteiten	328	294	218	182

**Kostprijs bepaald obv voorcalculatie*

1. Cursussen

HKU biedt verschillende cursussen aan voor professionals en geïnteresseerden vanuit het werkveld. Het aanbod omvat onder meer de Applicatieopleiding Koordirectie (een jaarcursus voor vakmusici die zich willen

bekwamen in het leiden van vocale ensembles), cursussen Ludodidactiek (onderwijs op basis van spelprincipes, gericht op docenten, trainers en onderwijsontwikkelaars), de Senior kwalificatie Examinering (SKE) en de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. Alle cursussen liggen inhoudelijk in het verlengde van de bekostigde opleidingen van HKU en worden verzorgd door medewerkers die ook het bekostigde onderwijs verzorgen. Deelnemers uit het werkveld brengen ervaringen en casuïstiek mee die ook in het bekostigd onderwijs worden benut, wat de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt.

Nieuwe cursussen worden vooraf getoetst aan de beleidsregel publiek-privaat, waarbij de meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak wordt vastgelegd. De afdeling Control beoordeelt de opbouw van de integrale kostprijs en toetst of de cursus kostendekkend kan worden aangeboden op basis van het tarief en het verwachte aantal deelnemers. Voor jaarlijks terugkerende cursussen worden de kostprijs en het verwachte deelnemersaantal jaarlijks tijdens het begrotingsproces geactualiseerd.

2. Detachering

Detacheringen betreffen de inzet van HKU-medewerkers bij andere instellingen voor specifieke activiteiten voor een bepaalde tijd, voornamelijk voortvloeiend uit bestaande samenwerkingsverbanden. De kennis en ervaring die medewerkers opdoen en meebrengen naar HKU dragen direct bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, en hebben daarmee aantoonbare meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak. In 2025 betrof dit detacheringen aan andere bekostigde onderwijsinstellingen en de Vereniging Hogescholen. Uitgangspunt is dat detacheringsoopdrachten kostendekkend worden uitgevoerd op basis van het minimale uurtarief van de betreffende medewerker. De opdracht wordt in beginsel vastgelegd in een overeenkomst en het uurtarief wordt vooraf getoetst door de afdeling Control.

3. Verhuur gebouwen

HKU verhuurt structureel een deel van het pand aan het Janskerkhof aan een horecaonderneming. Deze verhuur wordt binnen het kader van publiek en privaat aangemerkt als een private activiteit. De opbrengsten uit deze verhuur dragen bij aan een doelmatige benutting van de beschikbare huisvesting en beperken daarmee de druk op de publieke middelen die worden ingezet voor de bekostigde wettelijke taak. HKU hanteert daarbij verhuurtarieven die marktconform en kostendekkend zijn. Ook de servicekosten worden kostendekkend doorberekend. De afspraken over onder meer de huurperiode, de huurprijs, de betalingsvoorwaarden, de aansprakelijkheid, het onderhoud en de beëindiging zijn vastgelegd in een schriftelijke huurovereenkomst.

4. Contractonderzoek

HKU voert praktijkgericht onderzoek uit om nieuwe kennis en inzichten te ontwikkelen die bijdragen aan de kwaliteit, actualiteit en vernieuwing van het onderwijs. In sommige gevallen gebeurt dat in opdracht van externe partijen, voor zover deze opdrachten passen binnen de doelstellingen van HKU. Daarbij geldt als uitgangspunt dat contractonderzoek niet wordt uitgevoerd in concurrentie met marktpartijen en dat de uitvoering plaatsvindt op basis van een duidelijke overeenkomst. Ook wordt vooraf de kostprijs berekend, zodat het onderzoek kostendekkend kan worden uitgevoerd.

In 2025 heeft HKU in dat kader contractonderzoek uitgevoerd in opdracht van het Mondriaan Fonds. Dit onderzoek richt zich op de betekenis en waarde van bijdragen voor startende kunstenaars, met aandacht voor de artistieke ontwikkeling en het cultureel ondernemerschap van beeldend kunstenaars. De integrale kostprijs is daarbij doorberekend om het onderzoek kostendekkend uit te voeren.

5. Samenwerking met derden - (geen onderzoek)

Deze categorie betreft private opdrachten waarbij HKU creatieve, ontwerpgerichte en methodische expertise inzet voor concrete vraagstukken van externe partijen, zonder dat sprake is van contractonderzoek. Het gaat om activiteiten waarbij HKU niet primair onderzoek uitvoert, maar bijvoorbeeld een methode ontwikkelt, een werkvorm ontwerpt, een organisatie begeleidt of specialistische ontwerp- en ontwikkelkracht inzet in een praktijkcontext. In 2025 betrof dit onder meer Ontwerpkraft voor maatschappelijke innovaties, waarbij HKU voor de Gemeente Utrecht een strategisch ontwerper inzet om ontwerpgericht werken toe te passen in maatschappelijke innovatievraagstukken en organisatieontwikkeling, en Een schaalbare vorm voor Wonderlabs, waarbij HKU voor Vilans een bestaande werkvorm heeft doorontwikkeld tot een breder inzetbare en overdraagbare versie, inclusief handleiding voor deelnemers en moderatoren.

Deze activiteiten hebben meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak, omdat zij praktijkcasuïstiek, nieuwe methodieken en actuele kennis opleveren die kunnen doorwerken in het onderwijs en onderzoek van HKU. Daarmee dragen zij bij aan onderwijsinnovatie, kennisontwikkeling, netwerkversterking en de verbinding tussen HKU en maatschappelijke partners. Nieuwe activiteiten binnen deze categorie worden vooraf getoetst aan de beleidsregel publiek-privaat, voorzien van een aanvraagformulier, kostprijsberekening en offerte of overeenkomst, en door de afdeling Control beoordeeld op kostendekkendheid, juridische randvoorwaarden en aantoonbare meerwaarde voor HKU.

6. Overige private activiteiten

De overige private activiteiten zijn zeer beperkt van omvang. De aard van deze activiteiten verschilt per jaar. In 2025 hebben geen private activiteiten plaatsgevonden binnen de categorie overig. Vorig jaar betrof dit klein promotiemateriaal zoals hoodies

TABEL PRIVATE ACTIVITEITEN 2025

HKU voert private activiteiten uit binnen de reguliere organisatiestructuur. De directeur van het betreffende organisatieonderdeel is primair verantwoordelijk; het College van Bestuur is eindverantwoordelijk. Nieuwe private activiteiten worden vooraf getoetst op classificatie, meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak, integrale kostprijs of marktconformiteit, juridische randvoorwaarden en administratieve inrichting. Iedere activiteit wordt vooraf vastgelegd in een aanvraagformulier private activiteit en juridisch vastgelegd in een passende schriftelijke overeenkomst. De activiteiten worden gemonitord door de afdeling Control en separaat geadmistreerd met een eigen kostendrager. Terugkerende activiteiten worden jaarlijks herijkt. Relatief grote activiteiten worden ter goedkeuring aan het College van Bestuur voorgelegd.

Bedragen x € 1.000					
Soort private activiteit	Omvang van de baten in 2025	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2025*	Beschrijving van het (risico-)beleid en beheer	Beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding, inclusief verantwoordelijkheidstoedeling	Beschrijving van de meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak
Cursussen en contractonderwijs (privaat) Voorbeelden 2025: Didactische Bekwaamheid, SKE, Applicatiecursus Koordirectie, Creatief Talent Werk, Ludodidactiek.	94	87	Vooraf worden integrale kostprijs, minimale groepsgrootte, inzet van docenten, gebruik van ruimtes, annuleringsvoorwaarden en btw-aspecten beoordeeld. Nieuwe cursussen worden getoetst aan de beleidsregel publiek-privaat en Control beoordeelt de integrale kostprijs, het verwachte deelnemersaantal en de kostendekking. De directeur van het betreffende organisatieonderdeel beoordeelt de benodigde inzet van docenten, ruimtes en faciliteiten in samenhang met de reguliere onderwijsplanning, zodat het aanbod niet ten koste gaat van het bekostigd onderwijs. Bij terugkerend aanbod worden prijs, opzet, kostprijs en tarief jaarlijks herijkt. De baten en kosten worden verantwoord op een eigen kostendrager. Bij een negatief resultaat vindt herbeoordeling plaats.	Deze activiteiten worden georganiseerd binnen de reguliere onderwijsorganisatie van HKU. De directeur van het betreffende organisatieonderdeel is primair verantwoordelijk voor de activiteit; de uitvoering en planning worden binnen het betreffende organisatieonderdeel georganiseerd. Vooraf wordt een aanvraagformulier private activiteit ingevuld en door Control beoordeeld en getoets of de activiteit juist is geclassificeerd en financieel verantwoord kan worden aangeboden. Aan cursussen en contractonderwijs liggen in ieder geval inschrijffvoorwaarden en, waar van toepassing, aanvullende schriftelijke afspraken of overeenkomsten ten grondslag. Daarbij worden doel en inhoud van de cursus, planning en locatie, tarief en betalingsvoorwaarden, aansprakelijkheid en annuleringsvoorwaarden vastgelegd.	De meerwaarde ligt in doorontwikkeling van didactiek, professionalisering van docenten en werkveld en doorwerking van HKU-methodieken, ervaringen en casuïstiek uit de beroepspraktijk in het bekostigd onderwijs. Het aanbod bouwt voort op publiek ontwikkelde expertise en versterkt de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk.
Detachering personeel naar andere onderwijsinstellingen Voorbeelden 2025: detacheringen aan andere onderwijsinstellingen.	112	111	Detacheringen worden vooraf getoetst op looptijd, inzet van personeel, vervangbaarheid binnen de eigen onderwijs- of onderzoekstaak en de toepasselijke tariefgrondslag. Op grond van de beleidsregel geldt als hoofdregel dat private activiteiten worden uitgevoerd tegen integrale kostprijs of een marktconform tarief. Voor detachering kan onder voorwaarden een uitzondering gelden; in die gevallen kan worden volstaan met het in rekening brengen van de brutoloonkosten zonder opslag voor overhead (min loonkosten). Control toetst vooraf welke tariefgrondslag in het concrete geval van toepassing is. Belangrijke beheersmaatregelen zijn daarnaast heldere urenregistratie, afspraken over gezag, aansprakelijkheid en duur van de detachering, en vastlegging van baten en kosten op een afzonderlijke kostendrager.	Detachering vindt plaats vanuit het HKU-dienstverband en wordt organisatorisch ingebed via afspraken tussen het leverende onderdeel, de medewerker en de ontvangende partij. De directeur van het betrokken organisatieonderdeel is primair verantwoordelijk. Control vooraf het tarief en de randvoorwaarden. De juridische vastlegging vindt plaats via een schriftelijke detacheringsovereenkomst en waar nodig een inzetbevestiging. Daarin worden ten minste achtergrond en doel van de detachering, taken en verantwoordelijkheden, duur, uurtarief en betalingsvoorwaarden, aansprakelijkheid, risico's en voorwaarden voor beëindiging vastgelegd.	De kwalitatieve meerwaarde zit in kennisuitwisseling tussen instellingen, professionele ontwikkeling van medewerkers, versterking van onderwijsnetwerken en terugvloeiing van opgedane expertise naar curriculum, onderwijsontwikkeling, onderzoek en samenwerking binnen HKU.
Samenwerking met derden - privaot (geen onderzoek) Voorbeelden 2025: Ontwerpkracht voor maatschappelijke innovaties, Ontwerptraject Wonderlabs.	8	7	De beheersing richt zich op een duidelijke afbakening van opdracht, planning, inzet van medewerkers, integrale kostprijs, vergoeding en mogelijke marktverstoring. Vooraf wordt de integrale kostprijs bepaald en wordt beoordeeld of de private activiteit niet steunt op publiek bekostigde capaciteit zonder passende vergoeding. Per opdracht worden scope, planning, deliverables en vergoeding vooraf vastgelegd. Waar relevant worden ook afspraken gemaakt over vertrouwelijkheid, intellectuele eigendom en kwaliteit. De baten en kosten worden verantwoord op een eigen kostendrager.	Het betreft afgebakende opdrachten waarbij HKU ontwerp-, ontwikkel- of begeleidingscapaciteit inzet voor concrete vraagstukken van externe partijen, zonder dat sprake is van contractonderzoek. De directeur van het betreffende organisatieonderdeel is primair verantwoordelijk voor de activiteit; de uitvoering van de opdracht wordt binnen het betreffende organisatieonderdeel georganiseerd. Vooraf worden een aanvraagformulier private activiteit en een integrale kostprijsberekening opgesteld en beoordeeld door Control. Aan deze activiteiten ligt een schriftelijke samenwerkingsovereenkomst of opdrachtovereenkomst ten grondslag. In de overeenkomst worden in ieder geval achtergrond en doel, duur, opdrachtbeschrijving, vergoeding en betalingsvoorwaarden, aansprakelijkheid, intellectuele eigendom, kwaliteitsafspraken en voorwaarden voor beëindiging vastgelegd.	De meerwaarde ligt in praktijkcasuïstiek, nieuwe methodieken en actuele kennis die kunnen doorwerken in onderwijs en onderzoek van HKU. Daarmee kunnen deze activiteiten bijdragen aan onderwijsvernieuwing, kennisontwikkeling en samenwerking met maatschappelijke partners.
Onderzoek in opdracht van derden (contractonderzoek) Voorbeeld 2025: Kwalitatief onderzoek startende kunstenaars.	35	35	De beheersing ziet op integrale kostprijs, een heldere afbakening van de opdracht en, waar relevant, privacy, datagebruik, intellectueel eigendom en publicatieafspraken. Contractonderzoek wordt vooraf beoordeeld op kostendekking, afbakening van de onderzoeksopdracht en de vraag of de opdracht past binnen de doelstellingen van HKU en niet in concurrentie met marktpartijen wordt uitgevoerd. Control beoordeelt de integrale kostprijs en de contractuele uitgangspunten. De baten en kosten worden verantwoord op een eigen kostendrager, zodat resultaat en onderliggende kosten herleidbaar zijn.	Contractonderzoek wordt uitgevoerd binnen lectoraten of onderzoekseenheden van HKU. De directeur van de betrokken onderzoekseenheid is primair verantwoordelijk voor het starten en uitvoeren van de activiteit. Vooraf wordt een aanvraagformulier private activiteit ingevuld en vindt financiële en juridische toetsing plaats door Control en waar nodig Juridische Zaken. Aan contractonderzoek ligt steeds een schriftelijke onderzoeks- of opdrachtovereenkomst met de opdrachtgever ten grondslag. Daarin worden in ieder geval context en scope van het onderzoek, begroting en betalingschema, inhoudelijke afspraken, intellectuele eigendom, aansprakelijkheid, risico's en voorwaarden voor beëindiging vastgelegd.	De meerwaarde bestaat uit versterking van onderzoeklijnen, toegang tot praktijkdata en casuïstiek, verdieping en vernieuwing van het onderwijs en vergroting van de maatschappelijke impact van HKU-onderzoek. Resultaten kunnen doorwerken in curriculum, minoren, afstudeeromgevingen, praktijkgericht onderzoek en kennisdeling.
Verhuur gebouwen Voorbeeld 2025: Verhuur Hofman.	79	55	De beheersing ziet op kostprijsdekkende of marktconforme verhuur van beschikbare ruimte, inclusief een kostendekkende doorbelasting van servicekosten. De verhuur is financieel onderbouwd met een rekenmodel kostprijsdekkende huur. De baten en kosten worden verantwoord op een eigen kostendrager. Verhuur betreft uitsluitend beschikbare ruimte die niet nodig is voor de primaire taak	Aan de verhuur ligt een schriftelijke huurovereenkomst ten grondslag, waarin in ieder geval huurperiode, huurprijs en servicekosten, betalingsvoorwaarden, aansprakelijkheid, voorwaarden voor beëindiging en verantwoordelijkheden voor onderhoud zijn vastgelegd. De verhuur is financieel onderbouwd met een rekenmodel kostprijsdekkende huur; de werkelijke huur wordt conform de gemaakte afspraken periodiek geïndexeerd.	De meerwaarde ligt in een doelmatige benutting van de beschikbare huisvesting en het beperken van de druk op publieke middelen die voor de bekostigde wettelijke taak worden ingezet.
Totaal opgenomen categorieën	328	294			

