



UNIVERSITY
.....
OF APPLIED SCIENCES



JAAR
STUKKEN



MISSIE

Wij zijn de persoonlijke hogeschool die ondernemende en innovatieve professionals opleidt voor een duurzame en globaliserende samenleving.



IN 2017

4.715

STUDENTEN
IN TOTAAL

1.397

NIEUWE
STUDENTEN

871

AFGESTUDEERDE
STUDENTEN

446

INTERNATIONALE
STUDENTEN

IN CIJFERS

24
opleidingen



55
nationaliteiten



7 succesvolle
accreditaties



17
gestarte
Living Labs



486
medewerkers

3
Centres of
Expertise



€ **3,4 miljoen**
Bedrijfsresultaat

KEUZE GIDS



3^e PLAATS
MIDDELGROTE
HOGESCHOLEN IN
NEDERLAND



6 OPLEIDINGEN
IN DE
TOP 3



**VLISSINGEN
& MIDDELBURG**

EDISONWEG
Hoofdlocatie te
Vlissingen

BOULEVARD BANKERT
Te Vlissingen

HET GROENE WOUD
In 2017 is gestart met de
ontwikkeling van de locatie
Het Groene Woud te Middelburg

INHOUDS OPGAVE

HZ IN 2017	2	4. CONTINUÏTEIT.....	38
BESTUURSVERSLAG	5	4.1	Inleiding
1. MANAGEMENTSAMENVATTING.....	6	4.2	Financiële prestaties:
1.1	Inleiding		samenvatting exploitatierekening 2017
1.2	Doelstellingen en resultaten 2017	4.3	Samenvatting balans en financiële ratio's
1.3	Risicomanagement	4.4	Claim rekenschap
1.4	Vooruitblik.....	4.5	Continuïteitsparagraaf.....
1.5	Governance	4.5.1	Beleid en realisatie
2. VISIE EN BESTURING.....	10	4.5.2	Kengetallen.....
2.1	Missie en visie	4.5.3	Meerjarenbegroting
2.2	Kernwaarden.....	4.5.4	Overzicht van baten en lasten
2.3	Kernactiviteiten.....	4.6	Overige rapportages
2.3.1	Onderwijs	5. BEDRIJFSVOERING	50
2.3.2	Praktijkgericht onderzoek	5.1	HZ Instellingsplan 2013-2017 –
2.3.3	Valorisatie		resultaten 2017
2.4	Besturing	5.2	Wijze van monitoren en evalueren.....
2.4.1	College van Bestuur.....	5.3	Huisvesting.....
2.4.2	Raad van Toezicht.....	5.4	ICT
2.4.3	Hogeschoolraad	5.5	Personeel.....
2.5	Deelnemingen	5.6	Onderwijskwaliteit
2.6	Naleving branchecode.....	5.6.1	Visitaties en accreditaties
2.7	Klacht en beroep.....	5.6.2	Audit interne kwaliteit.....
3. RISICOMANAGEMENT.....	26	5.6.3	Inspectie van het onderwijs
3.1	Risicomanagementsysteem	5.6.4	Studenttevredenheid.....
3.2	Planning & controlcyclus	5.7	Duurzaamheid.....
3.2.1	BMO-cyclus	6. OVERIGE THEMA'S	62
3.2.2	Financiële cyclus.....	6.1	Regeling beleggen, lenen en derivaten
3.2.3	Gesprekkencyclus medewerkers.....		OCW 2016
3.3	Voorname risico's en onzekerheden	6.2	Helderheid bekostiging HO
3.3.1	Strategische risico's.....	6.3	Publiek-private arrangementen
3.3.2	Operationele risico's	6.4	Rapportage experiment flexibel onderwijs.....
3.3.3	Risico's in relatie tot de financiële	6.5	Rapportage experiment vraagfinanciering
	positie van HZ.....	6.6	Profileringsfonds
3.3.4	Risico's in relatie tot financiële	6.7	Vergoedingen en declaraties bestuurders.....
	verslaggeving.....	BIJLAGEN	70
3.3.5	Risico's in relatie tot wet- en regelgeving.....	JAARREKENING	75
3.4	Resultaten en in control statement.....	OVERIGE GEGEVENS.....	121
3.5	Evaluatie	BIJLAGEN	127

BESTUURS VERSLAG

20

JAARSTUKKEN

14



WERKEN AAN REAL-LIFE CASES

Binnen 24 uur innovatieve oplossingen bedenken voor vraagstukken uit het werkveld: deze uitdaging namen zo'n 80 studenten van HBO-ICT in februari succesvol aan. Zij namen in DOK41 deel aan de ZR Hackathon, een nauwe samenwerking tussen de opleiding en Zeeland Refinery.



MANAGEMENT- SAMENVATTING



1.1 INLEIDING

In het bestuursverslag 2017 wordt enerzijds een verantwoording gegeven over de prestaties van onze hogeschool in het afgelopen kalenderjaar en anderzijds een toekomstperspectief geschetst in het licht van de continuïteit van de instelling. Het verslag is opgebouwd conform de *Handreiking bestuursverslag 'Nieuwe Stijl'*. Deze handleiding is opgesteld door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, als onderdeel van de pilot bestuursverslag. De pilot heeft als doel te komen tot een compacter en meer gefocust bestuursverslag dat de leesbaarheid voor stakeholders bevordert.

1.2 DOELSTELLINGEN EN RESULTATEN 2017

De kerntaken van HZ zijn het verzorgen van onderwijs, het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren van kennis. HZ leidt studenten op tot gewaardeerde professionals die een bijdrage leveren aan innovatie van de samenleving en de economie (human capital agenda). HZ beoogt als erkende kennispartner door middel van onderwijs en multidisciplinair praktijkgericht onderzoek in nauwe samenwerking met studenten, bedrijven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen een bijdrage te leveren aan innovatieve oplossingen voor een snel veranderende samenleving. De kennis die verworven wordt, wordt ingezet voor het vernieuwen van onze opleidingen en de innovatie van de beroepspraktijk. Het uitgangspunt is dat deze kernactiviteiten elkaar dusdanig versterken dat maximale impact voor student, docent, bedrijfsleven en omgeving gerealiseerd wordt.

De kerntaken vormen de basis voor alle activiteiten die wij ontplooiën, zo ook in 2017. HZ kijkt terug op een succesvol jaar. Een jaar dat in het teken stond van afronding van het HZ Instellingsplan 2013-2017 en de totstandkoming van het HZ Instellingsplan 2018-2021. Belangrijke behaalde resultaten in 2017 zijn:

- HZ is een gewaardeerde opleider van professionals, met blijvende accreditatiewaardigheid op opleidings- en instellingsniveau. De zeven accreditaties die HZ in 2017 heeft doorlopen zijn succesvol afgerond. De onderwijsvernieuwing is binnen alle opleidingen doorgezet, steeds meer curricula zijn ingericht conform het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept.
- HZ voert praktijkgericht onderzoek uit dat gewaardeerd wordt door partners en bijdraagt aan de innovatie van de regio. HZ heeft als kennispartner in 2017 het aantal lectoraten en Living Labs uitgebreid, in nauwe samenwerking met het werkveld. Het Centre of Expertise Water & Energy is in ontwikkeling. Met sterke support van de provincie Zeeland zijn in 2017 Kennis- en Innovatietafels opgezet waarin in triple helix verband wordt gewerkt aan economische maatschappelijke speerpunten van Zeeland.
- Het opleidingsportfolio is in 2017 flink uitgebreid, onder andere op het gebied van deeltijd onderwijs en Associate degrees. Avans Hogeschool en HZ hebben gezamenlijk de Associate degree Academie in Roosendaal opgericht. Tevens is in 2017 gewerkt aan de ontwikkeling van een master River Delta Development. De mogelijkheden omtrent hospitality onderwijs worden verkend, als doorontwikkeling van de bestaande bacheloropleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme.
- HZ stond in 2017 in de Keuzegids Hbo voltijd wederom in de top-3 van beste middelgrote hogescholen in Nederland. De opleidingen Social Work, Pedagogiek en Logistics Engineering mogen zich topopleiding noemen. Deze opleidingen zijn geëindigd op de eerste plaats, evenals de opleiding Engineering. In de Nationale Studenten Enquête geven HZ-studenten op vrijwel alle thema's een score die ruim boven het landelijk gemiddelde ligt. Studenten hebben waardering voor onder andere hun studie in het algemeen, stage-ervaring, de sfeer op de opleiding, groepsgrootte, het studierooster en internationalisering. De beheersing van de Engelse taal door docenten vormt een punt van aandacht.
- Er is gewerkt aan een passende leer- en onderzoeksomgeving in het stadsgewest Vlissingen-Middelburg. De nieuwe locatie Het Groene Woud te Middelburg is in mei 2018 opgeleverd. Planvorming met betrekking tot de locaties Boulevard Bankert 154 en Edisonweg 4 te Vlissingen is verder uitgewerkt. In samenwerking met University College Roosevelt (UCR), Scalda en het bedrijfsleven, realiseert HZ het Joint Research Centre (JCR) in het Groene Woud in Middelburg. Op het gebied van studentenhuisvesting zijn in 2017 grote verbeteringen doorgevoerd, onder andere door oplevering van kamers in Campus de Ruyter (90 kamers gehuisvest in een vleugel van het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis te Vlissingen) en uitbreiding van de voorzieningen aan de

Adriaen Coortelaan te Vlissingen (200 eenheden). In 2017 zijn ook de eerste plannen gepresenteerd voor de ontwikkeling van een campus aan de Kanaalzone te Middelburg.

- In 2017 telde HZ 4.715 studenten, waarvan 1.397 nieuw ingestroomd. De studentenaantallen hebben zich in 2017 ontwikkeld conform prognose.
- Het bedrijfsresultaat 2017 komt uit op € 3,4 miljoen positief en is daarmee € 1,9 miljoen hoger dan begroot. De financiële positie van HZ is in 2017 versterkt, onder andere wat betreft het eigen vermogen, balanstotaal en werkkapitaal. De waarden op financiële kengetallen scoren positief ten opzichte van de norm.

Een aantal resultaten is uitgebleven. Meer tijd is nodig om te werken aan onder andere rendementsverbeteringen, de verhoging van medewerkerstevredenheid, innovatie van toetsing en tentaminering, integratie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek en valorisatie naar het onderwijs. Ook instroom en aansluiting blijven aandacht vragen.

1.3 RISICOMANAGEMENT

HZ kent een risicobeheersings- en controlesysteem, waarmee risico's worden geïdentificeerd, gekwantificeerd en beheerst. Het uitgangspunt is hierbij dat HZ als publiek bekostigde instelling, met een belangrijke regionale functie, handelt vanuit een lage risicobereidheid. De voornaamste risico's voor HZ zijn instroomontwikkeling, profilering, de competentie van medewerkers, studiesucces en -rendement en de (financiering van) huisvesting en faciliteiten. In 2017 is geconcludeerd dat de huidige opzet van het risicobeheersings- en controlesysteem dusdanig goed werkt dat risico's tijdig worden herkend en niet manifest worden. Interne en externe onzekerheden worden erkend en HZ neemt maatregelen zodat de organisatie voorspelbaar wordt en een balans tussen risico en beheersing wordt gevonden.

1.4 VOORUITBLIK

Het HZ Instellingsplan 2018-2021 vormt het strategische kader voor de komende jaren en is gericht op de duurzame continuïteit van onze zelfstandige hogeschool in de regio. Belangrijke onderdelen in het HZ Instellingsplan 2018-2021 zijn onder andere integratie van onderwijs en onderzoek, doorontwikkeling van Student- en Procesgericht Onderwijs (SPO), andere nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs (flexibilisering, modulair onderwijs, cross-sectoraal), portfolio-ontwikkeling, internationalisering, teamontwikkeling en -samenstelling en duurzaamheid. Realisatie van het HZ Instellingsplan 2018-2021 moet ertoe leiden dat de continuïteit van HZ ook op lange termijn gegarandeerd blijft.

HZ acteert in een krimpregio, hetgeen leidt tot een verwachte daling van de studenteninstroom in de komende tien jaar. Verwacht wordt dat de personele bezetting en de studentaantallen zich conform de meerjarenprognose zullen ontwikkelen.

De komende jaren zal aanzienlijk worden geïnvesteerd in materiële vaste activa. Investerings worden gefinancierd door subsidies van het ministerie van Economische Zaken en de provincie Zeeland, lang vreemd vermogen en eigen financiële middelen. De vlottende activa blijven in de prognoseperiode vrij stabiel met een omvang van circa € 25 miljoen. Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 1,2 miljoen in de periode 2018-2022 zal het eigen vermogen toenemen.

1.5 GOVERNANCE

De Raad van Toezicht stelt vast dat HZ voldoet aan de bepalingen zoals voorgeschreven in de branchecode goed bestuur hogescholen. HZ past de branchecode toe en wijkt hier niet van af. HZ heeft regelgeving nageleefd bij het realiseren van haar doelstellingen.





EEN GLOBALISERENDE SAMENLEVING

Voormalig Minister van Financiën en voorzitter van de Eurogroep de heer Dijsselbloem bezocht in maart de HZ. Hij ging in gesprek met studenten van de HZ, Scalda en University College Roosevelt. Zij stelden hun vragen over thema's als Europa, onderwijsfinanciering en de toekomst van Zeeland.

STUDENT
WATERMANAGEMENT EN
CIVIELE TECHNIEK

IRIS

**ZORGT ERVOOR
DAT WE OVERAL
TER WERELD
DROGE VOETEN
HOUDEN**

LEID HET HELE AVONTUUR OP
WIJDE ALZIJN

OVER YOUR
ER WITH HZ

ONLINE INGESCHIED

**VISIE EN
BESTURING**

2

Dit hoofdstuk bevat een toelichting op de missie en visie van de HZ. Tevens wordt beschreven hoe invulling wordt gegeven aan de besturing van de hogeschool, inclusief naleving van de branchecode.

2.1 MISSIE EN VISIE

De missie en visie van HZ zijn beschreven in het HZ Instellingsplan. Het afgelopen kalenderjaar is een bijzonder jaar geweest, waarbij enerzijds de afgelopen planperiode op zijn einde liep (2013-2017) en anderzijds is gewerkt aan de totstandkoming van het nieuwe instellingsplan (2018-2021). Aangezien dit bestuursverslag betrekking heeft op 2017, zal in deze paragraaf het HZ-IP 2013-2017 worden toegelicht.

De missie vormt het uitgangspunt van onze strategie:

**WIJ ZIJN DE PERSOONLIJKE HOGESCHOOL, DIE ONDERNEMENDE EN INNOVATIEVE PROFESSIONALS
OPLEIDT VOOR EEN DUURZAME EN GLOBALISERENDE SAMENLEVING.**

Onze missie is vertaald in de visie van HZ, die samen te vatten is in de volgende thema's:

1. DUBBELPROFIEL HZ

HZ onderscheidt zich door haar onderwijsconcept en expertisedomeinen. Ons onderwijsconcept kent twee belangrijke en onderscheidende pijlers, namelijk het Student- en Procesgericht Onderwijs en De Persoonlijke Hogeschool. Onze expertisedomeinen Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek zijn alle afgeleid van het overkoepelende HZ-thema de Duurzame Dynamische Delta. De domeinen zijn internationaal georiënteerd en regionaal verankerd, passend bij het DNA van de Nederlandse deltaregio.

2. AMBITIEUZE STUDENTEN EN TALENTONTWIKKELING

Wij richten ons op ambitieuze studenten die hun talenten willen ontwikkelen. Studenten die, zowel professioneel als persoonlijk, het beste uit zichzelf willen halen. Op HZ werken zij hieraan en versterken ze hierdoor hun maatschappelijke weerbaarheid. De continue feedback die ze ontvangen, geeft ze de kans zichzelf te verbeteren en te voldoen aan de eisen die vanuit het werkveld aan hen worden gesteld.

3. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

HZ is een University of Applied Sciences. Dat betekent dat wij naast het opleiden van professionals een bijdrage leveren aan de innovatie van de samenleving en de economie. Door het vraaggestuurde praktijkgerichte onderzoek ontwikkelt HZ zich steeds meer als University of Applied Sciences. HZ levert een relevante bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk. Het onderzoek heeft impact.

4. ACTIEVE RELATIE MET STAKEHOLDERS

Wij onderhouden actieve relaties met stakeholders en vullen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid in als kennispartner van de regio Zuidwest-Nederland. Binnen onze expertisedomeinen worden wij nationaal en internationaal gezien als kennispartner.

5. INNOVATIEF PORTFOLIO VAN OPLEIDINGEN

Wij leiden de medewerkers en de professionals van de toekomst op en bieden een innovatief portfolio aan opleidingen dat is afgestemd op de beroepspraktijk. In samenwerking en dialoog met het werkveld wordt vraaggestuurd gewerkt aan de innovatie van de curricula.

6. BLIJVEND ONTWIKKELENDE MEDEWERKERS

Wij zijn een innovatieve kennisinstelling waar medewerkers zich blijven ontwikkelen. De snel veranderende samenleving, de toenemende mondialisering op de arbeidsmarkt en het digitale tijdperk vragen hierom. Samen dragen we de organisatie. Daartoe zijn en blijven wij geëquipeerd. HZ heeft voor de professionalisering van medewerkers de HZ Academy opgericht. Via de HZ Academy wordt al vele jaren een breed palet aan cursussen en trainingen aangeboden om medewerkers continu in de gelegenheid te stellen de vereiste (docent)competenties te ontwikkelen.

2.2 KERNWAARDEN

HZ heeft haar kernwaarden opgenomen in haar instellingsplan. Deze kernwaarden vormen een leidraad voor ons dagelijks handelen, reflecteren, denken en doen. Als HZ staan we voor:

- **INTEGRITEIT EN RESPECT**

Wij zijn eerlijk en betrouwbaar in ons werk en contact met anderen en zien elkaar als waardevolle mensen.

- **VERTROUWEN EN REKENSCHAP**

Vertrouwen in de ander vormt de basis voor zowel onze onderlinge omgang als onze relatie met externen.

Dit vertrouwen is gekoppeld aan rekenschap. Onze doelen, wensen en ambities kunnen alleen gerealiseerd worden als wij open zijn over ons werk, onze studie en de voortgang daarin.

- **SAMENWERKEN EN KWALITEIT**

Op HZ maken wij in allerlei verbanden en vanuit gedeelde beelden afspraken over te bereiken resultaten. Door ons commitment aan deze afspraken, realiseren wij een gezamenlijk resultaat. Kwaliteit is hierbij essentieel. Kwaliteit op het vakgebied, in de onderlinge omgang en in de omgang met onze studenten en andere stakeholders. Zowel onze medewerkers als onze studenten zijn ambitieus. In onderlinge samenwerking streven wij naar optimale talentontwikkeling.

2.3 KERNACTIVITEITEN

De kerntaken van HZ zijn het verzorgen van onderwijs, het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren van kennis. HZ leidt studenten op tot gewaardeerde professionals die een bijdrage leveren aan innovatie van de samenleving en de economie (human capital agenda). HZ beoogt als erkende kennispartner door middel van onderwijs en multidisciplinair praktijkgericht onderzoek in nauwe samenwerking met studenten, bedrijven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen een bijdrage te leveren aan innovatieve oplossingen voor een snel veranderende samenleving. De kennis die verworven wordt, wordt ingezet voor het vernieuwen van onze opleidingen en de innovatie van de beroepspraktijk. Het uitgangspunt is dat deze kernactiviteiten elkaar dusdanig versterken dat maximale impact voor student, docent, bedrijfsleven en omgeving gerealiseerd wordt.

2.3.1 ONDERWIJS

HZ heeft gekozen voor het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept. Dit is in ontwikkeling. Kenmerkend voor dit onderwijsconcept is de persoonlijke, kleinschalige en intensieve aanpak. Door middel van realistische, multidisciplinaire en (inter)nationale beroepsopdrachten werken onze studenten aan hun eigen competentieontwikkeling. Docenten passen een activerende didactiek toe met werk- en toetsvormen die het leerproces van de student stimuleren. Gedurende de studie wordt van de student een steeds zelfstandigere houding verwacht ten aanzien van zijn eigen leerproces. De rol van de docent verandert hierbij in toenemende mate van sturend naar coachend.

Om de student de kans te geven het eigen leerproces te kunnen monitoren en bijsturen, is binnen elke opleiding het geven en verwerken van feedback structureel in het onderwijs verweven. Toetsing vormt een integraal onderdeel van het leerproces en blijft niet langer beperkt tot één specifiek moment van beoordeling. De voortdurende zelfreflectie op de eigen taakuitvoering maakt dat onze studenten zich ontwikkelen tot autonome professionals die hun weg uitstekend weten te vinden in het werkveld.

STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS:

- Actuele, relevante, realistische en waar mogelijk multidisciplinaire beroepsopdrachten;
- Docenten zetten aan tot (samen) leren;
- Onderzoek doen, ondernemend gedrag, 21st century skills als onmisbaar en integraal onderdeel van beroepspraktijk;
- Inzet van (inter)nationale partners en leeromgevingen;
- Passend systeem van toetsen en beoordelen en monitoring en feedback;
- Reflectie op en transfer van leeropbrengsten (leren van toetsen i.p.v. leren voor toetsen);
- Ketenbenadering, Build-Measure-Learn, PDCA.

HZ-opleidingsportfolio in 2017

Het HZ-opleidingsportfolio bevatte in 2017 diverse varianten bacheloropleidingen (voltijd en deeltijd), waarvan een deel in het Engels wordt aangeboden. Deze bachelors trekken met name (inter)nationale studenten die, na succesvolle voltooiing van hun studie, de arbeidsmarkt zullen betreden. Tijdens de studie biedt HZ haar studenten volop kansen om de opleiding in te richten naar gelang eigen ambitie en talent. Specialisaties, minoren, stage/studie in het buitenland en een extra curriculaire programma als het Honours Programme zorgen ervoor dat elke student zijn eigen, individuele pad kan volgen.

Het aantal deeltijd bacheloropleidingen is in 2017 uitgebreid. In het kader van het experiment flexibilisering deeltijd biedt HZ per 1 september 2017 de deeltijd bacheloropleidingen Bedrijfskunde-MER, Technische Bedrijfskunde en Social Work aan. In het kader van het project vraagfinanciering deeltijdopleidingen ontwikkelt HZ tevens de deeltijd opleiding Verpleegkunde (HBO-V). Een nadere toelichting op de initiatieven die zijn ontplooid in het kader van het experiment flexibilisering en het project vraagfinanciering is opgenomen in hoofdstuk 6.

Naast de bachelors, heeft HZ in 2017 gewerkt aan de ontwikkeling van Associate degree (Ad) opleidingen. Een Ad is een tweejarige praktijkgerichte hbo-opleiding die leidt tot een wettelijk erkend hbo-diploma. Deze opleiding is met name gericht op regionale vo-leerlingen dan wel mbo-studenten die een vervolg wensen te geven aan hun vooropleiding, maar (nog) niet kiezen voor een volledige bacheloropleiding. Studenten behalen hiermee een diploma op het niveau dat tussen mbo-niveau 4 en hbo-bachelor (niveau 6) zit. Na het met goed gevolg afleggen van een Ad kan er worden doorgestroomd naar een regulier bachelorprogramma. De Ad-opleidingen worden door het hbo, het mbo en het bedrijfsleven samen ontwikkeld. Ze sluiten daarom goed aan op zowel de praktijk als op een vervolgopleiding.

In het kader van Associate degrees, hebben Avans Hogeschool en HZ gezamenlijk de Associate degree Academie in Roosendaal opgericht. Deze academie zal vanaf september 2018 diverse voltijd Associate degree opleidingen aanbieden.

Er worden tevens deeltijd Ad's ontwikkeld die buiten deze samenwerking met Avans vallen. Deze Ad's worden vanaf september 2018 op de locatie in Vlissingen aangeboden. Dit betreft de deeltijd Ad's Bedrijfskunde, Technische Bedrijfskunde en Pedagogisch Professioneel Kind en Educatie. Daarnaast wordt vanuit Vlissingen de voltijd Ad Tourism Management aangeboden. De mogelijkheid om een Ad-opleiding Ouderenzorg te ontwikkelen wordt verkend.

Verder is in 2017 gewerkt aan de ontwikkeling van een master River Delta Development. Deze master betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam. Beoogde startdatum van deze master is 1 september 2018.

Een schematische weergave van het opleidingsportfolio HZ, inclusief opleidingen voortvloeiend uit samenwerking met Avans in de Associate degree Academie, is opgenomen in bijlage 1.

Naast bovengenoemde opleidingen biedt HZ diverse kortdurende cursussen en masterclasses aan gericht op professionals die zich willen bijscholen.

2.3.2 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

Binnen HZ zijn onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar verbonden. Inspelend op de vraag vanuit de markt en aansluitend bij de ligging van HZ in het deltagebied van de Rijn-, Maas- en Scheldt-rivieren, is HZ gekomen tot haar overkoepelende onderzoeksthema: de Duurzame Dynamische Delta. Hieronder vallen de drie profielthema's, Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek.

Op elk van de profielthema's is een Applied Research Centre ingericht dat uiteenvalt in één of meerdere lectoraten. De Applied Research Centres sluiten zowel wat betreft hun onderwijs- als onderzoeksprogramma's aan bij de regionale maatschappelijke en economische agenda's, de nationale topsectoren en het Europese onderzoekskader Horizon 2020. Daarnaast participeert HZ op ieder van de profielthema's in Centres of Expertise (CoE's). Op het gebied van water is HZ penvoerder van het CoE Delta Technology. Dit betreft een samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam. Het CoE Water & Energy is in ontwikkeling. Op het gebied van

energie is HZ betrokken bij het CoE Biobased Economy. Het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) is een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool (penvoerder) en HZ. In het kader van vitaliteit participeert HZ gezamenlijk met NHTV en Stenden Hogeschool in het Centre of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality (penvoerder NHTV). CoE's zijn erop gericht het hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan de economische speerpunten.

Via de doorlopende onderzoeksleerlijn binnen alle HZ-curricula, komen al onze studenten in aanraking met onderzoek. HZ kent een onderzoeksminor die door alle studenten gekozen kan worden, waarbij studenten onderzoek uitvoeren gericht op thema's die gerelateerd zijn aan de Duurzame Dynamische Delta. Andere manieren waarop gewerkt kan worden aan de onderzoekscompetenties zijn bijvoorbeeld deelname aan een onderzoeksgroep via lectorenopdrachten, de stage en het afstuderen of het meewerken in één van de (inter)nationale Living Labs die HZ rijk is. Binnen Living Labs wordt door een multidisciplinair team gezamenlijk gewerkt aan de oplossing van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Een schematische weergave van lectoraten en onderzoeksthema's HZ is opgenomen in bijlage 2.

2.3.3 VALORISATIE

Samen met overheid en ondernemers maakt HZ deel uit van een hoogwaardig, regio-overschrijdend kennisnetwerk waarbinnen die vorm van innovatie wordt nagestreefd die zorgt voor maximale waarde creatie (kennis, competentie en innovatie) voor alle stakeholders, professionals én studenten.

De positionering van HZ op de Kenniswerf Zeeland levert hieraan een belangrijke bijdrage. Binnen deze Zeeuwse kennis- en innovatiehotspot werken ondernemers, onderwijsinstellingen (HZ, Scalda en UCR) en overheid samen en wordt kennis en ervaring gedeeld. Het HZ Kennis Transfer Office, de Smart Services Boulevard (SSB), speelt een belangrijke, ondersteunende rol door het opzetten van relatiemanagement, de acquisitie van projecten, procesbegeleiding en projectbeheer. Bij DOK41, eveneens gevestigd op de Kenniswerf Zeeland, kunnen startende ondernemers hun bedrijf vestigen en onder coaching verder ontwikkelen en uitbouwen. Er bestaan diverse samenwerkingsverbanden tussen DOK41 en HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen.

Het Kenniscentrum Expertise en Valorisatiemanagement (EVM) van HZ faciliteert HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen bij het opzetten van Living Labs. Tevens draagt EVM middels de door HZ ontwikkelde Expertise Management Methodologie (EMM) zorg voor de koppeling van nieuw opgedane expertise (uit o.a. Living Labs) aan bestaande kennis in de Body of Knowledge & Skills. Een semantische wiki fungeert hierbij als faciliterend kennisplatform. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke taal die de transdisciplinaire samenwerking mogelijk maakt die noodzakelijk is voor het analyseren en oplossen van complexe problemen.

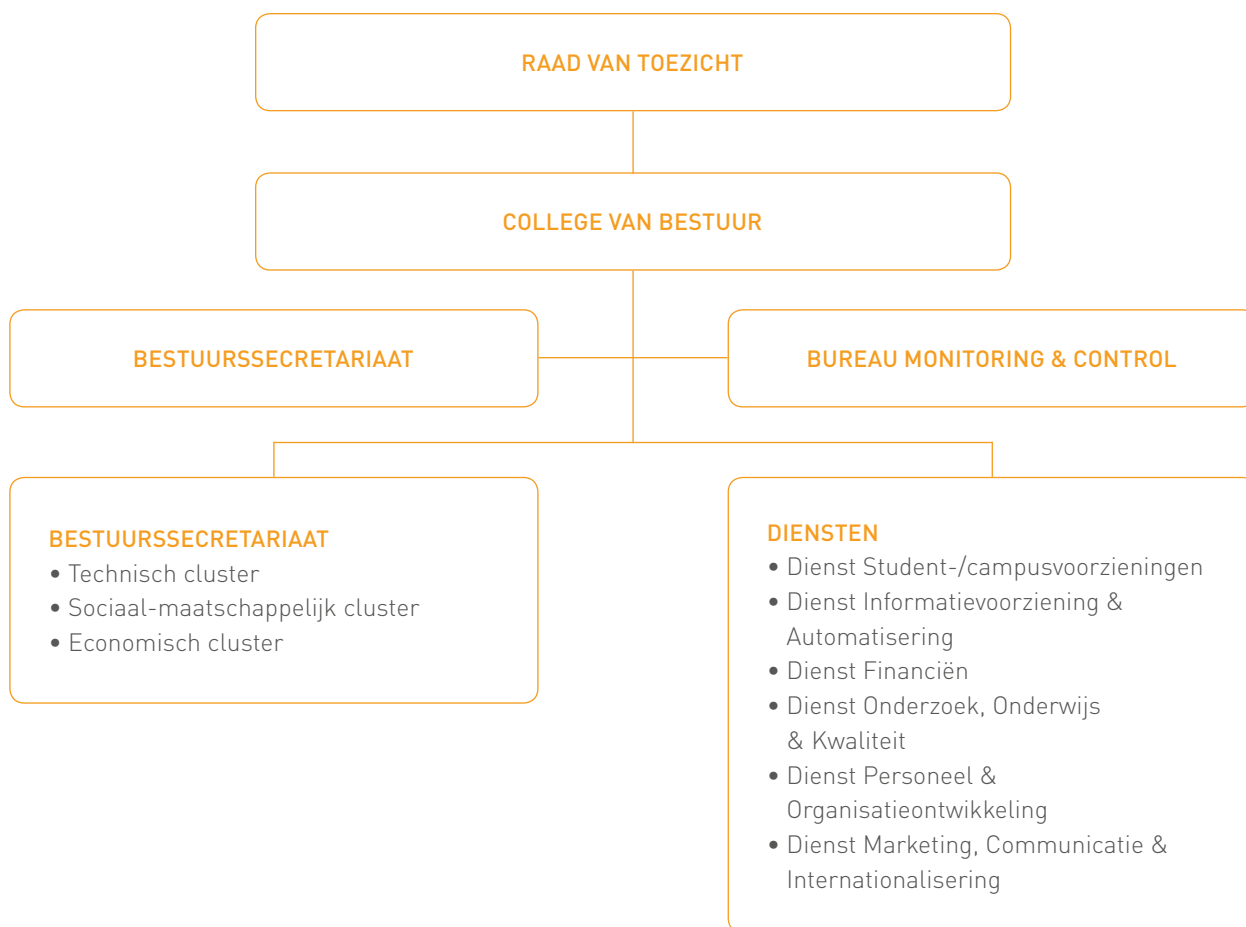
Met sterke support van de provincie Zeeland zijn Kennis- en Innovatietafels opgezet waarin in triple helix verband wordt gewerkt aan economische maatschappelijke speerpunten van Zeeland.

2.4 BESTURING

HZ is een stichting. Het stichtingsbestuur wordt gevormd door het tweehoofdig College van Bestuur. Onder het College van Bestuur zijn academies en diensten ingericht. Academies bestaan uit opleidingen, geclusterd per thema. Vanuit de academies wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek verricht. De academies worden aangestuurd door academiedirecteuren. Administratieve ondersteuning wordt verzorgd vanuit de academie-bureau's. Onder leiding van diensthouders worden vanuit de diensten faciliterende, beleidsvoorbereidende- en uitvoerende werkzaamheden verricht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de wijze waarop het College van Bestuur haar bevoegdheden uitoefent.



