



JAAIRSTUKKEN HZ 2019

Versie 17 juni 2020

INHOUDSOPGAVE

1. BESTUURSVERSLAG 2019

2. JAARREKENING 2019

3. OVERIGE GEGEVENS



BESTUURSVERSLAG HZ 2019

.....

Versie 2 juni 2020

INHOUDSOPGAVE

1. VOORWOORD

2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE

- 2.1 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN
- 2.2 KERNACTIVITEITEN: ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE
 - 2.2.1. Onderwijs
 - 2.2.2. Praktijkgericht onderzoek
 - 2.2.3. Valorisatie
- 2.3. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING
 - 2.3.1. Student- en procesgericht onderwijs en onderzoek
 - 2.3.2. Expertisedomeinen
- 2.4. ORGANISATIE EN BESTURING
 - 2.4.1. Organisatiestructuur
 - 2.4.2. Besturing
- 2.5. RAAD VAN TOEZICHT
 - 2.5.1. Samenstelling en mutaties
 - 2.5.2. Rollen en werkwijze
 - 2.5.3. HZ Instellingsplan 2018-2021
 - 2.5.4. Wat kwam aan de orde in 2019
 - 2.5.5 De commissies
 - 2.5.6. Regelgeving
 - 2.5.7. Publicatie
 - 2.5.8. Naleving branchecode
- 2.6. HOGESCHOOLRAAD – MEDEZEGGENSCHAPSORGAAN
 - 2.6.1. Thema's 2019
 - 2.6.2. Professionalisering Hogeschoolraad
- 2.7. DEELNEMINGEN
- 2.8. NALEVING BRANCHECODE
 - 2.8.1. Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang
 - 2.8.2. Horizontale dialoog en strategische samenwerking
- 2.9. RECHTSBESCHERMING STUDENTEN EN MEDEWERKERS
 - 2.9.1. College van Beroep voor de Examens
 - 2.9.2. Geschillenadviescommissie
 - 2.9.3. College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
 - 2.9.4. Klachtencommissie

3. RISICOMANAGEMENT

- 3.1. RISICOMANAGEMENTSYSTEEM
- 3.2. PLANNING & CONTROLCYCLUS
 - 3.2.1. BMO-cyclus
 - 3.2.2. Financiële cyclus
 - 3.2.3. Gesprekkencyclus medewerkers
 - 3.2.4. Interne audits
- 3.3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN
 - 3.3.1. Instroom ontwikkeling
 - 3.3.2. Profiel HZ
 - 3.3.3. Competentie medewerkers
 - 3.3.4. Studiesucces – rendement
 - 3.3.5. Huisvesting en faciliteiten
- 3.4. RESULTATEN EN IN CONTROL STATEMENT
- 3.5. EVALUATIE

4. CONTINUÏTEIT

- 4.1. INLEIDING
- 4.2. FINANCIËLE PRESTATIES 2019: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2019
- 4.3. SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S
- 4.4. CLAIM REKENSCHAP
- 4.5. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF
 - 4.5.1. Beleid en realisatie
 - 4.5.2. Kengetallen
 - 4.5.3. Meerjarenbegroting
 - 4.5.4. Overzicht van baten en lasten

5. HZ IN UITVOERING

- 5.1. HZ ALS GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS
- 5.2. HZ ALS ERKENDE KENNISPARTNER
- 5.3. HZ ALS LERENDE, PROFESSIONELE EN VITALE ORGANISATIE
- 5.4. HZ ALS EEN HOGESCHOOL MET EEN INTERNATIONALE ORIËNTATIE
- 5.5. HZ ALS GROEIENDE HOGESCHOOL MET EEN DUURZAAM PERSPECTIEF
- 5.6. HUISVESTING

6. KWALITEITSAFSPRAKEN

- 6.1. KEUZES HZ 2019-2024
 - 6.1.1. Goedkeuring minister van OCW op plannen HZ
 - 6.1.2. Financiën – beschikbare middelen
- 6.2. KWALITEITSAFSPRAKEN IN 2019 – VOORTGANG OP DE VOORNEMENS
 - 6.2.1. Decentrale projecten – allocatie naar opleidingen
 - 6.2.2. Centrale projecten
- 6.3. BETROKKENHEID BIJ PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE
 - 6.3.1. Betrokkenheid Hogeschoolraad
 - 6.3.2. Betrokkenheid medewerkers en studenten
 - 6.3.3. Betrokkenheid Raad van Toezicht
 - 6.3.4. Evaluatie
- 6.4. RAPPORTAGE HOGESCHOOLRAAD