* Voor deze tabel is de kolom "geïnvesteerde publieke middelen in 2025" aangesloten op de totale kosten / integrale kostprijs uit de activiteitanalyse 2025.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

HKU kan een student vrijstelling verlenen voor het afleggen van tentamens of examens. Die vrijstelling wordt gebaseerd op eerder afgelegde (en gehaalde) tentamens of examens, of op basis van buiten het hoger onderwijs opgedane kennis of vaardigheden. De examencommissie verleent de vrijstellingen.

In de onderwijs- en examenregeling (OER) is geregeld op welke gronden de commissie dat kan doen.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Voor bekostiging geldt als voorwaarde dat een student op 1 oktober staat ingeschreven. Het kan voorkomen dat een student op dat moment nog niet in het bezit is van een verblijfsvergunning en daardoor nog in het buitenland verblijft, maar wel al wordt ingeschreven. Deze student mag alleen meetellen voor de bekostiging indien daadwerkelijk onderwijs in Nederland aan een Nederlandse instelling wordt gevolgd. HKU volgt deze richtlijn.

Er zijn in totaal 169 overeenkomsten aan gegaan. In 2025 zijn 56 studenten vanuit het buitenland naar HKU gekomen en zijn 66 HKU-studenten naar een buitenlandse instelling gegaan. Voor uitwisselingsstudenten wordt geen bekostiging ontvangen.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

Als iemand anders collegegeld voor een student betaalt (bijvoorbeeld ouders of de werkgever), dan geeft de student daar altijd toestemming voor. In geval van betaling door derden is dat geregeld in Studielink. HKU betaalt geen collegegeld voor studenten.

Thema 6: Studenten die modules van opleidingen volgen

Studenten die modules van opleidingen volgen die niet leiden tot een aan een CROHO-opleiding verbonden getuigschrift, worden door HKU niet meegeteld bij de bekostiging. Dit geldt ook wanneer modules als aparte trajecten worden aangeboden.

Thema 7: Studenten die een andere opleiding volgen dan waarvoor ze zijn ingeschreven

In de Notitie Helderheid zijn verschillende varianten beschreven. HKU volgt deze richtlijnen.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

HKU kent geen bekostigde maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

In de Notitie Helderheid zijn verschillende uitgangspunten beschreven. HKU volgt deze richtlijnen.

1.7 Bestuursakkoord Hoger onderwijs

Als onderdeel van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap rapporteert HKU vanaf 2022 jaarlijks in het jaarverslag over de voortgang van de gemaakte afspraken.

1.7.1 Bestuurlijke afspraken hogescholen en universiteiten

Kansengelijkheid en studentenwelzijn

HKU heeft bestaand beleid op dit onderwerp. Dit is vanaf 2023 van kracht en wordt ingezet om kansengelijkheid en studentenwelzijn te vergroten.

Onderwijskwaliteit

Politiek Den Haag heeft aangegeven dat investeringen vanuit het studievoorschot worden gecontinueerd. Het doel is het creëren van rust en ruimte, zowel op het gebied van bekostiging als administratieve belasting. Daarom zijn de middelen die in het kader van de Kwaliteitsafspraken tot en met 2024 reeds aan het hoger onderwijs ter beschikking zijn gesteld vanaf 2025 door toevoeging aan de lumpsum structureel beschikbaar. HKU heeft hieraan in samenspraak met de CMR voor 2025 nader invulling aan gegeven.

Instellingsaccreditatie

De Minister, de VH en UNL zijn in gesprek over de invoering van een systeem van instellingsaccreditatie. HKU volgt de ontwikkelingen op dit gebied.

Sociale veiligheid en inclusie

HKU staat voor een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving. HKU blijft continu werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie en aan het tegengaan van discriminatie en racisme. We volgen daarbij de ambities uit de position paper van de VH. HKU heeft een Gedragscode opgesteld waarin onder meer staat dat onveilig en grensoverschrijdend gedrag niet wordt getolereerd. Meer informatie over dit thema is opgenomen in Hoofdstuk 1.5.2.

Kennisbenutting

Informatie over dit thema is opgenomen in Hoofdstuk 1.3.

Kennisveiligheid

Gezien de toenemende dreiging van met name statelijke actoren, zoals China en Rusland, besteedt HKU veel aandacht aan haar kennisveiligheid. Het thema kennisveiligheid is structureel belegd bij de risicotafel Informatieveiligheid. Deze risicotafel omvat representanten van de relevante onderdelen in de organisatie, die opereren als intern adviesteam op onder andere kennisveiligheid. Uit onze interne risicoanalyse blijkt dat het risico en de impact qua kennisveiligheid bij ons relatief gering is (geen sensitieve kennis en technologie). Wel blijven we de landelijke acties en samenwerking hierop volgen. Ook nemen we deel aan de (verplichte) landelijk audit hierover. We bezinnen ons op aanvullende risico- beheersende maatregelen.

1.7.2 Bestuurlijke afspraken hogescholen

Onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren

Dit onderwerp is niet op HKU van toepassing.

Vitalisering van opleidingen krimpregio's

Dit onderwerp is niet op HKU van toepassing.

Praktijkgericht onderzoek

Informatie over dit thema is opgenomen in Hoofdstuk 1.4.

DEEL II – JAARREKENING 2025

Balans

Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

	31 dec 2025	31 dec 2024	
	€	€	
ACTIVA			
1.1	Vaste activa		
1.1.1	Materiële vaste activa	35.117.495	33.331.997
1.1.2	Financiële vaste activa	291.746	291.746
	Totaal vaste activa	35.409.241	33.623.743
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Onderhanden projecten	437.166	201.300
1.2.2	Vorderingen	1.608.035	1.553.560
1.2.3	Liquide middelen	18.932.129	19.074.433
	Totaal vlottende activa	20.977.330	20.829.293
	Totaal activa	56.386.571	54.453.036
PASSIVA			
2.1	Eigen vermogen	32.906.210	31.659.523
2.2	Voorzieningen	2.752.686	2.895.167
2.3	Langlopende schulden	6.166.667	6.500.000
2.4	Kortlopende schulden	14.561.008	13.398.346
	Totaal passiva	56.386.571	54.453.036

Staat van baten en lasten 2025

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		€	€	€
BATEN				
3.1	Rijksbijdragen	63.606.277	63.318.876	63.215.104
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	237.034	531.680	203.030
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	11.855.342	11.666.789	10.399.963
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.752.934	1.092.701	1.586.219
3.5	Overige baten	696.893	559.100	648.237
	Totaal baten	78.148.480	77.169.146	76.052.553
LASTEN				
4.1	Personele lasten	56.815.821	54.989.030	53.023.836
4.2	Afschrijvingen	3.207.930	3.687.326	2.985.506
4.3	Huisvestingslasten	7.512.195	7.322.368	7.359.411
4.4	Overige lasten	9.648.442	11.186.334	8.779.581
	Totaal lasten	77.184.388	77.185.058	72.148.334
	Saldo baten en lasten	964.092	-15.912	3.904.219
FINANCIEEL				
5.1	Rentebaten	468.428	314.553	786.480
5.2	Rentelasten	-185.833	-185.832	-383.415
	Totaal financiële baten en lasten	282.595	128.721	403.065
	Resultaat	1.246.687	112.809	4.307.284

Kasstroomoverzicht

	Realisatie 2025		Realisatie 2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat	964.092		3.904.219	
<i>Aanpassingen voor:</i>				
- afschrijvingen	3.207.931		2.985.506	
- mutaties voorzieningen	-142.481		-362.839	
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>				
- voorraden	-		-	
- vorderingen	-290.341		-135.610	
- schulden	1.162.662		893.264	
		4.901.863		7.284.540
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	468.428		786.480	
Betaalde interest	-185.833		-383.414	
		282.595		403.066
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-4.993.430		-2.546.777	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-		-	
Overige mutaties materiële vaste activa	-		-	
		-4.993.430		-2.546.777
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		-	
Aflossing langlopende schulden	-333.333		-3.500.000	
Overige mutaties	-		-	
		-333.333		-3.500.000
Overige balansmutaties				
		0		0
Mutatie liquide middelen				
		-142.305		1.640.828
Liquide middelen				
		2025		2024
	€	€		€
Stand per 1-1		19.074.433		17.433.605
Mutatie		-142.304		1.640.829
Stand per 31-12		18.932.129		19.074.433

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

Activiteiten

De stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht stelt zich ten doel: het verzorgen en uitvoeren van onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht en in het bijzonder het verzorgen en uitvoeren van onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht in de kunsten met inachtneming van de bepalingen van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek en de op die wet berustende uitvoeringsvoorschriften

om op niet winstgerichte basis over te gaan tot het beheer en de exploitatie van goederen en/of andere vermogenswaarden;

zomede al hetgeen daarmee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

De stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht verzorgt hoger onderwijs op algemene grondslag en met eerbiediging van ieders godsdienst of levensbeschouwing.

Jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving waaronder richtlijn 660 voor Onderwijsinstellingen, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

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

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Continuïteit

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Raming van de inflatie is complex gelet op de actuele mondiale ontwikkelingen. Hoewel de mondiale en economische onzekerheden nog steeds bovengemiddeld zijn, schatten wij in dat de financiële effecten overzienbaar zijn en goed op te vangen zijn binnen lopende budgetten, de extra te ontvangen middelen en de gezonde vermogenspositie. De ruime liquiditeitspositie geeft voldoende comfort.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Materiële vaste activa

Gebouwen, terreinen en inventaris

Activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijging- of vervaardigingsprijs. De verkrijgingprijs omvat de aanschafprijs/ inkoopprijs en eventueel bijkomende kosten. Bijkomende kosten zijn bijvoorbeeld installatiekosten en overige kosten om het activum bedrijfsklaar te maken. De vervaardigingsprijs omvat de grond- en hulpstoffen en overige kosten welke rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend.