Schematisch ziet onze organisatiestructuur er als volgt uit:



Op verzoek van de Raad van Toezicht HZ is in 2017 door de voorzitter van het College van Bestuur en het diensthoofd Personeel- en Organisatieontwikkeling gereflecteerd op de huidige organisatie in het licht van onze toekomstbestendige en zelfstandige positie. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met het management en verschillende groepen medewerkers, leidend tot conclusies en aanbevelingen. Op 15 januari 2018 hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur een gezamenlijke vergadering gehad, waarbij is gesproken over de betreffende conclusies en aanbevelingen. Tijdens dit overleg is een aantal voorgenomen besluiten geformuleerd met betrekking tot de kanteling van de organisatie, cultuur, leiderschap en structuur. De voorgenomen besluiten met betrekking tot de richting en inrichting van de toekomstbestendige HZ zijn begin 2018 ter advies voorgelegd aan de Hogeschoolraad, het medezeggenschapsorgaan van HZ. De Hogeschoolraad onderschrijft de richting en inrichting van de organisatie en heeft het College van Bestuur geadviseerd de voorgestelde reorganisatie in te zetten en uit te voeren. De Hogeschoolraad heeft hierbij onder andere aandacht gevraagd voor een communicatieplan, een implementatieplan inclusief evaluatie- en reflectiemomenten, een kaderbeschrijving en tussentijdse afstemming met de raad.

Twee belangrijke onderdelen van de voorgenomen besluiten zijn het inrichten van een algemene directie en het overgaan tot een eenhoofdig College van Bestuur. Voor Adri de Buck was dit een gepast moment om per 1 januari 2019 terug te treden als bestuurder van HZ.

In 2018 zullen verdere voorbereidingen worden getroffen om te kunnen komen tot de nieuwe inrichting van de organisatie.

2.4.1 COLLEGE VAN BESTUUR

HZ kent een tweehoofdig College van Bestuur, gevormd door Adri de Buck (voorzitter) en John Dane (lid). Gezamenlijk hebben zij de dagelijkse leiding van de hogeschool in handen en dragen zij de verantwoordelijkheid voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving en de beheersing van risico's voortkomende uit aan HZ verbonden activiteiten. Ook de bepaling van strategie, sturing op de financiële positie en realisatie van

doelstellingen, het beleid en de daaruit voortkomende resultatenontwikkeling behoren tot het takenpakket van het College van Bestuur. Het College van Bestuur wordt ondersteund door het bestuurssecretariaat en het Bureau Monitoring & Control.

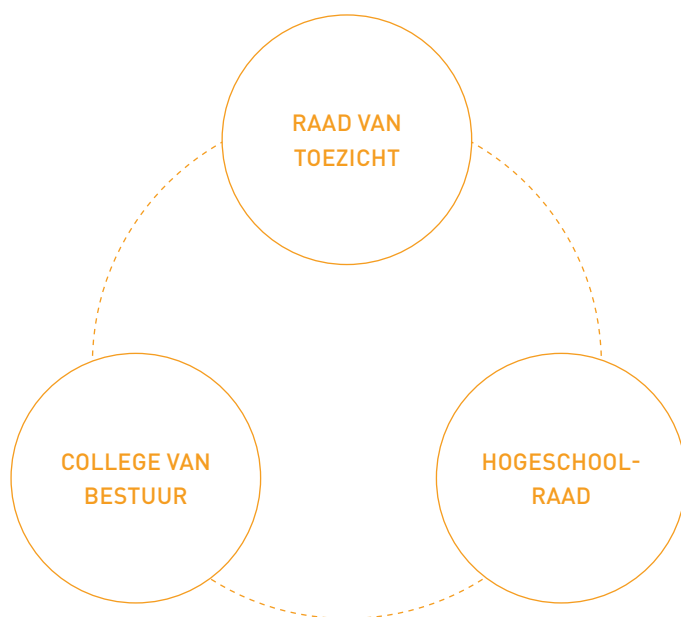
In het kader van professionalisering heeft het College van Bestuur in 2017 deelgenomen aan verschillende workshops, waaronder de bestuurdersconferentie van Vereniging Hogescholen op 15 en 16 juni 2017. Daarnaast vindt informeel contact plaats met bestuurders van andere hogescholen en onderwijsinstellingen om ervaringen te delen en dilemma's bespreekbaar te maken. Het College van Bestuur is voorstander van het initiatief van de Vereniging Hogescholen om op verenigingsniveau professionaliseringsactiviteiten aan te bieden. Het College van Bestuur zal hier in 2018 graag gebruik van maken.

Het functioneren van het College van Bestuur wordt, zowel collectief als individueel, jaarlijks beoordeeld door de Raad van Toezicht volgens een vaststaand toetsingskader. Gedurende dit proces kan informatie worden ingewonnen bij de Hogeschoolraad en de managementlaag onder het College van Bestuur.

Een overzicht van de bezoldiging van het College van Bestuur is opgenomen in de jaarrekening. Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurders is terug te vinden in hoofdstuk 6. Een overzicht van de nevenfuncties van het College van Bestuur is opgenomen op de HZ-website.

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (zie paragraaf 2.4.2). De Raad van Toezicht houdt toezicht op de wijze waarop het College van Bestuur haar bevoegdheden uitoefent. Zij treedt op als werkgever en staat het College van Bestuur met raad terzijde. Uitgangspunt is dat het college als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. De kernwaarde van de besturingsfilosofie van HZ voor het interne toezicht is partnerschap. De Raad van Toezicht acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag, ook proactief. De Raad van Toezicht wordt vroegtijdig bij de strategieontwikkeling betrokken en formuleert de relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor het college. De Raad van Toezicht volgt hierbij de governance principes en eisen zoals vastgelegd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Branchecode goed bestuur hogescholen (oktober 2013).

In het kader van intern toezicht vindt tevens periodiek overleg en afstemming plaats tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad (zie paragraaf 2.4.3). Ook tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad vindt periodiek overleg plaats. Jaarlijks spreken de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de Hogeschoolraad elkaar ook gezamenlijk. Een toelichting op de gespreksonderwerpen en de invulling van verschillende rollen is opgenomen in de volgende paragrafen.



Figuur 1 Toezicht HZ



2.4.2 RAAD VAN TOEZICHT

Als toezichthoudend orgaan, ziet de Raad van Toezicht er op toe of HZ 'in control' is. Dat wil zeggen dat de besturing van de hogeschool op koers ligt om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat beheerst worden. Naast risicobeheersing houdt de Raad van Toezicht tevens zicht op zaken als integriteit van handelen, betrokkenheid richting studenten en het vertrouwen van de medewerkers.

Samenstelling en schema van aftreden

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd op basis van een profielschets waarbinnen onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid (inhoudelijk en qua toezicht) een prominente plaats innemen. Ieder lid is geselecteerd op specifieke expertises op bijvoorbeeld het gebied van onderwijs, bedrijfsvoering, beroepenveld, et cetera.

De Raad van Toezicht was in 2017 als volgt samengesteld:

NAAM	FUNCTIE	EERSTE BENOEMING	HERBENOEMING	AFTREDEN
MR. DRS. A.J.G. POPPELAARS	voorzitter	01-09-2012: lid 01-01-2013: voorzitter	01-09-2016	Aftredend 01-09-2020
DRS. W.M.E TEUNE-KASBERGEN	vice- voorzitter	21-06-2010 (voordracht Hogeschoolraad)	01-07-2014 juni 2016 (benoemings- termijn verlengd)	Aftredend 01-07-2019
ING. J. KLOET	lid	01-01-2010	01-01-2014 juni 2016 (benoemings- termijn verlengd)	Aftredend 01-09-2019
N. VAN MOURIK MPA	lid	01-01-2010	01-09-2016	Aftredend per 31-12-2017, conform schema
J. VAN DER HART	lid	01-09-2012	01-09-2016	Aftredend 01-09-2020
DRS. F. VERHAGEN RA	lid	01-01-2014	December 2017	Aftredend 01-01-2022

Governance gerelateerde documenten, waaronder profielkenmerken van de Raad van Toezicht, hoofd- en nevenfuncties van de Raad van Toezicht, de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader van de Raad van Toezicht, zijn gepubliceerd op de HZ-website.

Commissies Raad van Toezicht

Ten behoeve van verdiepend inzicht en als klankbord kent de Raad van Toezicht drie commissies, te weten de selectie- en remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. De heer Kloet heeft namens de Raad van Toezicht zitting in de Stuurgroep Huisvesting.

SAMENSTELLING	VERGADERINGEN 2017	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
Selectie- en remuneratie-commissie mr. drs. A.J.G. (Toine) Poppelaars drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen N. (Nico) van Mourik MPA	30-01-2017 19-06-2017 18-12-2017	• Bezoldigingsbeleid RvT • Bezoldiging CvB • Beoordeling CvB • Remuneratierapport 2016-2017 • Herbenoeming leden RvT • Einde fictieve dienstbetrekking
auditcommissie ing. J. (Johan) Kloet J. (Hans) van der Hart drs. F. (Frank) Verhagen RA	24-05-2017 25-09-2017 07-12-2017	• Management letter accountant Deloitte • Bestuursverslag incl. Jaarrekening - 2016 • Kaderbrief 2018 • Begroting 2018 en meerjarenprognose 2018-2022 • Financiering huisvesting
Commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen* Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld.	In het kader van deze commissie hebben in 2017 twee bijeenkomsten plaatsgevonden: 17-03-2017 23-10-2017	• Accreditatie en kwaliteit • Praktijkgericht onderzoek • Voortgang onderwijsinnovatie • Instellingstoets kwaliteitszorg • Herziening kader afstuderen en praktijkgericht onderzoek

* Mevrouw Teune-Kasbergen heeft gedurende 2017 veelvuldig contact gehad met personen werkzaam bij andere hogescholen en organisaties als de NVAO, NQA en de Vereniging Hogescholen. Hierbij is gesproken over de impact van landelijke ontwikkelingen op het HZ-kwaliteitsbeleid gericht op onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Intern spreekt mevrouw Teune-Kasbergen regelmatig met het diensthoofd Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit en de voorzitter van het College van Bestuur.

Rollen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ondersteunt en adviseert het College van Bestuur onder andere met betrekking tot vraagstukken op het gebied van beleid en financiën. Hierbij kent de Raad van Toezicht als werkgever drie rollen die afwisselend en aanvullend worden vervuld, namelijk die van toezichthouder, adviseur en strategisch partner. Extern vervult de Raad van Toezicht de rol van ambassadeur.

De toezichthoudende rol heeft betrekking op alles wat zich op strategisch niveau afspeelt. Toetsing vindt zowel voor- als achteraf plaats op basis van de door de leden van de Raad van Toezicht eigen gemaakte informatie. Als toezichthouder heeft de Raad van Toezicht in 2017 vooraf goedkeuring verleend aan de door het College van Bestuur genomen besluiten met betrekking tot onder andere de begroting en investeringsbeslissingen omtrent huisvesting. Ook in het reguliere overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is de huisvesting een terugkerend agendapunt geweest. De raad is daarbij geïnformeerd aan de hand van een op hun verzoek opgestelde huisvestingsrapportage. Verder heeft op 19 mei 2017 een extra overleg plaatsgevonden dat geheel in het teken van huisvesting stond.

Als adviseur geeft de raad gevraagd en ongevraagd (proactief) advies over allerlei strategische zaken. De leden van de Raad van Toezicht staan daarbij in direct contact met het College van Bestuur. Niet alleen fungeren zij als kritisch klankbord, zij dragen tevens nieuwe ideeën en onvermoede mogelijkheden aan en bekijken zaken soms vanuit andere invalshoeken. De Raad van Toezicht vervult door middel van deze rol als (in)formele adviseur tevens een vertrouwensfunctie. Tijdens vergaderingen, themabijeenkomsten, informele bijeenkomsten en werkbezoeken geeft de Raad van Toezicht actief invulling aan deze rol.

Als strategisch partner van het College van Bestuur is de Raad van Toezicht deelgenoot van en participeert zij in de strategische besluitvorming. De Raad van Toezicht neemt echter geen bestuursbesluiten. De dialoog tijdens deze besluitvorming is inhoudelijk van karakter en wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen.

Een van de onderdelen van deze dialoog is het vooraf horen van de leden van de Raad van Toezicht door het College van Bestuur over belangrijke te nemen besluiten. In dit kader hebben in 2017 bijvoorbeeld informele contactmomenten plaatsgevonden, waarbij de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur op gelijkwaardige basis gesprekken hebben gevoerd over onder andere huisvesting en de bijbehorende investeringen. Als strategisch partner is de Raad van Toezicht daarmee tevens een sparringpartner en critical friend van het College van Bestuur. De rol van strategisch partner is expliciet vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht vindt deze rol passen bij een hedendaagse invulling van governance.

De verschillende rollen kunnen leiden tot een spanningsveld tussen de toezichthoudende rol enerzijds en de adviserende en vooral strategische rol anderzijds. Zowel de leden van de Raad van Toezicht als het College van Bestuur zijn zich hier terdege van bewust. Op het moment dat een dergelijke spanning wordt ervaren, vormt dit nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Het weten om te gaan met dit spanningsveld vereist professionaliteit, zelfstandigheid en het zijn van een sterk team. Op deze wijze kan de Raad van Toezicht adequaat invulling geven aan de proactieve rol die zij wenst te vervullen.

Rapportage over 2017

De Raad van Toezicht komt bijeen in diverse vergaderingen. De vergaderingen kunnen informierend en/of besluitvormend van aard zijn. Naast de hieronder genoemde bijeenkomsten, vindt tevens periodiek overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur plaats.

- *Regulier overleg*

In 2017 zijn de Raad van Toezicht en het College van Bestuur zeven maal in een reguliere vergadering bijeen gekomen. Jaarlijks terugkerende onderwerpen van gesprek binnen de reguliere bijeenkomsten zijn governance, de managementletter van de accountant, het bestuursverslag, de jaarrekening, het remuneratierapport, de hoofdlijnen van het financieel beleid, de begroting, de meerjarenprognose, huisvesting en kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De Raad van Toezicht ontvangt ten behoeve van elke reguliere vergadering een informatierapportage van het College van Bestuur. Hierin wordt gerapporteerd op de voortgang van zes, in onderling overleg vastgestelde beleidsterreinen, te weten het profiel van HZ, portfolio/innovatie/instream, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. Deze onderwerpen, inclusief risico's, zijn zowel aan de hand van de informatierapportages als apart op de agenda besproken. Daarnaast zijn het afgelopen kalenderjaar de jaarstukken, managementletter, kaderbrief en het instellingsplan geagendeerd geweest. Eind 2017 is de toekomstbestendige HZ onderwerp van gesprek geweest. Alle rapporten in het kader van de accreditatie van opleidingen zijn gedeeld met de Raad van Toezicht en uitvoerig besproken in de commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Tevens heeft de Raad van Toezicht gesproken over de voorbereidingen omtrent de Instellingstoets.

- *Overleg met de Hogeschoolraad*

In 2017 heeft tweemaal overleg tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad plaatsgevonden. Op 27 maart 2017 is, in afwezigheid van het College van Bestuur, gesproken over de uitkomsten van het in 2016 gehouden medewerkerstevredenheidonderzoek, huisvesting (voortgang en uitvoering Het Groene Woud) en de gevolgen voor de HR van de uitvoering van de in werking getreden Wet versterking bestuurskracht. Op 20 november is, in aanwezigheid van het College van Bestuur, onder andere gesproken over huisvesting. Hierbij zijn onder andere de nieuwbouw aan Het Groene Woud en de plannen voor de verbouwing aan de Edisonweg aan de orde gekomen.

Evaluatie

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. Periodiek gebeurt dit onder externe leiding.

De focus van de Raad van Toezicht heeft in 2017 voornamelijk gelegen op het ondersteunen van het College van Bestuur in omvangrijke inhoudelijke dossiers, zoals de verbouw/nieuwbouw van de locatie Het Groene Woud in Middelburg, planvorming met betrekking tot de locaties Boulevard Bankert 154 en Edisonweg 4 te Vlissingen en planvorming met betrekking tot het Joint Research Centre. De Raad van Toezicht heeft voorts de voorzitter van het College van Bestuur gevraagd om een verkenning te doen die zicht geeft op een duurzaam toekomstperspectief van de HZ. Dit heeft geleid tot een adviesnotitie aan de Raad van Toezicht met betrekking tot de richting en inrichting betreffende dit aspect. Deze notitie is besproken met de Raad van Toezicht.

Gevolg is dat de Raad van Toezicht de zelfevaluatie heeft doorgeschoven naar 2018. Dit neemt niet weg dat in de Raad van Toezicht voortdurend oog is voor elkaars functioneren. De onderlinge werkwijze kenmerkt zich door openheid. In 2017 hebben zich geen bijzondere situaties voorgedaan waarbij de leden van de Raad van Toezicht aanleiding zagen om elkaar aan te spreken op het functioneren.

2.4.3 HOGESCHOOLRAAD

De Hogeschoolraad (HR) is het medezeggenschapsorgaan van HZ. HZ kent een ongedeelde Hogeschoolraad. Dit betekent dat de personeels- en studentengeleding samen het medezeggenschapsorgaan vormen. Conform het medezeggenschapsreglement kent de HR een Dagelijks Bestuur (DB) dat bestaat uit drie leden waarvan één student-lid. In zittingsjaar 2017 maakten tien medewerkers en twaalf studenten onderdeel uit van de HR.

Vergaderingen

De HR heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner en vergadert met beide partijen volgens een vast, terugkerend patroon.

In 2017 zijn de HR en het College van Bestuur acht keer bijeengekomen. Gesproken is onder andere over het HZ Instellingsplan 2018-2021, de Onderwijs- en hoofdletter experiment leeruitkomsten 2017-2018, de begroting 2017, de kaderbrief 2018, de begroting 2018, de Onderwijs- en Examenregeling en de Minorengids 2017-2018.

Ook de huisvestingsplannen van HZ zijn uitvoerig en meerdere malen besproken met en toegelicht door het College van Bestuur.

Op 27 maart heeft een zogenaamde Zeemiddag plaatsgevonden, een informeel overleg tussen het College van Bestuur en de HR. Hierbij is o.a. gesproken over de werkdruk (oorzaken en mogelijke verbeterpunten) en het lager in de organisatie beleggen van medezeggenschap (opleidingscommissies), dit mede in het kader van de Wet versterking bestuurskracht.

Zoals gebruikelijk, sloot de HR ook in 2017 aan bij het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen het College van Bestuur en de Cao-partners. Voorafgaand aan deze bijeenkomst, voerde de HR vooroverleg met de vakcentrales AOb, Abvakabo, CMHF en UNIEFNTO. Daarnaast bezocht het DB twee maal de algemene vergadering van de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen (VMH) en was de gehele HR in juni aanwezig bij het mini-symposium Medezeggenschap van de VMH te Eindhoven.

Voor een toelichting op het overleg met de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 2.4.2.

Advies- en instemmingsaanvragen HR

In het medezeggenschapsreglement HZ is vastgelegd welke besluiten van het College van Bestuur ter advies of instemming aan de HR dienen te worden voorgelegd. In 2017 heeft dit geleid tot de volgende aanvragen:

DOCUMENT	INSTEMMING / ADVIES	BESLISSINGSDATUM
HZ begroting 2017	positief advies	6 april 2017
HR Faciliteitenregeling	instemming	6 april 2017
Onderwijs- en Examenregeling Experiment leeruitkomsten 2017-2018	instemming	14 juli 2017
Onderwijs- en Examenregeling HZ 2017-2018 + Minorengids	instemming	17 juli 2017
Kaderbrief 2018	Instemming	13 november 2017

Daarnaast heeft de HR in 2017 tweemaal een ongevraagd advies aan het College van Bestuur uitgebracht: op 4 mei met betrekking tot het jaarrooster en op 14 juli een aanvullend advies inzake het jaarrooster. De raad was van mening dat het jaarrooster 2017-2018 voor zowel studenten als docenten onvoldoende ruimte bood voor een goede planning van onderwijs en studie. De HR heeft het College van Bestuur geadviseerd om het jaarrooster te bespreken met een delegatie van docenten en studenten voordat het document definitief zal worden vastgesteld. Op verzoek van het College van Bestuur heeft de HR haar advies verder uitgewerkt en geconcretiseerd, waarna het

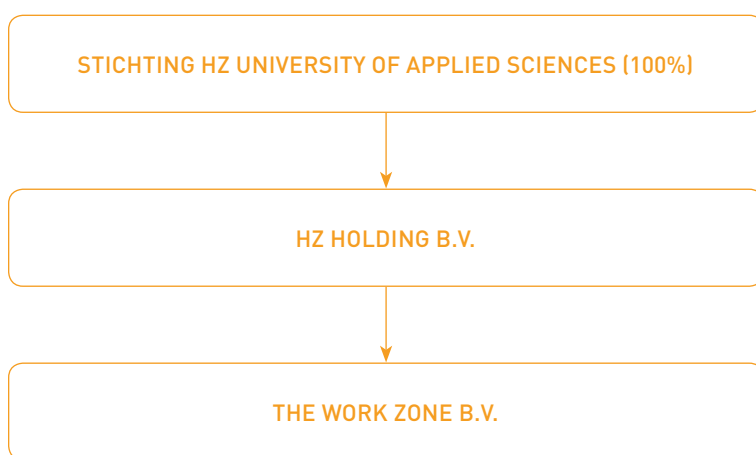
College van Bestuur de HR mondeling van antwoord heeft voorzien. Naar aanleiding van het advies van de HR is het College van Bestuur in overleg getreden met academiedirecteuren. Mede vanwege het advies van de Hogeschoolraad, heeft het College van Bestuur op 6 juni 2017 besloten het jaarrooster aan te passen door de lesperiode voor eerstejaarsstudenten in het studiejaar 2017-2018 alsnog een week later te laten starten. Dit in lijn met voorgaande jaren. Daarnaast is afgesteld dat de Hogeschoolraad voortaan vroegtijdig wordt betrokken bij de totstandkoming van het jaarrooster.

Professionalisering HR

Elke twee jaar maakt de HR gebruik van de door het College van Bestuur geboden scholingsmogelijkheden. In 2016 heeft er een tweedaagse scholing plaatsgevonden. In 2017 heeft de HR geen scholing gevolgd. Wel heeft de HR een externe deskundige geraadpleegd ten behoeve van de behandeling van de HZ begroting 2017.

2.5 DEELNEMINGEN

HZ beschikt over een stage- en uitzendbureau voor studenten en afgestudeerden, The Work Zone B.V. Ten behoeve van haar deelneming in The Work Zone heeft HZ een HZ Holding B.V. opgericht die, samen met de stichting HZ, een fiscale eenheid vormt.



Figuur 2 Schematische weergave van de deelneming van HZ in The Work Zone B.V.

2.6 NALEVING BRANCHECODE

Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

Zowel de Branchecode Goed Bestuur als onze statuten en ons bestuurs- en beheersreglement verlangen dat onze leden Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk opereren en zich daarover verantwoorden. HZ heeft hiertoe een onafhankelijkheidsverklaring opgesteld die door alle Raad van Toezicht leden bij aantreden is ondertekend. De Raad van Toezicht bevestigt dat zij naar eigen oordeel onafhankelijk is en daarmee voldoet aan de betreffende bepalingen zoals beschreven in de branchecode goed bestuur. De onafhankelijkheidsverklaring van de Raad van Toezicht is gepubliceerd op de website van HZ.

In 2017 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en leden van het College van Bestuur.

Marktactiviteiten

Verantwoording over private activiteiten is opgenomen in hoofdstuk 6.

Horizontale dialoog

De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur ook in 2017 heeft geïnvesteerd in het organiseren van betrokkenheid van in- en externe belanghebbenden bij de beleidsontwikkeling en met hen heeft gecommuniceerd over de uitvoering daarvan. De Raad van Toezicht concludeert dat het College van Bestuur hier in 2017 onder andere op de volgende wijze uitvoering aan heeft gegeven:

- Ter bevordering van de kwaliteit van het Zeeuwse onderwijs heeft het College van Bestuur in 2017 periodiek overleg gevoerd met de besturen van collega-onderwijsinstellingen in de gehele onderwijskolom (po, vo, mbo, wo). Zo heeft bestuurlijke afstemming plaatsgevonden met Scalda, Edudelta College en het Hoornbeeck College. Het College van Bestuur heeft diverse bestuurlijke bezoeken gebracht aan vo- en mbo-instellingen in het kader van strategisch relatiemanagement. Het periodieke overleg tussen HZ en University College Roosevelt is in 2017 doorgezet. Verder heeft bestuurlijke afstemming plaatsgevonden met onder andere collega hogescholen Avans Hogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht, Windesheim en NHTV. Het College van Bestuur bracht in 2017 onder andere een bestuurlijk bezoek aan Saxion en de Haagse Hogeschool.
- In het kader van de ontwikkelingen op het gebied van studentenhuysvesting en de nieuwe locatie van HZ in Middelburg, heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden tussen HZ, de gemeente Middelburg en de gemeente Vlissingen. Ten behoeve van de verdere ontwikkeling van het stadsgewest Vlissingen – Middelburg heeft overleg plaatsgevonden tussen HZ, UCR en eerdergenoemde gemeenten.
- Op 2 en 3 oktober bracht een delegatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een werkbezoek aan Zeeland. Op 2 oktober hebben HZ en UCR de delegatie op HZ mogen ontvangen. HZ heeft hierbij onder andere aandacht gevraagd voor het belang van een zelfstandige hogeschool voor de regio en de koppeling HZ-werkveld toegelicht.
- HZ is bestuurlijk vertegenwoordigd in de Taskforce Zeeuws-Vlaanderen. Deze taskforce, opgezet door de besturen van vier Zeeuws-Vlaamse middelbare scholen, heeft tot doelstelling kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs te kunnen blijven verzorgen in Zeeuws-Vlaanderen.
- In de aan HZ verbonden raden en commissies gaan onze studenten en medewerkers het gesprek aan met elkaar, het beroepenveld en andere belanghebbende partijen. De commissies functioneren elk op een eigen niveau (opleiding, academie, HZ). Elke opleiding beschikt over een eigen studentenoverleg, opleidingscommissie en beroepenveldcommissie. Per academie is één Raad van Advies ingesteld.
- Het studentenoverleg, waaraan de academiedirecteur, opleidingscoördinatoren en studenten deelnemen, is primair gericht op de verbetering van (de uitvoering van) het onderwijs en het vergroten van de studentbetrokkenheid. In 2017 is binnen alle studentenoverleggen dan ook gesproken over de resultaten van de Nationale Studenten Enquête, de cursusevaluaties en de inhoudelijke invulling en praktische uitvoering van het curriculum in brede zin (opzet, toetsing, niveau, etc.). Binnen die opleidingen die verhuizen naar de locatie Middelburg is ook deze verplaatsing onderwerp van gesprek geweest.
- De opleidingscommissie (OC), die wordt gevormd door medewerkers verbonden aan de opleiding, studenten en een beroepenveldvertegenwoordiger, adviseert de academiedirectie dan wel het College van Bestuur over onderwijs gerelateerde zaken binnen de betreffende opleiding. In 2017 is onder andere gesproken over kwaliteitszorg (NSE en cursusevaluaties), het HZ Instellingsplan 2018-2021, onderwijsvernieuwing, de jaarplannen en Engels als voertaal van opleidingen. Per 1 september 2017 is de Wet versterking bestuurskracht ingegaan. Hierdoor hebben opleidingscommissies op onderdelen instemmingsrecht verkregen. Om onze leden te begeleiden in deze nieuwe rol biedt HZ Academy sinds augustus 2017 specifieke scholing aan. Een eerste groep OC-leden heeft deze bijscholingscursus succesvol hetzelfde jaar afgerond. In 2018 worden de andere leden groepsgewijs genodigd om ook deel te nemen. Alle OC's hebben in 2017 goedkeuring verleend aan de OER en bijbehorende uitvoeringsregelingen.
- De beroepenveldcommissie kent de grootste externe afvaardiging en draagt zorg voor de continue verbetering van de aansluiting van het beroepenveld op het opleidingsprofiel. Enkele beroepenveldcommissies zijn zoekende naar een invulling die voor beide partijen (HZ én beroepenveld) de grootste toegevoegde waarde kent. De opleiding HRM heeft in 2017 een werkveldconferentie georganiseerd om zo de relaties verder te versterken. 25 organisaties namen hieraan deel. Ook tijdens (in)formele stage- en bedrijfsbezoeken werd van gedachten gewisseld over zaken als kennisniveau, beroeps- en informatievaardigheden en curriculum(ontwikkeling). Op bijeenkomsten op HZ is verder gesproken over Student- en Procesgericht Onderwijs, accreditaties en de ontwikkeling van Ad-opleidingen en andere nieuwe opleidingstrajecten.



- Op academieniveau zijn Raden van Advies (RvA) ingesteld. Deze raden bestaan uit het management van de aan de academie verbonden opleidingen en externe leden die beschikken over hooggekwalificeerde kennis en ervaring, een breed (inter)nationaal netwerk en aantoonbare affiniteit met het onderwijs. De vergaderingen van de RvA kennen een meer strategisch karakter. In 2017 is onder andere gesproken over de ontwikkeling van de Ad-trajecten, nieuwe opleidingen (zoals de Master of Science River Delta Development) en huisvesting (verhuizing opleidingen naar Het Groene Woud). De externe leden hebben HZ geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen hun branches, met name ook op de langere termijn, en wat dit vraagt van HZ als opleider van de werknemers van morgen.
- *Strategische samenwerking*
De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties heeft gezocht om de realisatie van de missie en de doelstellingen van de hogeschool te bevorderen. In 2017 heeft het College van Bestuur hier op de volgende wijze uitvoering aan gegeven: In het kader van Associate degrees, hebben Avans Hogeschool en HZ gezamenlijk de Associate degree Academie in Roosendaal opgericht. Hier worden vanaf september 2018 diverse voltijd Associate degree opleidingen aangeboden.
- HZ heeft in 2017 de samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein geïntensiveerd en geformaliseerd in een intentieovereenkomst. De samenwerking is gericht op versterking van het groene domein, profiel, het opleidingsportfolio en het onderzoek in onderzoeksgroepen van HZ en VHL. Daarnaast wordt getracht invulling te geven aan de nieuwe fase van samenwerking waarin HZ en VHL zijn gekomen vanwege de doorontwikkeling van het Centre of Expertise Delta Technology en de oprichting van het Delta Platform.
- In 2017 is gewerkt aan de ontwikkeling van een master River Delta Development. Deze master betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam. Beoogde startdatum van deze master is 1 september 2018.
- Tussen HZ, Hogeschool Utrecht en Windesheim zijn verkennende gesprekken gevoerd over het aangaan van een Pabo-partnership.
- Met de Haagse Hogeschool is gesproken over samenwerking op diverse gebieden waaronder internationalisering en summer school activiteiten.
- HZ werkt in het kader van externe validering van toetsing en examinering nauw samen met collega hogescholen. Dit betreft onder andere kalibratie van (eind)niveau, deskundigheidsbevordering en beleidsaanpassingen.
- Met onze collega onderwijsinstellingen op vo- en mbo-niveau vindt gegevensuitwisseling plaats op het gebied van in- en uitstroom, uitvalcijfers en studieresultaten. Deze gegevens worden per instelling besproken en opgenomen in het HZ-schooldossier. Hieruit vloeien vaak bredere acties voort die tot doelstelling hebben de doorstroom binnen de leerlijnen te verbeteren en de uitval te beperken. Zo zijn in 2017 met alle vo-scholen afspraken gemaakt over participatie van hun (laatstejaars) leerlingen in het door HZ opgezette programma Studiekeuze+. Hierin maakt de aspirant-student door middel van het uitvoeren van diverse opdrachten kennis met de verschillende opleidingen en hbo-competenties. Honderden leerlingen hebben hierdoor in 2017 een bewustere studiekeuze kunnen maken.
- In onze onderzoek allianties, bijvoorbeeld de Living Labs, werken onze studenten en docenten in nauw overleg met de opdrachtgever gezamenlijk aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Op deze wijze creëert HZ met en vóór onze omgeving meerwaarde en maakt zij haar rol als kennispartner waar.
- HZ en WVO Zorg hebben in 2017 een samenwerkingsovereenkomst gesloten waardoor praktijkgerichte projecten, onderzoek en stagemogelijkheden met elkaar worden verbonden. Hierdoor wordt enerzijds een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van nieuwe kennis, innovaties en competenties van beide partijen en anderzijds komen onze studenten in aanraking met ouderenzorg zodat de kans op instrooming in de ouderenzorg na diplomering wordt vergroot. Naast het eigen belang van partijen wordt hiermee dus ook een maatschappelijk belang gediend.
- Met het Admiraal De Ruyter Ziekenhuis (ADRZ) heeft bestuurlijk overleg plaatsgevonden gericht op samenwerking op het gebied van stagemogelijkheden.
- John Dane heeft in juni namens het College van Bestuur deelgenomen aan de Sino-Dutch – Presidents Conference te Zhumadian, China. Hierbij zijn de mogelijkheden verkend om vanuit dit netwerk de instroom van Chinese studenten te vergroten.
- Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen HZ en haar partners zich onder andere op de ontwikkeling van onderwijsprogramma's, exchange programs en het beschikbaar stellen van onderwijskundige expertise. Hiertoe heeft het College van Bestuur gesprekken gevoerd met onder andere Budi Luhur, Louisiana

State University, Waterloo University, Can Tho University, Shanghai Ocean University, Shanghai Maritime University, Rangsit University, KMUTT en The University of Ferrara.