7. OVERIGE THEMA'S

- 7.1. REGELING BELEGGEN, LENEN EN DERIVATEN OCW 2016
- 7.2. HELDERHEID BEKOSTIGING HO
- 7.3. PUBLIEK-PRIVATE ARRANGEMENTEN
- 7.4. RAPPORTAGE EXPERIMENT FLEXIBEL ONDERWIJS
- 7.5. RAPPORTAGE EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING
- 7.6. PROFILERINGSFONDS
- 7.7. VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDER

BIJLAGEN

1. VOORWOORD

In dit jaarverslag 2019 van HZ University of Applied Sciences (hierna HZ genoemd) leggen we graag verantwoording af over het gevoerde beleid. In 2019 hebben we verder gewerkt aan het HZ-Instellingsplan 2018-2021. De transitie naar een toekomstbestendige hogeschool in onze regio, één van de strategische initiatieven uit dit instellingsplan, heeft veel aandacht gekregen. Vanaf 1 januari 2019 is HZ overgegaan naar een éénhoofdig College van Bestuur. Op dat moment is tevens een Bestuur en Directieteam ingesteld, bestaande uit de bestuurder, drie domeindirecteuren, een directeur bedrijfsvoering en twee bestuurssecretarissen.

De eerste maanden hebben we vanuit deze structuur vooral de lopende zaken opgepakt. De dagelijkse praktijk gaat immers door. Tegelijkertijd hebben we nagedacht over hoe we de reeds ingezette organisatietransitie verder konden brengen. Naast organisatiestructuur gaat deze transitie ook over leiderschap en cultuur. Collega's hebben het initiatief genomen om diverse HZ-brede sessies te organiseren waarbij gezamenlijk betekenis is gegeven aan begrippen zoals "zelforganiserende teams", "dienend leiderschap" en "eigenaarschap" en waarbij is gesproken over de verdere invulling van een cultuur gebaseerd op onze HZ-kernwaarden. Het uitgangspunt daarbij is dat HZ het meest effectief en efficiënt kan opereren wanneer verantwoording, bevoegdheden en middelen worden belegd op plekken waar het werk plaatsvindt.

De in gang gezette organisatietransitie kost heel veel tijd en energie. Echter, ik ben er van overtuigd dat het leven en werken binnen HZ daarmee leuker wordt.

HZ heeft als voornaamste opdracht het verzorgen van onderwijs, het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren (het tot waarde brengen) van kennis. In 2019 zijn met betrekking tot deze kernactiviteiten wederom mooie prestaties behaald waar we trots op zijn. Positieve resultaten zijn bereikt bij diverse accreditaties, waaronder de continuering van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Verder hebben wij in 2019 feestelijk kunnen vaststellen dat HZ al tien jaar op rij behoort tot de beste hogescholen van Nederland. HZ is in de Keuzegids hbo 2020 gestegen naar een tweede plaats van beste middelgrote hogescholen van Nederland. Ook is ons opleidingsportfolio uitgebreid en hebben we het deeltijd onderwijs in het kader van leven lang ontwikkelen verder ontwikkeld. Daarnaast is het praktijkgericht onderzoek vanuit onze lectoraten en kenniscentra verder uitgebreid en zijn belangrijke stappen gezet omtrent de realisering van het nieuwe laboratorium, het Joint Research Center Zeeland. Met genoegen zien we dat door gericht beleid het aantal uitvallers onder eerstejaars wederom is gedaald en het aantal gediplomeerden, het meest feestelijke moment van het jaar waar veel uiteindelijk om draait, is toegenomen. En niet onbelangrijk is dat HZ wederom haar gezonde financiële positie heeft weten te behouden.

Tevens zijn we in 2019 van start gegaan met de implementatie van ons bestedingsplan kwaliteitsafspraken, voortvloeiend uit de studievoorschotmiddelen. Dat zijn middelen die het ministerie van OCW beschikbaar heeft gesteld voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. HZ is de eerste hogeschool geweest die is geaccrediteerd voor de besteding van deze middelen. In 2019 hebben we de eerste twee calls uitgezet voor projectaanvragen door studenten en professionals. Daaruit zijn zes gehonoreerde projecten voortgekomen die in uitvoering zijn genomen. De komende jaren zullen er telkens twee calls per jaar open gaan. Eén van de voor mij buitengewoon aansprekende punten is dat studenten mede bepalen of een project voldoet aan de criteria van de kwaliteitsmiddelen en of het project wordt gehonoreerd. Dat hoort wat mij betreft ook bij de transitie.