Componentenmethode

Bij het activeren van vaste activa wordt uitgegaan van de componentenmethode. Het toepassen van de componentenmethode houdt in: als een vast activum te onderscheiden is in aparte componenten met elk een eigen gebruiksduur en/of restwaarde, dan dienen deze componenten apart geactiveerd en afgeschreven te worden. Met name bij projectinvesteringen is dit van toepassing.

De componentenmethode wordt onder voorwaarden toegepast:

- De afzonderlijke componenten hebben een verkrijgings- of vervaardigingsprijs hoger dan het drempelbedrag; en
- De componenten moeten zinvol en eenduidig te onderscheiden zijn.

HKU heeft een aantal categorieën voor vaste activa gedefinieerd. Voor de indeling naar componenten hanteert HKU de gedefinieerde categorieën voor vaste activa.

Restwaarde

Wanneer de verwachte gebruikstermijn korter is dan de verwachte economische levensduur van het activum, zal er sprake zijn van een restwaarde.

HKU hanteert als algemeen uitgangspunt dat er geen rekening wordt gehouden met een restwaarde. Dit betekent dat voor het bepalen van de omvang van de afschrijvingslast niet wordt gerekend met restwaarden aan het eind van de verwachte levensduur.

HKU beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. Voor materiële en immateriële activa wordt alleen rekening gehouden met een waardevermindering, indien deze naar verwachting duurzaam is. Wanneer het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Groot onderhoud wordt geactiveerd en afgeschreven.

Activeringsvoorwaarden

Bij de beoordeling of een uitgave geactiveerd moet worden, hanteert de HKU drie hoofdregels:

- a) Gebruiksduur > 1 jaar; en
- b) Minimale omvang investering (inclusief btw):
 - a. Aanschafwaarde ICT-voorzieningen kantoor/ werkplek en mobiele telefonie > € 500
 - b. Overige investeringen > € 3.000
- c) Voor het activeren van activa wordt gebruik gemaakt van de componentenmethode. Voor de beoordeling of een investering geactiveerd moet worden, geldt de bovengenoemde minimale omvang per component.

Bij aanschaf van goederen (inventaris, ICT-voorzieningen) is in beginsel het factuurbedrag bepalend voor de beoordeling of een uitgave exploitatiekosten betreft of moet worden geactiveerd (en dus niet de stuksprijs of facturregel).

Investeringen die voldoen aan de activeringsvoorwaarden worden als volgt lineair afgeschreven:

- | | |
|---|----------------------------------|
| - ICT- en AV-voorzieningen: | afschrijvingstermijn 2-4 jaar; |
| - machines en gereedschap onderwijs: | afschrijvingstermijn 7 jaar; |
| - muziekinstrumenten (en revisie): | afschrijvingstermijn 5-40 jaar; |
| - inventaris: | afschrijvingstermijn 10 jaar; |
| - gebouwen exterieur: | afschrijvingstermijn 12-24 jaar; |
| - gebouwen interieur: | afschrijvingstermijn 12-24 jaar; |
| - technische installaties: | afschrijvingstermijn 6-24 jaar; |
| - gebouw casco: | afschrijvingstermijn 40 jaar; |
| - gepland onderhoud gebouwen: | afschrijvingstermijn 3-12 jaar |
| - op terreinen wordt niet afgeschreven. | |

Buiten gebruik stellen van activa

Na afloop van de afschrijvingstermijn wordt activa administratief buiten gebruik gesteld.

Materiële vaste activa in uitvoering

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

Investeringsubsidies

Ontvangen investeringsubsidies voor vastgoed worden verwerkt afhankelijk van de fase van de onderliggende investering.

Subsidies die betrekking hebben op een reeds geactiveerd actief worden in mindering gebracht op de aanschafwaarde van het betreffende actief (negatieve activering). De subsidie wordt vervolgens via een negatieve afschrijving over de resterende levensduur van het actief in de staat van baten en lasten verwerkt, op basis van dezelfde afschrijvingsmethode en -termijn als het onderliggende actief.

Subsidies waarvoor de onderliggende investering nog niet heeft plaatsgevonden worden op de balans opgenomen als vooruitontvangen investeringsubsidies.

Financiële vaste activa

Vanwege het langdurige karakter van de betaalde waarborgsommen, classificeert HKU deze vorderingen onder de financiële vaste activa met een looptijd van een jaar of langer.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd tegen de beste schatting van de nominale waarde van de uitgaven die noodzakelijk zijn voor de afwikkeling of tegen contante waarde van die uitgave tegen een disconteringsvoet van 3,00%. De gehanteerde voorwaarden om een voorziening te vormen betreffen:

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

Onderhanden projecten

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

Operational leasing

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

Lang- en kortlopende schulden

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

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

Staat van baten en lasten

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

Rijksbijdragen en collegegeld

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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit baten van verhuur en detachering.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Lonen en salarissen

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

Afschrijvingen

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

Pensioenen

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

HKU is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP die de pensioenregeling uitvoert voor alle medewerkers en voormalige medewerkers van HKU. Vanaf 1 januari 2004 is de ABP-regeling een middelloonregeling. Tot die datum opgebouwde aanspraken zijn vastgesteld op basis van het pensioengevend inkomen op 1 januari 2004. De regeling kwalificeert als een zogenaamde "toegezegd-pensioenregeling". HKU heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van hogere toekomstige premies. HKU heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De lasten als gevolg van de verschuldigde pensioenpremie zijn in de staat van baten en lasten verwerkt onder de personeelslasten.

Dekkingsgraad en beleidsdekkingsgraad ABP was per 31-12-2025 123,5% en de beleidsdekkingsgraad 118,3%: aanpassen. (Ter referentie 2024: de dekkingsgraad van het ABP was ultimo 2024 111,9% en de beleidsdekkingsgraad 113,1%.)

Financiële baten en lasten

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

Schattingen

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

Toelichting balans

1 Activa

1.1 Vaste activa

1.1.1 Materiële vaste activa

1.1.1 Toelichting Materiële vaste activa				
	1.1.1	1.1.2	1.1.1 / 1.1.2	
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025				
Aanschafprijs	48.474.410	4.947.855	686.413	54.108.678
Cumulatieve afschrijvingen	-18.751.113	-2.025.568		-20.776.681
Boekwaarde	29.723.297	2.922.287	686.413	33.331.997
Mutaties in de boekwaarde:				
Investeringen	2.499.446	1.112.021	1.381.963	4.993.430
Desinvesteringen	-1.717.839	-794.607	-	-2.512.446
Afschrijvingen desinvesteringen	1.717.839	794.607	-	2.512.446
Afschrijvingen	-2.089.772	-1.118.159	-	-3.207.931
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Ingebruikname	665.797	20.615	-686.413	-
Saldo mutaties	1.075.471	14.477	695.551	1.785.499
Stand per 31 december 2025				
Aanschafprijs	49.921.814	5.285.884	1.381.963	56.589.661
Cumulatieve afschrijvingen	-19.123.046	-2.349.120	-	-21.472.166
Boekwaarde	30.798.768	2.936.764	1.381.963	35.117.495

1.1.1 Nadere specificatie gebouwen en terreinen :	Boekwaarde	Boekwaarde
	31 december	31 december
	2025	2024
	€	€
Panden in eigendom HKU:		
Ina Boudier Bakkerlaan 50	9.148.276	9.607.436
Janskerkhof 4/4a	506.061	551.085
Janskerkhof 17 (incl. 17a)	2.914.369	2.264.169
Janskerkhof 18	4.360	4.360
Academiëgalerie	18.448	20.340
Mariaplaats 27	3.146.507	2.685.786
Mariaplaats 28	1.832.070	967.792
Oudenoord 700	12.115.357	12.095.076
Subtotaal eigendom	29.685.448	28.196.044
Panden niet in eigendom HKU:		
Dutch Design Factory	926.952	1.024.219
Nieuwekade	1.545.999	1.151.139
Jaarbeursplein	9.934	10.422
Overig	6.552	7.274
Subtotaal huur	2.489.438	2.193.054
Totaal gebouwen en terreinen	32.174.885	28.451.289

1.1.2 Nadere specificatie inventaris:	Boekwaarde	Boekwaarde
	31 december	31 december
	2025	2024
	€	€
Apparatuur	2.046.926	2.146.852
Muziekinstrumenten	288.655	281.761
Inventaris	607.029	514.286
Totaal inventaris en apparatuur	2.942.610	2.942.899

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedroeg op 31-12-2025 € 39.108.000.

1.1.2 Financiële vaste activa

1.1.2 Toelichting financiële vaste activa		
	31 dec 2025	31 dec 2024
	€	€
1.2.1 Waarborgsommen	291.746	291.746
Totaal financiële vaste activa	291.746	291.746

De financiële vaste activa betreffen betaalde waarborgsommen met een looptijd van meer dan één jaar. Het saldo bedraagt per 31 december 2025 € 291.746 (2024: € 291.746).

De waarborgsommen betreffen de huur van de panden Rotsoord 3-5, Jaarbeursplein 22, Koningsweg en Gansstraat.

1.2 Vlottende activa

1.2.1 Onderhanden projecten

1.2.1 Toelichting onderhanden projecten		
	31 dec 2025	31 dec 2024
Actief (1.2.1)		
	€	€
Saldo debetzijde onderhanden projecten	437.166	201.300

Het saldo van € 437.166 bestaat uit € 295.596 ontvangsten en € 732.762 toekenningen verwerkt in de resultaten gedurende de looptijd van de projecten.

1.2.2 Vorderingen

1.2.2 Toelichting vorderingen		31 dec 2025		31 dec 2024	
		€	€	€	€
1.4.1	Debiteuren				
1.4.1.1	Debiteuren	98.787		103.910	
1.4.1.2	Studenten / deelnemers / cursisten	39.867		12.257	
1.4.1.3	Af: voorziening oninbaarheid	-6.058		-6.054	
	Totaal debiteuren		132.596		110.113
1.4.2	Overige vorderingen				
1.4.2.1	Personeel	67.883		47.835	
1.4.2.2	Borg	1.992		-	
	Totaal overige vorderingen		69.875		47.835
1.4.3	Overlopende activa				
1.4.3.1	Vooruitbetaalde lasten	1.026.700		963.951	
1.4.3.2	Nog te ontvangen baten	378.863		431.661	
	Totaal overlopende activa		1.405.564		1.395.612
	Totaal vorderingen		1.608.035		1.553.560

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

De voorziening wegens oninbaarheid wordt bepaald met behulp van een combinatie van de statische en dynamische methode.

In de overlopende activa zijn de vooruitbetaalde bedragen opgenomen (bijvoorbeeld huurtermijnen en licenties), verstrekte voorschotten en nog te ontvangen baten (bijvoorbeeld de rente op bankrekeningen en deposito's en kies-op-maat-vorderingen).

1.2.3 Liquide middelen

1.2.3 Toelichting liquide middelen		31 dec 2025	31 dec 2024
		€	€
1.5.1	Bankrekeningen	18.669.465	18.815.332
1.5.2	Kasmiddelen	266	313
1.5.3	Deposito's en spaarrekeningen	262.398	258.788
	Totaal liquide middelen	18.932.129	19.074.433

HKU maakt gebruik van schatkistbankieren. De kasmiddelen en tegoeden op bankrekeningen staan ter vrije beschikking van HKU.

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen

2.1 Specificatie eigen vermogen								
Bedragen in hele euro's								
Nr.	Omschrijving	Stand per 31 dec 2023	Resultaat- bestemming 2024	Overige mutaties 2024	Stand per 31 dec 2024	Resultaat- bestemming 2025	Overige mutaties 2025	Stand per 31 dec 2025
		€	€	€	€	€	€	€
2.1.1	Groepsvermogen							
2.1.1.1	Algemene reserve	24.968.033	557.284	-1.250.000	24.275.317	1.290.587	5.129.000	30.694.904
2.1.1.2	Bestemmingsreserves (publiek)							
	<i>Flankerend beleid</i>	2.357.044	-	-2.357.044	-	-	-	-
	<i>Uitvoeringsagenda "Om de Kunst"</i>	n.v.t.	-	2.357.044	2.357.044	-58.900	-1.179.000	1.119.144
	<i>Fundamentele keuzes</i>	n.v.t.	1.500.000	750.000	2.250.000	-	-1.950.000	300.000
	<i>Onderwijsportfolio</i>	n.v.t.	1.500.000	-	1.500.000	-	-750.000	750.000
	<i>Verduurzaming</i>	n.v.t.	500.000	-	500.000	-	-500.000	-
	<i>Knelpunten arbeidsmarkt</i>	n.v.t.	750.000	-	750.000	-	-750.000	-
	Subtotaal bestemmingsreserves (publi	2.357.044	4.250.000	1.250.000	7.357.044	-58.900	-5.129.000	2.169.144
2.1.1.3	Bestemmingsfondsen (privaat)	27.162	-	-	27.162	15.000	-	42.162
	Totaal eigen vermogen	27.352.239	4.807.284	-	31.659.523	1.246.687	-	32.906.210

HKU wikkelt de resultaatbestemming af via de algemene reserve, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Voor de bestemmingsreserves geldt dat het College van Bestuur het bestedingsdoel vastgesteld bij de resultaatbestemming. De bestemmingsfondsen hebben een beperkt bestedingsdoel, bepaald door derden.