De Raad van Toezicht concludeert dat HZ voldoet aan de bepalingen zoals voorgeschreven in de branchecode goed bestuur hogescholen. HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af.

2.7 KLACHT EN BEROEP

Zoals voorgeschreven door de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, kent HZ een College van Beroep voor de Examens (CBE) en een Geschillenadviescommissie.

In 2017 zijn 22 beroepschriften ingediend bij het CBE, een afname ten opzichte van de 29 ingediende beroepsschriften in 2017.

BESLUITEN CBE 2017				
Onderwerp beroepschrift	Aantal	Aantal ongegrond	Aantal gegrond	Overig - minnelijke schikking - beroep ingetrokken - beroep vervallen - beroep niet ontvankelijk
NBSA	15	6	1	7 minnelijke schikking
				1 ingetrokken
Vermoeden fraude / plagiaat	5			5 minnelijke schikking
Geen vrijstelling	2			2 minnelijke schikking
Totaal	22	6	1	15

De Geschillenadviescommissie is in 2017 niet bijeen gekomen.

In 2016/2017 is éénmaal een ad hoc klachtencommissie (ex artikel 9.1 Algemene wet bestuursrecht, Awb) bijeengekomen ter behandeling van een binnengekomen klacht van een voormalig studente. De klacht is ongegrond verklaard.

Voor de behandeling van klachten van medewerkers heeft HZ een 'Klachtenreglement medewerkers HZ'. Dit reglement voorziet in de te volgen procedure bij het indienen en afhandelen van klachten. In het reglement is titel 9.1. van de Awb van toepassing verklaard. In 2017 zijn geen klachten binnengekomen.



INSTROOM

Tijdens de opening van het hogeschooljaar in september verwelkomden we ruim 1000 nationale en internationale eerstejaarsstudenten in Vlissingen. De nieuwe lichting, 'Class of 2017', maakte op informele wijze kennis met HZ en met elkaar.

A photograph of a dense crowd of young people at a concert or festival. The scene is illuminated with vibrant red and blue stage lights, creating a high-energy atmosphere. In the foreground, a man with glasses and a beard, wearing a patterned blue shirt, is smiling and looking towards the right. Next to him, a man in a white t-shirt with a black backpack is also looking right. In the center, a man in a black and white striped shirt is smiling. To the left, a person is wearing a red t-shirt with a graphic design. The crowd is packed closely together, and many people have their hands on the shoulders of others, suggesting a sense of community and excitement. The background is dark, with more people visible in the distance.

RISICO- MANAGEMENT

3

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de manier waarop risico's en onzekerheden waarmee HZ wordt geconfronteerd in kaart worden gebracht en worden beheerst. De voornaamste risico's en onzekerheden die HZ onderkent worden toegelicht.

3.1 RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

HZ beschikt over een risicobeheersing- en controlesysteem. Door middel van dit systeem worden risico's geïdentificeerd, gekwantificeerd en beheerst, met als doel het waarborgen van het bereiken van doelstellingen. Het uitgangspunt hierbij is dat HZ als publiek bekostigde instelling, met een belangrijke regionale functie, handelt vanuit een lage risicobereidheid. Risico's en onzekerheden worden zoveel mogelijk afgedekt en waar mogelijk vermeden. Dit neemt niet weg dat het College van Bestuur continu strategische kansen voor HZ verkent en mogelijkheden tot verdere ontwikkeling en innovatie van de instelling aangrijpt. Er wordt te allen tijde gezocht naar een verantwoorde balans tussen risico en beheersing.

Als basis voor het systeem zijn 25 risico's geïdentificeerd van zowel strategische als operationele aard waarbij onderscheid is gemaakt tussen het niveau van College van Bestuur, academiedirecteuren en diensthoofden. Per risico is een inschatting gemaakt van de kans dat het risico zich zal voordoen, wat de mogelijke impact kan zijn en wat de beïnvloedbaarheid is. De risico's zijn in meerdere sessies tussen het College van Bestuur en het management tot stand gekomen en vervolgens getoetst in afstemming met de accountant. De risico's zijn tevens aan de orde gesteld in de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

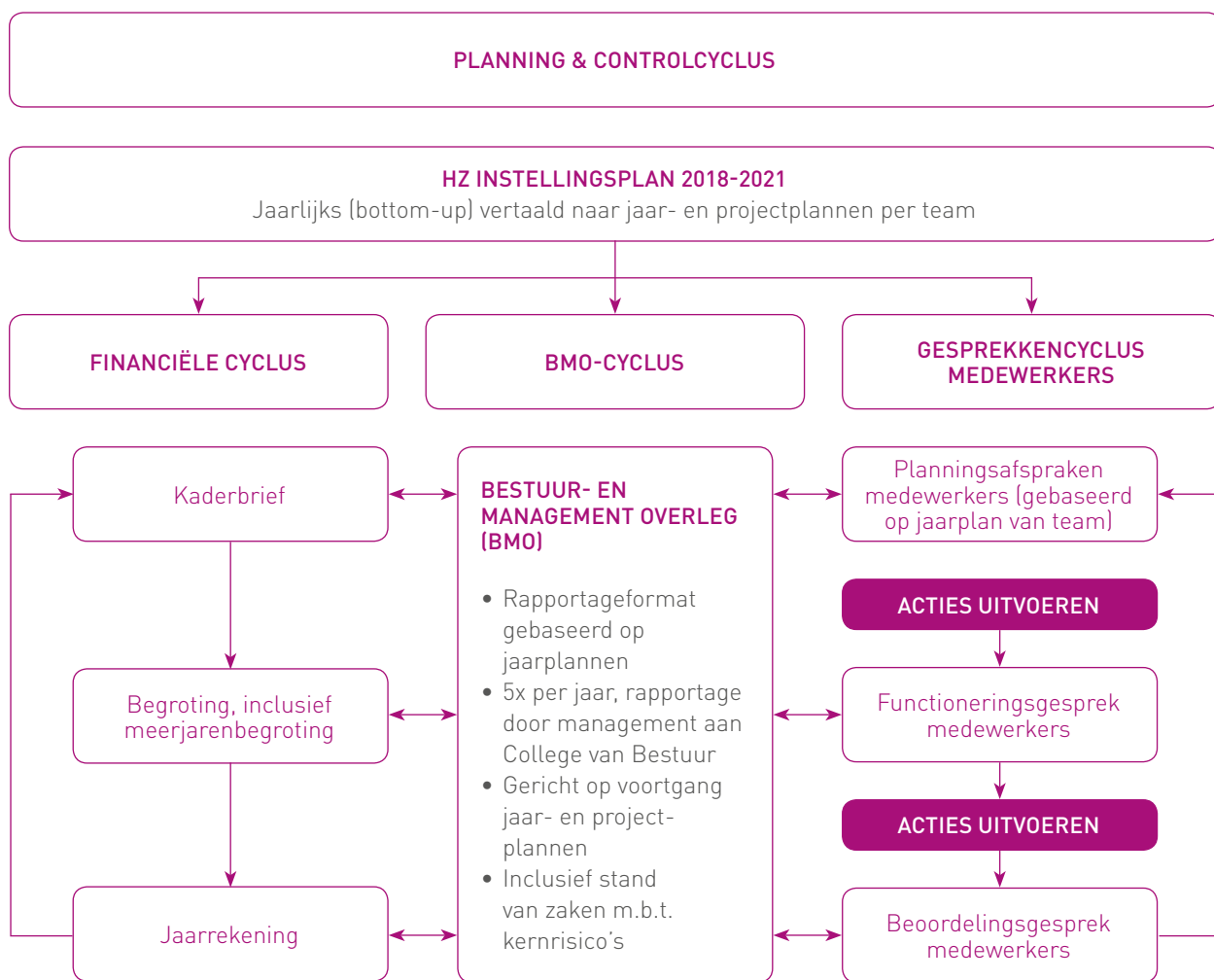
Na bovenstaande afstemming en toetsing, zijn vanuit de 25 geïdentificeerde risico's een aantal kernrisico's geselecteerd. Onder kernrisico verstaan wij een manifeste bedreiging voor het realiseren van de gestelde doelen uit het HZ Instellingsplan 2018-2021 en/of een bedreiging voor de integriteit dan wel continuïteit van HZ. Voor elk van de kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt, dat wil zeggen manieren om voorzienbare risico's te voorkomen of om de effecten van het optreden van het risico te verminderen. Daarnaast zijn risico indicatoren vastgesteld. Hiermee kan worden vastgesteld of een risico zich dreigt voor te doen of zich daadwerkelijk voordoet.

De bewaking en beheersing van de (kern)risico's is geïntegreerd in de planning & controlcyclus. Deze cyclus wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

3.2 PLANNING & CONTROLCYCLUS

De planning & controlcyclus geeft inzicht in de realisatie van onze doelstellingen en biedt handvatten om continu te blijven verbeteren. De bewaking en monitoring van risico's en onzekerheden vormt hier een onderdeel van.

De planning & controlcyclus van HZ is als volgt opgebouwd:



Figuur 3 Schematische weergave planning & controlcyclus

De cyclus start vanuit het HZ Instellingsplan 2018-2021 en daaraan verbonden projectplannen. Het instellingsplan wordt jaarlijks door opleidingen en diensten geconcretiseerd in jaarplannen. Deze vormen de inhoudelijke basis van verschillende cycli waaronder het Bestuur- en Management Overleg (BMO), de financiële cyclus en de gesprekkencyclus met medewerkers. Hierbij is nadrukkelijk sprake van een iteratief proces. Inzichten vanuit de kaderbrief, begroting en jaarrekening kunnen aanleiding zijn om de ambities zoals geformuleerd in de jaarplannen van de teams aan te passen.

3.2.1 BMO-CYCLUS

De IP-jaarplannen van de teams worden omgezet naar rapportageformats ten behoeve van het BMO. Academiedirecteuren en diensthoofden informeren het College van Bestuur in het kader van het BMO periodiek over de voortgang met betrekking tot hun jaar- en projectenplannen. De BMO-rapportages komen bottom-up tot stand. De kaderbrief en het HZ Instellingsplan bepalen de (financiële/inhoudelijke) kaders waarbinnen teams moeten opereren en hun jaar- en projectenplannen moeten opstellen. Middels de goedkeuring van de begroting worden de budgetten vrijgegeven om de jaarplannen uit te voeren. De jaarplannen en de begroting vormen hiertoe de basis. Mede door de BMO-gesprekken houdt het College van Bestuur voldoende zicht op wat zich binnen de verschillende teams afspeelt en kan er, indien noodzakelijk, worden bijgestuurd.

Een belangrijk onderdeel van de BMO-rapportages is de rapportage over de stand van zaken omtrent de (operationele) kernrisico's, inclusief risico-indicatoren en beheersmaatregelen. Tijdens de BMO-gesprekken wordt afgestemd en bewaakt of actie met betrekking tot de verschillende kernrisico's noodzakelijk is.

Wat betreft de strategische kernrisico's vindt periodieke afstemming plaats tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ten behoeve van iedere reguliere vergadering ontvangen de leden van de Raad van Toezicht een informatierapportage van het College van Bestuur. In deze rapportage wordt de voortgang op zes, in onderling overleg vastgestelde, beleidsterreinen gerapporteerd. Deze beleidsterreinen zijn het profiel van HZ portfolio/innovatie/instream, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. In de rapportage wordt per beleidsterrein een risicoanalyse uitgewerkt en worden beleidsmaatregelen toegelicht. De BMO-rapportages vormen ook voor strategische kernrisico's vaak een belangrijke informatiebron. Tevens komt in ieder overleg van de Raad van Toezicht een financiële rapportage aan de orde.

3.2.2 FINANCIËLE CYCLUS

Jaarlijks worden respectievelijk een kaderbrief (financiële hoofdlijnen), een (meerjaren)begroting en een jaarrekening opgesteld. Ook in deze documenten worden de jaarplannen zoals opgesteld door teams verwerkt. De financiële cyclus kent een directe wederzijdse relatie met de BMO-gesprekken, zij vormt het kader waarbinnen deze gesprekken plaatsvinden. Bevindingen vanuit de BMO-gesprekken, inclusief inzichten met betrekking tot de (kern)risico's en de uitkomsten van bespreking daarvan met het management en de Raad van Toezicht, vormen tevens input voor de totstandkoming van de nieuw op te stellen kaderbrief, (meerjaren)begroting en jaarrekening. De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische wijze zijn opgenomen in de begroting 2017 en de meerjarenprognose 2017-2021. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

3.2.3 GESPREKKENCYCLUS MEDEWERKERS

De jaar- en projectenplannen van de teams worden vertaald in acties voor de medewerkers. Deze acties worden vastgelegd en geborgd in de planningsgesprekken die met de individuele medewerkers worden gemaakt. De resultaten van de door medewerkers uitgevoerde acties zijn bepalend voor de voortgang met betrekking tot de jaar- en projectenplannen en vormen dus belangrijke input voor de BMO-rapportages.

HZ is van mening dat continue feedback op elkaars handelen van toegevoegde waarde is voor zowel het individueel functioneren en de motivatie van medewerkers, als voor de cultuur en het HZ brede belang. Naast het plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek zijn de vele tussentijdse contactmomenten tussen collega's en/of leidinggevende minstens zo belangrijk. Door elkaar tussentijds feedback te geven op gedrag en handelen kunnen veranderingen worden doorgevoerd en verbeteringen nagestreefd. Bevindingen vanuit een BMO-gesprek kunnen hierbij een bron van input zijn. Dit geldt ook voor de (kern)risico's. Zodra uit een BMO-gesprek blijkt dat actie noodzakelijk is om te voorkomen dat een risico zich voordoet, dan kan dit direct worden afgestemd met de betrokken medewerkers (buitenom de reguliere gesprekkencyclus). Het BMO en de gesprekkencyclus met medewerkers zijn dus ook in dit opzicht aan elkaar gerelateerd. Op deze manier beoogt HZ de cultuur, het gedrag en motivatie van haar medewerkers op een positieve manier te beïnvloeden.

3.3 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

In deze paragraaf worden de voornaamste risico's beschreven die HZ onderkent, gerelateerd aan de visie van de instelling. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende soorten risico's: strategische risico's, operationele risico's, risico's in relatie tot de financiële positie van HZ, risico's in relatie tot financiële verslaggeving en risico's in relatie tot wet- en regelgeving.

Per risico wordt hieronder de verwachte impact en de verwachte beïnvloedbaarheid genoemd. Ook de beheersmaatregelen worden toegelicht. De impact en beïnvloedbaarheid zijn beoordeeld als 'groot', 'middelmatig' of 'klein' en waar mogelijk gekwantificeerd. Onderstaande beschrijving betreft nadrukkelijk geen uitputtende uiteenzetting van alle risico's maar een selectie en weergave van de belangrijkste risico's.

3.3.1 STRATEGISCHE RISICO'S

Strategische risico's zijn risico's en onzekerheden die een belemmering kunnen vormen om doelen uit het HZ Instellingsplan 2018-2021 te realiseren.

• INSTROOMONTWIKKELING

HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief als zelfstandige hogeschool. HZ is er van overtuigd dat een zelfstandige HZ de beste waarborg is om een optimale bijdrage te leveren aan de regionale ontwikkeling. Dit in partnerschap met collega onderwijs- en kennisinstellingen in Zeeland. Voldoende instroom van studenten is cruciaal om als hogeschool zelfstandig te kunnen blijven opereren.

HZ acteert in een krimpregio. Jongeren trekken weg uit de provincie en er is sprake van vergrijzing van de bevolking. Door de krimpontwikkelingen staat HZ in de toekomst naar verwachting een afnemende instroom uit de regio te wachten. Dit zal met name effect hebben op opleidingen die hoofdzakelijk gevoed worden door regionale instroom. Ook andere factoren zoals mogelijke toename van de concurrentie, mogelijke imagoschade, een eventuele disbalans tussen het portfolio van HZ en de wensen van studenten en het werkveld en verhoogde instroomeisen kunnen ervoor zorgen dat HZ de gestelde instroomtargets niet behaalt.

Verwachte impact: groot. HZ heeft minimaal 4.500 bekostigde studenten (graden/diploma's) nodig om financieel gezond te kunnen blijven. Indien er sprake gaat zijn van studentenontwikkeling in negatieve zin dan heeft dit direct gevolgen voor de inkomsten van HZ (collegegelden en normatieve rijksbijdrage). Deze moet dan neerwaarts bijgesteld worden. Indien de instroom 100 studenten lager is, dan betekent dit circa € 0,8 miljoen minder inkomsten. Wanneer deze lagere instroom jaarlijks 100 lager is dan betekent dit, rekening houdend met uitval, structureel 300 minder studenten ofwel € 2,4 miljoen lagere baten. Bovendien is een lineair verband tussen terugloop in studenten en personeelsreductie niet mogelijk. Het risico omtrent instroomontwikkeling kent een directe doorwerking naar dekking op de personele kosten.

Beïnvloedbaarheid: middelmatig

Beheersmaatregelen en (verwachte) effectiviteit: HZ streeft ernaar groei in de nationale en internationale instroom te realiseren en het regionale marktaandeel te behouden. Hiertoe zijn in 2017 onder andere de volgende acties uitgevoerd:

- **Portfolio uitbreiding nationaal:** HZ heeft haar portfolio in 2017 onder andere uitgebreid op het gebied van deeltijd onderwijs en Ad-opleidingen. Verwacht wordt dat het aantal studenten dat instroomt in de deeltijd opleidingen stijgt van 50 in 2017 naar 120 in 2022.
In het kader van de ontwikkeling van Associate degrees hebben Avans en HZ gezamenlijk de stichting Associate degree Academie in Roosendaal opgericht van waaruit vanaf september 2018 diverse voltijd Associate degree opleidingen worden aangeboden. Tevens is in 2017 gewerkt aan de ontwikkeling van de master River Delta Development, een samenwerking tussen HZ, VHL en Hogeschool Rotterdam. De beoogde startdatum van deze opleiding is september 2018. Verder vindt verkenning plaats naar de oprichting van een professional college. *Een nadere toelichting op de portfolio-ontwikkeling is opgenomen in hoofdstuk 2.*
- **Portfolio uitbreiding internationaal:** In 2017 hebben tien docenten uit Indonesië deelgenomen aan de cursus Water Technology. Het was de eerste keer dat docenten deelnamen aan deze cursus. Tevens zijn de opleiding International Business & Languages en International Business & Management Studies samengevoegd tot de opleiding International Business. Ook de eerder genoemde ontwikkeling van de Master River Delta Development is van groot belang voor de instroom van internationale studenten. Daarnaast is in 2017 gestart met de ontwikkeling van de Summer Academy Delta Challenges; een drieweeks programma gefocust op de uitdagingen van het leven en werken in een Deltagebied.
- **Uitbreiding regionaal marktaandeel:** De Zeeuwse vo-, mbo- en hbo-instellingen stellen zich in het Zeeuws Regionaal Ambitieplan ten doel om het doorstromingsucces van vo/mbo naar het hbo te vergroten. Om dit te bewerkstelligen worden de Zeeuwse vo-leerlingen en mbo-studenten vroegtijdig en/of veelvuldig uitgenodigd deel te nemen aan activiteiten die een bijdrage leveren aan hun studiekeuze-oriëntatie en die hen kennis laten maken met/de mogelijkheid biedt tot verwerving van de voor het hbo essentiële vaardigheden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de recente onderzoeksresultaten op dit gebied. Middels het Zeeuws Regionaal Ambitieplan beoogt HZ de onderwijskolom in Zeeland te versterken en uiteindelijk het regionaal marktaandeel te vergroten.
- **Werving internationale studenten:** Om de internationale studiekezener beter te bedienen zet HZ sinds 2015 in op de Red Carpet strategie. Deze aanpak is gericht op een voortdurende afstemming van de informatievoorziening en interne werkprocessen op de behoefte van de internationale studiekezners. In 2017 is dit

doorvertaald in onder andere het informeren van internationale studiekeizers middels blogs en vlogs. Ook steeg het aantal student ambassadors dit jaar naar 85. De taak van deze ambassadors is het persoonlijk ondersteunen van de internationale studiekeizers gedurende het hele proces van oriëntatie tot aanmelding. Daarnaast verzorgen deze studenten voorlichting in hun eigen land. Zo levert HZ, als De Persoonlijke Hogeschool, ondersteuning op maat. Dat deze aanpak werkt blijkt uit de positieve reacties van de internationale studiekeizers zelf, hun ouders, de agenten met wie wij samenwerken, de voorlopig afgegeven Letters of Acceptance, het aantal aanmeldingen voor Open Dagen en de kamerboekingen. Verder is de beschikbaarheid van studentenbijbanen voor de internationale studenten volgens HZ erg belangrijk. Op verzoek van HZ werkt The Work Zone dan ook aan de acquisitie van deze bijbanen.

- **Internationale samenwerkingsverbanden uitbreiden:** In 2017 heeft HZ nieuwe samenwerkingen afgesloten met de volgende exchange partners: University of South Carolina Beaufort (VS), Bowling Green State University (VS), Anderson University SC (VS), Mittuniversitetet (Zweden) en Konkuk University (Korea).
- **Uitbreiding huisvesting:** Op het gebied van huisvesting heeft HZ in 2017 een bewogen jaar achter de rug. In 2017 is onder andere gewerkt aan de verbouw/nieuwbouw van de locatie Het Groene Woud in Middelburg. Daarnaast zijn plannen uitgewerkt met betrekking tot de locaties Boulevard Bankert 154 te Vlissingen, Edisonweg 4 te Vlissingen en de totstandkoming van het Joint Research Centre in Middelburg. In hoofdstuk 5 volgt een toelichting op de resultaten in 2017 met betrekking tot huisvestingsdossiers.
- **Uitbreiding studentenhuishuizing:** Op het gebied van studentenhuishuizing is in 2017 een toename van het aantal beschikbare eenheden gerealiseerd. In september is in Vlissingen de Campus de Ruyter opgeleverd (circa 90 kamers en gezamenlijke studie-, kook- en sportfaciliteiten). Ook de voorzieningen aan de Adriaen Coortelaan (Vlissingen) zijn uitgebreid tot 200 eenheden. Daarnaast heeft Woongood Middelburg plannen voorgelegd voor de ontwikkeling van een campus aan de Middelburgse Kanaalzone. Hier kunnen in 2020-2021 circa 250 studenten gehuisvest worden.

Bevinding 2017: De studenteninstroom heeft zich in 2017 ontwikkeld conform prognose.

• PROFIEL HZ

HZ werkt vanuit een tweeledig profiel. Dit is enerzijds gericht op expertisedomeinen en anderzijds op ons onderwijsconcept. Op basis van deze profielkeuze wil HZ zich onderscheiden van andere aanbieders van hoger onderwijs, groei van de nationale en internationale instroom realiseren en het regionale marktaandeel behouden. Een andere doelstelling is om op basis van dit onderscheidende profiel passende strategische partners in binnen- en buitenland aan HZ te binden. Daarbij wordt gestreefd naar een goede balans tussen onderwijs (portfolio) en praktijkgericht onderzoek en innovatie (valorisatie) in samenwerking met partners in de Triple Helix (ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheden). Door deze samenwerking wenst HZ haar innovatievermogen te vergroten. Voortdurende innovatie is noodzakelijk om goed toekomstbestendig hoger onderwijs in de regio Zuidwest-Nederland te waarborgen. Het niet realiseren van haar geplande ambities met betrekking tot profilering vormt een risico met mogelijk imago schade en terugloop in de studenteninstroom tot gevolg.

Verwachte impact: groot, het onderscheidende vermogen van HZ is bepalend voor haar succes en haar continuïteitsperspectief.

Beïnvloedbaarheid: middelmatig

Beheersmaatregelen en verwachte effectiviteit:

Expertisedomeinen

- De expertisedomeinen van HZ worden geladen in de verschillende onderzoeksgroepen en de verschillende Centres of Expertise. Op elk van de profielthema's heeft HZ een Applied Research Centre ingericht dat uiteenvalt in één of meerdere lectoraten. De Applied Research Centres sluiten zowel wat betreft hun onderwijs- als onderzoekprogramma's aan bij de regionale maatschappelijke en economische agenda's, de nationale topsectoren en het Europese onderzoekskader Horizon 2020. Op ieder van de profielthema's participeert HZ daarnaast in Centres of Expertise (CoE's). De CoE's zijn erop gericht het hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan de economische speerpunten. Op het gebied van water is HZ penvoerder van het CoE Delta Technology. Deze CoE is een samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein en

Hogeschool Rotterdam. Verder is HZ, op basis van de aantoonbare ervaring met het opzetten van eerdere Centres of Expertise, gevraagd om met middelen van het ministerie van Economische Zaken een Centre of Expertise Water & Energy (CoE W&E) op te zetten. Het streven hierbij is aan te sluiten op bestaande structuren en thema's en deze te versterken vanuit een hbo-component. HZ werkt samen met ROC's (Scalda en Noorderpoort) en relevante hbo-instellingen (waaronder NHL Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Fontys en Avans Hogeschool) aan de ontwikkeling van een 'nomadische track' waarbij (inter)nationaal aanwezige hoogwaardige expertise doelmatig ingezet kan worden voor onderwijs, onderzoek en valorisatie voor de energietransitie in relatie tot water. Op het gebied van energie is HZ betrokken bij het CoE Biobased Economy (CoE BBE), een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool (penvoerder) en HZ. In het kader van vitaliteit participeert HZ gezamenlijk met NHTV en Stenden Hogeschool in het Centre of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality (penvoerder NHTV). Middels deze CoE's geeft HZ in samenwerking met collega hogescholen invulling aan haar profilering.

- HZ verkent de ontwikkeling van hospitality onderwijs, als doorontwikkeling van de reeds bestaande bacheloropleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme. HZ kiest hierbij voor een brede opleiding Tourism Management met vier specialisaties, namelijk Developing Resorts, Advances Gastronomy, Stimulating Events en Promoting Well-being. Studenten kunnen kiezen voor specialisatie in één van de vier genoemde richtingen of de allround afstudeervariant Tourism Manager. In het kader van de op te richten Ad Hospitality zijn in 2017 sessies georganiseerd met HZ-medewerkers, studenten en een brede selectie van ondernemers uit de toeristenindustrie in Zeeland. Doelstelling was de context van deze opleiding nader in kaart te brengen. Het werkveld heeft, met het oog op het innoverend vermogen van de Zeeuwse toeristische sector, grote behoefte aan hoger opgeleid personeel (met name mbo+ niveau). Het initiatief van HZ om een Ad-opleiding te ontwikkelen voor de sector wordt dan ook toegejuicht. De voorkeur gaat hierbij uit naar een vakgerichte Ad die ontwikkeld wordt in nauwe samenwerking met het werkveld en de mbo-opleidingen. Een dergelijk traject biedt tevens kansen voor bij- of omscholing.
- De ontwikkeling en het uitrollen van (inter)nationale communicatie- en wervingscampagnes o.b.v. expertisedomeinen.

Onderwijsconcept

In 2017 is verder gewerkt aan de inrichting van curricula conform het SPO-concept. Belangrijke onderdelen hierbij zijn onder andere de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, state-of-the-art onderwijs en een sterke verbinding met het beroepenveld (real-life casuïstiek). Studenten worden opgeleid als T-shaped professionals, professionals die enerzijds beschikken over specialistische kennis op het eigen vakgebied en anderzijds over het vermogen om verbindingen te leggen met andere vakgebieden en over het eigen vakgebied heen te kijken.

De opleidingen bevinden zich in verschillende fasen van curriculumontwikkeling.

De curriculumverandering heeft betrekking op inhoud, programmering, toetsing en begeleiding. Ook zijn voor alle opleidingen veranderingen doorgevoerd in protocollering van toetsen en afstuderen die bij het SPO-concept horen. Bij de ontwikkeling van de nieuwe curricula worden studenten en het beroepenveld intensief betrokken. Deze betrokkenheid is zowel gericht op curriculair niveau als op het niveau van de individuele cursussen. Bij de ontwikkeling wordt kritisch gekeken naar zowel inhoud als niveau, studeerbaarheid en organisatie van curricula. Voor de curriculumontwikkeling is innovatiebudget gealloceerd. Om de invoering en doorontwikkeling van het SPO in curricula en onderwijsprogramma's extra kracht bij te zetten, heeft HZ de opleidingen extra gefaciliteerd met circa € 3,0 miljoen. Alle opleidingen hebben de afgelopen jaren extra formatie beschikbaar gekregen om de curricula conform SPO te ontwikkelen. Om zorg te dragen dat de curricula echte SPO-curricula worden heeft elke academie extra onderwijsondersteuners beschikbaar gekregen. Zij begeleiden de curriculum-innovatieteams actief bij deze radicale onderwijsinnovatie. In 2018 wordt de onderwijsondersteuning geëvalueerd en zal de effectiviteit van deze extra inzet inzichtelijk worden gemaakt.

Bevinding 2017: HZ wordt door partners gevonden en gewaardeerd op de expertisedomeinen. De internationale erkenning kan nog verder worden ontwikkeld. Behoud, verdere ontwikkeling en actualisering van de profilering zal steeds onze voortdurende aandacht blijven vragen. Het risico omtrent profilering was in 2017 in control.



3.3.2 OPERATIONELE RISICO'S

Operationele risico's en onzekerheden beïnvloeden de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten van HZ. Deze risico's hebben met name betrekking op interne processen en kunnen van invloed zijn op korte termijn doelstellingen.

• COMPETENTIE MEDEWERKERS

HZ is een innovatieve kennisinstelling. Onze medewerkers, en onze docenten in het bijzonder, vormen de spil in het proces van vernieuwing en kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en onderzoek. De snel veranderende samenleving, waarbinnen digitalisering en mondialisering een steeds grotere rol spelen, vereist dat medewerkers hun competenties voortdurend blijven ontwikkelen. De kwaliteit van medewerkers is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van onze studenten en partners.

Een mogelijk risico dat de realisatie van onze doelen in gevaar kan brengen, is een gebrek aan de vereiste kennis, vaardigheden en ervaring en/of het ontbreken van een professionele houding van HZ-medewerkers.

Verwachte impact: groot

Beïnvloedbaarheid: groot

Beheersmaatregelen en verwachte effectiviteit:

- In 2017 heeft een professionaliseringsslag plaatsgevonden in zowel de ontwikkeling en uitvoering van strategische personeelsplannen als de interne dialoog hierover. Dit heeft ertoe geleid dat er meer gefundeerde besluiten worden genomen ten aanzien van de benodigde kwaliteit en kwantiteit van personeel voor de komende jaren in relatie tot de geprognoseerde studenteninstroom en de inhoudelijke ambities van HZ. Het creëren van dit inzicht heeft een positief effect gehad op de werving en selectie, de professionalisering van medewerkers en de interne mobiliteit. Hierbij is ruimte voor maatwerk op individueel en teamniveau.
- HZ heeft scholings- en wervingsbeleid ontwikkeld en scholingsbudgetten beschikbaar gesteld. Vanuit de HZ Academy worden cursussen aan medewerkers aangeboden. Nadere toelichting op onder andere de professionalisering en werving en selectie is opgenomen in hoofdstuk 5.
- HZ kent een jaarlijkse gesprekkencyclus, bestaande uit een plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek. Deze cyclus dient als leidraad voor het voeren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevend. De aspecten taaktoedeling, kwaliteiten van de medewerker, vereiste kennis, vaardigheden en ervaring en gedrag van de medewerker vormen onderdeel van deze dialoog.

Bevinding 2017: Bovengenoemde beheersmaatregelen hebben ertoe geleid dat het risico van competenties van medewerkers in 2017 niet aan de orde is geweest.

• STUDIESUCCES – RENDEMENT

HZ wil afgestudeerden met uitstekende startkwalificaties afleveren en tegelijkertijd een hoog studierendement behalen. Het risico is dat de in de plannen geprognoseerde onderwijsrendementen niet worden gehaald en bekostiging wordt misgelopen. Daarnaast kan sprake zijn van een imago-risico bij zowel de studenten als het werkveld wanneer de rendementen achterblijven.

Verwachte impact: groot

Stel dat het aantal afstudeerders structureel 1 procentpunt muteert, dan heeft dit in een oplopende reeks na zes jaar een structureel financieel effect van circa € 0,6 miljoen.