Op dit moment leven we in een geheel andere tijd. We hadden in 2019 niet kunnen bedenken dat ons leven begin 2020 volledig op zijn kop zou komen te staan. Toch is dit gebeurd. Een gevaarlijk en zeer besmettelijk virus heeft een mondiale Coronacrisis veroorzaakt. Dit heeft de samenleving hard geraakt. Het onderwijs en onderzoek is in een heel andere context terecht gekomen. HZ is vanaf maart 2020 gesloten voor fysiek onderwijs. Er wordt thans online onderwijs gegeven. Hoe het zich ontwikkelt is nog niet duidelijk. Wel zien we dat de studenten en professionals zich snel aanpassen aan deze omstandigheden. We gaan gewoon door. Daar zijn we allen trots op. Het geeft vertrouwen dat HZ zich kan blijven manifesteren als een mooie, goede en adaptieve hogeschool die haar studenten en professionals een goede toekomst biedt. Daarnaast heeft deze tijd de veranderbereidheid vergroot, besluitvorming versneld en biedt het nieuwe inzichten over hoe onderwijs en praktijkgericht onderzoek anders vormgegeven kunnen worden. Ik ben er dan ook van overtuigd dat we daar met elkaar ons voordeel mee kunnen doen. Een boeiende tijd ligt voor ons!

John Dane
Voorzitter College van Bestuur

2 MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE

2.1 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

De missie, visie en strategie van HZ zijn verwoord in het HZ Instellingsplan 2018-2021. HZ beoogt door middel van dit instellingsplan haar duurzame continuïteitsperspectief als zelfstandige hogeschool te blijven borgen in partnerschap met andere onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven en overheden in Zeeland, Nederland en ver daarbuiten. Op deze manier kan HZ optimaal bijdragen aan innovatieve oplossingen voor wereldvraagstukken en snel veranderende maatschappelijke uitdagingen, zowel regionaal als (inter)nationaal, en kan de educatieve infrastructuur in Zeeland een cruciale rol blijven spelen in de economische en maatschappelijke leefbaarheid en vitaliteit van de regio.

Onze missie vormt het uitgangspunt van onze strategie:

Missie HZ

Wij zijn *De Persoonlijke Hogeschool* die ondernemende, innovatieve en waardengedreven professionals opleidt voor een duurzame en globaliserende samenleving door vernieuwend interdisciplinair onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Deze missie is vertaald in onze visie, die samen te vatten is in de volgende thema's:

1. HZ richt zich op ambitieuze studenten die hun talent willen ontwikkelen.
2. HZ heeft een dubbelprofiel op enerzijds het onderwijsconcept Student en Procesgericht Onderwijs en anderzijds op expertisedomeinen Water, Energie en Vitaliteit.
3. HZ is de leverancier van hoger opgeleiden voor de regio.
4. HZ is kernspeler voor innovatie in de regio.
5. HZ is een internationaal georiënteerde hogeschool.
6. HZ heeft een regionaal en (inter)nationaal partnernetwerk.
7. HZ onderhoudt een actieve relatie met haar stakeholders.
8. HZ heeft een innovatief portfolio aan opleidingen afgestemd op de beroepspraktijk.
9. HZ kiest voor duurzaamheid.
10. HZ is een lerende organisatie.
11. HZ is een toekomstbestendige organisatie.

Voor een verdere uitwerking van de visie wordt verwezen naar het HZ IP 2018-2021, zoals te vinden op onze website.

HZ heeft 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
- Vertrouwen en rekenschap
- Samenwerken en kwaliteit

Door de dialoog over deze kernwaarden en het elkaar aanspreken op de naleving daarvan komen we tot een collectieve normering van die kernwaarden. Dat uit zich in het gedrag van alle medewerkers en bepaalt de door stakeholders beleefde cultuur.

2.2. KERNACTIVITEITEN: ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

De drie kernactiviteiten van HZ zijn het verzorgen van onderwijs, het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren (het tot waarde brengen) van kennis. Deze kernactiviteiten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar dusdanig dat maximale impact voor student, docent, bedrijfsleven en omgeving gerealiseerd wordt.