Bestemmingsreserve Uitvoeringsagenda "om de Kunst"

De bestemmingsreserve Uitvoeringsagenda Om de Kunst is bedoeld voor aanvullende inspanningen die bijdragen aan de realisatie van de beleidsdoelen uit het meerjarig strategisch plan. In de begroting 2025 en 2026 en in de Kaderbrief 2026 en 2027 zijn onder deze noemer verschillende initiatieven opgenomen. In 2025 is voor een bedrag van € 58,9 duizend aan kosten ten laste van deze reserve gebracht. Op basis van de in 2025 opgestelde meerjarenraming is daarnaast besloten de omvang van de reserve neerwaarts bij te stellen. Om die reden is € 1,179 miljoen via overige mutaties overgeheveld naar de algemene reserve. Ultimo 2025 bedraagt het saldo € 1,119 miljoen.

Bestemmingsreserve Fundamentele keuzes

De bestemmingsreserve Fundamentele keuzes is in 2024 gevormd om ruimte te bieden voor een zorgvuldige vormgeving van de bijsturingmaatregelen die samenhangen met de daling van de beschikbare rijksbijdrage vanaf 2025 en 2026. Deze reserve was bedoeld om de voorziene negatieve exploitatieresultaten in 2025 en 2026 tijdelijk op te vangen. Doordat de resultaatontwikkeling in 2025 en de meerjarige vooruitzichten gunstiger zijn dan eerder verwacht, is in 2025 een bedrag van € 1,95 miljoen via overige mutaties teruggeboekt naar de algemene reserve. Ultimo 2025 resteert een saldo van € 0,3 miljoen

Bestemmingsreserve Onderwijsportfolio

De bestemmingsreserve Onderwijsportfolio is gevormd in verband met het onderzoek naar mogelijke bijstellingen in de onderwijsportfolio van HKU. Verwacht wordt dat dergelijke bijstellingen in de komende jaren tot aanvullende kosten kunnen leiden. In 2025 zijn hiervoor nog geen kosten gemaakt. Op basis van de in 2025 opgestelde meerjarenraming is de omvang van deze reserve opnieuw beoordeeld. Daarbij is vastgesteld dat de eerder bepaalde omvang te ruim was in verhouding tot de financiële uitgangspunten van HKU. Om die reden is in 2025 een bedrag van € 0,75 miljoen via overige mutaties teruggeboekt naar de algemene reserve. Ultimo 2025 bedraagt het saldo € 0,75 miljoen.

Bestemmingsreserve Verduurzaming

De bestemmingsreserve Verduurzaming was gevormd om toekomstige kosten in verband met de verdere verduurzaming van de bedrijfsvoering en het gebouwenbestand te kunnen opvangen. Omdat de meerjarige financiële effecten hiervan nog onvoldoende concreet en betrouwbaar konden worden ingeschat, is in 2025

besloten deze bestemmingsreserve op te heffen. Het volledige saldo van € 0,5 miljoen is via overige mutaties teruggeboekt naar de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Knelpunten arbeidsmarkt

De bestemmingsreserve Knelpunten arbeidsmarkt was gevormd vanwege de verwachte extra lasten die samenhangen met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, met name bij moeilijk vervulbare specialistische functies. Deze lasten kunnen onder meer bestaan uit duurdere externe inhuur en hogere wervingskosten. Omdat de meerjarige effecten hiervan onvoldoende goed waren in te schatten, is in 2025 besloten deze bestemmingsreserve op te heffen. Het volledige saldo van € 0,75 miljoen is via overige mutaties teruggeboekt naar de algemene reserve.

Bestemmingsfonds Legaten en schenkingen

Specificatie bestemmingsfondsen (privaat)					
Omschrijving	Stand per 31 dec 2024	Onttrekking 2025	Vrijval 2025	Toevoeging 2025	Stand per 31 dec 2025
	€	€	€	€	€
Legaat Jong Talent	19.162				19.162
Schenking EMIR Steyerbergprijs	8.000	-6.000		6.000	8.000
Schenking Andraki				15.000	15.000
Totaal bestemmingsfondsen	27.162	-6.000	-	21.000	42.162

Legaat Jong Talent

Het bestemmingsfonds Legaat Jong Talent heeft betrekking op de nalatenschap van de heer M.J. Jurgens (€ 19.162) die HKU heeft ontvangen. Overeenkomstig de wens van de heer Jurgens zal zijn legaat volledig worden aangewend ten behoeve van jonge talentvolle musici van HKU Utrechts Conservatorium. In 2025 hebben geen mutaties plaatsgevonden.

Schenking EMIR Steyerbergprijs

Het bestemmingsfonds EMIR Steyerbergprijs heeft betrekking op een schenking van de heer W.R.A. Steyerberg. Deze schenking zal overeenkomstig zijn wens volledig worden aangewend ten behoeve van 1 prijs ad € 3.000 die jaarlijks wordt verstrekt aan de meest getalenteerde student van HKU Utrechts Conservatorium, die afstudeert voor piano, cello of viool onder de voorwaarde dat de prijs ad € 3.000 wordt aangewend voor de voortzetting van diens muzikale studie.

Daarnaast dient HKU Utrechts Conservatorium jaarlijks als aanmoedigingsprijs 2 uitkeringen van € 1.500 te doen aan studenten die na de winnaar van de EMIR Steyerberg prijs het meest getalenteerd zijn. In 2025 is binnen dit fonds zowel een onttrekking als een toevoeging verwerkt, passend binnen het jaarlijkse karakter van ontvangen en toegekende bedragen.

Schenking ANDRAKI

De Andraki bijdrage is een schenking van Mevr. M. Coster, ten behoeve van studenten van de bacheloropleidingen van HKU Theater. Zij worden met een Andraki-bijdrage gestimuleerd om door middel van objecttheater de leefwereld van kinderen te vergroten. Vanuit de eenmalige bijdrage van €75.000,- (in 5 tranches te ontvangen) wordt jaarlijks een vergelijkbaar besteedbaar bedrag vrijgemaakt. Deze worden ingezet om bijzondere uitgaven te kunnen doen, die niet binnen de eigen exploitatie vallen.

2.2 Voorzieningen

2.2 Toelichting voorzieningen						
	Duurzame inzetbaar- €	Jubileum- gratificaties €	Ontslag- uitkeringen €	Langdurig zieken €	Ouderen- regeling €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025	301.352	420.928	365.999	143.751	1.663.139	2.895.169
Mutaties:						
Dotaties	23.733	79.014	438.143	211.549	270.769	1.023.208
Onttrekkingen	-235.358	-50.608	-337.597	-77.217	-227.670	-928.450
Mutaties disconteringsvoet	-3.501	-26.679	-1.376	-	-26.085	-57.641
Vrijval	-61.600	-8.286	-	-66.534	-18.554	-154.974
Herclassificatie naar kortlopende schulden	-24.626	-	-	-	-	-24.626
Stand per 31 december 2025	-	414.369	465.169	211.549	1.661.599	2.752.686
<i>Waarvan kortlopend (< 1 jaar)</i>	-	31.587	347.376	157.598	247.415	783.976
<i>Waarvan langlopend (> 1 jaar)</i>	-	382.782	117.793	53.951	1.414.184	1.968.710

Voorziening Duurzame inzetbaarheid

De mogelijkheid om duurzame inzetbaarheidsuren te sparen is beëindigd. Er ontstaan geen nieuwe rechten meer. Het resterende saldo, bestaande uit afspraken met twee medewerkers, is met ingang van 2025 geherclassificeerd van voorziening naar kortlopende schulden. Het saldo per medewerker is concreet bepaalbaar en de afwikkelroute is vastgelegd. Deze presentatiewijziging heeft geen effect op de totale omvang van de verplichting.

Voorziening Jubileumgratificaties

De voorziening maakt de verplichting zichtbaar voor jubileumuitkeringen bij 25-jarig en 40-jarig ABP-dienstverband. Grondslag is het maximum brutomaandsalaris van de salarisschaal per balansdatum. De berekening houdt rekening met een jaarlijkse vertrek kans van 5%, een loonontwikkeling van 2,5% per jaar en contantmaking tegen 3,00%. Voor het bepalen van de jubileumdatum is de ABP-diensttijd bepalend, niet alleen de diensttijd bij HKU. Als ABP-gegevens ontbreken of aantoonbaar onvolledig zijn, wordt als minimum de HKU-diensttijd gehanteerd. De voorziening kan als gevolg van ontbrekende ABP-gegevens worden onderschat; de omvang hiervan is niet kwantificeerbaar.

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 individuele dossiers per 31 december: verwachte toekomstige kasstromen per dossier, inclusief werkgeverspremies, contant gemaakt tegen 3,00%. Er is geen indexering voor loon- of cao-stijging toegepast.

Met ingang van 2025 zijn de bekende, nog te ontvangen facturen voor afgelopen boekjaar opgenomen onder de kortlopende schulden (tot 2025 onder de voorziening). Dit betreft een presentatiewijziging zonder effect op het totaal van de verplichtingen.

Voorziening Langdurig zieken

De voorziening is gevormd voor de verplichte loondoorbetaling aan medewerkers die op balansdatum langdurig ziek zijn en van wie wordt ingeschat dat zij niet of niet volledig terugkeren bij HKU. HKU is eigenrisicodragers voor de Ziektewet. Transitievergoedingen zijn niet in de voorziening opgenomen vanwege de onzekerheid over omvang en tijdstip.

Per medewerker wordt de resterende loondoorbetalingsverplichting berekend op basis van het interne uurtarief, gewogen met de factor één minus de door HRM ingeschatte kans op terugkeer. In 2025 betreft de voorziening zes dossiers (2024: één dossier). De totale omvang stijgt niet evenredig, omdat de huidige dossiers gemiddeld een lagere grondslag en kortere resterende looptijd hebben. Toekomstige kasstromen worden aangepast voor een loonontwikkeling van 2,5% per jaar en contant gemaakt tegen 3,00%. De waardering is tegen contante waarde.

Voorziening Ouderenregeling

De voorziening betreft de verwachte lasten van de cao-regeling Werktijdvermindering Senioren. Medewerkers kunnen vanaf tien jaar vóór de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende maximaal vijf jaar de werktijd met maximaal 20% verminderen, tegen een gedeeltelijke eigen bijdrage. De eigen bijdrage is afhankelijk van de periode tot de AOW-gerechtigde leeftijd en, van de salarisschaal.

De voorziening omvat zowel de lasten van huidige deelnemers als de verwachte instroom vanuit de groep vijf tot tien jaar vóór de AOW-gerechtigde leeftijd. Medewerkers meer dan tien jaar van de AOW-gerechtigde leeftijd worden niet meegenomen. Naast de betaalde regeling wordt ook de aanvullende onbetaalde werktijdvermindering meegenomen, waarvoor alleen de pensioenlasten worden opgenomen.

De berekening is gebaseerd op interne uurtarieven, een loonontwikkeling van 2,5% per jaar en contantmaking tegen 3,00%. De deelnamegraad wordt gemeten in fte. Ervaringscorrecties bedragen 10% voor huidige deelnemers en 25% voor toekomstige instroom.

2.3 Langlopende schulden

2.3 Toelichting langlopende schulden

	Stand 31-12-2024	Aflossingen 2025	Stand 31-12-2025	Looptijd >1<5jr	Looptijd >5jr	Rentevoet
	€	€	€	€	€	
Hyp. lening BNG 40.108648 (5 mln 15 jr)	3.000.000	166.667	2.833.333	500.000	2.333.333	3,74% t/m 2028
Hyp. lening BNG 2016 (5 mln 15 jr)	3.500.000	166.667	3.333.334	500.000	2.833.334	1,97% t/m 2031
Totaal	6.500.000	333.334	6.166.667	1.000.000	5.166.667	

HKU is eind 2013 een hypotheek van € 15 miljoen aangegaan bij BNG, opgedeeld in drie rentevaste perioden. In 2021 is één deel afgelost en in 2024 een tweede deel vervroegd afgelost. De jaarlijkse aflossing bedraagt € 333.333. In 2016 heeft HKU een aanvullende hypotheek van € 5 miljoen afgesloten bij BNG.