Beïnvloedbaarheid: middelmatig

Beheersmaatregelen en verwachte effectiviteit:

- In de afgelopen jaren heeft HZ zich ingespannen om het proces van studiekeuze te intensiveren door het verbeteren van onder andere de persoonlijke begeleiding gedurende het studiekeuzeproces en het studiekeuzegesprek.

Voorlichting en studiekeuzeactiviteiten: In de voorlichting en bij de matching (student – opleiding) wordt sterk ingestoken op de juiste student op de juiste opleiding. HZ werkt aan een overkoepelende aanpak om instromende studenten te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studenten. Verder zet HZ inhoudelijk breder in op samenwerking met vo- en mbo-scholen op het gebied van voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten. Daardoor maken deze groepen gericht kennis met het hbo en worden zij geholpen bij hun studiekeuze. De kennismaking vindt plaats door deelname aan activiteiten als proeflessen, -projecten en –tentamens. Tijdens deze activiteiten komen de scholieren en mbo-studenten rechtstreeks in contact met studenten, docenten en studieloopbaancoaches. Bovenstaande initiatieven vinden onder andere plaats binnen het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.

Schooldossiers: Om de doorstroom van vo- en mbo-leerlingen te bevorderen, heeft HZ unieke schooldossiers ontwikkeld. De dossiers geven per school inzicht in onder andere instromers (profielen), leerresultaten, uitval en samenwerkingsafspraken. Op basis van de schooldossiers kunnen toeleverende scholen differentiaties doorvoeren om de doorstroom naar het hbo te optimaliseren.

Studiekeuzecheck: Zodra de aankomende studenten zich hebben aangemeld voor een opleiding aan HZ, worden zij uitgenodigd voor de studiekeuzecheck (SKC). In 2017 zijn 1.448 studiekeuzechecks afgenomen. Het centrale onderdeel van deze check is een individueel studiekeuzegesprek tussen de aanmelder en een docent van de opleiding waarvoor hij zich heeft aangemeld. Startpunt van dit gesprek vormt de vooraf door de aanmelder ingevulde vragenlijst. Tijdens het gesprek wordt duidelijk of achtergrond en verwachtingen van de aanmelder overeenkomen met de verwachtingen en eisen van de opleiding. Na afloop wordt een studiekeuzeadvies afgegeven als indicatie van het toekomstige studiesucces van de aanmelder. De informatie verkregen uit de studiekeuzecheck wordt doorgezet naar de StudieloopbaanCoördinator (SLC) en dient als input voor de gesprekken die de SLC met de aanmelder zal voeren na inschrijving aan HZ. Indien sprake is van studiebelemmering (bijvoorbeeld een functiebeperking) dan wordt hierop direct actie gezet waardoor mogelijke toekomstige studieovertraging zoveel mogelijk wordt voorkomen. HZ is voornemens de studiekeuzecheck te evalueren. De verwachting is dat er meer nadruk zal komen te liggen op studiekeuzeactiviteiten en loopbaanoriëntatie en –begeleiding.

Studentbegeleiding: HZ stuurt sterk op studiemotivatie, –planning en het creëren van een uitdagende en intensieve studiecultuur. Zij doet dit onder andere door verdere uitbouw van de Studieloopbaan Coaching. De leerlijn Leren Leren is in ontwikkeling en vormt een belangrijk onderdeel van het SPO-concept. Middels deze leerlijn wordt de student in staat gesteld om zelfstandig kennis te blijven verwerven en toepassen in de studie- en beroepspraktijk.

De begeleiding van langstudeerders vormt een punt van aandacht. Studenten hebben meer moeite om binnen de nominale studieduur af te studeren. Binnen de academies lopen diverse initiatieven om de langstudeerders zo spoedig mogelijk te begeleiden naar de afronding van hun studie. Enkele voorbeelden zijn het voeren van coaching-gesprekken met een langstudeerdercoach dan wel SLC en het opzetten van specifieke langstudeerders klassen. De verwachting is verder dat de volledige invoering van het SPO op termijn ook zal zorgen voor een afname van het aantal studenten dat niet binnen de nominale studieduur een diploma behaalt. De intensivering van studieloopbaanbegeleiding vereist ontwikkeling van bijpassende gedragscompetenties van docenten. Deze gedragscompetenties vormen onderdeel van de strategische personeelsplannen en de gesprekkencyclus met medewerkers.

- **Actieve sturing op rendementen:** het College van Bestuur en academiemanagement stuurt actief op rendementen. Rapportage, inclusief risicoanalyse, vindt onder andere plaats in de BMO-rapportages.

Bevinding 2017: Ondanks dat er in 2017 geen significante verbetering van het studiesucces waarneembaar was, is het risico studiesucces beheersbaar en in control.



3.3.3 RISICO'S IN RELATIE TOT DE FINANCIËLE POSITIE VAN HZ

Risico's in deze categorie zijn gericht op de financiële positie van de HZ.

• HUISVESTING EN FACILITEITEN

HZ investeert in het verbeteren van het hoger beroepsonderwijs in Zeeland. Een adequate leeromgeving, die voldoet aan de eisen van ons onderwijsconcept, en een nauwe samenwerking met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid zijn hierbij essentieel. Inspirerende huisvesting kan bovendien leiden tot een toenemende studenteninstroom en dus de realisatie van de groeiambitie van HZ. Voldoende financiële middelen en goede huisvestingsplannen zijn noodzakelijk om adequate huisvesting te kunnen realiseren en onderhouden. Indien HZ beschikt over onvoldoende financiële middelen of deze onvoldoende kan aantrekken om te kunnen investeren in de ontwikkeling en het onderhoud van deze huisvesting, dan vormt dit een risico. Mogelijk gevolg is dat het gekozen SPO-onderwijsconcept niet optimaal kan worden geïmplementeerd. Ook de studenteninstroom kan onder druk komen te staan vanwege ontoereikende huisvesting en faciliteiten waardoor de groeiambitie niet kan worden gerealiseerd.

Verwachte impact: groot

Beïnvloedbaarheid: middelmatig

Beheersmaatregelen en verwachte effectiviteit:

- HZ heeft een meerjarige visie op huisvesting uitgewerkt. Investeringsplannen maken hier, gefaseerd in de tijd, onderdeel van uit. Het huisvestingsplan is onder andere gericht op de verbouw/nieuwbouw van de locatie Het Groene Woud en het Joint Research Centre in Middelburg, planvorming met betrekking tot de locatie Boulevard Bankert 154 en de Edisonweg 4 in Vlissingen. De aansluiting op regionale ontwikkeling en structuurversterking vormt een belangrijk uitgangspunt van deze plannen.
- In het kader van huisvesting zijn verschillende werkgroepen ingesteld: Werkgroep Vormgeving, Werkgroep Facilitaire Organisatie, Werkgroep ICT en Audio-Visueel, Werkgroep Inrichting en de Werkgroep Verhuizing en Inhuizing. Zij rapporteren aan de Projectgroep Huisvesting die beleidsvoorbereidend zijn voor de Stuurgroep Huisvesting.
- Monitoring vindt plaats door de Stuurgroep Huisvesting.
- Voor een toelichting op financiële middelen in het kader van huisvestingsinvesteringen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.
- In de vergadercyclus tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is huisvesting in 2017 voortdurend onderwerp van gesprek geweest. Middels een specifieke huisvestingsrapportage is de raad periodiek geïnformeerd over de stand van zaken betreffende dit onderwerp. Op 19 mei 2017 heeft een extra bijeenkomst plaatsgevonden die geheel in het teken stond van huisvesting. De heer Kloet, lid van de Raad van Toezicht, maakt daarnaast deel uit van de Stuurgroep Huisvesting en fungeert in die zin als linking pin.

Bevinding 2017: HZ beschikt over voldoende financiële middelen om de gewenste investeringen in huisvesting en onderwijsfaciliteiten te kunnen doorvoeren.

3.3.4 RISICO'S IN RELATIE TOT FINANCIËLE VERSLAGGEVING

In deze categorie vallen risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving. In de notitie HZ-risicomanagement worden verschillende risico's geduid die onder deze categorie geschaard kunnen worden:

- Externe verslaggeving – het risico dat HZ niet tijdig, juist en volledig voldoet aan haar verplichtingen op het gebied van verslaggeving.
- Interne informatie en communicatie – het risico dat de beschikbare informatie en interne communicatie instrumenten niet adequaat worden gebruikt.
- Planning & Control – het risico dat als gevolg van gebrek aan relevante en/of betrouwbare informatie, dan wel het niet juist/onvolledig rapporteren omtrent de actuele status van de realisatie van voorgenomen beleid, niet (tijdig) kan worden bijgesteld.

Bovengenoemde risico's behoren echter niet tot de HZ-kernrisico's. Dat wil zeggen dat deze risico's momenteel geen manifeste bedreiging vormen voor het behalen van onze doelen. Deze risico's zullen in deze beknopte uiteenzetting dan ook niet verder worden uitgewerkt.

3.3.5 RISICO'S IN RELATIE TOT WET- EN REGELGEVING

Risico's in deze categorie vloeien voort uit wet- en regelgeving en hebben directe invloed op de organisatie en/of de bedrijfsprocessen van HZ. In de notitie HZ-risicomanagement worden verschillende risico's geduid die onder deze categorie geschaard kunnen worden:

- Onrechtmatig gebruik – het risico dat het College van Bestuur, directeuren en medewerkers onrechtmatig gebruik maken van hun positie en van de middelen van HZ.
- Bekostiging – het risico dat HZ bekostiging niet ontvangt dan wel moet terugbetalen omdat HZ-managers en medewerkers zich niet aan de bekostigingsvoorwaarden van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) houden.

Op de bekostigingsgegevens vindt zowel een in- als externe controle plaats. Bovengenoemde risico's vormen momenteel noch voor het behalen van de HZ-doelen noch voor de integriteit en continuïteit van HZ een manifeste bedreiging.

3.4 RESULTATEN EN IN CONTROL STATEMENT

De huidige opzet van het risicobeheersings- en controlesysteem werkt dusdanig goed dat risico's tijdig herkend en niet manifest worden. HZ onderkent in- en externe onzekerheden en neemt maatregelen zodat de organisatie voorspelbaar wordt en een balans tussen risico en beheersing wordt gevonden. Conclusie is dat HZ goed zicht heeft op de te onderkennen risico's. Mede daardoor is de continuïteit van HZ gewaarborgd.

3.5 EVALUATIE

Periodiek wordt de werking van het gehele risicomanagement- en controlesysteem geëvalueerd. In 2014 heeft dit geleid tot een herziening van de notitie HZ-risicomanagement, waarin het risicobeheersing- en controlesysteem is verwoord. In 2017 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd.

In 2018 is HZ een project gestart om de management rapportages ten behoeve van het Bestuur en Management Overleg te herzien. De doelstelling is om te komen tot aanscherping van stuur- en verantwoordingsindicatoren waardoor er meer zicht ontstaat op de performance teams. Dit kan betekenen dat zowel de vormgeving als de inhoud van de rapportages er anders uit komt te zien.

Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 2, is in 2017 gereflecteerd op de huidige organisatie in het licht van een toekomstbestendige en zelfstandige HZ. Het lerend vermogen van de organisatie is een belangrijk onderdeel om wendbaar en weerbaar te zijn en te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Er zijn voorgenomen besluiten geformuleerd met betrekking tot de kanteling van de organisatie, leiderschap, cultuur en structuur. Verdere concretisering en uitwerking van deze voorgenomen besluiten volgt in 2018. Dit alles met het doel om het lerend vermogen van de organisatie verder te stimuleren zodat HZ ook in de toekomst wend- en weerbaar blijft.





HZ IN DE REGIO

Een duurzaam toekomstperspectief is voor ons Zeeuwse kennisinstituut essentieel. Met de nieuwe locatie in Middelburg sluit de HZ aan bij de wens om in Zeeland het hoger technisch onderwijs en onderzoek te versterken. Er wordt het hele jaar met trots gewerkt aan Het Groene Woud.



CONTINUÛTEIT

4

4.1 INLEIDING

Het meerjarig financieel beleid is gericht op duurzame continuïteit van een zelfstandige HZ in de regio en zorgt er mede voor dat er modern en kwalitatief hoogwaardig hoger beroepsonderwijs en onderzoek aangeboden wordt dat een vraaggestuurd karakter heeft.

In april 2018 heeft het ministerie van OCW het sectorakkoord 2019 - 2022 gesloten met de Vereniging Hogescholen (VH). In dit sectorakkoord zijn de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs periode 2019 - 2024, de wijze van profilering en de gedeelde prioriteiten vastgelegd.

In het sectorakkoord OCW – VH zijn afspraken gemaakt over de volgende onderwerpen

1. Investeren in onderwijskwaliteit
 - a. Studievoorschotmiddelen investeren via kwaliteitsafspraken
 - b. Gelijke kansen blijven prioriteit: doorstroom en toegankelijkheid
 - c. Internationalisering gericht op kwaliteit
2. Werken aan maatschappelijke meerwaarde
 - a. Praktijkgericht onderzoek en impact
 - b. Profilering Centres of Expertise
 - c. Leven Lang Leren
3. Randvoorwaarden voor dit akkoord
 - a. Investerings
 - b. Transparantie en verminderen regeldruk

Met de middelen van het studievoorschot wordt een zichtbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs beoogd. Hierbij ligt de nadruk, in overeenstemming met de Gemeenschappelijke Agenda van de Vereniging Hogescholen, op meer aandacht voor persoonlijke en maatschappelijke vorming van studenten, doorstroming in de onderwijsketen en een steviger inbedding van het hoger onderwijs in de omgeving.

Overeengekomen is dat de extra middelen besteed worden aan onderstaande categorieën:

- Kleinschalig en intensief onderwijs
- Onderwijsdifferentiatie
- Verdere professionalisering van docenten
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- Meer en betere begeleiding van studenten
- Hoger studiesucces en betere doorstroom en toegankelijkheid

De middelen die vrijkomen door het studievoorschot worden gekoppeld aan zogenaamde kwaliteitsafspraken op instellingsniveau die resulteren in concrete maatregelen en beleid. Dit gebeurt in een dialoog tussen studenten, docenten en relevante externe belanghebbenden resulterend in instemming van de Hogeschoolraad.

4.2 FINANCIËLE PRESTATIES 2017: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2017

Vergelijking bedrijfsresultaten 2016 en 2017:

	REALISATIE	BEGROTING	VERSCHIL	REALISATIE	VERSCHIL
* € 1.000	2017	2017	2017	2016	2016
BATEN					
Rijksbijdrage	35.352	34.406	946	33.189	2.163
Overige overheidsbijdragen en subsidies	3.654	2.002	1.652	1.636	2.018
College-, cursus- en examengelden	9.621	9.080	541	9.633	-12
Baten werk in opdracht van derden	1.830	1.441	389	2.107	-277
Overige baten	1.835	1.795	40	1.651	184
TOTAAL BATEN	52.292	48.724	3.568	48.216	4.076
LASTEN					
Personeelslasten	36.590	35.583	1.007	32.486	4.104
Afschrijvingen	-961	1.768	-2.729	1.410	-2.371
Huisvestingslasten	3.388	1.253	2.135	1.148	2.240
Overige materiële lasten	9.669	8.348	1.321	9.430	239
TOTAAL LASTEN	48.686	46.952	1.734	44.474	4.212
Saldo baten en lasten	3.606	1.772	1.834	3.742	-136
Saldo financiële bedrijfsvoering	-173	-363	190	-413	240
Resultaat deelnemingen	8	100	-92	107	-99
Totaal resultaat	3.441	1.509	1.932	3.436	5
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-993	0	-993	0	-993

Het bedrijfsresultaat van 2017 komt uit op € 3,4 miljoen positief en is daarmee € 1,9 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2017 rekening was gehouden. Opgemerkt wordt dat het eigen vermogen in de beginbalans van **2016** met € 0,9 miljoen is verhoogd als gevolg van een stelselwijziging in verband met het vrijvallen van de onderhoudsvoorziening. Het verschil in het bedrijfsresultaat van € 0,4 miljoen is als volgt opgebouwd:

- + € 3,5 miljoen hogere totaal baten
- - € 1,7 miljoen hogere totaal lasten
- + € 0,1 miljoen lagere financiële lasten

NADERE TOELICHTING BATEN

- *De Rijksbijdrage* is in 2017 € 0,9 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere referentieramingen van het ministerie van OCW, waardoor er voor 2017 incidenteel een hogere Rijksbijdrage ontvangen wordt.
- In de post *Overige overheidsbijdragen en subsidies* is het restant van de vooruit ontvangen bijdrage van het

ministerie van OCW en de provincie Zeeland met betrekking tot de passiegelden van € 1,5 miljoen opgenomen die in 2017 ten gunste van het resultaat zijn verantwoord.

- Voor de posten *Baten werk in opdracht van derden* en *Overige baten* geldt dat HZ voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgerichte onderzoek voor een significant deel afhankelijk is van het binnenhalen van subsidiestromen. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Deze waren € 0,6 miljoen hoger dan begroot.
- De *collegegelden* zijn € 0,5 miljoen hoger mede als gevolg van meer langstudeerders.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De *personeelslasten* zijn in 2017 € 1,0 miljoen (+2,8%) hoger dan begroot en € 4,1 miljoen (+12,6%) hoger dan in 2016. In 2017 zijn er 403,7 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 10,5 fte's lager is dan begroot (414,2 fte's). De onderschrijding van het aantal fte's heeft voor 7,9 fte's betrekking op het onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is € 3,6 miljoen gedoteerd. Deze dotaties hadden betrekking op de senioren voorziening ad € 2,4 miljoen en de overige personeelsvoorzieningen ad € 1,2 miljoen.
- De *afschrijvingen* zijn € 2,7 miljoen lager als gevolg van de vrijval van de impairmentvoorziening ultimo 2017 ad € 2,4 miljoen. De inzichten met betrekking tot de gebouwen op de Edisonweg zijn gewijzigd. Er zullen geen gebouwen meer gesloopt worden. Verder is HZ tot de conclusie gekomen dat er geen grondige herinrichting plaats gaat vinden. De herinrichting zal zich beperken tot waar nodig het vernieuwen van de vloerbedekking, het verrichten van schilderwerk en het incidenteel weghalen van een binnenwand teneinde te beschikken over de gewenste studieomgeving. Dit betekent dat er geen discontinuïteit meer is in het gebruik van de gebouwen op de Edisonweg.
- De *huisvestingslasten* zijn € 2,1 miljoen hoger dan begroot. Dit komt met name doordat HZ extra kosten moest maken op de locatie Het Groene Woud als gevolg van het verwijderen van vervuilde grond en asbest alsmede het tegengaan van binnenkomend water in de fundering. Het onderwijsgebouw aan Het Groene Woud te Middelburg wordt per september 2018 in gebruik genomen.
- De *overige materiële lasten* zijn € 1,3 miljoen hoger dan begroot. Dit komt onder meer doordat er € 0,5 miljoen geïnvesteerd is in de Associate degree Academie te Roosendaal. Dit was niet voorzien.

4.3 SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen alsmede de daarbij behorende normen van de inspectie, normen HZ en de werkelijke waarden ultimo 2017 weergegeven.

KENGETALLEN	NORM INSPECTIE	NORM HZ	WAARDE ULTIMO 2017
1. Current ratio	> 0,5	> 1,0	1,9
2. Solvabiliteit 1		> 30%	50,76%
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	59,53%
4. Weerstandsvermogen	> 5%	> 5%	54,25%
5. Huisvestingsratio	< 15%	< 15%	3,1%
6. Personeelsratio		< 70%	75,16%
7. Rentabiliteit	signaleringswaarde 3 jaar < 0% 2 jaar < -5% 1 jaar < -10%	≥ 3%	6,58%
8. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 23,5 mln.

Hieruit blijkt dat alle financiële kengetallen uitgezonderd de personeelsratio hoger dan de norm scoren. De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn hoog. Indien de personeelskosten echter groter worden dan 70% van de totale lasten, dan kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit. Als gevolg van het feit dat onderwijsorganisaties eigen risicodrager zijn voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.), is het lastig deze kosten in voldoende mate flexibel te houden. HZ hanteert een flexibiliteitsnorm van 20% van de formatie. Dit impliceert dat 1 op de 5 fte's een tijdelijk contract is, dan wel externe inleen betreft.

Aanvullend worden een aantal getallen gepresenteerd die de financiële positie van HZ mede duiden:

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	2013	2014	2015	2016	2017
Balanstotaal	46,4	46,8	48,6	52,2	55,9
Totale opbrengsten	43,8	46,3	47,1	48,2	52,3
Eigen Vermogen	12,5	15,3	20,6	24,9	28,4
EV als % van het Balanstotaal	26,94%	32,69%	42,39%	47,70%	50,76%
Bedrijfsresultaat	4,7	2,8	5,3	3,4	3,4
Werkkapitaal	10,8	16,8	15,4	19,4	12,1

Het schema toont aan dat de financiële positie van HZ over de hele linie is verbeterd.

4.4 CLAIM REKENSCHAP

In het bestuurlijk arrangement tussen HZ en het ministerie van OCW van september 2005 is afgesproken dat de door het ministerie ingestelde vorderingen ad € 23,9 miljoen in een periode van 20 jaar moeten worden terugbetaald. Vanaf 2006 wordt er jaarlijks € 1,2 miljoen afgelost. Tot en met 2017 is er derhalve € 14,4 miljoen afgelost. In 2009 is in overleg met de accountant besloten om de Claim Rekenschap niet langer een niet uit de balans blijvende verplichting te laten zijn. Het restant van de schuld is daarom tegen het tarief van een tienjarige staatsobligatielening (3,55%) met een opslag van 0,1% contant gemaakt en ten laste van het bedrijfsresultaat van 2009 gebracht. De rentepercentages zijn de laatste jaren aanmerkelijk gedaald. Om die reden heeft in 2015 een herrekening plaatsgevonden op de contante waarde van deze lening tegen een percentage van 0,89%. Als gevolg hiervan is er een langlopende schuld tegen contante waarde van € 8,1 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2017 opgenomen. De aflossingen op de Claim Rekenschap zijn in 2025 beëindigd.

4.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.5.1 BELEID EN REALISATIE

In 2017 heeft HZ het jaarplan 2017 uitgevoerd. In het jaarplan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering van het jaarplan 2017 waren:

- HZ is de enige hogeschool in de provincie Zeeland. HZ bevindt zich in een krimpregio hetgeen leidt tot de verwachting dat de (regionale) studentenaantallen in de komende 10 jaar met circa 19% zullen teruglopen. HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en de hieraan gerelateerde strategische initiatieven. Zo moet het strategische initiatief 'Groeierende en innoverende HZ' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt. Inmiddels is het HZ-Instellingsplan 2018-2021 operationeel. Dit instellingsplan borduurt in grote mate voort op het HZ-Instellingsplan 2013-2017.
- Het strategisch initiatief 'Uitdagend onderwijs' moet resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend, aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werkenden. Hierbij wordt het opleidingsportfolio continue bijgesteld zodat dit afgestemd blijft op de wensen en ontwikkelingen in de regio.
- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. Het strategisch initiatief 'Docent 2.0' heeft tot doelstelling HZ medewerkers optimaal voor te bereiden op de toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden wordt de flexibiliteit van de medewerker vergoot en blijft deze ook in de toekomst goed inzetbaar.
- De realisatie van de groeiambitie en de realisatie van het strategisch initiatief 'Student- en Procesgericht Onderwijs' in combinatie met de wens om gedateerde huisvesting te vervangen door nieuwe huisvesting, heeft geleid tot het opstellen van huisvestingsplannen. De realisatie van deze plannen vergt grote investeringen die deels uit eigen vermogen en deels met vreemd vermogen gefinancierd worden.
- Samen met Avans hogeschool werkt HZ aan de oprichting van de Associate Degree Academie te Roosendaal. In deze academie kunnen studenten een tweejarige hbo-opleiding op niveau 5 volgen.

De realisatie van bovenstaande initiatieven moet er mede toe leiden dat de continuïteit van HZ ook op lange termijn gegarandeerd blijft.

In paragraaf 4.5.3 Meerjarenbegroting wordt hier in kwantitatieve zin nader op ingegaan.

4.5.2 KENGETALLEN

Onderstaand overzicht schetst de ontwikkeling van kengetallen in meerjarig perspectief, gevolgd door een korte toelichting:

	NORM INSPECTIE	NORM HZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Current ratio	> 0,5	> 1,0	1,9	2,5	2,0	2,0	1,9	2,0
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	50,8%	40,8%	41,4%	37,4%	38,5%	40,6%
Rentabiliteit	3 jaar < 0%; 2 jaar < -5%; 1 jaar < -10%	≥ 3%	6,6%	1,0%	2,2%	2,9%	2,8%	2,8%
Liquide middelen		> € 10 mln.						

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van circa 2 als hoog te kwalificeren. De current ratio blijft hoog als gevolg van in de prognoseperiode nog op te nemen langlopende leningen van € 16,0 miljoen in 2018 en € 5,0 miljoen in 2020. De in 2020 op te nemen lening moet nog aangevraagd worden. Daarnaast ontvangt HZ een subsidie van het ministerie van Economische Zaken en van de provincie Zeeland van € 6,55 miljoen respectievelijk € 5,45 miljoen voor de realisatie van fase 2 (JRC) op het Groene Woud. Hiertegenover staat een afname van de liquide middelen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa en in onderwijzend personeel teneinde uitvoering te geven aan de uitvoering van de onderwijsinnovatie. Als gevolg van de gekozen financieringsconstructie stijgt het balanstotaal waardoor de solvabiliteit daalt. De rentabiliteit benadert de HZ norm van 3%.

Verwacht wordt dat de personele bezetting en de studentenaantallen zich conform tabel y zullen ontwikkelen.

Verwachte ontwikkeling van personeel en studenten:

KENGETAL 31-12	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personele bezetting in fte						
- Management/ Directie (=OOP)	17,9	16,5	14,7	14,7	14,7	14,7
- Onderwijzend personeel (=OP)	260,2	285,3	276,9	270,3	271,3	271,9
- Overige medewerkers (=OOP)	125,6	133,5	133,3	130,7	131,4	131,6
Totaal	403,7	435,3	424,9	415,7	417,4	418,2
Factor OP/ OOP	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Instroom	1.397	1.443	1.453	1.481	1.503	1.530
Studentenaantallen	4.715	4.570	4.544	4.641	4.713	4.768
S/D-ratio	18,1	16,0	16,4	17,2	17,4	17,5

Bij het aantal ingezette fte's op jaarbasis wordt zowel uitgegaan van medewerkers met een HZ dienstverband (vast en tijdelijk) als medewerkers die niet via de HZ-salarisadministratie (externe inleen inclusief uitzendkrachten) uitbetaald worden.

HZ investeert in haar strategische initiatieven, waaronder uitdagend onderwijs (SPO), praktijkgericht onderzoek en valorisatie en Docent 2.0. In 2018 wordt hier € 5,5 miljoen (overeenkomend met 61,5 fte's) voor vrijgemaakt.

In eerste instantie zal het aantal studenten dalen naar circa 4.570. Als gevolg van een toenemende instroom van internationale studenten, de nieuw te starten opleiding Technische Bedrijfskunde en de diverse deeltijd- en Ad-opleidingen, zal het aantal studenten naar verwachting stijgen tot circa 4.770.

Wat betreft het strategisch initiatief 'Groeiende en Innoverende hogeschool' wordt verwacht dat het aantal langstudeerders zal afnemen. Verder zal het aantal studenten in het technische domein toenemen terwijl een daling wordt voorzien in het economische en sociaal-agogische domein.

Door het verkleinen van de groepen en het verhogen van de onderwijsintensiteit krijgt het onderwijs een kwaliteitsimpuls. Het aantal studenten per docent (de zogenaamde S/D-ratio) zal afnemen van 18,1 in 2017 naar 16,0 in 2018 om vervolgens weer op te lopen naar 17,5 in 2022. In relatie tot de veranderende onderwijsvraag per opleiding streeft HZ naar een flexibele formatie van 20%. Het inzetten van meer onderwijzend personeel is in overeenstemming met het financiële beleid. Dat is er immers op gericht om zoveel mogelijk (financiële) middelen te besteden aan de kerntaken onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie.

4.5.3 MEERJARENBEGROTING

Onderstaand overzicht geeft de verwachte ontwikkeling van de activa en passiva in de komende jaren weer:

BALANS						
* € 1.000	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVA						
VASTE ACTIVA	30.037	35.795	44.585	57.322	60.237	58.237
Immateriële VA	0					
Materiële VA	27.819	33.477	42.167	54.804	57.619	55.519
Financiële VA	2.218	2.318	2.418	2.518	2.618	2.718
Vlottende activa	25.849	34.935	27.833	26.802	25.583	26.819
TOTAAL ACTIVA	55.886	70.730	72.418	84.124	85.820	85.056
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN	28.370	28.875	30.001	31.501	33.001	34.501
Algemene reserve	1.811	852	586	869	1.408	1.876
Bestemmingsreserve publiek	24.342	25.706	26.998	28.115	28.976	29.908
Bestemmingsreserve privaat	2.217	2.317	2.417	2.517	2.617	2.717
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	4.901	5.201	8.001	15.051	17.101	16.702
Langlopende schulden	8.888	22.927	20.689	23.845	21.991	20.126
Kortlopende schulden	13.727	13.727	13.727	13.727	13.727	13.727
TOTAAL PASSIVA	55.886	70.730	72.418	84.124	85.820	85.056

In de komende jaren zal aanzienlijk geïnvesteerd worden in materiële vaste activa. In 2015 heeft HZ Het Groene Woud 1 te Middelburg aangekocht. In mei 2018 zal dit grondig gerenoveerde gebouw (fase 1) opgeleverd worden om vervolgens per september 2018 in gebruik te worden genomen. Inmiddels is HZ samen met UCR en Scalda begonnen met fase 2, de realisatie van het Joint Research Centre (JRC). In het JRC worden onder meer de laboratoria van de technische opleidingen gerealiseerd. UCR en Scalda worden medegebruiker van deze laboratoria zodat er voor deze laboratoria sprake is van een hogere bezettingsgraad. Het JRC wordt ingericht als innovatiecluster en vormt de verbinding tussen de drie clusters van de Zuidwestelijke Delta: Water, Wind & Energie en Biobased Economy. Uitgangspunt is de Living Lab gedachte: het vinden van oplossingen voor de problemen die in de Zuidwestelijke Delta spelen als voorbeeld voor toepassingen elders in de wereld vanuit daadwerkelijke casuïstiek. Het JRC vormt een intensieve samenwerking tussen Zeeuwse, Nederlandse en Vlaamse triple helix partners.

Momenteel wordt onderzocht welke bestemming HZ het beste kan geven aan het gebouw aan de Boulevard Bankert 154. Afhankelijk van de conclusies uit dit onderzoek worden verdere acties in gang gezet.

Het gebouwencomplex aan de Edisonweg zal heringericht worden op zo'n wijze dat HZ beschikt over de gewenste studieomgeving.

Door middel van deze investeringen kunnen de academies het SPO-onderwijsconcept, waarin het praktijkgericht onderzoek verweven zit, adequaat uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2018 tot en met 2022 voor € 46,6 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 33,5 miljoen gereserveerd voor gebouwen. Hierbij is rekening gehouden met de financiële middelen die met ingang van 2018 vrijkomen (in verband met afschaffing studiefinanciering).

Genoemde investeringen worden op de volgende wijze gefinancierd:

1. Subsidies: ministerie van Economische Zaken € 6,55 miljoen en provincie Zeeland € 5,45 miljoen
2. Lang vreemd vermogen: € 16,0 miljoen in 2018 (mogelijk € 5,0 miljoen in 2020)
3. Het restant wordt met eigen financiële middelen gefinancierd

De vlottende activa blijven in de prognoseperiode vrij stabiel met een omvang van circa € 25 miljoen.

Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 1,2 miljoen in de periode 2018 tot en met 2022 neemt het eigen vermogen toe van € 26,8 miljoen ultimo 2017 naar € 33,0 miljoen ultimo 2022.