2.2.1. Onderwijs

HZ leidt studenten op tot gewaardeerde professionals die een bijdrage leveren aan innovatie van de samenleving en de economie (human capital agenda). Ons opleidingsportfolio kent een breed scala aan opleidingen afgestemd op kennisbehoefte van de regio en daarbuiten, variërend van Associate degree-opleidingen (voltijd/deeltijd - niveau 5), bacheloropleidingen (voltijd/deeltijd – niveau 6) tot een master-opleiding (niveau 7). Een deel van deze opleidingen wordt in het Engels aangeboden. Verder biedt HZ diverse kortdurende cursussen en masterclasses aan gericht op professionals die zich willen bij- of omscholen. Tijdens de studie biedt HZ haar studenten volop kansen om de opleiding in te richten naar gelang eigen ambitie en talent. Specialisaties, minoren, stage en/of studie in het buitenland en het extra-curriculaire Honours Programma zorgen ervoor dat elke student zijn of haar eigen specifieke pad kan volgen.

Een schematische weergave van het opleidingsportfolio HZ is opgenomen in bijlage 1.

2.2.2. Praktijkgericht onderzoek

Als erkende kennispartner levert HZ door middel van multidisciplinair praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan innovatieve oplossingen voor een snel veranderende samenleving. Het onderzoek van HZ sluit aan op de regionale maatschappelijke en economische agenda's, de meerjarige missiegedreven innovatie programma's van de nationale topsectoren en de grote Europese onderzoeksprogramma's. Alle onderzoeksprojecten zijn gericht op het realiseren van impact op het gebied van:

- Maatschappelijke uitdagingen in (primair) de Zeeuwse regio;
- Versterken van de regionale economie en kennisinfrastructuur
- Instrument voor onderwijsvernieuwing
- Dé verbinder van 'buiten' naar 'binnen' én vice versa
- Bijdragen aan de lerende netwerken
- Herkenbaarheid als samenwerkingsvorm met impact

HZ heeft op de drie verschillende expertisedomeinen Water, Energie en Vitaliteit lectoraten en onderzoeksgroepen ingericht waarin lectoren, docent- onderzoekers, studenten en vertegenwoordigers van het werkveld samenwerken aan relevante vraagstukken. Naast de verankering van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen en onderzoeksgroepen, participeert HZ in verschillende Centers of Expertise (CoE's). Dit zijn samenwerkingsvormen tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid.

Vragen vanuit het beroepenveld vormen het startpunt voor onderzoekscasussen voor het onderwijs en onderzoek. Studenten, docenten, onderzoekers en vertegenwoordigers van externe stakeholders werken samen aan de beantwoording van deze deelvragen. Op deze wijze zorgen zij er samen voor dat opleidingen steeds aansluiten bij de urgenties van vandaag. Binnen de onderzoekscasussen worden studenten uitgedaagd om een onderzoekende houding te ontwikkelen. Afhankelijk van het leerjaar, verplaatst het accent zich veelal van intern naar extern uitgevoerd onderzoek. HZ-studenten kunnen bijvoorbeeld kiezen voor een onderzoeksminor, participeren binnen een onderzoeksgroep of

meewerken in één van de (inter)nationale Living Labs die HZ rijk is. Living Labs vormen een setting waarin burgers, studenten, bedrijven en overheden samen aan complexe uitdagingen werken om tot innovatieve oplossingen te komen. Een voorbeeld is 'Science in Residence' waar studenten en docent-onderzoekers van de HZ samen met de gemeente Veere werken aan innovatieve oplossingen voor actuele maatschappelijke vraagstukken. Een ander voorbeeld zijn de Living Labs waarbij samen met diverse hbo- en wo-instellingen een proeftuin is ingericht rondom water, voedsel en gezondheid. De unieke locatie maakt het mogelijk dat VO-leerlingen binnen hun profielwerkstuk een bijdrage leveren aan praktijkgericht onderzoek.

Een overzicht van de verschillende lectoraten en kenniscentra van HZ is terug te vinden in bijlage 2.