Resterende looptijd langlopende schulden kredietinstellingen

	Schuldrest per 31 december 2025 langlopend	Schuldrest per 31 december 2025 kortlopend	Schuldrest per 31 december 2025 totaal	Resterende looptijd 31-dec 2025 jaren	Resterende looptijd 31-dec 2025 maanden
	€	€	€		
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	2.833.333	166.667	3.000.000	3	10
Hypothecaire lening BNG (5 mln) 15 jaar	3.333.333	166.667	3.500.000	6	11
	6.166.667	333.333	6.500.000		

De reële waarde van de leningen bedraagt op 31 december 2025 circa € 6,3 miljoen

2.4 Kortlopende schulden

2.4 Toelichting kortlopende schulden		31 dec 2025		31 dec 2024	
		€	€	€	€
Schulden					
2.4.1	Schulden aan kredietinstellingen		333.333		333.333
2.4.2	Crediteuren		1.058.951		818.515
2.4.3	Schulden loonheffingen en premies		2.713.596		2.325.868
2.4.4	Schulden omzetbelastingen		159.389		147.385
2.4.5	Schulden inzake pensioenen		674.459		630.398
2.4.6	Overige kortlopende schulden		17.391		32.354
	Totaal schulden		4.957.119		4.287.853
Overlopende passiva					
2.4.7.1	Nog te betalen vakantiegeld en eindejaarsuitkering	1.793.747		1.715.657	
2.4.7.2	Nog te betalen lasten	1.700.874		1.658.752	
2.4.7.3	Nog te betalen rente	23.621		24.886	
2.4.7.4	Nog te betalen accountantskosten	46.765		38.962	
2.4.7.5	Vooruitontvangen collegegelden	4.647.309		4.391.058	
2.4.7.6	Vooruitontvangen baten	281.858		447.461	
2.4.7.7	Vooruitontvangen onderhanden subsidieprojecten	900.366		797.031	
2.4.7.8	Vooruitontvangen investeringssubsidies	166.437		-	
2.4.7.9	Overige overlopende passiva	42.912		36.685	
	Totaal overlopende passiva		9.603.889		9.110.492
	Totaal kortlopende schulden		14.561.008		13.398.345

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

De vergelijkende cijfers over 2024 zijn waar nodig herverdeeld om aansluiting te geven op de presentatie over 2025.

In het bedrag voor nog te betalen lasten ad € 1.700.874 is een bedrag van € 293.348 opgenomen ten behoeve van te betalen verlofdagen en € 238.950 te betalen kosten Kies op Maat. Het overige bedrag bestaat uit nog te betalen facturen die in 2026 zijn ontvangen maar betrekking hebben op 2025.

Het saldo van € 900.367 onderhanden projecten bestond uit € 2.697.162 ontvangsten en € 1.796.795 toekenningen verwerkt in de resultaten gedurende de looptijd van de projecten.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Rechten en verplichtingen die HKU langlopend is aangegaan maar niet uit de balans blijken zijn samengevat in onderstaand overzicht:

Rechten			
	Rechten < 1 jaar	Rechten 1 - 5 jaar	Rechten > 5 jaar
	€	€	€
Verhuuropbrengsten			
Verhuuropbrengsten	77.000	-	-
Totaal rechten	77.000	-	-

Verplichtingen			
	Verplichting < 1 jaar	Verplichting 1 - 5 jaar	Verplichting > 5 jaar
	€	€	€
Huurverplichtingen onroerende goederen	2.632.000	9.027.000	10.244.000
Huurverplichting roerende goederen	94.000	13.000	-
Schoonmaak	694.000	-	-
Accountantsdiensten	91.000	45.000	-
Totaal verplichtingen	3.511.000	9.085.000	10.244.000

Naast deze verplichtingen heeft HKU verplichtingen inzake gas en elektra, mobiele telefonie, licenties, software, onderhoudscontracten en contributies/lidmaatschappen. Dit betreffen (stilzwijgend doorlopende) jaarcontracten met diverse gelijkwaardig door het jaar heen lopende afloophmomenten, met een gemiddelde aanzegtermijn van 3 maanden. In 2024 is hiermee een bedrag van circa € 4,3 miljoen gemoeid. Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

Gas en elektra	1.183.802
Mobiele telefonie	74.138
Vaste telefonie	52.087
Licenties	1.687.290
HR-software	96.488
Software	3.173
Onderhoudscontracten	711.793
Contributies / lidmaatschappen	498.975

Gestelde zekerheden

N.V. Bank Nederlandse Gemeenten:

Eerste hypotheek, oorspronkelijk groot € 20 miljoen (met rente en kosten begroot op € 10 miljoen, dus tezamen € 30 miljoen) op de volgende onroerende goederen:

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

Tevens is in pand gegeven:

- Roerende zaken
- Aan het verbodene aangebrachte veranderingen en/of toevoegingen

Edmund de Rothschild Real Estate Investment Management (voorheen OGON Nederland B.V.):

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

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
3.1	Rijksbijdragen		
3.1.1	Rijksbijdrage bekostiging (lumpsum)	63.592.232	63.309.018
3.1.2	Overige subsidies oc&w	14.045	9.858
	Totaal rijksbijdragen	63.606.277	63.215.104

De Rijksbijdrage komt overeen met de laatste Rijksbijdragebrief.

De totale bekostiging 2025 komt € 391.173 hoger uit dan in 2024. Dit is de som van de volgende effecten: een daling van € 1,7 miljoen door lagere tarieven van het studentenbonden deel in de bekostiging (deze daling heeft deels te maken met het vervallen van de regeling halvering collegegeld waardoor hogere baten uit collegegeld deze daling deels opvangen)

een daling van ongeveer € 350.000 door 51 minder bekostigde studenten en graden

een stijging van € 2,5 miljoen door looncompensatie van 5,17% in 2025

Ten opzichte van de begroting valt de bekostiging € 287.401 hoger uit. Dit komt hoofdzakelijk doordat de loon/prijscompensatie hoger uitvalt dan begroot. De looncompensatie was begroot op 4% maar werd uiteindelijk 5,17%. De prijscompensatie was geraamd op 2,4% maar werd 0% vanwege besparingen op de totale OCW-begroting. Tegenover de hogere looncompensatie staan hogere loonkosten.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies		
3.2.1	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	237.034	531.680
	Totaal	237.034	203.030

De overige overheidsbijdragen bestaan uit baten voor Erasmusbeurzen ten behoeve van HKU-studenten en -docenten. De baten zijn in 2025 licht gestegen ten opzichte van 2024.

De vergelijkende cijfers over 2024 zijn aangepast om aansluiting te geven op de presentatiewijze over 2025: de baten Kies op Maat (2024: € 298 duizend) zijn geherclassificeerd naar baten werk in opdracht van derden. In de begroting 2025 waren de Kies op Maat-baten eveneens onder overige overheidsbijdragen begroot, wat het verschil met de begroting verklaart.

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden		
3.3.1	Cursus- en les gelden	859.473	818.737
3.3.2	Collegegelden	10.995.869	10.848.052
	Totaal	11.855.342	10.399.963

De opbrengsten uit collegegelden in 2025 zijn € 1.219.246 hoger dan in 2024. Oorzaak is dat de studentenaantallen ten opzichte van 2024 in 2025 hoger waren. Daarnaast is het instellingstarief verhoogd voor het collegejaar 2025/2026. Ten opzichte van de begroting zijn de baten € 147.817 hoger.

De opbrengsten uit cursusgelden zijn hoger dan voorgaand jaar en hoger dan begroot met een verschil van respectievelijk € 236.133 en € 40.736. Dit komt doordat het aantal studenten in de vooropleidingen hoger uitvalt dan eerder voorzien. Dit is met name zichtbaar bij de academies Beeldende Kunst en Media. De tarieven in sommige vooropleidingen zijn naar boven bijgesteld en daarmee in lijn met de markt gebracht.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
3.4 Baten werk in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs en -onderzoek	316.800	-	298.439
3.4.2 Baten werk in opdracht derden	184.953	70.400	165.111
3.4.3 Subsidies	1.251.181	1.022.301	1.122.668
Totaal	1.752.934	1.092.701	1.586.218

De vergelijkende cijfers over 2024 zijn aangepast om aansluiting te geven op de presentatiewijze over 2025: de baten Kies op Maat (2024: € 298 duizend) zijn geherclassificeerd van overige overheidsbijdragen naar baten werk in opdracht van derden. In de begroting 2025 waren de Kies op Maat-baten nog niet onder deze post opgenomen, wat een deel van het verschil met de begroting verklaart.

De subsidiebatens kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
Internationale organisaties	289.509	312.319
Nationale overheden (excl. NWO)	247.787	140.681
Nationale overheden (NWO)	615.562	614.106
Overige non-profit organisaties	74.466	52.705
Particulier	23.857	2.857
	1.251.181	1.122.668

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt, is in 2025 ten opzichte van 2024 sprake van een toename van € 166.716. De baten 'werk in opdracht van derden' zijn met € 19.842 toegenomen. De subsidies hebben een incidenteel karakter met een meerjarige doorwerking en zijn met € 128.513 toegenomen. Dit vloeit voort uit de groei van het aantal projecten en opdrachten.

Ten opzichte van de begroting laten de resultaten ook een verbetering van 660.233 waarvan de verschuiving van de baten Kies op Maat € 314.550 bedraagt. Resterend een overgebleven positief resultaat van € 374.016 die grotendeels in de subsidies gerealiseerd wordt. Dit houdt verband met de start van onder meer een groot subsidieproject, maar ook met een aantal lopende projecten die in 2025 op intensievere uitvoering zijn gekomen. Daarbij wordt in de begroting terughoudend omgegaan met nog niet toegekende of nog niet voldoende concrete projecten. Voor dergelijke projecten worden vooraf in beginsel ook nog geen lasten opgenomen.

Projecten die in 2025 door HKU zijn uitgevoerd of waar HKU aan deelneemt/deelgenomen heeft:

LOPENDE PROJECTEN 2025	Fonds	Regeling
PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK		
Acting like a robot	SIA-NWO	Smart Culture
Art-PC	SIA	RAAK-pro
Car(e)tography *	SIA	KIEM-MV
Clash of the Paradigms	SIA	Raak-mkb (afgerond in 2025)

Creating Cultures of Care *	SIA	SPRONG ronde 2
Culturele kracht en het onverwachte	SIA	RAAK-publiek (afgerond in 2025)
Expanding Narratives*	SIA	RAAK-pro
FRAME *	NRO (NKO)	Comenius Leadership Fellow
Governance for Good	SIA	KIEM-MV
In search of Stories@Home	KWF	KWF
Platform kunst ≈ onderzoek III*	SIA	Platformregeling
Platform OKWTG	SIA	Platformregeling
Reframing old problems with new methodologies	NRO (NKO)	edVenturous Questions 2025
Stemmen voor Veiligheid *	SIA	KIEM-MV
Teach us how to feel*	SIA	Artistiek en ontwerpend onderzoek 2025
Urban Ways (of making)*	SIA	KIEM-MV
Zorg zonder antwoord (voorbij probleemoplossing)	SIA	KIEM-MV
NATIONALE WETENSCHAPSAGENDA		
e-Health Jr.	NWO	NWA-ORC
The Limits to Growth	NWO	NWA-ORC
NATIONAAL GROEIFONDS PROGRAMMA		
Heritage for the Future (HEFT) 1a	CIIIC - SCI	Artistic & Design Research for Immersive Experiences (fase 1a)
Heritage for the Future (HEFT) 1b	CIIIC - SCI	Artistic & Design Research for Immersive Experiences (fase 1b)
EUROPESE SUBSIDIEPROJECTEN		
Credex	EU - Erasmus+	EDU 2024 Policy experimentation
Cyanotypes *	EU - Erasmus+	Alliances for Sectoral Cooperation on Skills (implementing the 'Blueprint')
SACCORD *	EU - Erasmus+	Pact for skills
Twin4Resilience	EU	Interreg NWE
ONDERZOEKSBEURZEN		
Performing working (PD) *	SIA	Professional Doctorate-kandidaten 2023
Skin in the game (PD) *	SIA	Professional Doctorate-kandidaten 2025
Promotiebeurs "The estatics of touch" *	NWO	NWO- Promotiebeurs voor Leraren
ONDERWIJSINNOVATIE		
Air Pastoe 2 *	Keep an Eye Foundation	Keep an Eye Foundation (nieuwe reeks van 3 jaar gestart)
Air Pastoe – magazine *	Keep an Eye Foundation	Keep an Eye Foundation (Afgerond in 2025)
Duurzame Inzetbaarheid Groeit mee met de ZZP *	Ministerie SZW	Expeditieregeling UUC
VIS24r1054: Mythische Archetypes *	Ministerie OCW	Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten (VIS)
VIS24r1053: Discipline-overstijgend samenwerken in contexten *	Ministerie OCW	Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten (VIS)
VIS 249194: International intercultural collaboration in music creation *	Ministerie OCW	Virtuele Internationale Samenwerkingsprojecten (VIS)

Towards a Pluriversity of the Arts *	NRO	Comenius Senior Fellows (afgerond in 2025)
OVERIG		
Beyond Participation (Performing Working) *	Stichting de Versterking	Privaat fonds

3.5 Overige baten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
3.5 Overige baten			
3.5.1 Verhuur onroerende zaken	119.235	73.500	80.900
3.5.2 Detachering personeel	111.853	14.000	74.864
3.5.3 Overige opbrengsten	465.804	471.600	492.473
Totaal overige baten	696.892	559.100	648.237

De overige opbrengsten zijn in 2025 € 48.655 hoger dan in 2024. Dit is voornamelijk het gevolg van de stijging van de verhuuropbrengsten verband met een eenmalige verhuuractiviteit. Naast deze baten worden hier de baten voor uitvoeringen, incassokosten en de pro-rata btw-teruggaaf verantwoord.