4.5.4 OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN

Onderstaand overzicht geeft een weergave van de verwachte ontwikkeling van de baten en lasten in de komende jaren:

* € 1.000	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BATEN						
Rijksbijdrage	35.352	35.667	34.923	35.732	36.531	362.92
Overige overheidsbijdragen en subsidies	3.654	3.720	3.165	3.229	3.654	3.819
College-, cursus- en examengelden	9.621	9.332	9.142	9.168	9.318	9.510
Baten werk in opdracht van derden	1.830	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Overige baten	1.835	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
TOTAAL BATEN	52.292	52.219	50.730	51.629	53.003	53.121
LASTEN						
Personeelslasten	36.590	37.397	36.434	3.6053	36.610	37.147
Afschrijvingen	-961	2.695	2.899	3.504	4.235	4.250
Huisvestingsplannen	3.388	1.196	1.241	1.159	1.274	1.264
Overige materiële lasten	9.669	10.507	8.974	9.270	9.251	8.838
TOTAAL LASTEN	48.686	51.795	49.548	49.986	51.370	51.499
Saldo baten en lasten	3.606	424	1.182	1.643	1.633	1.622
Saldo financiële bedrijfsvoering	-173	-19	-156	-243	-233	-222
Resultaat deelnemingen	8	100	100	100	100	100
Totaal resultaat	3.441	505	1.126	1.500	1.500	1.500
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-933	0	0	0	0	0

NADERE TOELICHTING BATEN

- De *Rijksbijdrage* is in de periode 2017 tot en met 2022 gemiddeld € 35,7 miljoen. Voorziene mutaties in de rijksbijdrage zijn het opnemen van de rijksbijdrage voor de Centres of Expertise in de lumpsum financiering met ingang van 2019 en de extra middelen die vrij komen uit hoofde van het leenstelsel (€ 1,1 miljoen in 2018 oplopend tot € 2,8 miljoen in 2022).
- De *Overige overheidsbijdragen en subsidies* bedragen jaarlijks gemiddeld € 3,3 miljoen. Dit komt onder meer doordat ieder lectoraat/ onderzoeksgroep de door HZ beschikbaar gestelde middelen dient te verdubbelen.
- De *College-, cursus- en examengelden* dalen in eerste instantie als gevolg van dalende studentenaantallen door de demografische ontwikkeling. Als gevolg van het starten van nieuwe opleidingen en opleidingsvarianten stijgen de collegegelden vervolgens weer.
- De post *Baten werk in opdracht van derden* alsmede de *Overige baten* zijn constant gehouden. De marktactiviteiten zijn opgenomen in de post *Baten werk in opdracht van derden*. Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van HZ sluiten aan bij de missie van HZ die verwoord staat in het IP 2018-2021. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De personeelslasten blijven met jaarlijks circa € 36,7 miljoen vrij stabiel.
- De posten *Afschrijvingen* en *Huisvestingslasten* stijgen door investeringen in materiële vaste activa (4.6.3).
- De post *Overige materiële lasten* neemt af als gevolg van lagere voorziene kostenniveaus van de Centres of Expertise.

4.6 OVERIGE RAPPORTAGES

Voor een toelichting op het interne risicobeheersings- en controlesysteem en de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

De rapportage van het toezichthoudend orgaan (Raad van Toezicht) is opgenomen in hoofdstuk 2.





HOGE STUDENTTEVREDENHEID

Uit de resultaten van de Nationale Studenten Enquête 2017 blijkt dat studenten ook dit jaar weer meer dan gemiddeld tevreden zijn over hun studie en de HZ. Thema's als internationalisering, sfeer en stage-ervaring scoren hoog.



**BEDRIJFS-
VOERING**

5

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de resultaten op de belangrijkste doelstellingen in het jaar 2017. Allereerst wordt de realisatie op doelstellingen uit het HZ Instellingsplan 2013-2017 toegelicht. Vervolgens volgt een beschrijving van de wijze van monitoren en evalueren. Tot slot volgt een nadere toelichting op de realisatie van doelstellingen op een aantal specifieke beleidsgebieden.

5.1 HZ INSTELLINGSPLAN 2013-2017 – RESULTATEN 2017

Het kalenderjaar 2017 vormde het laatste jaar van de planperiode van het HZ Instellingsplan 2013-2017. Om de stand van zaken inzichtelijk te maken is een review uitgevoerd. Op zowel kwantitatieve als kwalitatieve wijze zijn gegevens verzameld en met elkaar in samenhang gebracht. Hiervoor zijn onder andere interviews met academiedirecties, diensthoofden en een aantal lectoren gehouden. Resultaten van de review zijn besproken met de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, het management en de Hogeschoolraad. Op 3 april 2017 heeft een managementdag plaatsgevonden waarbij het College van Bestuur, academiedirecties, opleidingscoördinatoren, diensthoofden, bij de review betrokken lectoren en de voorzitter van de Hogeschoolraad hebben gesproken over de review. Alle aanwezigen hebben bevestigd dat zij zich in het beeld van de review herkennen. Uit de review is gebleken dat de afgelopen planperiode veel werk is verricht. Er zijn mooie resultaten behaald, zoals:

- Alle opleidingen zijn in verschillende mate gestart met Student- en Procesgericht Onderwijs, het nieuwe onderwijsconcept.
- Lectoraten, Centres of Expertise en Living Labs zijn ontwikkeld.
- Strategische Personeelsplannen zijn opgesteld, zij geven een belangrijke ondersteuning bij de realisatie van diverse plannen, waaronder onderwijsinnovatie en personeelsontwikkeling.
- Stappen zijn gezet omtrent portfoliomanagement (deeltijdonderwijs, master opleiding, Associate degrees, Associate degree Academie).
- Er is gewerkt aan een inspirerende campus, passende leer- en onderzoeksomgeving, in het stadsgewest Vlissingen-Middelburg.

Een aantal resultaten is uitgebleven. Meer tijd is nodig om te werken aan onder andere rendementsverbeteringen, de verhoging van medewerkerstevredenheid, innovatie van toetsing en tentaminering, integratie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek en valorisatie naar het onderwijs. Ook instroom en aansluiting blijven aandacht vragen.

Op de hoofddoelen uit het HZ Instellingsplan 2013-2017 zijn in 2017 de volgende resultaten behaald:

DOELEN HZ-IP 2013-2017	RESULTAAT
GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS	
1. NSE tevredenheid > 3,5	3,8
2. Tevredenheid alumni over HZ opleiding >7	7,1
3. Tevredenheid beroepenveld over kwaliteit afgestudeerden >7	Geen centrale meting
4. Top-5 in de Hbo keuzegids voltijd	3e plaats
5. Uitval 1e leerjaar studenten <24%	24,3%
6. Propedeuserendement na 2 jaar >75%	67,6%
7. Bachelorrendement voltijdsstudenten >72%	66,5%
ERKENDE KENNISPARTNER	
1. Waardering van HZ praktijkgericht onderzoek door bedrijven en instellingen	Geen centrale meting
2. Waardering van HZ valorisatieprojecten door valorisatieklanten >7	Geen centrale meting
3. Ieder kenniscentrum publiceert jaarlijks minimaal vijf artikelen in vakbladen	Is aan voldaan
INNOVATIEVE, AMBITIEUZE EN PROFESSIONELE MEDEWERKERS	
1. NSE docentwaardering >3,5	3,6
2. Meer dan 70% van de docenten heeft een master of PhD	77,1%
3. Medewerkerstevredenheid is >7	6,8
INTERNATIONALE ORIËNTATIE	
1. Minimaal 15% van de HZ studenten doet buitenlandervaring op	39 %
2. Alle curricula hebben een internationale oriëntatie	Geen centrale meting
3. Minimaal 40% van de opleidingsvarianten wordt in het Engels aangeboden	41,6%
GROEI EN DUURZAAM PERSPECTIEF	
1. Er studeren minimaal 4.600 studenten aan de HZ	4715
2. Minimaal 30% (inter) nationale studenten studeert aan de HZ	39,22%
3. Het bedrijfsresultaat is minimaal 3% per jaar	6,6%

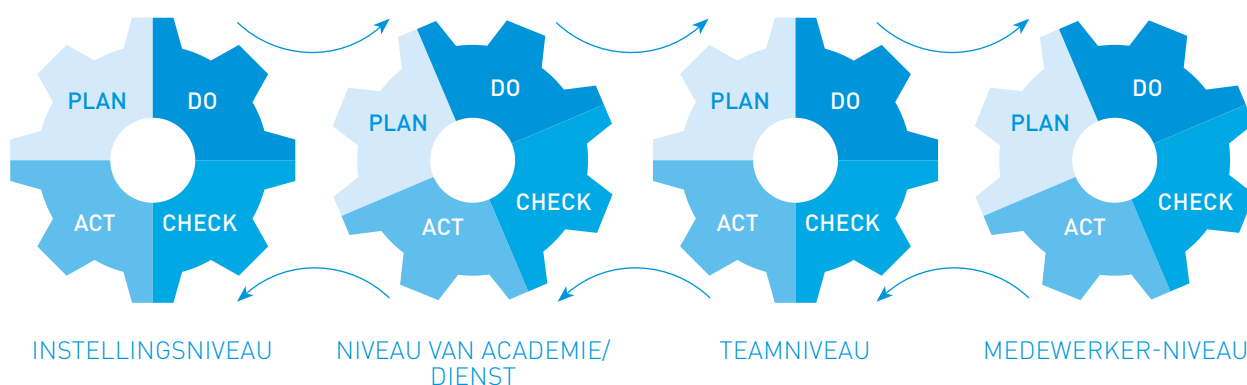
Voor een aantal doelen geldt dat de indicatoren op een andere wijze worden gemeten dan bij aanvang van de planperiode beoogd. Voor een aantal indicatoren ontbreekt een centrale meting maar is informatie op decentraal niveau beschikbaar. Zo zet de Smart Services Boulevard evaluaties uit onder de bij projecten betrokken stakeholders om hun tevredenheid met betrekking tot het project en de impact daarvan te meten (inhoud, proces, algemene tevredenheid HZ). Daarvan ligt de score boven een zeven. Ook uit reviews in het kader van RAAK-SIA projecten blijkt (externe) waardering met betrekking tot de manier waarop HZ invulling geeft aan haar rol als kennispartner.

Het College van Bestuur concludeert dat er in de afgelopen planperiode veel is gerealiseerd. De doelstellingen zijn grotendeels behaald. Voor een beperkt aantal doelen is de planperiode van vier jaar te kort gebleken om tot volledige implementatie te komen. Geconcludeerd is dat het HZ Instellingsplan 2013-2017 nog actueel en relevant is. Daarnaast ligt het op één lijn met De waarde(n) van weten, de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 en de strategische visie #hbo2025: Wendbaar & Weerbaar van de Vereniging Hogescholen. Het HZ Instellingsplan 2013-2017 is dan ook gehandhaafd en op beperkte onderdelen aangescherpt. Doelen die nog niet gerealiseerd zijn, zijn vastgelegd in dit nieuwe HZ Instellingsplan 2018-2021. De focus zal de komende planperiode, naast de ontwikkeling van plannen en beleid, nog nadrukkelijker komen te liggen op de realisatie en uitvoering daarvan. Een aandachtspunt voor de komende planperiode is om de plan-do-check-act cyclus (PDCA) nog beter sluitend te krijgen.

Het College van Bestuur wil hiervoor nadrukkelijk teams in hun kracht zetten. Het is aan de teams om hun eigen ambities en doelen op basis van het IP gezamenlijk vast te stellen en uit te werken in projecten. Dit in nauwe betrokkenheid met studenten en het werkveld.

5.2 WIJZE VAN MONITOREN EN EVALUEREN

HZ streeft naar een hoog kwaliteitsniveau. Om dit te bewerkstelligen wordt gewerkt aan het systematisch en gestructureerd vaststellen, realiseren, evalueren en bijstellen van doelen en acties. De basis van het kwaliteitssysteem wordt gevormd door de PDCA-kwaliteitscirkel. Deze kwaliteitscirkel bestaat uit vier op elkaar aansluitende kwaliteitscycli waaraan binnen verschillende organisatieniveaus invulling wordt gegeven.



Figuur 4 De vier gekoppelde PDCA-cycli

Monitoring van de kwaliteitscycli vindt plaats door middel van de Planning & Control cyclus, bestaande uit het Bestuurs- en Management Overleg (BMO), de gesprekkencyclus met medewerkers en de financiële cyclus (zie hoofdstuk 3).

De in 2017 behaalde resultaten gaven geen aanleiding tot bijstellingen in het beleid gedurende het kalenderjaar. Aangezien de planperiode verliep, is in 2017 wel gewerkt aan de totstandkoming van een nieuw instellingsplan 2018-2021. Op onderdelen is het IP aangescherpt en geactualiseerd, gebaseerd op de review van het IP 2013-2017, input vanuit managementsessies en ontwikkelingen in de buitenwereld. Zo zijn de profielthema's aangescherpt (water, vitaliteit en energie), komt meer focus te liggen op praktijkgericht onderzoek en valorisatie, vormt internationalisering nog nadrukkelijker onderdeel van het IP en zijn doelen op een hoger abstractieniveau geformuleerd (kwalitatief).

Belangrijke onderdelen in het HZ IP 2018-2021 zijn onder andere:

- Integratie van onderwijs en onderzoek
- Het nieuwe onderwijs (flexibilisering, modulair onderwijs, cross sectoraal)
- Portfoliontwikkeling
- Hostmanship/servicegericht handelen
- Teamontwikkeling en teamsamenstelling, eigenaarschap
- Duurzaamheid

5.3 HUISVESTING

In deze paragraaf volgt een toelichting over de huisvestingsontwikkelingen in 2017.

HET GROENE WOOD TE MIDDELBURG

Per september 2018 verhuizen de volgende opleidingen naar de locatie Het Groene Woud: Bouwkunde, HBO-ICT, Technische Bedrijfskunde, Civiele Techniek en Watermanagement. Oplevering van deze nieuwe locatie is gepland in mei 2018. Ten behoeve van de planvorming, zijn de volgende interne werkgroepen opgesteld:

- Werkgroep Vormgeving
- Werkgroep Facilitaire Organisatie
- Werkgroep ICT en Audio-Visueel
- Werkgroep Inrichting
- Werkgroep Verhuizing en Inhuizing

Bovenstaande werkgroepen rapporteren aan de Projectgroep Huisvesting. Deze is beleidsvoorbereidend voor de Stuurgroep Huisvesting.

JOINT RESEARCH CENTRE TE MIDDELBURG

In samenwerking met University College Roosevelt, Scalda en het bedrijfsleven, realiseert HZ het Joint Research Centre (JRC) in Middelburg. Vanuit de overheid (rijk, provincie) is hiervoor financiële steun van € 12,0 miljoen euro beschikbaar gesteld. In verband met deze unieke kans, zijn de huisvestingsplannen van HZ aangepast. Het JRC heeft voorrang gekregen en de planvorming voor de locatie aan Boulevard Bankert 154 (Vlissingen) is uitgesteld. In het meest gunstige geval wordt het JRC in september 2020 opgeleverd. Na de oplevering van het JRC verhuizen ook onze opleidingen Chemie en Engineering naar deze locatie.

BOULEVARD BANKERT TE VLISSINGEN

In 2018 wordt nader bekeken wat het geven van voorrang aan het JRC zal betekenen voor de invulling van de HZ-locatie aan Boulevard Bankert 154. Ongeacht de uitkomst wordt in 2018 een besluit genomen over het opknappen van het huidige pand. Tevens is met de gemeente Vlissingen een anterieure overeenkomst gesloten waarin de nieuwbouw op deze locatie is vastgelegd. Ondanks deze overeenkomst, houdt HZ de mogelijkheid om hiervan af te zien. Er is dan ook nog niet tot bestemmingsplan-wijziging overgegaan.

EDISONWEG TE VLISSINGEN

De opleidingen Bouwkunde en HBO-ICT zijn al enige tijd op andere locaties gehuisvest. Zodoende is meer ruimte ontstaan op de hoofdlocatie aan de Edisonweg te Vlissingen. Deze is in 2017 onder andere benut voor de inrichting van het simulatorencentrum voor de opleiding Maritiem Officier. De extra ruimte die de komende periode ontstaat, zal onder andere worden ingevuld met voor SPO noodzakelijke project- en stilleruimtes.

STUDENTENHUISVESTING

Op het gebied van studentenhuysvesting zijn in 2017 grote verbeteringen doorgevoerd. In september werd Campus de Ruyter opgeleverd, gehuisvest in een vleugel van het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis te Vlissingen. Deze campus beschikt over circa 90 kamers en gezamenlijke studie-, kook- en sportfaciliteiten. Met name nieuwe internationale studenten en studenten van de opleiding Verpleegkunde hebben hier hun intrek genomen. Ook de voorzieningen aan de Adriaen Coortelaan in Vlissingen zijn uitgebreid. Met 200 eenheden vormt dit de grootste campus. In 2017 zijn ook de eerste plannen van Woongoed Middelburg gepresenteerd voor de ontwikkeling van een campus aan de Kanaalzone te Middelburg. Bedoeling is hier in 2020-2021 circa 200 studenten te huisvesten. HZ ondersteunt deze ontwikkeling van harte daar zij aansluit bij de visie van HZ op het gebied van studeren en wonen in stadsgewest Vlissingen-Middelburg.

5.4 ICT

Goed functionerende ICT-services, die meegroeien met de ontwikkelingen van de organisatie, zijn een vereiste om ambities te kunnen realiseren. HZ heeft een I-Strategie ontwikkeld waarin is weergegeven welke ambities HZ op ICT-gebied heeft en op welke wijze deze ambities gerealiseerd kunnen worden.

In de I-Strategie zijn de volgende negen uitgangspunten vastgesteld wat betreft het beleid:

1. Drie prioriteiten: Web, Web en Web
2. Self-service waar mogelijk
3. Volg de student
4. Excellent onderwijs vereist goede basisorganisatie
5. Applicaties per domein ('Best of breed')
6. Integratie door Datawarehouse
7. Applicatieontwikkeling alleen indien niet op de markt verkrijgbaar en wanneer een bijdrage worden geleverd aan innovatievermogen
8. Onderwijsproces beschouwen als een keten van bedrijfsprocessen
9. Transparantie van organisatie en processen

Naar aanleiding van de I-strategie zijn in 2017 door de dienst Informatievoorziening en Automatisering (DIA) ruim 40 projecten uitgevoerd. Daarvan zijn er 34 in 2017 afgerond. Zes projecten zijn doorgeschoven naar 2018. Van twee projecten is besloten dat ze niet worden uitgevoerd. In 2017 is onder andere een start gemaakt met de implementatie van Office 365, een nieuwe digitale samenwerkingsomgeving. Hiermee worden in de loop van 2018 de mogelijkheden op het gebied van in- en externe digitale samenwerking sterk uitgebreid. Verder is gewerkt aan de mobiele informatieaansluiting. Naast de reeds bestaande HZ-studentenapp is door middel van de invoering van een nieuwe (voor mobiel gebruik geschikte) portal en de ombouw van een aantal applicaties de ondersteuning van het gebruik van mobiele apparaten aanmerkelijk verhoogd. De komende periode wordt gewerkt aan verdere uitbreiding. In aansluiting op het IP 2018-2021 zal een nieuwe I-strategie worden opgesteld.

5.5 PERSONEEL

Een van de doelstellingen uit het IP 2013-2017 is het werven, ontwikkelen en behouden van gemotiveerde, bevoegen en competente professionals. Afgelopen jaren is hiervoor beleid en instrumentarium ontwikkeld en geïmplementeerd. Ook zijn zowel leidinggevenden als overige medewerkers bewust gemaakt van het belang van deze doelstelling en gestimuleerd hier samen actief werk van te maken. Dit proces is onder andere geborgd in de gesprekkencyclus die als leidraad dient voor het voeren van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Het uitgangspunt hierbij is om medewerkers en teams zo optimaal mogelijk in hun kracht te zetten. Indien een situatie daar om vraagt, kan in nauwe afstemming met een medewerker vrijwillig gezocht worden naar een alternatieve passende functie binnen HZ. Ook kan ondersteuning worden geboden bij vrijwillige externe mobiliteit. Dit met als doel om ontslag zoveel mogelijk te voorkomen en uitgaven inzake uitkering na ontslag te beperken. Voor een nadere toelichting op het persoonsgebonden re-integratietraject wordt verwezen naar bijlage XI uit de cao-hbo 2017-2018.

Een afgeleide doelstelling is het verkrijgen van inzicht (kwantitatief en kwalitatief) in de benodigde meerjarenformatie alsmede de confrontatie daarvan met de huidige formatie. Alleen door het verkrijgen van dit inzicht kan gericht werk worden gemaakt van werving en selectie, professionalisering, mobiliteit en maatwerk voor individuen en teams. In 2017 heeft daarom een professionaliseringsslag plaatsgevonden in de ontwikkeling en uitvoering van strategische personeelsplannen enerzijds en de interne dialoog hierover anderzijds. Dit heeft ertoe geleid dat er meer gefundeerde besluiten kunnen worden genomen ten aanzien van de benodigde kwaliteit en kwantiteit van personeel voor de komende jaren in relatie tot de geprognoseerde studenteninstroom en de inhoudelijke ambities van HZ. Het creëren van dit inzicht heeft een positief effect gehad op de werving en selectie, professionalisering en interne mobiliteit. Tevens hebben de teams hierdoor kijk gekregen op de benodigde vaste en flexibele formatie.

In het verlengde van het IP is in 2017 een aantal doelstellingen gerealiseerd in het kader van het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Zo is het introductiebeleid voor nieuwe medewerkers

geïmplementeerd, bestaande uit onderdelen zoals een centraal introductieprogramma, onderwijsinhoudelijke begeleiding en onderwijsinhoudelijke professionalisering.

Verder heeft een herziening van het vitaliteits- en gezondheidsbeleid plaatsgevonden. De focus is hierbij nog meer komen te liggen op het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers en het voorkomen van verzuim middels preventieve maatregelen. Het gerichte (maatwerk) aanbod vanuit HZ is verder ontwikkeld in diverse activiteiten. Op 15 mei opende het HZ Vitality Centre haar deuren. Hier worden de medewerkers die dat willen door HZ-studenten van de opleiding Sportkunde begeleid in persoonlijke beweegprogramma's. Daarnaast kan er voedingsadvies verkregen worden. De opening van het HZ Vitality Centre vormde de aftrap van de jaarlijks terugkerende Vitaliteitsweek, een week waarin medewerkers deel kunnen nemen aan diverse activiteiten en workshops gericht op het vergroten van de vitaliteit. Persoonlijk eigenaarschap van de medewerkers wat betreft de eigen gezondheid wordt onder andere gestimuleerd door het verrichten van persoonlijke metingen die inzicht verschaffen in de eigen mentale en lichamelijke gezondheid.

Het verzuimpercentage binnen HZ is in 2017 verder gedaald van 4,12% naar 3.73%. De inzet van Duurzame Inzetbaarheids (DI)-uren blijft laag, 2,7 fte t.o.v. het spaarsaldo van 12,9 fte.

HZ heeft in 2017 in totaal € 1.568.306,- (7%) geïnvesteerd in professionalisering. Dit betreft zowel de scholingstijd als out-of-pocket kosten. Dit is meer dan de 6% die in de cao wordt voorgeschreven. Het betreft zowel individuele professionalisering, zoals master- en promotietrajecten, als deelname aan collectieve trajecten gericht op onder andere het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept en management development.

Afgelopen jaar hebben verder veel activiteiten plaatsgevonden in het kader van werving en selectie en de interne mobiliteit van medewerkers. Deze activiteiten zijn met name terug te voeren op de verdere ontwikkeling van het Student- en Procesgericht Onderwijs en de toevoegingen van de Associate degree- en deeltijdopleidingen aan het HZ-portfolio. Beide ontwikkelingen, alsmede de inzet van medewerkers op onderzoeksprojecten, hebben geleid tot een stijging van de personele formatie binnen HZ. Daarbij neigt de leeftijdsopbouw in 2017 meer naar een normaalverdeling dan de afgelopen jaren.

Eén van de belangrijke doelstellingen in het nieuwe IP is te komen tot zelforganiserende en resultaatverantwoordelijke teams. In 2017 hebben binnen teams reeds experimenten plaatsgevonden, onder andere team coaching, die komend jaar verder worden uitgebouwd en geborgd. De komende jaren treedt een transitieprogramma in werking dat rekening houdt met tempoverschillen tussen de teams.

5.6 ONDERWIJSKWALITEIT

HZ streeft naar kwaliteit en continue kwaliteitsverbetering, zowel in de omgang met studenten en stakeholders als in ons onderwijs en onderzoek. De centrale dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit biedt ondersteuning bij het inrichten, monitoren, verbeteren, innoveren, en borgen van deze kwaliteit. De prioriteiten in het kader van onderwijskwaliteit in 2017 waren:

1. Succesvolle accreditatie- en inspectieonderzoeken en blijvende accreditatiewaardigheid op opleidings- en instellingsniveau.
2. Deskundigheidsbevordering medewerkers.
3. (Door-)ontwikkeling van instrumentarium en ondersteuning bij onderwijs (m.b.t. Student- en Procesgericht Onderwijs, eindniveau, professionalisering) en onderzoek en de verbinding daartussen.
4. Uitbreiding opleidingsportfolio HZ.
5. (Door-)ontwikkeling van instrumentarium en ondersteuning bij evaluaties (check & act).

In het 2017 zijn op alle bovengenoemde onderdelen succes geboekt. De projecten met betrekking tot de accreditatie van opleidingen en de voorbereiding op accreditatie zijn zonder uitzondering succesvol verlopen (zie paragraaf 5.6.1)

Op verschillende manieren zijn individueel, opleiding specifiek of HZ-breed activiteiten ontplooid rondom de deskundigheidsbevordering van medewerkers. Een belangrijk voorbeeld is de interne training voor Basis Kwalificatie Examinator (BKE) die in 2017 na interne evaluatie is aangepast en verbeterd. Op het gebied van de



verbinding tussen onderwijs en onderzoek is in 2017 een project gestart op basis van de evaluatie van het HZ kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten, hetgeen geresulteerd heeft in een nieuw kader Bijdetijds afstuderen. Verder heeft de dienst veel ondersteuning geboden bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen zoals de Associate degree opleidingen die deel uitmaken van de Associate degree Academie te Roosendaal, de aanpassing van bachelor deeltijdopleidingen binnen het experiment flexibilisering, de totstandkoming van drie nieuwe deeltijd Ad-opleidingen te Vlissingen en de realisatie van de hbo master River Delta Development. Een succesvol voorbeeld van een project op gebied van de ontwikkeling van instrumentarium en de ondersteuning bij evaluaties betreft de herziening van de indicatoren voor kwaliteitszorg op gebied van praktijkgericht onderzoek.

5.6.1 VISITATIES EN ACCREDITATIES

In 2017 is sprake geweest van de volgende visitaties, accreditaties en beoordelingen:

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2017		
OPLEIDING	SCORE	STATUS
MARITIEM OFFICIER	Standaard 1: goed Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: goed	Eindbeoordeling: goed Accreditatie verleend door NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie)
LOGISTICS ENGINEERING	Standaard 1: goed Standaard 2: goed Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende	Eindbeoordeling: voldoende Accreditatie verleend door NVAO
CHEMIE	Standaard 1: voldoende Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: goed	Eindbeoordeling: voldoende Accreditatie verleend door NVAO
ENGINEERING	Standaard 1: voldoende Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: goed	Eindbeoordeling: voldoende Accreditatie verleend door NVAO
BEDRIJFSKUNDE-MER	Standaard 1: voldoende Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende	Eindbeoordeling: voldoende Accreditatie wordt aangevraagd bij NVAO uiterlijk 1 mei 2018.
INTERNATIONAL BUSINESS & LANGUAGES	Standaard 1: goed Standaard 2: goed Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende	Eindbeoordeling: voldoende Accreditatie wordt aangevraagd bij NVAO uiterlijk 1 mei 2018.
HBO-ICT	Standaard 1: voldoende Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende	Eindbeoordeling: voldoende Accreditatie wordt aangevraagd bij NVAO uiterlijk 1 mei 2018.

In 2017 zijn de voorbereidingen gestart voor de volgende visitaties:

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2018	
OPLEIDING	KADER
PEDAGOGIEK	Beperkte opleidingsbeoordeling
HBO-ICT	Beperkte opleidingsbeoordeling
CIVIELE TECHNIEK	Beperkte opleidingsbeoordeling
TECHNISCHE BEDRIJFSKUNDE	Beperkte opleidingsbeoordeling
AD BEDRIJFSKUNDE	Toets Nieuwe Opleiding
AD TECHNISCHE BEDRIJFSKUNDE	Toets Nieuwe Opleiding
AD PEDAGOGISCH PROFESSIONAL KIND EN EDUCATIE	Toets Nieuwe Opleiding
AD MANAGEMENT	Toets Nieuwe Opleiding (in samenwerking met Avans – deze Ad maakt onderdeel uit van portfolio Ad Academie te Roosendaal)
AD LOGISTIEK	Toets Nieuwe Opleiding (in samenwerking met Avans – deze Ad maakt onderdeel uit van portfolio Ad Academie te Roosendaal)
AD BUILT ENVIRONMENT	Toets Nieuwe Opleiding (in samenwerking met Avans – deze Ad maakt onderdeel uit van portfolio Ad Academie te Roosendaal)
AD HEALTH & SOCIAL WORK	Toets Nieuwe Opleiding (in samenwerking met Avans – deze Ad maakt onderdeel uit van portfolio Ad Academie te Roosendaal)
HBO MASTER RIVER DELTA DEVELOPMENT	Toets Nieuwe Opleiding (opleiding is een Joint Degree met Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Hall Larenstein)
HZ	Instellingstoets Kwaliteitszorg

5.6.2 AUDIT INTERNE KWALITEIT

Sinds 2015 is binnen HZ een raamwerk voor interne auditing in werking getreden. Uit evaluaties blijkt dat deze interne audits van grote toegevoegde waarde zijn. Ze dragen sterk bij aan het lerend vermogen van onze opleidingen en worden door alle betrokkenen als waardevol ervaren. In 2017 zijn audits uitgevoerd bij de opleidingen Human Resource Management, International Business & Management Studies, Vitaliteitsmanagement & Toerisme, Social Work, Leraar Basisonderwijs, Verpleegkunde, Engineering, HBO-ICT, Bouwkunde en Chemie.

5.6.3 INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

De inspectie van het ministerie van OCW voert vanuit haar stelselverantwoordelijkheid onderzoek uit naar aspecten van kwaliteitszorg, inspraak- en medezeggenschapsvoorzieningen en andere aspecten die expliciet binnen de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) zijn geregeld. In 2017 is HZ niet betrokken geweest bij onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs.

5.6.4 STUDENTTEVREDENHEID

Diverse onderzoeksbureaus hebben onze onderwijsinstelling in 2017 beoordeeld op het gebied van onderwijs, studiebegeleiding en facilitaire voorzieningen. De resultaten uit deze onderzoeken bespreken wij met onze studenten, binnen onze teams en in onze kwaliteitskringen. De hieruit voortkomende verbeterpunten worden opgenomen in onze jaar- en projectplannen 2018 ter opvolging en uitwerking.

- Nationale Studenten Enquête**

De Nationale Studenten Enquête (NSE), het landelijke onderzoek van Stichting Studiekeuze 123, is in 2017 door 45,5% van onze studenten ingevuld tegenover een landelijke bruto respons van 37,8%. Op vrijwel alle 17 thema's gaven de studenten HZ een score die ruim boven het landelijke gemiddelde lag. De waardering die de studenten gaven aan het thema internationalisering, dit jaar voor het eerst bevraagd, valt daarbij in positieve zin op.

Studenten waren verder erg tevreden over hun studie in het algemeen en de sfeer op de opleiding. Het thema stage ervaring wordt van alle thema's het hoogst beoordeeld. Ook de algemene vaardigheden, de groepsgrootte en het studierooster worden goed beoordeeld. De waardering voor de beheersing van de Engelse taal door docenten vormt een aandachtspunt voor HZ.

De best scorende HZ-opleidingen in de NSE van 2017 waren Pedagogiek (4.35), Social Work (4.30), Logistics Engineering (4.09) en Verpleegkunde (4.00).

• Keuzegids Hbo voltijd 2018

HZ is trots in 2017 opnieuw op de derde plaats van middelgrote hogescholen van Nederland te staan. De opleidingen Social Work, Pedagogiek en Logistics Engineering mogen zich topopleiding noemen, waarbij de opleiding Social Work zelfs 96 van de maximale 100 punten scoort. Alle drie de opleidingen zijn bovendien nummer 1 van Nederland. Ook onze Engineering opleiding staat op een eerste plaats. Verder zijn er hoge waarderingscijfers voor de opleidingen Maritiem Officier, Vitaliteitsmanagement & Toerisme en Verpleegkunde.

	2018	2017	2016
EERSTE PLAATS	4 opleidingen	5 opleidingen	3 opleidingen
TWEDE PLAATS	2 opleidingen	3 opleidingen	5 opleidingen
DERDE PLAATS	-	2 opleidingen	3 opleidingen
TOP 3 NOTERING	6 opleidingen	10 opleidingen	11 opleidingen

• Studeren met een handicap

In de door het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) opgemaakte Gebruikerstoets Studeren met een Handicap oordelen studenten met een functiebeperking over de wijze waarop zij worden opgevangen, begeleid en gefaciliteerd door hun opleiding. In 2017 is HZ op de vijfde plek geëindigd in de categorie middelgrote hogescholen.