2.2.3. Valorisatie

Als netwerkhogeschool onderhoudt HZ intensieve contacten met overheden, het bedrijfsleven en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Samen wordt hard gewerkt om de gerealiseerde opbrengsten van ons praktijkgericht onderzoek tot economische en maatschappelijke waarde te brengen voor alle betrokkenen (kennis, competentie en innovatie). De verworven kennis vanuit het praktijkgericht onderzoek wordt uiteindelijk ingezet voor de vernieuwing van onze opleidingen en de innovatie van de beroepspraktijk. De bewuste keuze van HZ om de rol van docent en onderzoeker te combineren komt de valorisatie van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen ten goede. Belangrijke onderdelen van de valorisatie infrastructuur van HZ zijn onder andere:

- Het HZ-Kenniscentrum Expertise and Valorisation Management (EVM) heeft een methode ontwikkeld om kennis, opgedaan uit onderzoek, te analyseren en op een gemeenschappelijke plaats op te slaan. Onderzoeksgroepen kunnen op deze manier opgedane kennis vastleggen en ontsluiten met behulp van een digitaal platform. Het kenniscentrum faciliteert opleidingen en onderzoeksgroepen om living labs op te zetten en hun kennis te borgen in een Body of knowledge and skills.
- Het HZ-Kenniscentrum Kusttoerisme geeft door middel van kennisontwikkeling en kennisoverdracht invulling aan de kennisvraagstukken van ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties, met als doel duurzame innovatie van de vrijetijdseconomie in kustregio's te faciliteren en zodoende de economische meerwaarde te stimuleren. Het kenniscentrum fungeert als makelaar tussen de HZ en het werkveld om zo niet alleen kennis te ontwikkelen, maar deze ook daadwerkelijk toe te passen in het werkveld. Deze praktijkcasussen worden bovendien benut in de curricula van de verschillende opleidingen van de HZ.
- HZ Nexus, voorheen de HZ Smart Services Boulevard, is het Kennis Transfer Office van HZ en faciliteert innovatieprojecten en praktijkgericht onderzoek in brede zin door acquisitie, projectmanagement, relatiebeheer en procesbegeleiding. Ook stimuleert HZ Nexus ondernemerschap door activiteiten als masterclasses, Special Interest Groups en Open Innovatie Sessies te faciliteren.
- HZ, NV Economische Impuls Zeeland, Kenniswerf Zeeland en Dok41 hebben hun krachten gebundeld in Dockwize, de innovatiehotspot van Zeeland. Met de programma's in de vorm van workshops en trainingen helpt Dockwize ondernemers met het realiseren van hun bedrijfsidee of innovatievraagstuk. Eén van de doelen is een toenemend aantal innovatieve startups in Zeeland met een groeiambitie, welke vervolgens uitgroeien tot duurzame, rendabele ondernemingen. Initiatieven die bijdragen aan de groei van banen en de economische stabiliteit en leefbaarheid van Zeeland. Het HZ-Kenniscentrum Innoveren en Ondernemen geeft binnen het Dockwize-programma invulling aan de pijler "onderzoek". HZ draagt daarmee bij aan de bevordering van duurzame innovaties van MKB-organisaties in Zeeland.

- HZ participeert in verschillende Kennis en Innovatietafels die vanuit de provincie Zeeland zijn geïnitieerd. Binnen deze gremia wordt in Triple Helix verband gewerkt aan economische maatschappelijke speerpunten van Zeeland.

Een verantwoording over de uitvoering van deze kerntaken in 2019 is verwoord in hoofdstuk 5.

2.3. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

HZ is een brede, persoonlijke hogeschool met een helder profiel, waarbij de student centraal staat. We hebben een dubbelprofiel, dat enerzijds gericht is op het onderwijsconcept Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek en anderzijds op inhoudelijke expertisedomeinen. De Duurzame Dynamische Delta vormt het overkoepelende thema voor onderwijs en onderzoek:



Via dit dubbelprofiel onderscheidt HZ zich nationaal en internationaal als kennisinstituut waarbinnen onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar verweven zijn.

2.3.1. Student- en procesgericht onderwijs en onderzoek

Het onderwijs en praktijkgericht onderzoek van HZ is opgebouwd volgens het student- en procesgericht onderwijsconcept. Dit onderwijsmodel van HZ wordt gekenmerkt door studentregie, praktijkgericht onderwijs en onderzoek door real-life cases, individuele leerroutes en een daarbij passende leeromgeving. Hierbij spelen 21ste eeuw vaardigheden, internationale oriëntatie, carrièreperspectief en (inter-)nationale partners een onmisbare rol.