De afwijking ten opzichte van de begroting van € 137.792 wordt eveneens door de eenmalige verhuur en door niet begrote detacheringsbaten veroorzaakt.

Lasten

4.1 Personele lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	
	€	€	€	
4.1	Personele lasten			
	Brutolonen en salarissen	40.183.369	39.516.277	37.356.559
	Sociale lasten	5.792.288	5.643.453	5.370.361
	Pensioenpremies	5.763.022	5.541.890	5.339.436
	Subtotaal loonkosten personeel in loondienst	51.738.679	50.701.620	48.066.356
4.1.2	Loonkosten inhuur derden	2.692.252	2.035.102	3.015.567
4.1.3	Uitkeringen	-236.443	-	-219.220
4.1.4	Dotaties personele voorzieningen	312.738	200.000	103.811
4.1.5	Professionalisering	355.671	439.011	393.664
4.1.6	Overige personele lasten	1.952.922	1.613.297	1.663.658
	Totaal personele lasten	56.815.819	54.989.030	53.023.836

* De vergelijkende cijfers over 2024 zijn herverdeeld om aansluiting te geven op de presentatiewijze over 2025. Overige personeelskosten (2024: € 142.891 is overgeboekt van overige lasten (4.4) naar overige personele lasten (4.1.6). Deze herindeling heeft geen effect op het resultaat 2024.

De personeelslasten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 3.791.985 toegenomen. Daarvan is een toename van € 3.878.517 toe te schrijven aan salariskosten personeel in loondienst bij een 0,85 fte hogere personele bezetting. Hierin zijn de volgende effecten zichtbaar:

In juli 2024 is een CAO-stijging van gemiddeld 3% doorgevoerd en deze werkt voor 2025 volledig door. De meerkosten in 2025 bedragen ongeveer

Daarnaast is een CAO-stijging van 4% doorgevoerd per 1 januari 2025 waarvan de kosten ongeveer € 2 miljoen bedragen

Er zijn twee extra eenmalige uitkeringen doorgevoerd waarvan de kosten gezamenlijk € 0,75 miljoen bedroegen inclusief sociale lasten. Dit betrof een uitkering uit de cao van € 700 per fte in december en een vergoeding van € 405 per fulltime fte vanuit de DAM middelen.

Er is sprake van een overig prijseffect van ongeveer € 400k dat wordt veroorzaakt door overige prijseffecten waaronder de promotie van ongeveer 100 docenten van schaal 10 naar 11 volgens de richtlijnen in de cao. De pensioenpremie is in 2025 nagenoeg gelijk gebleven. HKU betaalt hiervan als werkgever 70%.

De kosten voor inhuur derden vallen bijna € 0,4 miljoen lager uit. Dit hangt met name samen met de hoge inzet van externe inhuur in het voorgaande jaar als gevolg van meerdere langdurig zieke medewerkers op functies die niet tijdelijk vacant konden blijven.

De post uitkeringen komt in 2025 € 17.223 hoger uit dan in 2024. De uitkeringen betreffen uitsluitend zwangerschapsuitkeringen. Deze worden niet begroot.

De dotaties aan de voorzieningen zijn € 208.937 hoger dan in het voorgaande jaar. De voorzieningen worden berekend op basis van de stand per balansdatum. Hierdoor kunnen met name de dotaties aan de voorzieningen voor langdurig zieken en ontslaguitkeringen van jaar tot jaar aanzienlijk fluctueren.

	Dotatie conform verloop- overzicht	Kosten, onttrekkingen en vrijval verwerkt in dotatie- rekening	Rekening dotatie grootboek
	+/-	+/-	+/-
	€	€	€
Ontslaguitkeringen	438.143	91.622	529.765
Jubileumgratificaties	79.014	-85.573	-6.559
Duurzame inzetbaarheid	23.733	-400.459	-376.726
Ouderenregeling	270.769	-172.309	98.460
Langdurig zieken	211.549	-143.751	67.798
Totaal	1.023.208	-710.470	312.738

De overige personeelslasten zijn € 83.070 hoger dan in 2024. Deze stijging ligt in lijn met de algehele prijsstijging tussen 2024 en 2025

Ten opzichte van de begroting vallen de personele lasten ook hoger uit, namelijk € 1.826.791 waarvan € 1.134.168 hogere lonen en salarissen betreft. Terwijl er in 2025 in totaal 9,97 fte minder ingezet dan begroot. Deze stijging houdt verband met dezelfde onvoorzienbare posten in de cao-uitkeringen. De kosten voor inhuur derden zijn hoger dan begroot, onder andere vanwege ziektevervangingskosten.

De dotatie in voorzieningen laat zich lastig begroten en viel in 2025 € 112.738 hoger uit dan begroot.

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Gemiddeld aantal fte's HKU	499,5	498,9
Aantal fte's per 31-12	490,9	484,9
Aantal medewerkers per 31-12	1.052	949

Geen van de werknemers is werkzaam in het buitenland.

4.2 Afschrijvingen

4.2	Afschrijvingen	€	€	€
4.2.1	Afschrijvingen gebouwen	2.089.772	2.972.326	2.055.407
4.2.2	Afschrijvingen inventaris en apparatuur	1.118.159	715.000	930.099
	Totaal afschrijvingen	3.207.930	3.687.326	2.985.506

De afschrijvingslasten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 222.424 toegenomen Dit houdt verband met grote investeringsprojecten bij het Theater en de schuifbeweging.

Ten opzichte van de begroting vielen de afschrijvingslasten € 479.396 lager uit. Dit komt doordat een aantal geplande investeringen zijn uitgesteld.

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	2.794.518	2.763.183	2.637.030
4.3.2 Verzekeringen	111.937	103.723	115.993
4.3.3 Onderhoud	1.188.502	1.037.534	964.966
4.3.4 Energie en water	1.437.640	1.408.278	1.782.354
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.385.290	1.522.836	1.390.814
4.3.6 Heffingen	508.778	427.594	420.509
4.3.7 Overige huisvestingslasten	85.529	59.220	47.746
Totaal huisvestingslasten	7.512.195	7.322.368	7.359.411

De huisvestingslasten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 152.783 toegenomen. De onderhoudskosten namen toe met € 223.536 doordat in 2025 meer klein onderhoud en reparaties zijn uitgevoerd dan in 2024 en de onderhoudscontractkosten licht stegen. De OZB-belasting steeg met € 87.237 als gevolg van hogere WOZ-waarderingen. De huurlasten stegen met € 157.488 door indexering van de huurcontracten. Tegenover deze stijgingen staat een daling van de energiekosten met € 310.780 door lagere gas- en elektriciteitsprijzen ten opzichte van 2024.

Ten opzichte van de begroting vallen de huisvestingslasten € 189.826 hoger uit. De OZB valt € 74.379 hoger uit dan begroot door hogere WOZ-waarderingen die bij de begrotingsopstelling niet volledig waren voorzien. Het klein onderhoud overschrijdt de begroting met € 117.608 doordat een aantal projecten eerder is uitgevoerd dan gepland. Hier tegenover staat een meevaller op de schoonmaakkosten van € 137.546, doordat zowel de overige schoonmaakkosten als de schoonmaakartikelen lager uitvielen dan begroot.

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Kosten werkplek en personeel	889.434	1.042.749	805.108
4.4.2 Administratie- en beheerslasten	2.137.067	2.007.875	1.951.345
4.4.3 Beheerslasten onderwijs	3.007.143	3.284.993	2.992.921
4.4.4 Overige lasten	3.613.746	4.850.717	3.029.894
4.4.5 Dotatie overige voorzieningen	1.052	-	313
Totaal overige lasten	9.648.442	11.186.334	8.779.581

De vergelijkende cijfers over 2024 zijn herverdeeld om aansluiting te geven op de presentatiewijze over 2025: overige personeelskosten (2024: € 142.891) zijn geherclassificeerd van overige lasten naar overige personele lasten. Deze herclassificatie heeft geen effect op het resultaat 2024.

De overige lasten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 868.861 toegenomen. De voornaamste verklaringen zijn:

De kosten voor juridisch en organisatieadvies stegen met € 185.311 door een aantal grotere adviesdossiers in 2025.

De kosten voor uitbesteed werk op het gebied van huisvesting namen toe met € 218.325.

De contributies en lidmaatschappen stegen met € 84.031.

De verzekeringen zijn met € 111.078 fors gestegen, met name door hogere premies.

Bij de beheerslasten onderwijs stegen de uitgaven aan het profileringsfonds en het studentenfonds met respectievelijk € 116.073 en € 51.786. Tegenover deze stijgingen staat een daling van de kosten voor uitbesteed werk ondersteuning onderwijs met € 181.641.

Ten opzichte van de begroting vallen de overige lasten € 1.537.892 lager uit. Dit geeft een vertekend beeld omdat een groot deel van de projectkosten begroot is onder de post overige lasten maar bij realisatie wordt

verantwoord op de specifieke kostencategorieën, wat leidt tot een schijnbaar budgetvoordeel van ruim € 1,9 miljoen op die post. Corrigerend daarvoor zijn de belangrijkste overschrijdingen: uitbesteed werk algemene ondersteuning (€ 245.018), uitbesteed werk huisvesting (€ 225.821) en juridisch advies (€ 218.752).

De externe opleidingskosten studenten en hulpmaterialen vallen respectievelijk € 108.374 en € 83.594 lager uit dan begroot.

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

Financiële baten en lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	468.428	314.553	786.480
5.2 Rentelasten	-185.833	-185.832	-383.415
Totaal financiële baten en lasten	282.595	128.721	403.065

In 2025 bedraagt het saldo van de financiële baten en lasten € 282.595 positief. Ten opzichte van 2024 is dit € 120.470 lager. De rentebaten zijn gedaald van € 786.480 naar € 468.428, wat samenhangt met de gedaalde marktrente op rekening-courant en deposito's. De rentelasten daalden sterk doordat eind 2024 één van de hypothecaire leningen vervroegd is afgelost en de daarmee samenhangende rentelast in 2025 wegvalt. Per saldo resulteert dit in een lager financieel saldo dan in 2024.

Ten opzichte van de begroting valt het saldo € 153.874 hoger uit, omdat bij de begrotingsopstelling rekening is gehouden met een verdere daling van de marktrente die uiteindelijk minder sterk heeft doorgezet dan verwacht.

Honorarium onafhankelijke accountant

Honorarium onafhankelijke accountant		
	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
Controle van de jaarrekening	111.199	95.481
Andere controlewerkzaamheden	39.881	26.076
Fiscale advisering	27.301	0
Andere niet-controle werkzaamheden	3.789	18.021
Totaal	182.170	139.578

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij HKU zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, bijbehorende interimcontrole, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. Daarnaast zijn enkele overige niet-controle werkzaamheden door Forvis Mazars uitgevoerd.

Bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

HKU valt onder bezoldigingsklasse E. Derhalve bedraagt in 2025 de volgens de WNT maximaal toegestane bezoldiging voor CvB-leden € 208.000.

Klasse E is als volgt tot stand gekomen:

- 6 complexiteitspunten voor het totaal van de baton
- 3 complexiteitspunten voor het gemiddeld aantal studenten
- 5 complexiteitspunten voor het gewogen aantal onderwijssectoren

In totaal 14 complexiteitspunten hetgeen leidt tot indeling in klasse E (13-15 complexiteitspunten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025

	L. Jumelet	E. Jacobs
	€	€
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/10	01/01 t/m 31/05
Omvang dienstverband (deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	142.389	60.879
Beloningen betaalbaar op termijn	19.239	8.491
Subtotaal	161.628	69.370
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	173.238	86.049
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	161.628	69.370
Het bedrag van de overschrijding / reden waarom al dan niet toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

	L. Jumelet	E. Jacobs
	€	€
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01/31-12	01-01/31-12
Omvang dienstverband (deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	175.299	124.452
Beloningen betaalbaar op termijn	23.221	20.546
Subtotaal	198.520	144.998
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	197.000	197.000
Bezoldiging	198.520	144.998

De overschrijding bij Jumelet in 2024 betreft een nabetaling over 2023. De WNT werkt voor topfunctionarissen in loondienst op kasbasis, waardoor deze nabetaling in 2024 moest worden verantwoord. Er is geen sprake van een terugbetalingsverplichting (resterende vrije ruimte 2023 was voldoende).