5.7 DUURZAAMHEID

Duurzaamheid vormt een belangrijk onderdeel van het HZ Instellingsplan. HZ heeft zich gecommitteerd aan de Meerjarenaafspraken Energie 3 (MJA3) met een looptijd van 2017-2020. In dit convenant zijn onder andere de volgende afspraken gemaakt aangaande energiezorg en energie-efficiencyverbetering:

- Een inspanningsverplichting van 2% energiebesparing per jaar gedurende de looptijd van het convenant;
- Een resultaatverplichting tot het opstellen van een energie-efficiencyplan (EEP);
- Het treffen van rendabele energiebesparende maatregelen;
- Het opstellen van een energiezorgsysteem.

HZ heeft een nieuw EEP opgesteld voor de periode 2017-2020. Daarnaast is het document Energiezorg HZ geactualiseerd en vastgesteld. Onderdeel van de jaarlijkse plan-do-check-act cyclus is een directiebeoordeling. Hierin wordt samengevat wat er in de afgelopen periode is bereikt, wat de wijze van monitoring is geweest, wat het komende jaar nodig is en welke verbeterpunten kunnen worden doorgevoerd. Ook wordt aangegeven in hoeverre de geplande energiedoelstellingen zijn behaald.

Het elektriciteitsverbruik van de HZ is de afgelopen jaren aanzienlijk afgenomen. In 2017 is het energiegebruik toegenomen. Dit is te verklaren vanwege het energiegebruik op de locatie Het Groene Woud vanwege renovatiewerkzaamheden en het energieverbruik op de Edisonweg vanwege de in 2017 in gebruik genomen simulatoren (en benodigde extra koelingen). Wat betreft aardgasverbruik zijn in 2016 nieuwe ketels geplaatst, waardoor de verwachting is dat het aardgasverbruik de komende periode zal afnemen.

Verder is in 2017 een interne audit uitgevoerd. Meerdere keren per jaar worden interne besprekingen gehouden om het energiezorgsysteem te borgen en bij te stellen. Ook zijn de nodige acties ondernomen om de aanbevelingen uit de interne audit van 2014 op te volgen of in te plannen. In 2017 zijn de volgende besparingsmaatregelen doorgevoerd:

- Vervangen verlichting gangen voor LED (60 armaturen);
- Natrium buitenverlichting vervangen door LED;
- Vernieuwing Gebouwbeheersysteem GBS (mei 2017), plaatsing nieuwe regelaars waardoor een betere beheersbaarheid is gerealiseerd;
- Een corridor van 12 meter lengte en 4 meter breed is van enkelglas naar dubbelglas gegaan;
- Vernieuwing servers en verwijdering koeling van 2-3kW omdat de nieuwe apparatuur meer warmte aankan;
- Onderzoek monitoringssysteem locaties Vlissingen en Middelburg. Deze laatste is nog niet afgerond. Begin 2018 zal een besluit worden genomen over te installeren systemen.

Geplande maatregelen voor de komende jaren zijn:

- De renovatie van het nieuwe gebouw aan Het Groene Woud te Middelburg wordt in 2018 afgerond;
- De installatie van een interacties energiemonitoringssysteem voor de locaties Vlissingen en Middelburg;
- De plaatsing van zonnepanelen op het V-gebouw aan de Edisonweg te Vlissingen;
- Het verrichten van onderzoek naar energiebesparing bij mobiliteit en afvalbeheer;
- Naar aanleiding van het aanpassen van het document Taken Bevoegdheden Verantwoordelijkheden in overleg met P&OO nagaan of de betrokken personeelsleden voldoende zijn opgeleid en of de gevolgde en te volgen opleidingen en trainingen worden geregistreerd.





PRAKTIJKGERICHT ONDERWIJS

In het bijzijn van het werkveld en studenten opende de opleiding Maritiem Officier in oktober haar Simulator Suite. Met dit moderne simulatorencentrum worden studenten getraind met real-life casuïstiek en zo nog beter voorbereid op hun toekomstige carrière.



**OVERIGE
THEMA'S**

6

In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald op het gebied van relevante politieke of maatschappelijke thema's.

6.1 REGELING BELEGGEN, LENEN EN DERIVATEN OCW 2016

Het treasurybeleid is gebaseerd op de per 1 juli 2016 gewijzigde Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Op basis van de uitgangspunten in deze regeling is een nieuw treasurystatuut opgesteld dat leidend is bij de handelingen op dit gebied.

Voor Stichting HZ University of Applied Sciences betekent dit dat op grond van de wettelijke kaders:

- Derivaten, leningen of beleggingen alleen mogen worden aangetrokken dan wel uitgezet bij financiële ondernemingen als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht en die:
 - gevestigd zijn in een EU-lidstaat;
 - minstens een single A-rating hebben, afgegeven door ten minste twee van de drie ratingsbureaus Moody's, Standard & Poor's en Fitch.
- Beleggingen, leningen en derivaten met publieke middelen alleen mogen worden aangetrokken in euro's.
- Stichting HZ University of Applied Sciences een niet-professionele belegger is. Bij het aantrekken van leningen en het beleggen van tijdelijk overtoollige middelen al dan niet in combinatie met financiële derivaten verzoekt Stichting HZ University of Applied Sciences de financiële onderneming om HZ als een niet-professionele belegger aan te merken.
- Bij het afsluiten van een financieel derivaat met de financiële onderneming een raamovereenkomst moet worden afgesloten zoals opgenomen in bijlage I van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.
- Bij het aangaan van een derivatenovereenkomst moet een overeenkomst worden afgesloten zoals opgenomen in bijlage II van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In 2017 is geen sprake geweest van de uitzetting van gelden voor een bepaalde periode, alle liquide middelen waren en zijn direct opvraagbaar. De per ultimo 2017 aanwezige liquide middelen waren, mede vanuit een stuk risicospreiding en per bank aan de rentedragende saldi gestelde maxima, verdeeld over twee bankinstellingen, te weten de ING Bank en de Rabobank. Vanwege de in 2018 verwachte overgang naar schatkistbankieren zal dit wijzigen.

In 2017 is door de Stichting HZ University of Applied Sciences geen gebruik gemaakt van enige vorm van derivaten.

Wel was er in 2017, evenals voorgaande jaren, sprake van een beleggingsportefeuille bij de Rabobank (Individueel Advies Beleggen). In deze portefeuille waren per ultimo 2017 de volgende obligaties opgenomen:

FONDSNAAM:	COUPON:	NOMINALE WAARDE:	EINDDATUM:
Bank Nederlandse Gemeenten 2009/2019	3,875%	€ 300.000,-	04-11-2019
ING Groep 2008/2018	5,250%	€ 300.000,-	04-11-2019

In 2017 zijn de obligaties CRH Caisse de Refinance 2005/2017 met een nominale waarde van € 300.000,-0 en de Rabo VAR Coupon 6 2010/2017 met een nominale waarde van € 1 miljoen op de einddatum afgelost. Afgezien hiervan zijn er in 2017 geen wijzigingen geweest in de opbouw van de beleggingsportefeuille.

Als gevolg van de eerder vermelde mutaties in de beleggingsportefeuille is de totale waarde, afgezet tegen de liquide middelen, in 2017 verder gedaald naar 2,8%. Gesteld kan dan ook worden dat hiermee nauwelijks of geen prijs-, krediet, liquiditeits- of kasstroomrisico's worden gelopen.

Inmiddels is duidelijk geworden dat de Stichting HZ University of Applied Sciences vanaf medio 2018 gebruik zal gaan maken van de faciliteiten in het kader van Schatkistbankieren.

6.2 HELDERHEID BEKOSTIGING HO

In het kader van de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs van de overheid wordt hieronder aangegeven hoe de HZ met de onderdelen daarvan omgaat.

Thema 1: Uitbesteding van (delen van het) bekostigd onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling van de geleverde prestatie.

In de studie jaren 2016-2017 en 2017-2018 worden geen maatwerktrajecten verzorgd door HZ waarbij de uitvoering (deels) door derden wordt verricht in opdracht van HZ.

HZ besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van HZ bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijkheid en gezag van de examencommissie. Onderwijs dat door studenten wordt gevolgd bij andere instellingen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's of het programma Kies Op Maat, behoeven steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

HZ investeert geen publieke middelen in private activiteiten.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen voor het afleggen van tentamens of examens

Op basis van behaalde diploma's (mbo, hbo en wo) bestaat de mogelijkheid een verkort lesprogramma te volgen. Sommige verwante mbo-opleidingen sluiten inhoudelijk zodanig aan bij hbo-opleidingen dat een instromende student in aanmerking kan komen voor verkorting van de studieduur vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen van de hbo-opleiding. Aan de hand van een individuele intake worden de studieresultaten van de mbo-opleiding beoordeeld. Op grond hiervan kan een studieduurverkorting vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen worden vastgesteld. Daarnaast kent de hogeschool zogenaamde doorstroomprogramma's waarin aankomend hbo-studenten gedurende de mbo-opleiding opdrachten en colleges volgen op hbo-niveau. Tenslotte bestaat ook de mogelijkheid om op basis van werkervaring verkorting van studietijd van een deeltijdopleiding te realiseren via Erkenning van Verworven Competenties (EVC). Relevante kennis en vaardigheden (competenties) die in de praktijk zijn opgedaan, kunnen gevolgen hebben voor de samenstelling van het opleidingsprogramma. In een EVC-assessment beoordelen deskundige en onafhankelijke assessoren de competenties van een kandidaat. Zij leggen hun oordeel vast in een rapportage. De examencommissie van de betreffende hbo-deeltijdopleiding bepaalt op basis van die rapportage een passend opleidingsprogramma voor de kandidaat. Deze procedure worden uitgevoerd door het EVC-Centrum van HZ. Werkenden die een hbo-diploma in deeltijd willen behalen, vormen de doelgroep.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

In het studiejaar 2017-2018 kwamen er 91 studenten naar HZ in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's, 131 HZ-studenten volgden een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling (3,1% van het aantal nationale studenten). Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studenten worden door HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft HZ naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studenten.

Thema 5: Collegegeld niet door student zelf betaald

De student betaalt het collegegeld altijd zelf. Daarnaast komt het incidenteel voor dat het collegegeld voor een student betaald wordt door een bedrijf.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

Alle opleidingen binnen HZ werken met de major-minorstructuur. Een opleiding omvat 240 studiepunten, waarvan 210 studiepunten betrekking hebben op het majordeel, het vaste programma van de opleiding. De resterende 30 punten worden in het derde of vierde jaar van de studie ingevuld met een samenhangend onderwijsprogramma (de minor) naar keuze. Een minor kan zowel binnen de hogeschool als bij andere hbo-instellingen of universiteiten worden gevolgd. Via het online platform Kies op Maat (KOM) kunnen studenten in Nederland hiervan gebruik maken. Tenslotte bestaat er de mogelijkheid om een minor te volgen bij een instelling die niet aangesloten is bij KOM. Hieruit vloeit voort dat als een externe student een minor volgt de externe kosten kunnen worden verrekend via KOM of, indien dit niet mogelijk is, op factuurbasis als contractonderwijs aan de student in rekening worden gebracht.

Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven

Op HZ volgt iedere student de opleiding waarvoor de student ingeschreven is.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

HZ had in 2017 geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging van kunstonderwijs

HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

6.3 PUBLIEK-PRIVATE ARRANGEMENTEN

HZ heeft de strategische keuze gemaakt om alle contractactiviteiten in een separate kostenplaatsreeks op te nemen en afhankelijk van het betreffende domein te koppelen aan een academie. Op beperkte schaal worden, veelal vanuit de academies maar ook vanuit aan de hogeschool verbonden vennootschappen en/of rechtspersonen, marktgerichte activiteiten verricht. Deze activiteiten sluiten steeds aan bij het bekostigde (reguliere) onderwijs of zijn daarmee verbonden. Onder de stichting HZ University of Applied Sciences is de HZ Holding BV gesitueerd. In de HZ Holding BV is The Work Zone BV gesitueerd, die voor zowel HZ als voor derden als uitzendbureau functioneert. The Work Zone Pay-roll BV is opgericht. Deze vennootschap heeft onder meer tot doel het aanbieden en uitvoeren van payroll diensten waaronder het in dienst nemen van medewerkers en deze ter beschikking stellen aan onderwijsinstellingen met alle daarbij behorende taken en werkzaamheden, alsmede het voeren van regie over de in-, door- en uitstroom van tijdelijke medewerkers van en naar samenwerkende onderwijsinstellingen.

In het kader van het SPO-concept haalt HZ concrete vraagstukken op bij bedrijven en andere rechtspersonen. Studenten gaan onder begeleiding van docenten in samenwerking met deze bedrijven werken aan de oplossingsrichtingen voor de betreffende casus. Hierbij wordt zo mogelijk ook externe financiering gezocht. Op deze wijze krijgt de publiek-private samenwerking ook echt inhoud.

Incidenteel worden er medegebruikers-overeenkomsten gesloten met derden (veelal onderwijsorganisaties). Hierdoor wordt de bezettingsgraad van de onderwijsruimtes verhoogd en verkrijgt HZ extra financiële middelen.

Alle publiek-private activiteiten liggen hiermee in lijn met de missie en visie van HZ en versterken het initiële onderwijs. Indien van toepassing worden de activiteiten deels gefinancierd vanuit de rijksbijdrage conform de normen die vanuit de notitie helderheid van toepassing zijn, voor een ander deel is de financiering afkomstig van niet aan de rijksbijdrage verbonden gelden.

6.4 RAPPORTAGE EXPERIMENT FLEXIBEL ONDERWIJS

Overeenkomstig het Besluit experiment vraagfinanciering hoger onderwijs rapporteert HZ in deze paragraaf over de uitvoering van het experiment leeruitkomsten in 2017.

De instroom voor de drie HZ deeltijd bachelor opleidingen is in september 2017 van start gegaan en heeft geleid tot het volgende resultaat:

- Deeltijd Bedrijfskunde-MER: 33 netto aanmeldingen
- Deeltijd Technische Bedrijfskunde: 19 netto aanmeldingen
- Deeltijd Social Work: 34 netto aanmeldingen

De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld 2017-2018 voor deeltijdstudenten is vastgesteld op € 1.600,-. Gezien de startdatum van bovenstaande drie opleidingen, zijn er nog geen studenten die deze opleiding met een diploma hebben afgesloten.

In 2017 zijn aanvragen gedaan voor twee nieuwe deeltijd Associate degree opleidingen, te weten Bedrijfskunde en Technische Bedrijfskunde. Voor beide opleidingen zijn positieve besluiten ontvangen op het aanvraagdossier van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). Aanvragen zijn ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) voor de toets nieuwe Ad-opleiding. De uitslag van de visitaties, gepland in februari 2018, wordt medio mei 2018 verwacht. Bij een positief besluit kan inschrijving van de Croho plaatsvinden en is instroom per september 2018 mogelijk.

6.5 RAPPORTAGE EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING

Overeenkomstig het Besluit experiment vraagfinanciering hoger onderwijs rapporteert HZ over de uitvoering van het experiment vraagfinanciering in 2017.

In 2017 heeft HZ gesprekken gevoerd met zorginstellingen. De verwachting is dat dit resulteert in afspraken met de werkgevers van het Admiraal De Ruyter Ziekenhuis en ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen en de start van een duale HBO-V bacheloropleiding medio mei 2018 met een instroom van studenten met collegegeldverlaging. Het module collegegeld voucher experiment vraagfinanciering voor studiejaar 2017-2018 is vastgesteld op € 2.975,-.

Conform artikel 9 'besluit experiment vraagfinanciering hoger onderwijs' wordt het volgende gerapporteerd:

BESLUIT EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING HOGER ONDERWIJS ARTIKEL 9. LID 3 INFORMATIEPLICHTEN		
a.	Instroom van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen en Ad-programma's	n.v.t.
b.	Gemiddelde verblijfsduur van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen en de toegelaten Ad-programma's	n.v.t.
c.	De hoogte van het gevraagde collegegeld en van andere eigen bijdragen ten behoeve van het aanbieden van modules bij de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's	€ 2.975, -
d.	De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld voor studenten die aan de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's studeren zonder collegegeldverlaging	€ 5.950,-
e.	Het aantal vouchers per student in de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's	n.v.t. nationaal + EER)
f.	De tijdstippen waarop studenten aan de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	n.v.t.
g.	Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat de toegelaten opleidingen met een diploma heeft afgesloten	n.v.t.
h.	Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat het totale aantal studiepunten behorend bij de vouchers heeft behaald	n.v.t.



6.6 PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds heeft tot doelstelling de bij HZ ingeschreven studenten die door een bijzondere omstandigheid studievertraging oplopen dan wel verwachten op te zullen gaan lopen, financieel te ondersteunen. In onderstaande tabel wordt per categorie aangegeven hoeveel studenten een vergoeding hebben aangevraagd, hoeveel studenten de vergoeding toegekend hebben gekregen en wat de gemiddelde duur en hoogte van deze uitkering was. Daarnaast is het totaal uitgekeerde bedrag over 2017 opgenomen.

PROFILERINGSFONDS 2017					
Categorie	Aanvragen	Toewijzing	Afwijzing*	Overig - aanvraag ingetrokken - aanvraag niet ontvankelijk - in behandeling	Toegekend totaalbedrag, hoogte en duur uitkering
Studenten in overmachtsituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden of een niet-studeerbare opleiding	4	2		2 aanvragen zijn niet ontvankelijk bevonden.	€ 200,- per maand gedurende 6 maanden, € 1.200,- totaal € 200,- per maand gedurende 2 maanden, € 400,- totaal
Bestuursleden aan door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap	zie toelichting **				
De overige categorie waarmee de instelling zich kan profileren: studenten die een bijzondere prestatie leveren op gebied van sport of cultuur, of financiële ondersteuning aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen of andere gevallen	zie toelichting ***				
					Totaal uitgekeerd € 1.600,-

* Afwijzing op artikel 6.5 reglement profileringsfonds HZ

** Bestuursleden van een door het College van Bestuur erkende studentenorganisatie, een opleidingscommissie of het medezeggenschapsorgaan kunnen in aanmerking komen voor het profileringsfonds wanneer zij studievertraging oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege het lidmaatschap van deze commissies. In 2017 is van een dergelijke aanvraag door bestuursleden geen sprake geweest.

*** Het College van Bestuur kan op grond overige bijzondere omstandigheden waarin een student verkeert, een bedrag uit het profileringsfonds toekennen, waaronder bijzondere prestaties op het gebied van topsport. Dergelijke aanvragen zijn in 2017 niet ontvangen.

Afzonderlijk van het profileringsfonds, faciliteert HZ de leden van zowel de medezeggenschapsraad als de opleidingscommissies. Studentleden van de medezeggenschapsraad ontvangen een reguliere financiële facilitering van € 100,- per maand, waarbij het student-lid van het Dagelijks Bestuur van deze raad nog een toelage ontvangt van € 100,- per maand. De studenten ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid van tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2017 is in totaal € 8.400,- uitgekeerd aan studentleden van de medezeggenschapsraad. Aan studenten die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2017 in totaal € 10.255,- uitgekeerd. Deze studenten ontvangen € 27,50 per deelgenomen vergadering. De vergoedingen zullen in 2018 worden afgestemd op landelijke gemaakte afspraken.

Financiële ondersteuning aan niet-EER studenten of uitgaande beurzen wordt door HZ buitenom het profileringsfonds aangeboden. HZ kent de Holland Scholarship als tegemoetkoming in studiekosten. De Holland Scholarship wordt voor 50% door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) betaald en voor 50% door HZ. HZ rapporteert hierover aan OCW via het Nuffic. In 2017 kon HZ acht beurzen toewijzen voor inkomende studenten. Vijf studenten hebben een aanvraag gedaan waarvan vier studenten de beurs toegewezen hebben gekregen (€ 5.000,- per student), leidend tot een facilitering van € 20.000,-. Voor uitgaande studenten waren zeven beurzen beschikbaar. 46 studenten hebben een aanvraag gedaan en acht beurzen (€ 1.250,- per student) zijn toegekend, leidend tot een facilitering van € 10.000,-. Bij toewijzing van de beurzen zijn de door HZ en Nuffic gehanteerde selectiecriteria in acht genomen.

6.7 VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDERS

Onderstaand schema bevat een overzicht van de vergoedingen aan en de declaraties van de individuele bestuurders:

OVERZICHT VERANTWOORDING BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES 2017	IR. A.P. DE BUCK	J.L. DANE MSC BA	CVB GEZAMENLIJK
1 Representatie	€ 353,-	€ 0	€ 0
2 Reiskosten binnenland	€ 0	€ 0	€ 0
3 Reiskosten buitenland	€ 0	€ 1.911,-	€ 0
4 Overige kosten	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 353,-	€ 1.911,-	€ 0





AMBITIEUZE STUDENTEN

Christian van Nieuwenhuizen, afgestudeerd aan de hbo-opleiding Civiele Techniek, was in december één van de vijf genomineerde studenten voor de prestigieuze scriptieprijs HZ Stern. Hij won: "Met het behandelen van afvalwater heeft hij goud in handen," aldus de juryvoorzitter.



BIJ
LAGEN

1. OPLEIDINGSPORTFOLIO HZ – IN 2017 INCLUSIEF OPLEIDINGEN VOORTVLOEIEND UIT DE SAMENWERKING MET AVANS IN DE ASSOCIATE DEGREE ACADEMIE

BACHELOR		ASSOCIATE DEGREE		MASTER
VOLTIJD	DEELTIJD	VOLTIJD	DEELTIJD	
TECHNISCH DOMEIN				
• Civiele Techniek¹ • Watermanagement/ Aquatische Ecotechnologie¹ • Watermanagement/ Delta Management¹ • Maritiem Officier • Logistics Engineering¹ • Bouwkunde • Chemie¹ • Engineering • HBO-ICT • Technische Bedrijfskunde¹	• Technische Bedrijfskunde	• Logistiek⁴ • Engineering⁵ • Informatica⁵	• Technische Bedrijfskunde (start per 01-09-2018 onder voorbehoud besluitvorming NVAO)	River Delta Development ³
ECONOMISCH DOMEIN				
• Bedrijfseconomie • Bedrijfskunde-MER • Commerciële Economie • Communicatie • Human Resource Management • International Business & Management Studies¹ • International Business & Languages¹ • Sportkunde • Vitaliteitsmanagement & Toerisme¹	• Bedrijfskunde-MER	• Management⁴ • Vitaliteitsmanagement & Toerisme • Accountancy⁵ • Bedrijfskunde⁵ • Human Resource Management⁵ • Marketing Management⁵ • Small Business and Retail Management⁵ • Communicatie⁵	• Bedrijfskunde (start per 01-09-2018)	
SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJK DOMEIN				
• Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek • Social Work • Verpleegkunde (HBO-V) • Verpleegkunde-Verloskunde²	• Social Work • Verpleegkunde (start per 01-09-2018)	• Health & Social Work⁴	• Pedagogisch Professional Kind en Educatie (start per 01-09-2018)	

- 1 Opleiding wordt (ook) in het Engels aangeboden
- 2 Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouder van de opleiding Verpleegkunde.
- 3 Deze master betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam.
Start per 1 september 2018 onder voorbehoud besluitvorming NVAO.
- 4 Licentiehouder HZ. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Avans in het kader van de Associate degree Academie in Roosendaal. Start per 1 september 2018 in Roosendaal onder voorbehoud besluitvorming NVAO.
- 5 Licentiehouder Avans. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Avans in het kader van de Associate degree Academie in Roosendaal. Start per 1 september 2018 in Roosendaal onder voorbehoud besluitvorming NVAO.

Naast bovengenoemde opleidingen biedt HZ diverse kortdurende cursussen en masterclasses aan gericht op professionals die zich willen bijscholen.

2. SCHEMATISCHE WEERGAVE LECTORATEN EN ONDERZOEKSTHEMA'S HZ



* Biobased toepassingen betreft een samenwerkingsverband met Avans Hogeschool.

JAAAR REKENING

20

JAAARSTUKKEN

17

INHOUDSOPGAVE

Pagina

Financiële positie	78
Resultaat	79

JAARREKENING

B1 Grondslagen	80
B2 Kengetallen	87
B3 Balans per 31 december 2017	88
B4 Staat van baten en lasten 2017	90
B5 Kasstroomoverzicht 2017	91
B6 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2017	92
B7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen	102
B8 Overzicht verbonden partijen	104
B9 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2017	105
B10 Wet normering topinkomens	112
B11 Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW	119

OVERIGE GEGEVENS

C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	122
--	-----

BIJLAGE(N)

D1 Gegevens over de rechtspersoon	128
-----------------------------------	-----

FINANCIËLE POSITIE

Ter analyse van de financiële positie dient de volgende opstelling, welke is gebaseerd op de gegevens uit de balans:

Vergelijkend balansoverzicht

	31-12-2017		31-12-2016	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Materiële vaste activa	27.818.830	49,8	16.059.053	30,8
Financiële vaste activa	2.218.108	3,9	2.209.970	4,1
Vorraden	25.251	0,1	19.020	-
Vorderingen	2.305.479	4,1	1.650.705	3,2
Effecten	642.019	1,2	2.013.567	3,9
Liquide middelen	22.876.596	40,9	30.267.574	58,0
	<u>55.886.283</u>	<u>100,0</u>	<u>52.219.889</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	28.370.507	50,8	24.929.716	47,7
Voorzieningen	4.900.644	8,8	1.649.895	3,2
Langlopende schulden	8.888.341	15,9	11.142.374	21,3
Kortlopende schulden	13.726.791	24,5	14.497.904	27,8
	<u>55.886.283</u>	<u>100,0</u>	<u>52.219.889</u>	<u>100,0</u>

RESULTAAT

Het resultaat over 2017 bedraagt € 3.440.791 tegenover € 3.436.482 over 2016. De resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	35.351.939	34.405.400	33.188.819
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.654.215	2.001.554	1.636.456
Collegegelden	9.621.475	9.080.197	9.633.024
Baten werk i.o.v. derden	1.829.948	1.441.386	2.106.457
Overige baten	1.834.915	1.795.024	1.651.195
Totaal baten	52.292.492	48.723.561	48.215.951
Lasten			
Personele lasten	36.590.339	35.583.255	32.486.202
Afschrijvingen en (mutatie) bijz. waardeverminderingen	-961.092	1.767.829	1.410.358
Overige materiële lasten	13.057.185	9.600.792	10.577.261
Totaal lasten	48.686.432	46.951.876	44.473.821
Saldo baten en lasten	3.606.060	1.771.685	3.742.130
Financiële baten en lasten	-173.407	-363.028	-413.100
	3.432.653	1.408.657	3.329.030
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	8.138	100.000	107.452
Resultaat baten en lasten	3.440.791	1.508.657	3.436.482

B1 Grondslagen

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening

Algemeen:

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening.

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd tegen kostprijs. De cijfers voor 2016 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Financiële instrumenten:

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet uit de balans blijvende verplichtingen'. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Activiteit:

De stichting heeft tot doel het verzorgen van hoger beroepsonderwijs, als bedoeld in artikel 1.3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek ("WHW").

Vergelijking voorgaand jaar:

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

Begroting:

De in de toelichting op de staat van baten en lasten ter vergelijking opgenomen begrote cijfers zijn ontleend aan de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begrotingscijfers.

Saldering:

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- Een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- Het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Consolidatie:

Daar de gezamenlijke betekenis van de verbonden partijen te verwaarlozen is voor het geheel, namelijk dat de waarde van de gezamenlijke deelnemingen kleiner is dan 5% van het balanstotaal, is ervoor gekozen consolidatie achterwege te laten.

Stelselwijziging:

De afgelopen jaren is om de onderhoudskosten te egaliseren een onderhoudsvoorziening gehanteerd. Gebleken is dat de dotaties en onttrekkingen aan de voorziening, die gebaseerd is op een meerjarig onderhoudsplan, in de praktijk nagenoeg gelijk aan elkaar zijn waardoor de voorziening (te) hoog blijft en geen sprake is van een egaliserende werking. Hierdoor en vooruitlopend op de ontwerp richtlijn (oRJ 212.445) van de Raad voor de Jaarverslaggeving (naar verwachting van toepassing vanaf 1 januari 2019), waarbij de keuze voor een onderhoudsvoorziening niet meer mogelijk is, is besloten met ingang van 1 januari 2018 de componentenmethode toe te passen.

De wijziging van de grondslag is in de jaarrekening 2017 verwerkt conform RJ 140 'Stelselwijzigingen' volgens de retrospectieve methode. Dit betekent dat de cijfers per primo 2017 zijn herrekend naar de nieuwe grondslag. Deze cijfers dienen als basis voor der vergelijkende cijfers en de cijfers over het boekjaar.

Impact op vermogen en resultaat.

Het cumulatieve effect van de stelselwijziging op het beginvermogen en het effect op het resultaat is als volgt weer te geven:

	2017	2016
	€	€
Eigen vermogen 1 januari voor stelselwijziging	23.986.442	20.576.094
Invloed stelselwijziging	943.274	917.140
Herrekend eigen vermogen 1 januari	24.929.716	21.493.234
Resultaat boekjaar:		
Voor stelselwijziging		3.410.348
Invloed stelselwijziging		26.134
Resultaat boekjaar na stelselwijziging		3.436.482

Presentatiewijziging:

Bij de jaarrekening 2016 was onder de passiva een verplichting opgenomen als tegenpost voor de onder de Vlottende activa bij Vorderingen op studenten opgenomen nog te ontvangen collegegelden over de periode januari tot en met augustus van het volgende boekjaar.

Op basis van de geldende RJ-richtlijnen bestaat in de jaarrekening over 2017 de onder de Vlottende activa vermelde post Vorderingen op studenten uitsluitend uit vorderingen die betrekking hebben op de periode tot aan balansdatum welke nog niet zijn ontvangen per balansdatum.

De onder de passiva-zijde van de balans onder Kortlopende schulden verantwoorde Vooruitontvangen collegegelden betreffen uitsluitend de door studenten in het verslagjaar daadwerkelijk vooruitbetaalde collegegelden over de periode januari tot en met augustus van het volgende boekjaar.

Binnen de RJ-richtlijn geldt voor het bovenstaande dat hiervoor RJ hoofdstuk 150 Fourtherstel van toepassing is. Omdat deze aanpassing, welke geen invloed heeft op resultaat en vermogen, wordt aangemerkt als materiële fout zijn de vergelijkende cijfers over 2016 dienovereenkomstig aangepast. Concreet heeft dit geleid tot de volgende aanpassingen: Het onder de Activa vermelde bedrag wegens Vorderingen op studenten is verlaagd met € 2.933.368 tot € 38.077. Bij de Passiva is het onder de Overige schulden en overlopende passiva vermelde bedrag wegens Vooruitontvangen collegegelden eveneens met dit bedrag verminderd tot € 3.578.886. Het balanstotaal over 2016 is als gevolg van deze mutaties gewijzigd van € 55.153.258 in € 52.219.889.

De bovenstaande mutaties hebben gevolgen voor een aantal van de onder hoofdstuk B2 Kengetallen vermelde vergelijkende cijfers over 2016. Deze zijn als volgt aangepast:

Liquiditeit	2,34	(was 2,12)
Quick ratio	2,34	(was 2,11)
Solvabiliteit 1	47,74	(was 43,49)
Solvabiliteit 2	50,90	(was 48,19)

Schattingwijziging:

In 2017 heeft een belangrijke schattingswijziging plaatsgevonden met betrekking tot bijzondere afwaardering op het pand Edisonweg 4 te Vlissingen. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de materiele vaste activa. De invloed van deze schattingswijziging op het resultaat is positief € 2.423.720.

In de jaarrekening 2016 is een voorziening gevormd voor medewerkers die krachtens de CAO gebruikmaken van de regeling Werktijdvermindering Senioren. De regeling Duurzame Inzetbaarheid is bedoeld om medewerkers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en om werk en privé goed te combineren. Deze regeling maakt het mogelijk vanaf tien jaar voor de pensioenleeftijd 20% minder te gaan werken, waarbij de werkgever een deel van de lasten draagt. Na vijf jaar neemt de werknemer ontslag voor het overeengekomen percentage.

De regeling is nu enige jaren van toepassing. Inmiddels zijn ervaringscijfers beschikbaar op grond waarvan ook voor de nog niet ingegane verplichtingen een voorziening kan worden gevormd, hetgeen in de jaarrekening 2017 voor het eerst tot uitdrukking is gebracht.

De invloed van deze schattingswijziging ten gevolge van de verkregen ervaringscijfers op het resultaat is negatief € 2.072.342.

Materiële vaste activa:

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

Bij de berekening van de afschrijvingslast wordt, met uitzondering van de vervoersmiddelen, geen rekening gehouden met restwaarden.

Het economisch claimrecht van de terreinen is gewaardeerd op de bruto deelnamesom per 31 december 1993. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Het economisch claimrecht van de gebouwen is gewaardeerd op de bruto deelnamesom. De afschrijvingsperiode voor gebouwen is 30 jaar, gerekend vanaf het jaar van ingebruikname.