Samengevat rust het student- en procesgericht onderwijsconcept op drie pijlers:

1. **Authentieke beroepssituaties.** De praktijk maakt onlosmakelijk deel uit van het onderwijs en onderzoek. Het onderwijs is vormgegeven op basis van herkenbare en erkende beroepstaken en beroepsrollen en uitdagende beroepsopdrachten. Studenten werken aan actuele, realistische en waar mogelijk multi- en transdisciplinaire taken waarbij sprake is van echte opdrachtgevers.
2. **Activeren tot (samen) leren.** Onze docenten werken vanuit een activerende didactiek. Het (onderling) geven en verwerken van feedback speelt hierin een cruciale rol. Door het

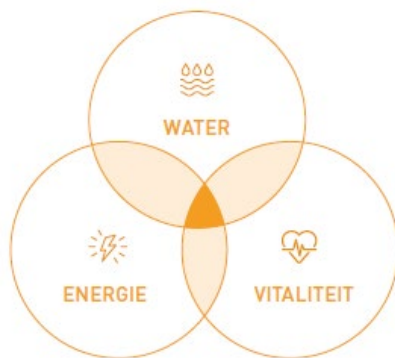
monitoring- en feedbackmodel zien de studenten wat hun verdere ontwikkelpunten zijn. De didactiek van kennisoverdracht is dan ook vervangen door een didactiek van competentieverwerving.

3. *Ontwikkeling tot autonome professionals.* Binnen de HZ-structuur nemen de studenten in toenemende mate zelf de regie over hun leer- en ontwikkelproces. In plaats van toetsen vormen assessments meer en meer het sluitstuk van de competentieontwikkeling.

2.3.2. Expertisedomeinen

HZ onderscheidt zich op de expertisedomeinen Water, Energie en Vitaliteit. De ligging van de HZ in een deltagebied alsmede de visie van de HZ op wereldvraagstukken bepalen in een belangrijke mate deze profielkeuze. Deze expertisedomeinen sluiten aan bij het DNA van onze regio en opereren onder het overkoepelende thema Duurzame Dynamische Delta.

De expertisedomeinen zijn voor HZ zowel regionaal als nationaal en internationaal kansrijk. Al het onderwijs en onderzoek binnen de HZ richt zich op deze drie afzonderlijke expertisedomeinen. De crossovers daartussen bieden interessante kansen om te komen tot een multidisciplinaire benadering binnen onderwijs en onderzoek:



Vanuit de verschillende HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen wordt gewerkt aan de verdere concretisering van de expertisedomeinen. Daarnaast participeert HZ op elk van deze thema's in een Center of Expertise:

- Water: Center of Expertise Delta Technology (penvoerder HZ, in samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein). Het Center of Expertise Delta Technology en het Center of Expertise Water & Energy worden omgevormd naar een Center of Expertise Water and Climate.
- Energie: Center of Expertise Biobased Economy (penvoerder Avans Hogeschool, in samenwerking met HZ)
- Vitaliteit: Center of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality (penvoerder Breda University of Applied Sciences, in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool en HZ).

Deze Centers of Expertise zijn erop gericht het hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan de economische speerpunten.

2.4. ORGANISATIE EN BESTURING

2.4.1. Organisatiestructuur

HZ is een stichting die bestuurd wordt door een éénhoofdig College van Bestuur. Onder het College van Bestuur ressorteren domeinen en elk domein omvat verschillende opleidingen en onderzoeksgroepen

c.q. lectoraten. Van hieruit wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek verricht. De domeinen worden aangestuurd door domeindirecteuren.

Daarnaast kent HZ ondersteunende centrale diensten. Onder leiding van de directeur bedrijfsvoering en diensthoofden worden vanuit de centrale diensten faciliterende, beleidsvoorbereidende- en uitvoerende werkzaamheden verricht. Het najaar van 2019 heeft in het teken gestaan van de werving van een nieuwe directeur bedrijfsvoering, resulterend in de benoeming van Antoine Kunst als nieuwe directeur bedrijfsvoering per 1 februari 2020.

Verder kent HZ een aantal afdelingen en collega's die rechtstreeks opereren onder het College van Bestuur, waaronder de Academie voor Deeltijd, HZ Nexus en de programmadirecteur internationalisering.