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking (kalendermaand 1 t/m 12)

Gegevens 2025			
	M. Merckx 2025	M. Merckx 2024	J. Meijer 2025
	€	€	€
Functiegegevens	interim lid CvB	interim lid CvB	interim voorzitter CvB
Periode functievervulling in het kalenderjaar	01/01-31/01	27/05-31/12	01/05-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling	1	8	8
Omvang dienstverband in uren per kalenderjaar	120	893	1.036
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221	235
Maxima op basis van normbedragen per maand	24.900	231.600	246.000
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kmaand 1 t/m 12	225.553		243.460
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode	19.800	149.908	150.220
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	169.708		150.220
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging	169.708		150.220
Het bedrag van de overschrijding / reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (Raad van Toezicht)

Gegevens 2025			
	mevr. J.D. Hooi (voorzitter)	mevr. M.A. Voûte	mevr. L. Abid
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
	€	€	€
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.000	16.000	16.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.200	20.800	20.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	24.000	16.000	16.000
Het bedrag van de overschrijding / reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024			
	mevr. J.D. Hooi (voorzitter)	mevr. M.A. Voûte	mevr. L. Abid
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12
	€	€	€
Bezoldiging			
Bezoldiging	18.912	12.608	12.608
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.550	19.700	19.700

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (Raad van Toezicht) (vervolg)

Gegevens 2025

	dhr. A.B. Molema	dhr. B. van Abel	dhr. Y. Achahbar
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
	€	€	€
Bezoldiging			
Bezoldiging	16.000	16.512	16.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.800	20.800	20.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	16.000	16.512	16.000
Het bedrag van de overschrijding / reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

	dhr. A.B. Molema	dhr. B. van Abel (vanaf 17-06)	dhr. Y. Achahbar (vanaf 17-06)
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01/31-12	17-06/31-12	17-06/31-12
	€	€	€
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.608	6.595	6.595
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.700	10.304	10.304

Er is geen sprake van onverschuldigd betaalde bedragen. Er is geen sprake van overschrijdingen.
Totaal bezoldiging RvT 2025: € 104.512. Totaal 2024: € 69.926.

Het bedrag bij B. van Abel is over 2024 omvat een nabetaling van € 512 in verband met een eerder te laag gefactureerd bedrag, de bezoldiging voor 2025 zelf betreft € 16.000.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025	
	Jumelet Voorzitter CvB
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Voorzitter CvB
Omvang dienstverband (deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
	€
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2025	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding / reden waarom al dan niet toegestaan	N.v.t.
Toelichting vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Het individueel toepasselijk maximum voor uitkering wegens beëindiging dienstverband bedraagt de bezoldiging over de twaalf maanden voorafgaand aan de beëindiging, exclusief belastbare onkostenvergoedingen, met een maximum van € 75.000. De uitkering ad € 75.000 valt daarbinnen.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Opgave doelsubsidies Ministerie OCW conform model G

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Opgave doelsubsidies Ministerie OCW conform model G			
Omschrijving	Toewijzingkenmerk	datum	Activiteit uitgevoerd en afgerond?
			<i>Ja/nee/onderhanden</i>
Lerarenbeurs 2024-2025	ABLTINS-399140	18-06-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	ABLTINS-397077	18-06-2024	Ja
Virtuele internationalesamenwerkingsprojecten HO	VIS24r1053	14-05-2024	Ja
Virtuele internationalesamenwerkingsprojecten HO	VIS24r1054	14-05-2024	ja
Virtuele internationalesamenwerkingsprojecten HO	VIS249194	03-12-2024	onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	ABLTINS-411590	08-05-2025	onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	ABLTINS-407542	08-05-2025	onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	ABLTINS-407656	08-05-2025	onderhanden

Model G2 (subsidies waarbij het niet aangewende deel na afronding van de activiteiten moet worden terugbetaald aan OCW) is op HKU niet van toepassing in 2025.

Resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2025 bedraagt € 1.246.687 positief. De bestemming van het nettoresultaat is door het CvB als volgt bepaald:

Resultaatbestemming	
	€
Toevoeging aan algemene reserve	1.290.587
Onttrekking bestemmingsreserve Uitvoeringsagenda "Om de Kunst"	-58.900
Toevoeging bestemmingsfondsen (Legaten en schenkingen)	15.000
Resultaat 2025	<u>1.246.687</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op deze jaarrekening.

Verbonden partijen

In 2025 is bij HKU geen sprake van verbonden partijen.

Instellingsgegevens

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

BRIN-nummer: OOMF
KvK-nummer: 41178974

College van Bestuur

Dr. G.J.M. (Gaby) Allard
Voorzitter College van Bestuur HKU

Dr. S.J.B. (Simon) Van Damme
Lid College van Bestuur HKU

Raad van Toezicht

Mevr. J.D. Hooi (voorzitter)
Dhr. B. van Abel
Dhr. Y. Achabar
Mevr. L. Abid
Dhr. A.B. Molema
Mevr. prof. ir. M.A. Voûte

Voor meer informatie over HKU kunt u terecht op onze internetsite www.hku.nl

De jaarrekening is vastgesteld en goedgekeurd op 26 juni 2026.

Origineel getekend door:

College van Bestuur

Dr. G.J.M. (Gaby) Allard

Dr. S.J.B. (Simon) Van Damme

Raad van Toezicht

Mevr. J.D. Hooi

Dhr. B. van Abel

Dhr. Y. Achabar

Mevr. L. Abid

Dhr. A.B. Molema

Mevr. prof. ir. M.A. Voûte

OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling van de winstbestemming

De bestemming van het resultaat is geregeld in artikel 20.3 van de statuten: Het College van Bestuur bepaalt, na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Toezicht, de bestemming van een eventueel batig liquidatiesaldo, welke bestemming zoveel mogelijk in overeenstemming met het doel van de stichting dient te zijn.

3.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Christiaan Geurtsweg 8
Postbus 1180
7301 BK Apeldoorn
T: 088 277 22 38
forvismazars.com/nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool voor de Kunsten Utrecht op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Apeldoorn, 26 juni 2026

Forvis Mazars N.V.

w.g.

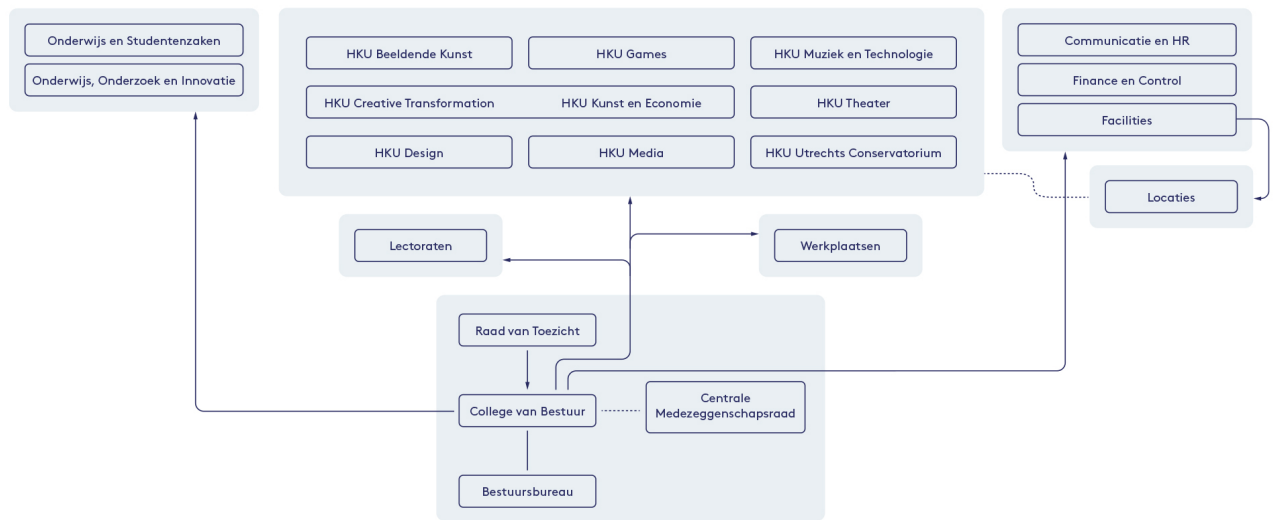
J. Versluis MSc RA

BIJLAGEN

A. Organisatiestructuur

HKU

Organogram



B. Opleiding en afstudeerrichtingen per academie

HKU MEDIA

Associate degree Design, afstudeerrichting Digital Media

Bachelor Design, afstudeerrichtingen: Graphic Design, Photography, Illustration, Animation, Audiovisual Media, Image and Media Technology.

HKU DESIGN

Associate degree Design, afstudeerrichting Connected Spaces

Bachelor Design, afstudeerrichtingen: Product Design, Fashion Design, Spatial Design, Design for Change and Innovation

Master Interior Architecture

HKU BEELDENDE KUNST

Bachelor of Fine Art

Bachelor of Fine Art and Design in Education

Master of Arts in Fine Art and Design, programme: Fine Art

HKU THEATER

Bachelor of Theatre, afstudeerrichtingen: Acting, Writing for Performance

Bachelor docent Theater

Bachelor Design, afstudeerrichtingen: Theatre Design, Interactive Performance Design

Master of Arts in Fine Art and Design, programme: Scenography

HKU UTRECHTS CONSERVATORIUM

Bachelor of Music, afstudeerrichtingen: Klassieke Muziek, Historische Instrumenten, Jazz & Pop, Musician 3.0

Master of Music, pathway Performance

Bachelor of Music in Education

HKU MUZIEK EN TECHNOLOGIE

Bachelor of Music, afstudeerrichtingen: Composition for the Media, Composition and Music Production, Music Design for Games and Interaction, Composition Electronic Music

Bachelor Creative Media and Game Technologies, afstudeerrichtingen: Sound Design, Audio Design

Master of Music, pathway Music Design

HKU GAMES

Bachelor Creative Media and Game Technologies, afstudeerrichtingen: Game Design, Game Development, Game Art

HKU KUNST EN ECONOMIE Bachelor Arts and Economics

HKU CREATIVE TRANSFORMATION

Bachelor Design, afstudeerrichting: Design for Change and Innovation

Master of Education in Arts

Master Crossover Creativity

C. Nevenfuncties RvT en CvB

Nevenfuncties CvB

Heleen Jumelet (voorzitter College van Bestuur tot 1 augustus 2025)

- Voorzitter Richard Holfonds
- Voorzitter bestuur Fotodok
- Lid Raad van Toezicht Triade Vitree
- Lid Cultural Board Zeeland
- Voorzitter AB KUO PD
- Lid bestuurscommissie onderzoek VH

Edwin Jacobs (lid College van Bestuur tot 1 juni 2025)

- Lid Bestuurscommissie NWO museumbeurzen
- Voorzitter RvT Stichting Sonsbeek
- Commissielid VSB fonds, onderwijsbeurzen, vanaf 1 mei 2024
- Bestuurder Museum van Bommel van Dam, vanaf 1 januari 2024

Max Merckx (interim lid College van Bestuur, 27 mei 2024 tot 1 februari 2025)

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kolom, Stichting voor Speciaal Onderwijs, Amsterdam
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Confessioneel Onderwijs, Leiden
- Voorzitter Raad van Toezicht C4C, ontwikkelingsamenwerking, Amsterdam
- Voorzitter Raad van Toezicht Glashouwer Theater Producties, Amsterdam

Judith Meijer (interim lid College van Bestuur, 1 mei tot 1 augustus 2025)

(interim voorzitter College van Bestuur 1 augustus tot 1 januari 2026)

- Lid Raad van Toezicht PerMens
- Voorzitter Raad van Toezicht HetLSR
- Lid Raad van Toezicht Gezondheidscentra Haarlemmermeer
- Lid Bestuur Provoet

Nevenfuncties RvT

Jurenne Hooi, voorzitter

(lid vanaf 16 juni 2023)

- Voorzitter Raad van Toezicht HKU
- Lid Raad van Commissarissen De Key Woningcorporatie
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Doen
- Lid Raad van Toezicht Cordaan
- Voorzitter Raad van Toezicht Amsterdam Museum
- Voorzitter Bestuur Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur
- Voorzitter Raad van Toezicht Frascati Theater
- Voorzitter Raad van Toezicht Vivell
- Lid Raad van Toezicht Zonova-Opvang & Onderwijs

Bas van Abel

(lid vanaf 16 juni 2023)

- Lid Raad van Commissarissen Fairphone
- Fellow Ashoka
- Gastdocent duurzaamheid, ondernemerschap en innovatie (o.a. Nyenrode, Esade)
- Co-founder De Clique
- Keynote Speaker
- Business coach/consultant

Laïla Abid

(lid vanaf 1 september 2020)

- Voorzitter Bestuur Rose DAWN Collective
- Lid Raad van Commissarissen Indaad

- Lid Raad van Advies Vereniging Rembrandt
- Lid Raad van Toezicht Rijksmuseum van Oudheden
- Lid Evaluatiecommissie NPO

Youssef Achahbar

(lid vanaf 16 juni 2023)

- Lid directie Bibliotheek UvA en HvA
- Lid Raad van Toezicht Stichting Kolom
- Lid Raad van Commissarissen Velison Wonen

Arriën Molema, LLM

(lid vanaf 1 september 2021, benoemd op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad)

- Componist, songwriter, producer
- Gitarist, componist en (zakelijk en financieel) manager Room Eleven
- President International Council of Music Creators (CIAM)
- Voorzitter BAM! Popauteurs
- Bestuurslid Popcoalitie
- Lid Raad van Aangeslotenen Sectie Uitvoerenden, Sena

Ena Voûte (prof. ir.)