De verbouwingen zijn gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde. De afschrijvingsperiode is 10 jaar. Boven de € 1.000,-- per eenheid van investering wordt tot activering overgegaan.

De terreininrichting is gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde. De afschrijvingsperiode is 20 jaar.

De inventarissen zijn gewaardeerd tegen de aanschaffingswaarde verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van 4, 5 en 10 jaar.

De onderhanden activa zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde. Bij oplevering worden de onderhanden activa verantwoord onder 'gebouwen en verbouwingen'.

Financiële vaste activa:

Groepsmaatschappijen:

Deelnemingen waarin de HZ invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Overeenkomstig deze methode, worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de HZ in de nettovermogenswaarde vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van de verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de staat van baten en lasten wordt het aandeel van de HZ in het resultaat van de deelnemingen opgenomen.

Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen;

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa;

De HZ beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële vaste activa bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen wordt de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de staat van baten en lasten verwerkt.

Vorraden:

De voorraden zijn gewaardeerd tegen inkoopprijs. Voor het risico van incourantheid wordt zonodig een afwaardering toegepast.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

De vergelijkende cijfers over 2016 zijn op basis van gewijzigde richtlijnen aangepast bij de Vorderingen op studenten. Dit betreft niet zoals in voorgaande jaren werd vermeld het totaalbedrag aan Vorderingen op studenten per balansdatum, maar uitsluitend de vorderingen die betrekking hebben op de periode tót aan balansdatum.

Projecten

De onder overige vorderingen en overige schulden opgenomen projecten worden gewaardeerd op basis van de opgeboekte lasten verminderd met de reeds ontvangen vergoedingen. Na afloop van het project wordt het projectresultaat ten gunste van of ten laste van de baten en lasten geboekt. Uitzondering hierop zijn de projecten m.b.t. huisvesting.

Wanneer voorzien kan worden dat er verlies wordt geleden op een bepaald project, wordt bij de waardering rekening gehouden met een voorziening voor het te verwachten verlies.

Effecten:

De effecten worden gekwalificeerd als overige gekochte leningen en obligaties met een beursnotering. Overige gekochte leningen en obligaties met een beursnotering worden na de eerste waardering gewaard tegen reële waarde. Baten en lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de staat van baten en lasten.

Liquide middelen:

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Reserves:

Algemene reserve:

Ten gunste c.q. ten laste van de algemene reserve wordt het na toevoeging aan de bestemmingsreserves resterende gedeelte van het publieke resultaat gebracht.

Bestemmingsreserves:

Onder de bestemmingsreserves zijn begrepen bedragen die in het kader van de bestemming van het resultaat, vastgesteld door het bestuur, zijn gereserveerd voor specifieke doeleinden. Reserves die opgebouwd zijn uit private middelen worden als bestemmingsreserve privaat verantwoord.

Pensioenen:

De HZ kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP en de Flexibele Uittreding bij Stichting Flexibel Uittreden Onderwijs. Beide regelingen zijn te karakteriseren als zogeheten toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddeld salaris gedurende dit dienstverband. De gehanteerde pensioenregeling van de stichting is een pensioenregeling die is ondergebracht bij het ABP.

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- Er is sprake van een ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Er is sprake van een arbeidsongeschiktheidspensioen.
- Er is sprake van een middenloonregeling.
- De pensioenleeftijd is m.i.v. 1-1-2015 de AOW-leeftijd.
- De regeling kent zowel een levenslang als een tijdelijk partner- en wezenpensioen, waarbij het partner- en wezenpensioen is verzekerd op risicobasis.

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

- Deelneming in het bedrijfstakpensioenfonds is verplicht gesteld voor de werknemers en bestuurders van de stichting.
- De stichting is uitsluitend verplicht tot betaling van de vastgestelde premies. Er is in geen geval een verplichting tot bijstorting.

Dekkingsgraad:

De actuele dekkingsgraad, berekend volgens de tot en met 2017 gehanteerde rekenmethode, nam bij de Stichting Pensioenfonds ABP toe van 96,6 tot 104,4 procent. Met ingang van 1 januari 2015 zijn alle pensioenfonds verplicht gebruik te maken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'. Deze steeg van 91,7% eind 2016 naar 101,5% per ultimo 2017.

Herstelplan:

ABP werd, net als vele andere pensioenfonds, in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Daarom is een herstelplan opgesteld, waarin staat wat wordt gedaan om de financiële situatie binnen 5 jaar te verbeteren. Dit plan is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank, de toezichhouder van de Nederlandse pensioenfonds.

DNB vraagt pensioenfonds om een herstelplan te maken wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is.

De beleidsdekkingsgraad van ABP moet van DNB hoger zijn dan 127,8%. Zolang deze beleidsdekkingsgraad lager is, dient jaarlijks door ABP een herstelplan op te stellen.

In het herstelplan van maart 2017 is berekend hoe ABP de financiële situatie in 10 jaar tijd kan herstellen. Dit betekent dat eind 2026 de beleidsdekkingsgraad minimaal 127,8% moet zijn.

In het herstelplan benoemt ABP de elementen die van invloed zijn op haar financiële situatie, zoals de hoogte van de premie, de uitkering van de pensioenen, verhoging of verlaging van de pensioenen, de hoogte van de rente en het verwachte rendement. Deze zijn tot en met 2026 berekend. Uit berekeningen komt naar voren dat de financiële situatie van ABP dan voldoende is.

De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Ultimo 2017 (en 2016) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Voorzieningen:

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de jubileumvoorziening die gewaardeerd wordt tegen de contante waarde.

Langlopende en kortlopende schulden:

De onder langlopende schulden verantwoorde terugbetaling claim Rekenschap is gewaardeerd tegen contante waarde. Het kortlopende deel van deze schuld is verantwoord onder de kortlopende schulden tegen nominale waarde. De rekenrente die hiervoor gehanteerd wordt is op basis van de ontwikkelingen van de rente-tarieven bij 'Schatkistbankieren' in 2015 aangepast van 3,65% naar 0,89%. Opgenomen leningen en schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Overige vlottende activa en passiva:

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Projecten van derden worden verwerkt onder vlottende activa en/of passiva. Resultaten op de projecten worden verwerkt volgens de percentage of completion method.

De vergelijkende cijfers over 2016 zijn op basis van gewijzigde richtlijnen aangepast bij de Overige schulden en overlopende passiva. Onder de Kortlopende schulden, onderdeel Vooruit ontvangen collegegelden, zijn hier uitsluitend de daadwerkelijk vooruit ontvangen collegegelden opgenomen. In voorgaande jaren werden hier ook de vorderingen op studenten betreffende het lopende schooljaar met betrekking tot de periode ná balansdatum vermeld.

Grondslagen voor resultaatbepaling:

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Vreemde valuta:

Vreemde valuta worden gewaardeerd tegen de koers op de balansdatum. Koersverschillen worden gedurende het verslagjaar ten gunste of ten laste van het resultaat geboekt.

	2017	2016
Is er sprake van een stelselwijziging?	Ja	Nee
Is er sprake van een fusie / overgang?	Nee	Nee

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. De effecten kunnen worden beschouwd als zeer liquide beleggingen. Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

B2 KENGETALLEN

Met de kengetallen kan de financiële toestand van de stichting worden beoordeeld en gemeten. De kengetallen geven de toestand op 31 december weer; er is dus sprake van een momentopname.

De vergelijkende cijfers in de balans per ultimo 2016 zijn op grond van Art. 2:363 lid 5 BW herzien. Zoals aangegeven in de Grondslagen betreft dit aanpassingen aan de Vorderingen op studenten en de Vooruit ontvangen collegegelden. Als gevolg van deze herziening zijn de hierna vermelde kengetallen over 2016 gewijzigd ten opzichte van de kengetallen zoals vermeld in de jaarrekening over 2016.

	Norm inspectie	Norm OCW	2017	2016
Liquiditeit <i>(Vlottende activa/kortlopende schulden)</i>	0.5	>0.5 < 1.5	1,88	2,34
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>	-	-	1,88	2,34
Solvabiliteit 1 <i>(eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)</i>	30%	>10% <50%	50,76	47,74
Solvabiliteit 2 <i>(eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)</i>	-	-	59,53	50,90
Rentabiliteit <i>(saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten * 100%)</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	6,58	7,13
Personele lasten / totale lasten	-	-	75,16	73,05
Materiële lasten / totale lasten	-	-	24,84	26,95
Huisvestingsratio <i>(huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen / totale lasten)</i>	15,0	-	3,10	3,91
Weerstandsvermogen <i>(eigen vermogen / totale baten)</i>	5,0	-	54,25	51,70

B3 BALANS PER 31 DECEMBER 2017

Na resultaatbestemming

	31 december 2017		31 december 2016	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
<u>Materiële vaste activa</u>				
Gebouwen en verbouwingen	6.723.321		4.378.320	
Terreinen (incl. inrichting)	8.134.677		8.141.119	
Inventaris en apparatuur	3.751.448		2.566.989	
Onderhanden activa	9.209.384		972.625	
		27.818.830		16.059.053
<u>Financiële vaste activa</u>				
Groepsmaatschappijen		2.218.108		2.209.970
		30.036.938		18.269.023
Vlottende activa				
<u>Voorraden</u>		25.251		19.020
<u>Vorderingen</u>				
Debiteuren	897.074		670.671	
Groepsmaatschappijen	39.311		15.355	
Studenten	27.302		38.077	
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	21.847		-	
Overige overheden	552.424		214.082	
Overige vorderingen	499.883		434.198	
Overlopende activa	297.205		288.997	
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-29.567		-10.675	
		2.305.479		1.650.705
<u>Effecten</u>		642.019		2.013.567
<u>Liquide middelen</u>		22.876.596		30.267.574
		25.849.345		33.950.866
TOTAAL ACTIVA		55.886.283		52.219.889

	31 december 2017		31 december 2016	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	1.810.889		1.174.288	
Bestemmingsreserves (publiek)	24.342.035		21.545.983	
Bestemmingsreserves (privaat)	2.217.583		2.209.445	
		28.370.507		24.929.716
Voorzieningen				
Personeelsvoorzieningen		4.900.644		1.649.895
Langlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	807.500		1.947.500	
Langlopende schuld aan OCW	8.080.841		9.194.874	
		8.888.341		11.142.374
Kortlopende schulden				
Kredietinstellingen	855.000		570.000	
Crediteuren	2.212.295		2.088.385	
Ministerie van OCW	1.195.867		1.195.867	
Schulden aan groepsmaatschappijen	62.315		65.631	
Belastingen en premies soc. verzekering	1.381.789		1.364.539	
Schulden terzake van pensioenen	375.163		306.713	
Overige schulden en overlopende passiva	7.644.362		8.906.769	
		13.726.791		14.497.904
TOTAAL PASSIVA		<u>55.886.283</u>		<u>52.219.889</u>

B4 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2017

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen	35.351.939	34.405.400	33.188.819
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.654.215	2.001.554	1.636.456
College-, cursus-, les- en examengelden	9.621.475	9.080.197	9.633.024
Baten werk i.o.v. derden	1.829.948	1.441.386	2.106.457
Overige baten	1.834.915	1.795.024	1.651.195
Totaal baten	52.292.492	48.723.561	48.215.951
Lasten			
Personeelslasten	36.590.339	35.583.255	32.486.202
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-961.092	1.767.829	1.410.358
Huisvestingslasten	3.388.194	1.253.305	1.147.959
Overige lasten	9.668.991	8.347.487	9.429.302
Totaal lasten	48.686.432	46.951.876	44.473.821
Saldo baten en lasten	3.606.060	1.771.685	3.742.130
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	-11.907	150.000	149.497
Financiële lasten	161.500	513.028	562.597
Financiële baten en lasten	-173.407	-363.028	-413.100
	3.432.653	1.408.657	3.329.030
Resultaat deelnemingen	8.138	100.000	107.452
Resultaat baten en lasten	3.440.791	1.508.657	3.436.482

B5 KASSTROOMOVERZICHT 2017

	2017		2016	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		3.606.060		3.742.130
<u>Aanpassingen voor:</u>				
Overige mutaties eigen vermogen	-		917.140	
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-961.092		1.410.358	
Mutaties voorzieningen	3.250.749		-658.638	
		2.289.657		1.668.860
<u>Veranderingen vlottende middelen:</u>				
- Voorraden	-6.231		-7.090	
- Vorderingen	-654.774		3.521.570	
- Effecten	1.371.548		370.668	
- Kortlopende schulden	-771.113		-1.360.398	
		-60.570		2.524.750
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.835.147		7.935.740
Ontvangen interest	-11.907		149.497	
Betaalde interest	-161.500		-562.597	
		-173.407		-413.100
Kasstroom uit operationele activiteiten		5.661.740		7.522.640
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-10.798.685		-2.262.997	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-		2.797	
		-10.798.685		-2.260.200
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Extra aflossing langlopende schuld	-285.000		3.055.563	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.969.033		-1.765.867	
		-2.254.033		1.289.696
Mutatie liquide middelen		-7.390.978		6.552.136
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:				
Beginstand liquide middelen	30.267.574		23.715.440	
Mutatie liquide middelen	-7.390.978		6.552.134	
<u>Eindstand liquide middelen</u>		22.876.596		30.267.574

B6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017**1 ACTIVA****VASTE ACTIVA**

	Gebouwen en verbouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Onderhanden activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>					
Verkrijgingsprijs	28.125.929	8.990.736	9.636.283	972.625	47.725.573
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-23.747.609	-849.616	-7.069.295	-	-31.666.520
	<u>4.378.320</u>	<u>8.141.120</u>	<u>2.566.988</u>	<u>972.625</u>	<u>16.059.053</u>
<i>Mutaties</i>					
Investerings	465.783	-	2.096.143	8.236.759	10.798.685
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardevermindering	-544.502	-6.443	-911.683	-	-1.462.628
Terugneming bijzondere waardevermindering	2.423.720	-	-	-	2.423.720
	<u>2.345.001</u>	<u>-6.443</u>	<u>1.184.460</u>	<u>8.236.759</u>	<u>11.759.777</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>					
Aanschaffingswaarde	28.591.712	8.990.736	11.732.426	9.209.384	58.524.258
Cumulatieve afschrijvingen	-21.868.391	-856.059	-7.980.978	-	-30.705.428
	<u>6.723.321</u>	<u>8.134.677</u>	<u>3.751.448</u>	<u>9.209.384</u>	<u>27.818.830</u>

De Post Onderhanden activa heeft betrekking op de verbouwing van het pand gelegen aan het Groenewoud 1-7 te Middelburg. Deze verbouwing zal in mei 2018 zijn afgerond.

Afschrijvingspercentages

	%
Gebouwen	3,25 - 3,75
Terreinen (incl. inrichting)	0 - 10
Verbouwingen	10
Inventaris en apparatuur	6,66-25

<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>	bedrag €	Peildatum
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)	15.997.000	1-1-2017
Vlissingen - Boulevard Bankert 154	589.000	1-1-2017
Middelburg - Groene Woud 1-7	7.473.000	1-1-2017
	<u>24.059.000</u>	

Verzekerde waarde gebouwen

Vlissingen - Edisonweg 2-4 Vlissingen (geheel)	36.775.000
Vlissingen - Boulevard 154	2.580.000
Middelburg - Groene Woud 1-7	23.487.800
	<u>62.842.800</u>

Impairment

De komende jaren krijgt de HZ te maken met de gevolgen van de bevolkingskrimp. Momenteel wordt er uitgegaan van een daling van de studentenaantallen met circa 19%. De HZ bereidt zich zo goed mogelijk voor op deze verwachte ontwikkelingen. Dit gebeurt onder meer door het huisvestingsplan strategisch te beoordelen naar de beste vestigingslocatie.

Het HZ instellingsplan 2013-2017 bevat een concretisering van de strategie van de HZ. In 2014 is gestart met de implementatie hiervan. Centraal in het instellingsplan 2013-2017 staat de ontwikkeling van een nieuw onderwijsconcept. Dit betekent dat er andere eisen worden gesteld aan het onderwijs, de onderzoekomgeving en de verbinding tussen beiden. Speerpunten uit dit nieuwe onderwijsconcept zijn een intensievere begeleiding van studenten, kleinschalig onderwijs en praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Om studenten een goede oriëntatie op hun beroepsomgeving te bieden, wordt in de opleidingen een directe verbinding gelegd tussen de real-life casuïstiek en de kennis en houding die nodig zijn voor de oplossing hiervan. Dit stelt eisen aan de studenten, de medewerkers en de leermiddelen, waaronder de onderwijsruimten op de diverse locaties van de HZ. De HZ streeft er tevens naar om het onderwijs op die plaatsen te organiseren waar dit het beste aansluit op het DNA van de zuidwestelijke Delta-regio. In 2014 bestond het inzicht dat het huidige onroerend goed niet voldeed aan de eisen die het nieuwe onderwijsconcept van de HZ hieraan stelt. Een grondige herinrichting van de locaties zou dan ook in gang gezet moeten worden. Inmiddels zijn de inzichten met betrekking tot de gebouwen op de Edisonweg gewijzigd. Er zullen geen gebouwen meer gesloopt worden en er zal geen grondige herinrichting plaats hoeven te vinden. De herinrichting zal zich beperken tot het waar nodig vernieuwen van de vloerbedekking, het verrichten van schilderwerk en het incidenteel weghalen van een binnenwand teneinde te beschikken over de de gewenste studieomgeving. Dit betekent dat er geen discontinuïteit meer is in het gebruik van de gebouwen op de Edisonweg waardoor de toegepaste afwaardering vervalt.

Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 1 januari 2017	Investerings-	Des- investerings	Resultaat 2017	Boekwaarde per 31 december 2017	Belang
	€	€	€	€	€	%
HZ Holding B.V.	<u>2.209.970</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>8.138</u>	<u>2.218.108</u>	100

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Vorraden		
Vorraad kantine / HZ-shop	24.265	18.173
Vorraad T-tag	986	847
Totaal voorraden	<u>25.251</u>	<u>19.020</u>
Vorderingen		
Debiteuren	897.074	670.671
<i>Groepsmaatschappijen:</i>		
TWZ B.V.	39.311	15.355
Studenten	27.302	38.077
De vorderingen op studenten ad € 27.302 (2016: € 38.077) bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	21.847	-
<i>Overige overheden:</i>		
Provincie Zeeland	219.830	197.826
<i>Overige semi-overheden:</i>		
Betalingsautoriteit Interreg IV c.q. III	332.594	16.256
Totaal overige overheden	<u>552.424</u>	<u>214.082</u>
<i>Overige vorderingen:</i>		
Te vorderen overige projectsubsidies	85.903	35.399
Nog te ontvangen rente	24.390	139.244
Te factureren bedragen	360.341	210.429
Overige vorderingen	29.249	49.126
Totaal overige vorderingen	<u>499.883</u>	<u>434.198</u>
<i>Overlopende activa:</i>		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	294.906	287.108
Verstrekte reisvoorschotten personeel	2.299	1.889
Totaal overlopende activa	<u>297.205</u>	<u>288.997</u>

Voorziening wegens oninbaarheid

Stand per 1 januari	-10.675	-9.755
Dotatie	-23.702	-4.894
Onttrekking	4.810	3.974
Stand per 31 december	-29.567	-10.675
Totaal vorderingen	2.305.479	1.650.705

Effecten

De effecten staan ter vrije beschikking van de stichting.

	Boekwaarde 31-12-2016	Investering	Desinvestering	Koersresultaat	Boekwaarde 31-12-2017
	€	€	€	€	€
Obligaties	2.013.567	-	-1.300.000	-71.548	642.019

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	22.872.946	30.264.629
Kasmiddelen	3.650	2.945
	22.876.596	30.267.574

Bij de ING bank wordt een betaalrekening aangehouden met een kredietfaciliteit van nihil (vj: nihil).

Bij de betaalrekening van de Rabobank is de kredietfaciliteit nihil.

De liquide middelen staan voor € 22.876.596 ter vrije beschikking van de stichting.

PASSIVA

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Eigen vermogen		
Algemene reserve	1.810.889	1.174.288
Bestemmingsreserves publiek	24.342.035	21.545.983
Bestemmingsreserves privaat	2.217.583	2.209.445
	<u>28.370.507</u>	<u>24.929.716</u>

	Saldo 31-12-2016	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Saldo 31-12-2017
Algemene reserve	1.174.287	636.602	-	1.810.889
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve huisvestigingsbeleid	21.001.127	2.642.694	-	23.643.821
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	544.856	153.358	-	698.214
	<u>21.545.983</u>	<u>2.796.052</u>	-	<u>24.342.035</u>
Bestemmingsreserves deelnemingsresultaat				
Deelnemingsresultaat	2.209.445	8.138	-	2.217.583
	<u>24.929.715</u>	<u>3.440.792</u>	-	<u>28.370.507</u>

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2017 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

€ 636.602 afboeken op de algemene bedrijfsreserve, € 2.642.694 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 153.358 toevoegen aan de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie en het resterende bedrag ad € 8.138 toevoegen aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2017.

Bestemmingsreserve huisvesting

De bestemmingsreserve huisvesting wordt gevormd door de resultaten die op de kostenplaats huisvesting worden behaald en heeft als doel om toekomstige investeringen in de huisvesting te financieren met eigen vermogen. Bovengenoemde reserve met beperkt bestedingsdoel is opgelegd door het College van Bestuur.

Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie

De bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie wordt gevormd door niet bestede NRB-bijdragen met betrekking tot het Centre of Expertise Deltatechnologie. De middelen die in deze reserve gereserveerd worden hebben een doelbesteding.

Deelnemingsresultaat

Met ingang van het boekjaar 2010 is een bestemmingsreserve privaat gevormd ter hoogte van de waarde van de deelneming in HZ Holding B.V., waarin private activiteiten worden ontplooid.

				31-12-2017	31-12-2016
				€	€
Voorzieningen					
Personeelsvoorzieningen				4.900.644	1.649.895
	Saldo 31-12-2016	Dotatie 2017	Onttrekking 2017	Vrijval 2017	Saldo 31-12-2017
	€	€	€	€	€
Personeelsvoorzieningen					
Wachtgelden - wettelijk deel	215.574	606.008	-135.858	-56.757	628.967
Wachtgelden - bovenwettelijk	62.299	734.834	-26.070	-32.815	738.248
	277.873	1.340.842	-161.928	-89.572	1.367.215
Voorziening WGA	757.434	4.828	-103.215	-197.930	461.117
Voorz. jubileumuitkeringen	321.876	50.698	-32.895	-13.118	326.561
Voorziening ws-regeling	292.711	2.390.232	-91.763	-	2.591.180
Voorziening transitievergoeding	-	154.571	-	-	154.571
Personeelsvoorzieningen	1.649.894	3.941.171	-389.801	-300.620	4.900.644

Voorziening wachtgelden (wettelijk+bovenwettelijk)

Deze voorziening is opgenomen voor zowel het wettelijk- als het bovenwettelijk deel van de WW-kosten van (ex)medewerkers die voor rekening van de HZ komen. Vanaf 1 januari 2007 wordt ook het wettelijk deel van de WW-kosten van (ex)medewerkers rechtstreeks bij HZ in rekening gebracht.

Voorziening WGA

Deze voorziening is getroffen voor de loonkosten van medewerkers die in het kader van het eigen risicodragerschap WGA voor rekening van HZ komen.

Voorziening jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen is vastgesteld conform de richtlijnen uit artikel H5 van de Cao voor het hoger beroepsonderwijs 2012-2013, welke bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en een 50-jarig ambtsjubileum een gratificatie toekent ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1%.

Voorziening Werktijdvermindering Senioren (WS-regeling) (artikel M-2 CAO HBO 207-2018)

Deze voorziening is getroffen voor de geschatte loonkosten inclusief een opslag van 45% werkgeverslasten van medewerkers die gebruik (gaan) maken van de zogenaamde regeling Werktijdvermindering Senioren. Om het bedrag van deze voorziening te kunnen bepalen, zijn de medewerkers op individuele basis afhankelijk van hun leeftijd onderverdeeld in verschillende categorieën. Voor medewerkers welke reeds deelnemen zijn de werkelijke kosten bepaald op basis van de geldende regelgeving. Voor medewerkers welke nog niet (mogen) deelnemen is ervan uitgegaan dat zij gemiddeld op de leeftijd van 59 jaar en negen maanden gaan deelnemen aan de regeling. De eigen bijdrage is op basis van leeftijd en het huidige inschalingsniveau (tot en met schaal 7 en vanaf schaal 8) in mindering gebracht op de individueel berekende kosten.

In de hierboven genoemde berekeningen is uitgegaan van de huidige AOW-leeftijd van 67 jaar en 3 maanden. Voor de bepaling van het verwachte deelnamepercentage, maar ook van het moment van aanvang deelname, is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de momenteel bekende ervaringscijfers voor de WS-regeling binnen de Stichting HZ University of Applied Sciences.

Voorziening transitievergoeding

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte kosten van transitievergoedingen van medewerkers met wie een akkoord is bereikt over beëindiging van de arbeidsovereenkomst, waarvan de vastgestelde einddatum nog niet is bereikt.

Voorziening onderhoud

De voorziening onderhoud is in 2017 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

Waarborgfonds

De HZ heeft zich d.d. 10 maart 1994 middels een overeenkomst van aansluiting aangesloten bij de Stichting Waarborgfonds HBO te 's-Gravenhage. Deze stichting heeft ten doel zich borg te stellen ten gunste van de geldgevers voor geldleningen die worden verkregen door de hogescholen voor zover het betreft de bekostigde instellingen als bedoeld in artikel 1.8 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek.

Ingevolge de gesloten standaardovereenkomst van borgtocht artikel 7, heeft de HZ zich verbonden niet zonder schriftelijke toestemming van de Stichting Waarborgfonds HBO, de aan de hogeschool toebehorende registergoederen te vervreemden of met enig recht te bezwaren. Voorts dient de hogeschool, indien zij haar verplichtingen uit de geborgde overeenkomsten niet kan nakomen, een recht van hypotheek aan de Stichting Waarborgfonds HBO te verstrekken tot zekerheid van het regresrecht van de Stichting Waarborgfonds HBO.

In 2014 is dit waarborgfonds ontmanteld.

Per 15 november 2014 is artikel 2.15 van de Wet Hoger Onderwijs niet meer van toepassing. Dit houdt in dat de verplichte aansluiting van de hogescholen is komen te vervallen. De stichting wordt nog in stand gehouden om de lopende verplichtingen af te wikkelen. In verband hiermee is een (tweede) uitkering gedaan aan de HZ University of Applied Sciences ad € 273.893.

Het waarborgfonds heeft een bedrag van € 3.789.000 niet uitgekeerd, maar als reserve in de stichting gehouden. Dit in verband met de verdere afwikkeling, bestrijding belastingclaim en het storten van een garantiebepaald bedrag ad € 3.531.000 bij het Ministerie van OCW. Het aandeel van de HZ hierin bedraagt 1,1755%.

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Looptijd				
Personeelsvoorzieningen				
Wachtgelden - wettelijk deel	246.277	382.690	-	628.967
Wachtgelden - bovenwettelijk	37.819	529.098	171.330	738.247
	284.096	911.788	171.330	1.367.214
Voorziening WGA	83.963	300.033	77.121	461.117
Voorz. jubileumuitkeringen	36.916	113.332	176.313	326.561
Voorziening ws-regeling	232.085	1.569.465	789.630	2.591.180
Voorz. transitievergoeding	154.571	-	-	154.571
	791.631	2.894.618	1.214.394	4.900.643

Langlopende schulden

	Saldo lening 31-12-2016	Extra aflossing 2017	Aflossingen 2018	Saldo lening 31-12-2017	Rente	Rest. looptijd in jaren
	€	€	€	€	%	
Kredietinstellingen						
ING rentevast lening 80.00.15.193	1.947.500	-285.000	855.000	807.500	1,60	3
Langlopende schulden aan OCW						
Rekenschap '99-'02	7.356.656	-	891.318	6.465.338	-	8
Rekenschap '03	1.838.218	-	222.715	1.615.503	-	8
	9.194.874	-	1.114.033	8.080.841		
Totaal langlopende schulden	11.142.374	-285.000	1.969.033	8.888.341		

Het in bovenstaand overzicht bij kredietinstellingen opgenomen bedrag onder 'Aflossingen 2018' is verantwoord onder de post kortlopende schulden.

LENING ING-BANK

In 2016 is een nieuwe lening ad € 2.850.000 opgenomen bij de ING-bank. Dit betreft de herfinanciering van een bestaande lening bij de Rabobank, welke per ultimo 2015 geheel is afgelost in verband met de wijziging van 'huisbankier'.

Deze lening kent een looptijd van vijf jaar en wordt vanaf 1 juni 2016 afgelost in 60 maandelijkse termijnen ad € 47.500. De volgende zekerheden zijn op deze lening van toepassing:

Het recht van hypotheek op:

1. Het perceel grond met schoolgebouw en verder toebehoren, gelegen te 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 4;
2. Het recht van eigendom, belast met het recht van erfpacht voor onbepaalde tijd ten behoeve van Stichting RPCZ, m.b.t. een perceel grond met parkeerterrein en groenvoorziening, gelegen te 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 2;
3. Het recht van eigendom, belast met het recht van erfpacht en recht van opstal voor onbepaalde tijd t.b.v. Stichting RPCZ, m.b.t. het perceel grond met daarop gebouwd voor rekening van opstaller een kantoorgebouw, gelegen nabij 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 2;
4. Het perceel wegen, gelegen te Vlissingen, Edisonweg, kadastraal bekend gemeente Vlissingen, sectie K nummer 313.

Multi Purpose Faciliteit:

Met ING Bank N.V. is op 10 mei 2016 een overeenkomst afgesloten ter (voor)financiering van de investeringen locaties Boulevard Bankert en het Groenewoud, gedurende de boekjaren 2015 tot en met 2018. Deze zogenaamde Multi Purpose Faciliteit, waarmee de stichting tot een limiet van € 15.000.000 kan beschikken via een Krediet in Rekening Courant of Kasgeldleningen, kent een looptijd tot 1 juli 2018. Door ING Bank N.V. is toegezegd dat de opnamen onder de Multi Purpose Faciliteit geconsolideerd kunnen worden in door de Bank te verstrekken (middel)lange leningen.

Inmiddels is duidelijk dat geen gebruik is gemaakt van de Multi Purpose Faciliteit en dat dit ook in de toekomst niet het geval zal zijn. Voor het aantrekken van vreemd vermogen ten behoeve van de genoemde investeringen zal gebruik worden gemaakt van de faciliteiten van Schatkistbankieren tot een bedrag van € 16.000.000.

Claim rekenschap 1 okt '99 - 1 okt '02 en Claim rekenschap 1 okt '03

Ultimo 2009 is duidelijk geworden dat het restant van de claim Rekenschap, met een nominale waarde ad. € 19.133.872, niet langer als een uit de balans blijvende verplichting verantwoord kan blijven worden, gezien het feit dat er geen rechtszaken meer lopen en het Ministerie van OCW het merendeel van de gevoerde rechtszaken heeft gewonnen. Om deze reden is er een langlopende schuld tegen contante waarde van € 13,6 miljoen en een kortlopende schuld ad € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2009 opgenomen.

Bij het berekenen van de contante waarde is een marktconform rentepercentage gehanteerd van 3,65%. Dit rentepercentage is gebaseerd op de per ultimo 2009 geldende rente op 10 jaars staatsobligaties met een risico-opslag van 0,1%. Met deze benadering wordt aangesloten bij het tarief dat door het ministerie van financiën wordt gehanteerd in het kader van het zogenaamde schatkistbankieren. Per ultimo 2015 is dit rentepercentage aangepast op basis van de dan geldende rente-ontwikkelingen tot 0,89%. Door het ministerie van OCW zijn geen zekerheden gesteld.

Voor de Langlopende schulden aan OCW geldt eveneens dat de aflossing ad € 1.195.867 (inclusief berekende rente i.v.m. berekening contante waarde) vermeld staat onder de kortlopende schulden.

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Kortlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	855.000	570.000
Crediteuren	2.212.295	2.088.385
Ministerie van OCW	1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen	62.315	65.631
Omzetbelasting	96.704	84.951
Loonheffing	994.089	1.008.166
Premies sociale verzekeringen	290.996	271.422
Schulden terzake van pensioenen	375.163	306.713
<i>Overige kortlopende schulden:</i>		
Accountants- en advieskosten	22.250	20.800
Te betalen salarissen/overwerk	6.955	33.704
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	36.813	138.355
Rente en kosten banken	7.809	8.695
Overige posten	1.620.507	467.432
	<u>1.694.334</u>	<u>668.986</u>
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	3.688.199	3.578.886
Vooruitontvangen bijdrage Ministerie OCW en Provincie Zeeland 'Passie'	-	1.522.859
Geoormerkte subsidies OCW	204.644	673.332
Erasmus/IP-gelden	172.801	142.477
Vooruitontvangen subsidiegelden	331.847	164.153
Vakantiegeld	1.027.072	996.447
Vakantiedagen	249.935	237.713
Overige posten	-	343.607
Innovatie Alliantie inzake div. Raak-projecten	275.530	578.309
	<u>5.950.028</u>	<u>8.237.783</u>
Totaal kortlopende schulden	<u>13.726.791</u>	<u>14.497.904</u>

Kredietinstellingen

Betreft het aflossingsdeel in 2018 van de leningen zoals opgenomen onder de langlopende schulden.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de over de periode januari tot en met augustus van het lopende schooljaar door studenten vooruitbetaalde collegegelden.