(lid vanaf 1 november 2018)

- Pro Vice Rector International Affairs en Hoogleraar TU Delft
- Lid Raad van Toezicht Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
- Lid bestuur en penningmeester CESAER

Verantwoording bestuurskosten

Bestuurder	Voorzitter CvB	Lid CvB	Gezamenlijk	Interim	Totaal
Representatiekosten	789	62	30	141	1.022
Reiskosten binnenland	-	-	-	-	-
Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
Overige kosten	-	315	-	55	370
Totaal	789	377	30	196	1.392

D. Kengetallen studenten

Aanmeldingen en instroom collegejaar 2025/2026

Opleiding	Aanmeldingen 2024/2025	Aanmeldingen 2025/2026	Instroom 2024/2025	Instroom 2025/2026
Bachelor Creative Media and Game Technologies	649	537	115	112
Bachelor Muziek	1160	1144	155	147
Bachelor Docent Theater	200	197	17	17
Bachelor Theater	996	986	48	40
Bachelor Kunst en Economie	220	416	120	232
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	309	258	62	47
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	659	556	41	36
Bachelor Vormgeving	2522	2353	306	348
Bachelor Docent Muziek	102	86	18	11
Master Muziek	239	268	41	50
Master of Arts in Fine Art and Design	339	323	28	23
Master Kunsteducatie	40	44	11	9
Master Crossover Creativity	93	92	22	14
Master Interieurarchitectuur	95	89	12	16
AD Design	156	167	35	35
Totaal	7.779	7.516	1.031	1.137

Inschrijvingen per 1 oktober naar bekostiging

Opleiding	Bekostigd 2024	Niet bekostigd 2024	Totaal 2024	Bekostigd 2025	Niet bekostigd 2025	Totaal 2025
Bachelor Creative Media and Game Technologies	330	174	504	330	150	480
Bachelor Muziek	382	215	597	384	245	629
Bachelor Docent Theater	56	13	69	54	12	66
Bachelor Theater	141	47	188	130	57	187
Bachelor Kunst en Economie	380	166	546	476	139	615
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	195	36	231	193	30	223
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	118	53	171	120	55	175
Bachelor Vormgeving	1.045	288	1.333	1.053	293	1.346
Bachelor Docent Muziek	58	27	85	50	36	86
Master Muziek	95	71	166	96	73	169
Master of Arts in Fine Art and Design	35	21	56	36	15	51
Master Kunsteducatie	13	24	37	15	14	29
Master Crossover Creativity	21	26	47	15	21	36
Master Interieurarchitectuur	32	1	33	32	1	33
AD Design	57	13	70	56	14	70
Totaal	2.958	1.175	4.133	3.040	1.155	4.195

Uitstroom per categorie

Opleiding	BSA 2023/ 2024	Diploma 2023/ 2024	Studie- staker 2023/ 2024	Totaal uitstroom 2023/ 2024	BSA 2024/20 25	Diploma 2024/20 25	Stu- diesta- ker 2024/20 25	Totaal uitstroom 2024/20 25
Bachelor Creative Media and Game Technologies	24	91	15	130	21	102	16	139
Bachelor Muziek	17	96	33	146	18	82	25	125
Bachelor Docent Theater	2	17	1	20		16	4	20
Bachelor Theater	7	35	5	47	5	31	7	43
Bachelor Kunst en Economie	30	103	50	183	19	113	36	168
Bachelor Docent Beeldende Kunst en Vormgeving		40	10	50	3	56	11	70
Bachelor Autonome Beeldende Kunst	5	35	14	54	4	24	8	36
Bachelor Vormgeving	34	297	67	398	34	265	53	352
Bachelor Docent Muziek	2	16	7	25	1	10	1	12
Master Muziek		51	11	62		54	13	67
Master of Arts in Fine Art and Design		18	6	24		26	3	29
Master Kunsteducatie		12	8	20		21	1	22
Master Crossover Creativity		13	6	19		18	10	28
Master Interieurarchitectuur		9	4	13		15	3	18
AD Design		28	8	36		29	6	35
Totaal	121	861	245	1227	105	862	197	1164

E. Tabel internationale mobiliteit per academie

Tabel internationale mobiliteit per academie

Academie	Aantal 2025	Aantal 2024
HKU Beeldende Kunst	7	6
HKU Creative Transformation	7	3
HKU Design	28	19
HKU Games	9	10
HKU Kunst en Economie	49	35
HKU Media	47	47
HKU Muziek en Technologie	3	2
HKU Theater	10	15
HKU Utrechts Conservatorium	14	11
Totaal	174	148

Internationale mobiliteit HKU-studenten per studieactiviteit

	Aantal 2025	Aantal 2024
Studie	66	54
Stage	54	44
Onderzoek/ project	54	60
Totaal	174	148

Aantal buitenlandse uitwisselingsstudenten per academie

Academie	Aantal 2025	Aantal 2024
HKU Beeldende Kunst	4	7
HKU Creative Transformation	0	1
HKU Design	11	7
HKU Games	4	5
HKU Kunst en Economie	8	0
HKU Media	22	20
HKU Muziek en Technologie	2	4
HKU Theater	2	4
HKU Utrechts Conservatorium	3	8
Totaal	56	56

F. Profileringsfonds en beurzen

Het profileringsfonds van HKU ondersteunt studenten die door bijzondere omstandigheden, bestuurszaken, ziekte of vanwege de inrichting van de opleiding niet optimaal hebben kunnen studeren. Alle ingediende aanvragen zijn in 2025 toegekend.

Daarnaast reikte HKU 62 Talentbeurzen uit van € 3.500 per persoon aan studenten die niet afkomstig zijn uit de Europese Economische Ruimte (EER), die daarmee aan HKU kunnen studeren. Tot slot reikte HKU 5 beurzen uit van € 5.000 per persoon in het kader van het Holland Scholarship aan talentvolle niet-EER studenten die voor het eerst in Nederland studeren.

Financiële ondersteuning studenten in 2025: overzicht uitkeringen Profileringsfonds HKU 2025

Omschrijving	Aantal studenten		Totaal van toekenningen	Gemiddelde hoogte toekenning	Gemiddelde duur toekenning
	aanvraag	toewijzing			
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet studeerbare opleidingen	10	10	€ 32.350	€ 3.214	10,9 mnd
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	295	295	€ 342.391	€ 1.161	5,3 mnd
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin.steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	67	67	€ 242.000	€ 3.612	n.v.t. Betreft Talentbeurzen en Holland Scholarship

* van dit bedrag is € 169.667 uitbetaald aan baten in 2025 en €72.333 in toegekend in 2026

NIET-EER Talentbeurzen

Opleiding	aantal	bedrag
Bachelor of Fine Art	10	€ 217.000
Bachelor of Music	20	
Bachelor Game Design	1	
Master of Arts in Fine Art and Design	9	
Master of Music	18	
Master of Scenography	4	
Totaal	62	

Holland Scholarship	5	€ 25.000
---------------------	---	----------

Daarnaast heeft HKU 70 studenten die zich actief hebben ingezet in de medezeggenschap financieel ondersteund.

Reglement Medezeggenschap	70	€ 109.064
---------------------------	----	-----------

G. Loket Rechtsbescherming

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

Wanneer een geschil intern niet opgelost kan worden, kan een klager zich wenden tot de Klachten- en bezwarencommissie mbo en ho van Stichting Onderwijsgeschillen, waar HKU bij is aangesloten.

Overzicht klachten

In 2025 heeft het College van Bestuur/het Klachtenloket 5 klachten van studenten of medewerkers ontvangen. Deze zijn door het College van Bestuur zelf opgepakt of voor behandeling doorverwezen naar het betreffende organisatieonderdeel. Een klacht wordt als zodanig beschouwd en opgepakt wanneer deze als klacht is ingediend bij het College van Bestuur of bij het daarvoor ingerichte Klachtenloket.

Klacht over	Aantal	Afgehandeld door
Sociale veiligheid	4	College van Bestuur, directeur en HR
Kwaliteit onderwijs	1	Directeur
Totaal	5	

Geschillenadviescommissie

In 2025 heeft de Geschillenadviescommissie geen bezwaren ontvangen. De Geschillenadviescommissie adviseert het College van Bestuur dat vervolgens een beslissing op het bezwaar neemt.

Adviescommissie Beroep beoordeling personeel

Er is in 2025 geen beroep ingediend bij de Adviescommissie Beroep beoordeling personeel.

College van Beroep voor de Examens

Overzicht aantal ingediende beroepschriften bij College van Beroep voor de Examens HKU in 2025.

Beroep tegen	Aantal	Minnelijke Schikking	Geen minnelijke schikking Beroep niet doorgezet	Zitting CBE Uitspraak beroep (on)gegrond	Raad van State*
Negatief BSA	23	20		3 x gegrond	
Beoordeling	5	4	1		
Niet verkrijgen vrijstelling	1	1			
Afwijzen extra inlevermoment	1		1		
Totaal	30	25	2	3	

* Niet van toepassing

H. Kengetallen personeel

Tabel totaal fte exclusief gastdocenten en personen

per 31 december	2025	2024	2023	2022	2021
FTE	486,3	484,9	477,6	490,9	485,8
Medewerkers	958	949	939	948	941

Tabel aantal en fte per organisatieonderdeel

per 31 december	Aantal Medewerkers	Aantal fte	Aantal Medewerkers	Aantal fte
	2025	2025	2024	2024
Backoffice	148	115,3	142	112,6
Management	19	17,9	15	14,2
Centrum Janskerkhof/Mariaplaats	20	14,6	20	15,3
Oudenoord/Nieuwekade	17	13,0	16	13,2
IBB-laan/Pastoe	24	18,0	24	18,1
Werkplaatsen	63	36,9	65	35,4
Subtotaal	291	215,6	282	208,8
Kunst en Economie	47	27,0	46	25,9
Beeldende Kunst	57	21,4	61	22,2
Design	64	22,8	61	23,6
Games	37	18,6	39	17,6
Media	99	40,8	96	38,1
Muziek en Technologie	57	18,5	55	18,1
Utrechts Conservatorium	137	48,7	140	50,1
Theater	99	28,7	87	28,5
Creative Transformation	24	9,4	24	9,6
OOI/Lectoraten	46	34,7	58	42,4
Subtotaal	667	270,4	667	276,1
Totaal HKU	958	486,3	949	484,9

I. Overzicht fellows

HKU benoemt sinds 2015 fellows waarmee wordt beoogd personen (fellows) te verbinden aan HKU die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en het profiel van HKU als hoogwaardige onderwijs- en kennisinstelling op het gebied van de kunsten, media en creatieve industrie. Een fellow is (inter)nationaal expert binnen het profiel van HKU en wordt benoemd door het College van Bestuur voor maximaal een periode van drie jaar op voordracht van een academiedirecteur. Fellows zijn aan een HKU-academie verbonden, maar zijn breed inzetbaar in HKU. In 2025 had HKU één fellow en zestien honorary fellows:

Fellows in 2025

- Nancy Jouwe – Beeldende Kunst

Honorary fellows

- Edwin Jacobs - Beeldende Kunst
- Tania Kross - Utrechts Conservatorium
- Jeroen van Mastrigt-Ide – Games
- Janwillem Schrofer – Beeldende Kunst
- Roland Spekle – Muziek en Technologie
- Erik Jan de Boer - Media
- Michael Dudok de Wit - Media
- Floris Kaayk – Beeldende Kunst
- Janny Rodermond – Lectoraat Kunst en Professionalisering
- Iva Horvat – Theater
- Bas van Abel - Kunst en Economie
- Michiel Schwarz - Creative Transformation
- Corrie van Binsbergen - Utrechts Conservatorium
- Remy van Kesteren - Utrechts Conservatorium
- Rachel Uwa - Creatieve Technologie
- Marian Duff – Design

J. Overzicht prijzen en toelichting

HKU-prijswinnaars 2025

Er zit ook dit jaar weer bijzonder veel muziek in HKU. In 2025 vieren we niet alleen het 150-jarig bestaan van HKU Utrechts Conservatorium; ook hun alumni Remy van Kesteren, Nelique den Heijer, Kika Sprangers, Anne-Maartje Lemereis en Janine Jansen voegen een opvallend wapenfeit toe aan hun erelijst.

Minstens zo opvallend is de onderscheiding die Victoria van Warmerdam met haar korte film in de wacht sleept: een heuse Oscar! En HKU-alumnus en docent Kevin Osepa won de prestigieuze Prix de Rome Beeldende Kunst. Meer moois van HKU'ers was te zien op het witte doek van het Nederlands Film Festival: het werk Evan Frijters (VPRO Documentaireprijs), Mickey Minnaar (Topkapi Filmprijs), Julia Buijs (Shalky Scenarioprijs), Tim Smink (EY Talent Award) viel in de prijzen.