B7 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Rechten:

Op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen bestaat een vordering ad € 283.306 ter zake van een niet ontvangen subsidie inzake loonbelasting, premies volksverzekeringen en ABP-premies over de maand december 1986. De vordering zal pas invorderbaar zijn indien de instelling in enig jaar besluit tot liquidatie over te gaan. Er wordt geen rente vergoed.

Servicecontracten:

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van Multifunctionals en Reprodiensten. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2017, derhalve eindigend op 31 december 2021. Het jaarlijks hiermee gemoeide bedrag is € 277.254 exclusief omzetbelasting. Dit genoemde bedrag kan vanaf 1 januari 2018 jaarlijks worden verhoogd met maximaal 1%.

Samenwerkingsovereenkomst:

Met de Stichting Zeeuwse Bibliotheek (ZB) te Middelburg is met ingang van 1 september 2011 een overeenkomst afgesloten voor de levering van bibliotheekdiensten, het ter beschikking stellen van de collectie van de ZB, kennisdiensten en rechtstreekse toegankelijkheid van administratie en archief van ZB voor de HZ. Het hiermee gemoeide bedrag is € 69.058 exclusief btw en wordt in kwartaaltermijnen in rekening gebracht. Deze overeenkomst is, na de trialperiode welke gold tot 1 september 2013, omgezet in onbepaalde tijd. Beide partijen kunnen opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van één jaar.

Met de Stichting Avans te Tilburg is een intentieverklaring opgemaakt waarin de intentie is vastgelegd om een samenwerkingsverband aan te gaan in de vorm van een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW ten behoeve van het inrichten van en samenwerken binnen een regionaal Ad College (RAC) en dit te positioneren als een zelfstandig instituut met een daarbij behorende zelfstandige locatie. De startdatum van de opleidingen is september 2018.

Huur en leasecontracten:

Met de Meeuw Oirschot B.V. is met ingang van 17 oktober 2014 een overeenkomst aangegaan voor de huur van 42 tijdelijke units. De looptijd hiervan bedraagt 60 maanden waardoor deze eindigt op 16 oktober 2019. Het hiermee gemoeide bedrag is € 184,72 exclusief btw per dag. In november 2014 heeft De Meeuw Oirschot B.V. het object (42 delige Rekom unit) en de verhuurovereenkomst verkocht en overgedragen aan ABN AMRO Lease N.V.

Met Scalda in Terneuzen is een vijfjarige overeenkomst voor de periode 1 september 2013 tot en met 31 augustus 2018 afgesloten inzake het gebruik van de machinekamer. Hiervoor is een vergoeding overeengekomen van € 247,50 exclusief btw per klokuur dat hiervan door HZ gebruik wordt gemaakt, één en ander met een minimum van 100 klokuren op jaarbasis.

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2018 € 2.011,76 exclusief (6%) btw per maand. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2014 tot en met 31 juli 2015 en is steeds stilzwijgend verlengd met één jaar.

Op 22-12-2016 is een huurovereenkomst gesloten met RDH Vastgoed B.V. voor het gebruik van een silo en kantoor aan de Kleverskerkseweg 49 en 51 te Middelburg. De huur bedraagt € 57.352 (geen btw van toepassing) per jaar en wordt per maand voldaan. Daarnaast worden € 24.000 servicekosten (belast met 21% btw) per jaar in rekening gebracht, welke eveneens maandelijks worden voldaan. Deze overeenkomst is geëindigd op 1 februari 2018 en is inmiddels verlengd tot 1 september 2018.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid:

De HZ University of Applied Sciences is opgenomen in de fiscale eenheid voor de omzetbelasting met Hogeschool Zeeland Holding B.V. en The Work Zone B.V. Op grond van de invorderingswet is de HZ hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belasting.

Investeringsverplichtingen:

De HZ is ultimo 2017 investeringsverplichtingen aangegaan:

Met Transas Marine Limited (Cork) is via een Europese aanbesteding een overeenkomst aangegegaan voor de levering en onderhoud gedurende een periode van tien jaar van nautische apparatuur. Van Package 1 met een opdrachtwaarde van € 1.060.400 (excl. btw) heeft levering en ingebruikname in 2017 plaatsgevonden. Voor Package 2 ad € 380.000 (excl. btw) geldt dat dit nog moet plaatsvinden. Verder dient vanaf 2018 tot en met 2026 jaarlijks voor service € 54.000 (excl. btw) te worden betaald.

Met Van Dijnsen Installatiewerken B.V. is op 12 december 2016 een overeenkomst afgesloten waarbij Van Dijnsen in zijn hoedanigheid van bouwkundig aannemer en elektrotechnisch en werktuigkundig installateur, uitvoering geeft en bijstand verleent bij de transformatie van het pand Groenewoud 3 te Middelburg naar een onderwijsgebouw. Het overeengekomen bedrag voor de contractueel vastgelegde werkzaamheden, welke zullen worden opgeleverd uiterlijk op 1 december 2017, bedraagt € 5.446.000 exclusief btw. Dit bedrag geldt voor de hele opdracht, is inclusief alle reis-, verblijf- en bouwplaatskosten en is vast tot het einde van het werk. Inmiddels is duidelijk geworden dat het genoemde bedrag als gevolg van onverwachte tegenslagen tijdens de bouw hoger uit zal vallen. De geplande opleverdatum is hierdoor opgeschoven naar 7 mei 2018.

Met Conix RDBM is op 25 november 2016 een overeenkomst afgesloten voor de te verrichten werkzaamheden interieurarchitectuur met betrekking tot het pand Groenewoud 3 te Middelburg. De prijs voor deze werkzaamheden welke gefaseerd zullen worden uitgevoerd tot 27 oktober 2017 bedraagt € 170.628 exclusief btw, bijkomende verschotten à 2,5% van het honorarium en eventuele wijzigingen.

Met Grontmij Nederland B.V. (inmiddels is de naam veranderd in Sweco Nederland) zijn op 4 januari 2016 twee overeenkomsten gesloten, te weten:

1. Basisopdracht ontwerp-/advieswerkzaamheden perceel installaties. De hiermee gemoeide financiële verplichting bedraagt € 97.950 exclusief btw;
2. Basisopdracht ontwerp-/advieswerkzaamheden perceel constructies. De hiermee gemoeide werkzaamheden worden uitgevoerd tegen een vast tarief van € 98 exclusief btw per uur voor een niet met name genoemd aantal uren.

Met MK2 Audiovisueel in Breda is een overeenkomst afgesloten voor het inrichten van diverse ruimtes in het pand gelegen aan het Groenewoud te Middelburg. De hieruit voortvloeiende financiële verplichting bedraagt € 361.333 exclusief btw.

Seniorenregeling Onderwijs Personeel:

Met ingang van 1 januari 2015 is de tot dan geldende Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP-regeling) in de CAO-afspraken vervangen door de Werktijdvermindering Senioren (WS-regeling). Voor de laatste genoemde regeling is een voorziening op de balans opgenomen. Omdat destijds binnen de Raad voor de Jaarverslaggeving geen consensus kon worden bereikt over de administratieve verwerking, heeft het Ministerie van OCW besloten zelf met een regeling hiervoor te komen. Het Ministerie heeft er hierbij voor gekozen de SOP-lasten te verwerken als periodekosten, waardoor er, i.t.t. de nu geldende WS-regeling, geen voorziening moest worden gevormd.

B8 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitscode
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	2.218.108	8.138	-	nee	nee	100	4
In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2017 zijn als volgt weer te geven:									
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitscode
TWZ B.V.	B.V.	Vlissingen	960.244	15.183	1.480.382	nee	nee	100	4

Activiteiten deelneming:TWZ B.V.

Het verlenen van diensten aan andere vennootschappen, ondernemingen, instellingen en particulieren. Het uitvoeren van projecten en onderzoeken. Werving en selectie van arbeidskrachten. Het tegen vergoeding ter beschikking stellen van arbeidskrachten aan een ander voor het onder diens toezicht en leiding, anders dan krachtens en met deze gesloten overeenkomst, verrichten van arbeid.

B9 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2017**3 Baten**

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
3.1 Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	34.967.515	34.199.223	32.937.697
	34.967.515	34.199.223	32.937.697
Geormerkte subsidies	384.424	206.177	251.122
Totaal (Rijks)bijdragen Ministerie van OCW	35.351.939	34.405.400	33.188.819

Normatieve Rijksbijdrage (2017: € 34.967.515 begroot: € 34.199.223 werkelijk 2016: € 32.937.697)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2017 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2015) is € 2.029.818 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2016 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2014), als gevolg van een hogere prijs per bekostigde student en diploma. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een aanpassing van de referentieramingen.

Geormerkte subsidies (2017: € 384.424 begroot: € 206.177 werkelijk 2016: € 251.122)

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 776869-1):

De lerarenbeurs van € 49.888 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 6 docenten in 2017.

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 853607-1):

De lerarenbeurs van € 19.456 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 4 docenten in 2017.

Scholen voor de Toekomst (beschikingsnummer: 592930-1):

De baten à € 123.250 van Scholen voor de Toekomst hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van de samenwerking met Zeeuwse basisscholen op diverse thema's.

Verlening subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen 2017 (verplichtingsnummer: HO/560031278):

De baten à € 191.830 voor de subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van het experiment leeruitkomsten in 2017.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	3.654.215	2.001.554	1.636.456
----------------------------	-----------	-----------	-----------

Overige overheidsbijdragen (2017: € 3.654.215 begroot: € 2.001.554 werkelijk 2016: € 1.636.456)

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 525.754 subsidie aan NWO gelden (voorheen SIA RAAK), € 212.418 subsidie van diverse Centre of Expertises, € 392.648 Interreg-subsidies, € 465.373 subsidie van Provincie Zeeland en de ten gunste van het resultaat verantwoorde vooruitontvangen 'Passiegelden' ad € 1.522.858 zoals ontvangen van Provincie Zeeland en Ministerie OCW. Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	9.515.121	9.080.197	9.468.285
Overige cursusgelden	106.354	-	164.739
Totaal collegegelden	9.621.475	9.080.197	9.633.024

Collegegelden HBO (2017: € 9.515.121 begroot: € 9.080.197 werkelijk 2016: € 9.468.285)

In de begroting van 2017 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum instromen. Bovendien was het aantal ingeschreven studenten op 1-10-2017 163 hoger dan waarmee in de prognose rekening was gehouden.

3.4 Baten werk i.o.v. derden			
Contractonderwijs	76.007	110.000	113.861
<i>Contractonderzoek</i>			
Nationale overheden	368.174	300.000	796.816
Bedrijven	64.035	50.000	66.140
Totaal contractonderzoek	432.209	350.000	862.956
<i>Overige baten in opdracht van derden</i>			
Omzet restauratieve dienst	708.280	600.000	669.714
Omzet repro	245.222	220.000	264.576
Overige	368.230	161.386	195.350
Totaal overige	1.321.732	981.386	1.129.640
Totaal baten werk i.o.v. derden	1.829.948	1.441.386	2.106.457

Baten werk i.o.v. derden (2017: € 1.829.948 begroot: € 1.441.386 werkelijk 2016: € 2.106.457)

De baten van het contractonderwijs zijn in 2017 € 37.854 lager dan in 2016 en € 33.993 lager dan begroot.

De baten voor het contractonderzoek zijn in 2017 € 430.747 gedaald ten opzichte van 2016 en € 82.209 hoger dan begroot. Dit laatste als gevolg van zowel meer overige overheidsbijdragen (€ 68.174) als opbrengsten van bedrijven (€ 14.035) in 2017 ten opzichte van 2016.

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
3.5 Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	185.463	197.600	179.624
Detachering personeel	215.876	136.953	121.507
Sponsoring	20.176	10.000	9.388
Vergoeding administratiekosten studenten	49.814	35.000	50.380
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	462.000	476.000	380.970
Overige	901.586	939.471	909.326
Totaal overige baten	<u>1.834.915</u>	<u>1.795.024</u>	<u>1.651.195</u>

Overige baten (2017: € 1.834.915 begroot: € 1.795.024 werkelijk 2016: € 1.651.195)

Er zijn in 2017 € 94.369 (77,7%) meer baten ontvangen wegens de detachering van personeel. Daarnaast zijn de Overige baten € 37.885 lager dan begroot. Met een saldo van € 901.586 bevinden deze zich echter vrijwel op het niveau van 2016 ad € 909.326.

4 Lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
Personele lasten			
Lonen en salarissen	22.959.571	21.298.470	21.497.273
Sociale lasten	2.678.900	2.485.984	2.471.435
Pensioenlasten	3.271.040	3.033.061	2.589.775
	<u>28.909.511</u>	<u>26.817.515</u>	<u>26.558.483</u>
<i>Overige personele lasten</i>			
Dotatie voorziening wachtgeld	1.340.842	600.000	151.302
Dotatie voorziening personeel en WGA	4.828	-	142.745
Dotatie voorziening jubileumuitkeringen	50.698	-	63.914
Vrijval voorziening wachtgeld en werkloosheidsuitkering	-89.573	-	-33.099
Vrijval voorziening personeel en WGA	-197.930	-	-39.188
Vrijval voorziening jubileumuitkeringen	-13.118	-	-14.201
Personeel niet in loondienst	3.505.226	7.247.527	4.870.131
Dotatie voorziening ws-regeling	2.298.469	-	292.711
Overige personele lasten	626.815	918.213	493.404
Dotatie voorziening transitievergoeding	154.571	-	-
	<u>7.680.828</u>	<u>8.765.740</u>	<u>5.927.719</u>
Totale personele lasten	<u><u>36.590.339</u></u>	<u><u>35.583.255</u></u>	<u><u>32.486.202</u></u>

Personeelslasten (2017: € 36.590.339 begroot: € 35.583.255 werkelijk 2016: € 32.486.202)

De totale personele lasten zijn in 2017 € 1.007.084 (2,8%) hoger dan begroot en € 4.104.137 (12,6%) hoger dan 2016. De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 3.742.301 (51,6%) lager dan begroot en € 1.364.905 (28,0%) lager dan 2016. Daarnaast zijn de overige personele lasten gestegen met € 133.411 afgezet tegen 2016.

Aantal FTE's

	2017	2016
	Fte	Fte
OP	240,04	230,19
OBP	127,40	109,47
Directie/Management	14,50	15,60
	<u>381,94</u>	<u>355,26</u>

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
4.2 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa			
Gebouwen	544.502	562.521	577.210
Inventaris en apparatuur	911.683	1.195.308	821.252
Terreininrichting	6.443	10.000	11.896
Correctie bijzondere waardevermindering	-2.423.720	-	-
Totaal afschrijvingen	-961.092	1.767.829	1.410.358

Het als Bijzondere waardevermindering vermelde bedrag ad € - 2.423.720 betreft een correctie op het impairment zoals in 2014 vastgesteld en verantwoord. Dit als gevolg van gewijzigde inzichten zoals omschreven in de Toelichting op de vaste activa.

4.3 Huisvestingslasten

Huur	268.435	272.005	203.865
Verzekering gebouwen	76.134	65.000	69.668
Dotatie/vrijval onderhoudsvoorziening	-	100.000	-
Klein onderhoud	283.164	232.400	256.827
Energie en water	385.665	320.000	366.343
Schoonmaakkosten	100.816	121.000	103.550
Heffingen	127.532	120.000	123.913
Overige	2.146.448	22.900	23.793
Totaal huisvestingslasten	3.388.194	1.253.305	1.147.959

Totaal Huisvestingslasten (2017: € 3.388.194 begroot: € 1.253.305 werkelijk 2016: € 1.147.959)

De totale huisvestingslasten zijn in 2017 € 2.134.889 (170,3%) hoger dan begroot. Voornaamste reden hiervoor is een eenmalige afboeking op de investering in het pand Groenewoud 1-7 te Middelburg ad € 2.116.962 als gevolg van tegenvallers tijdens de bouw.

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
4.4 Overige lasten			
Administratie en beheer	671.803	322.137	690.455
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Inventaris en apparatuur	1.216.912	862.787	1.061.412
Leer- en hulpmiddelen	279.567	195.519	337.183
Totaal inventaris en apparatuur	1.496.479	1.058.306	1.398.595
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
<i>Overige</i>			
Reis- en verblijfskosten	904.422	729.466	807.949
Tegemoetkoming studerende	301.269	194.216	278.959
Accountantskosten	99.532	57.272	80.649
Advieskosten	332.498	337.400	357.439
Inkoopkosten restauratieve dienst	308.737	276.200	303.970
Kosten repro	47.278	126.100	162.064
Wervingskosten	532.371	458.754	519.929
Restaurantkosten	184.150	209.465	164.459
Inhuur diensten	2.051.641	2.589.369	2.632.982
Abonnementen en contributies	800.686	650.607	682.118
Doorbetalde kosten minors	227.254	102.400	139.650
Telefoon- en faxkosten	78.653	85.199	56.011
Portkosten	41.549	44.957	47.120
Kantoorbehoeften	66.207	42.852	41.727
Drukwerk	25.862	43.720	24.109
Kopieerkosten	347.939	400.075	404.668
Kosten visitatie	282.800	251.800	204.025
Verzekeringen	41.903	84.396	96.212
Excursies	261.372	262.196	231.381
Inkoopkosten HZ Shop	62.666	15.000	63.944
Kosten RAC Roosendaal	478.809	-	-
Bankkosten en koersverschillen	23.111	5.600	40.886
Totaal overige	7.500.709	6.967.044	7.340.251
	7.500.709	6.967.044	7.340.251
Totaal overige lasten	9.668.991	8.347.487	9.429.301

Totaal overige lasten (2017: € 9.668.991 begroot: € 8.347.487 werkelijk 2016: € 9.429.302)

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2017 € 97.884 (7,0%) hoger dan 2016 en ook € 438.173 (41,4%) hoger dan begroot.

De Overige lasten zijn met € 7.500.709 in 2017 € 160.458 (2,2%) gestegen t.o.v. 2016. De afwijking met de begroting bedraagt € 533.665, een afwijking van 7,7% derhalve.

De kosten van Inhuur diensten wijken met € 537.728 hoger in absolute zin het meest af van wat begroot was. De daling t.o.v. de uitkomsten 2016 bedraagt € 581.341 (22,1%).

Daarnaast zijn in 2017 de kosten RAC Roosendaal € 478.809; hiervoor was niets begroot en waren geen kosten in 2016 verantwoord.

	2017	2016
	€	€
Accountantsshonoraria		
Controle van de jaarrekening	62.014	45.000
Andere controlewerkzaamheden	11.227	7.478
Fiscale advisering	1.041	-
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	25.250	28.172
	<u>99.532</u>	<u>80.650</u>

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
Financiële baten			
Rentebaten	24.987	150.000	147.830
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-71.548	-	-70.667
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	34.654	-	72.334
	<u>-11.907</u>	<u>150.000</u>	<u>149.497</u>
Financiële lasten			
Rentelasten	161.500	513.028	562.597
Totaal financiële baten en lasten	<u>-173.407</u>	<u>-363.028</u>	<u>-413.100</u>

Financiële baten en lasten (2017: -€ 173.407 begroot: -€ 363.028 werkelijk 2016: -€ 413.100)

De "normale rentebaten" zijn € 122.843 (83,0%) lager dan in 2016 als gevolg van de in historisch perspectief gezien extreem lage rente. Dit is tevens de reden voor de waardevermindering van de obligaties, welke nog wel € 34.654 aan rente hebben opgeleverd.

De werkelijke rentelasten waren met € 161.500 liefst € 351.528 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat voor de investeringen geen gebruik is gemaakt van de kredietfaciliteit bij de ING-bank, waardoor dus geen rente verschuldigd was. De rentelasten 2016 waren hoog als gevolg van een éénmalige correctie als gevolg van een aanpassing van de rekenrente op de langlopende schuld OCW.

V1730246_20180613140735_HBO-WO_ocw-rpt-jaarrekening-hbo_wo-2017-20180221.xbrl	01-01-2017 t/m 31-12-2017
Bedragen: x 1 EUR	Enkelvoudig Realisatie
▼ Complexiteitspunten	
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6
Complexiteitspunten gemiddeld aantal leerlingen, deelnemers of studenten	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal aantal complexiteitspunten	14
Bezoldigingsklasse	E
Bezoldigingsmaximum	153.000
Afwijkende bezoldigingsklasse	Niet van toepassing
Afwijkend bezoldigingsmaximum	
Toelichting op de WNT	

V1730246_20180613140735_HBO-WO_ocw-rpt-jaarrekening-hbo_wo-2017-20180221.xbrl

WNT Vermelding bezoldiging toptunctionarissen

Leidinggevend toptunctionarissen met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling of gewezen toptunctionarissen, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)

Bestuurder	Volgnummer	Dienstbetrekking	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam	Gewezen toptunctionaris		
	1	Ja	De heer	A.P.	de	Buck	Nee		
Funcievervulling in verslagjaar	Funcie(s)	Aanvang functie	Einde functie	Taakomvang (fte)					
	Voorzitter College van Bestuur	01-01	31-12	1,000					
Bezoldiging	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Beloningen betaalbaar op termijn	Substataal bezoldiging	Onverschuldigd betaald bedrag	Totale bezoldiging	Atwijkend WNT-maximum	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Motivering overschrijding bezoldigingsmaximum	Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum
	158.768	18.414	177.182	0	177.182	153.000	Overgangsrecht	Bezoldigingsafspraken 21-04-2006	
Gegevens vorig verslagjaar	Aanvang functie vorig verslagjaar	Einde functie vorig verslagjaar	Taakomvang (fte) vorig verslagjaar	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	Totale bezoldiging in vorig verslagjaar			
	01-01	31-12	1,000	161.187	16.057	177.244			
Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Overeenkomsten uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Onverschuldigd betaald deel uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Individueel toepasselijk maximum uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Jaar einde dienstverband	Motivering overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband			
					J.J.J.J.				
Bestuurder	Volgnummer	Dienstbetrekking	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam	Gewezen toptunctionaris		
	2	Ja	De heer	J.L.		Dane	Nee		
Funcievervulling in verslagjaar	Funcie(s)	Lid College van Bestuur	Aanvang functie	Einde functie	Taakomvang (fte)				
			01-01	31-12	1,000				
Bezoldiging	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Beloningen betaalbaar op termijn	Substataal bezoldiging	Onverschuldigd betaald bedrag	Totale bezoldiging	Atwijkend WNT-maximum	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Motivering overschrijding bezoldigingsmaximum	Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum
	123.714	17.360	141.074	0	141.074	153.000	Niet van toepassing		
Gegevens vorig verslagjaar	Aanvang functie vorig verslagjaar	Einde functie vorig verslagjaar	Taakomvang (fte) vorig verslagjaar	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	Totale bezoldiging in vorig verslagjaar			
	01-01	31-12	1,000	124.687	15.019	139.706			
Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Overeenkomsten uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Onverschuldigd betaald deel uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Individueel toepasselijk maximum uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Jaar einde dienstverband	Motivering overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband			
					J.J.J.J.				

Leidendend topfunctionarissen zonder dienstbetrekking voor de eerste 12 maanden van de functievervulling, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)											
Bestuurder	Volgnummer	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam						
	1	De heer	A.J.G.		Poppelaars						
Functie vervulling	Functie(s)	Aanvang functie in het verslagjaar Maanden in verslagjaar Einde functie vorig verslagjaar Maanden vorig verslagjaar									
		DD-MM DD-MM DD-MM DD-MM									
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in verslagjaar	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum vorig verslagjaar	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum gehele tijdvak 1 t/m 12 maanden	Maximum uurtarief in verslagjaar	Maximum uurtarief vorig verslagjaar	Werkelijk uurtarief in verslagjaar voldoet aan maximum hoger	Werkelijk uurtarief vorig verslagjaar voldoet aan maximum hoger	Werkelijk uurtarief in vorig verslagjaar indien hoger			
Bezoldiging	Uitgekeerde bezoldiging in verslagjaar	Uitgekeerde bezoldiging in vorig verslagjaar	Uitgekeerde bezoldiging gehele tijdvak 1 t/m 12 maanden	Onverschuldigd betaald bedrag	Totaal bezoldiging exclusief BTW	Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum					
Toezicht houdend topfunctionarissen, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)											
	Volgnummer	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam						
	1	De heer	A.J.G.		Poppelaars						
Functie vervulling in verslagjaar	Functie categorie	Aanvang functie Einde functie									
	Voorzitter	01-01	31-12								
Bezoldiging	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Beloningen betaalbaar op termijn	Subtotaal bezoldiging	Onverschuldigd betaald bedrag	Totale bezoldiging	Afwijkend WNT-maximum	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Motivering overschrijding bezoldigingsmaximum	Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum		
	13.277	0	13.277	0	13.277		22.950	Niet van toepassing			
Gegevens vorig verslagjaar	Aanvang functie vorig verslagjaar Einde functie vorig verslagjaar Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar Totale bezoldiging in vorig verslagjaar										
	01-01	31-12	11.000	0	11.000						
Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Overeengkomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Onverschuldigd betaald deel uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Individueel toepasselijk maximum uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Jaar einde dienstverband	Motivering overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Toelichting overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband			
						JJJJ					

- 115 -

Toezichthoudend toptunctionarissen, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)

Volgnummer

Aanhef

Voorletters

Tussenvoegsel

Achternaam

4

De heer

J.

van der

Hart

Funcatiecategorie

Aanvang functie

Einde functie

Lid

01-01

31-12

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

Beloningen betaalbaar op termijn

Onverschuldigd betaald bedrag

Subtotaal bezoldiging

Onverschuldigd bezoldiging

Totale bezoldiging

Atwijkend WMT-maximum

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum

Motivering overschrijding bezoldigingsmaximum

Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum

8.851

0

8.851

0

8.851

8.851

0

15.300

Niet van toepassing

Aanvang functie vorig verslagjaar

Einde functie vorig verslagjaar

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar

Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar

Totale bezoldiging in vorig verslagjaar

01-01

31-12

7.525

0

7.525

Overeengkomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Onverschuldigd betaald deel uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Individueel toepasselijk maximum uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Jaar einde dienstverband

Motivering overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Toelichting overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

JJJJ

Volgnummer

Aanhef

Voorletters

Tussenvoegsel

Achternaam

5

De heer

N.

van

Mouik

Funcatiecategorie

Aanvang functie

Einde functie

Lid

01-01

31-12

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

Beloningen betaalbaar op termijn

Onverschuldigd betaald bedrag

Subtotaal bezoldiging

Onverschuldigd bezoldiging

Totale bezoldiging

Atwijkend WMT-maximum

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum

Motivering overschrijding bezoldigingsmaximum

Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum

8.851

0

8.851

0

8.851

8.851

0

15.300

Niet van toepassing

Aanvang functie vorig verslagjaar

Einde functie vorig verslagjaar

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar

Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar

Totale bezoldiging in vorig verslagjaar

01-01

31-12

7.525

0

7.525

Overeengkomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Onverschuldigd betaald deel uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Individueel toepasselijk maximum uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Jaar einde dienstverband

Motivering overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

Toelichting overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband

JJJJ

Toezichthoudend toptfunctionarissen, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)											
Volgnummer		Aantef		Voorletters		Tussenvoegsel		Achternaam			
6		De heer		F.				Verhagen			
Functievervulling in verslagjaar Functiecategorie Aanvang functie Einde functie Lid 01-01 31-12											
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		Beloningen betaalbaar op termijn		Subtotaal bezoldiging		Onverschuldigd betaald bedrag		Totale bezoldiging		Afwijkend WNT-maximum	
8.851		0		8.851		0		8.851		15.300	
Beloning overschrijding bezoldigingsmaximum		Motivering overschrijding bezoldigingsmaximum		Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum							
		Niet van toepassing									
Gegevens vorig verslagjaar Einde functie vorig verslagjaar Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar Totale bezoldiging in vorig verslagjaar 01-01 31-12 8.851 7.525 0 7.525											
Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		Overeengekomene uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		Onverschuldigd betaald deel uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		Individueel toepasselijk maximum uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		Toelichting overschrijding uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
Toptfunctionarissen of gewezen toptfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.500 of minder, specificatie Volgnummer Aantef Voorletters Tussenvoegsel Achternaam Functie(s)											
V1720246_20180613140735_HBO-WO_ow-rt-jarrekening-hbo_wo-2017-20180221.xbrl Enkelvoudig Realisatie											
Toelichting op de bezoldiging van toptfunctionarissen											

VI730246_20180613140735_HBO-WO_ocw-rpt-jaarrekening-hbo_wo-2017-20180221.xbrl

WNT Vermelding niet-topfunctionarissen boven de norm

Bezoldiging niet-topfunctionaris boven de norm - specificatie (Bedragen: x 1 EUR)

Niet-topfunctionaris	Volgnummer	Funcle(s)	Aanvang functie	Einde functie	Taakomvang (fte)
				DD-MM	DD-MM

Bezoldiging

Gegevens vorig verslagjaar

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

Aanvang functie vorig verslagjaar

Einde functie vorig verslagjaar

Taakomvang (fte) vorig verslagjaar

Beloningen betaalbaar op termijn

Totale bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar

Beloningen betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar

Totale bezoldiging in vorig verslagjaar

Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging

Toelichting overschrijding bezoldigingsmaximum

VI730246_20180613140735_HBO-WO_ocw-rpt-jaarrekening-hbo_wo-2017-20180221.xbrl

Enkelvoudig | Realisatie

Toelichting op de bezoldiging van niet-topfunctionarissen boven de norm

B11 OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
	Kenmerk	Datum			Gereed	Niet gereed
Lerarenbeurs	776869-1	30-08-2016	74.832	74.832	Ja	
Lerarenbeurs	853607-1	20-09-2017	58.368	58.368	Nee	
Samenwerking						
Lerarenopleidingen & scholen	592930-1	18-12-2016	400.000	400.000	Ja	
totaal			533.200	533.200		

G2-B Doorlopend per ultimo boekjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum				
Verlening subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	HO/560031278	26-06-2017	626.800	145.608	191.830	434.970
totaal			626.800	145.608	191.830	434.970

De totale kosten zijn € 46.222 hoger dan het ontvangen bedrag tot en met het verslagjaar.
Dit bedrag zal ten laste van toekomstige ontvangsten worden gebracht.

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum voor gedaan die van invloed zijn op het resultaat over 2017 danwel het vermogen per 31 december 2017 of op een andere manier het beeld van de jaarrekening tegenspreken.



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

BESTUURSVERSLAG EN JAARREKENING 2017

Vlissingen, 19 juni 2018

OVERIGE
GEGEVENS

20

JAARSTUKKEN

17

C1 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Raad van Toezicht van Stichting HZ University of Applied Sciences

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HZ University of Applied Sciences op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2017.
2. De staat van baten en lasten over 2017.
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 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HZ University of Applied Sciences, 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.

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

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

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Middelburg, 19 juni 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: W.A. de Leeuw MGA RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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 de 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.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

BIJ
LAGEN

20

JAARSTUKKEN

17

D1 GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

INSTELLING

Naam	:	HZ University of Applied Sciences
Adres	:	Edisonweg 4
Postadres	:	Postbus 364
Postcode/plaats	:	4380 AJ Vlissingen
Telefoon	:	0118-489000
E-mailadres	:	-
Website	:	www.hz.nl
Bestuursnummer	:	30246

CONTACTPERSOON

Naam	:	J.J. van Belzen
Adres	:	Postbus 364
Telefoon	:	0118-489759
E-mailadres	:	j.j.van.belzen@hz.nl

BRIN-NUMMERS:

21 MI Stichting HZ HBO
28 AX Stichting HZ MBO

COLOFON

Uitgave van HZ University of Applied Sciences

Postbus 364
4380 AJ Vlissingen
Tel. 0118 – 489000
Fax. 0118 – 489000
www.hz.nl

VORMGEVING:
Nilsson in overleg met
HZ University of Applied Sciences

DRUK:
Grafisch Bedrijf Goes

REDACTIE:
Aleid Cappenberg
Eline Roelse

FOTO'S
Audiovisuele Dienst HZ University of Applied Sciences

Vlissingen, juni 2018



UNIVERSITY
.....
OF APPLIED SCIENCES

ADRES HOOFDLOCATIE

Edisonweg 4
4382 NW Vlissingen

POSTADRES

Postbus 364
4380 AJ Vlissingen

CONTACT

Tel. 0118 - 489000 | info@hz.nl

WWW.HZ.NL