De voorzitter College van Bestuur, de bestuurssecretarissen, de domeindirecteuren en de directeur bedrijfsvoering vormen per 1 januari 2019 gezamenlijk het Bestuur- en Directieteam van de hogeschool.

Het organogram van HZ is terug te vinden op de HZ-website.

2.4.2. Besturing

John Dane vormt vanaf januari 2019 het éénhoofdig College van Bestuur van HZ. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategiebepaling, de sturing op de financiële positie en de realisatie van doelstellingen, het beleid en de daaruit voortkomende resultatenontwikkeling. Daarnaast draagt het College van Bestuur de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's voortkomende uit aan HZ verbonden activiteiten. Verder is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de hogeschool. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Het College van Bestuur heeft in 2019 nadrukkelijk aandacht besteed aan professionalisering. Gedurende het kalenderjaar hebben onder leiding van externe adviseurs meerdere dagvullende teamsessies plaatsgevonden voor het Bestuur- en Directieteam. Het hoofddoel van deze sessies was om samen de basis te leggen voor de (door)ontwikkeling van het Bestuur- en Directieteam (zowel van individuele leden als van het collectief) en van HZ. Het team is aan de slag gegaan met verschillende thema's, waaronder teamsamenstelling en de complementariteit van het team, reflectie op het functioneren van het team, de formulering van ambities, het definiëren van de gewenste leiderschapsstijl en het bepalen van de inhoudelijke focus van het team voor de komende periode. Persoonlijke reflectie en intervisie vormden belangrijke onderdelen van deze gezamenlijke sessies. Ook heeft de bestuurder individuele intervisiegesprekken gevoerd met een externe coach en met een aantal collega-bestuurders van verschillende hogescholen. In het kader van een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben gesprekken plaatsgevonden onder leiding van een extern bureau, waarna bevindingen gezamenlijk door toezichthouders en bestuurder zijn besproken.

Verder heeft het College van Bestuur ook in 2019 actief geparticipeerd binnen de Vereniging Hogescholen, waaronder deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissies, het jaarcongres en de jaarlijkse bestuurdersconferentie van de vereniging. Daarnaast heeft de bestuurder in het voorjaar van 2019 deelgenomen aan een studiereis onder begeleiding van SURF, waarbij zes universiteiten in Engeland en Schotland zijn bezocht die studiedata gebruiken om hun onderwijs te verbeteren. Het doel van deze reis was visievorming op dit thema aan te jagen.

Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurder is terug te vinden in hoofdstuk 7. Een overzicht van de nevenfuncties van het College van Bestuur is opgenomen op de HZ-website.

2.5. RAAD VAN TOEZICHT

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd op basis van een profielschets waarbinnen onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid een prominente plaats innemen. Ieder lid is geselecteerd en benoemd vanwege specifieke inhoudelijke expertises op het gebied van water, energie, onderwijs/onderzoek, financiën en recht. Daarnaast zijn de leden geselecteerd en benoemd omdat ze beschikken over internationale ervaring, ervaring hebben in het bedrijfsleven, in allerlei maatschappelijke organisaties en bij de overheid. Voor de voorzitter geldt dat hij vooral beschikt over ruime politiek-bestuurlijke ervaring. Vervolgens beschikken leden over een uitgebreid regionaal en (inter)nationaal netwerk.

2.5.1. Samenstelling en mutaties

De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt: mr. drs. A.J.G. Poppelaars (voorzitter), drs. W.M.E. Teune-Kasbergen (vice-voorzitter/lid), ing. J. Kloet, J. van der Hart, mr. drs. F. Verhagen RA, dr. M.S. Menendez (leden). Per 1 juli 2019 is mevrouw Teune-Kasbergen teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht (einde benoemingstermijn). Omdat mevrouw Teune-Kasbergen benoemd was op voordracht van de Hogeschoolraad is in nauw overleg met deze raad een wervingsprocedure gestart. In verband met de vacature is een profielschets voor het te werven lid en van de Raad van Toezicht opgesteld die reeds het akkoord had van de Hogeschoolraad. De te werven kandida(a)t(e) moest aan de volgende specifieke eisen voldoen: ervaring in het hoger onderwijs, inhoudelijke kennis van kwaliteitszorg hoger onderwijs, praktijk gericht onderzoek en valorisatie. Daarnaast moest hij/zij voldoen aan overige in de profielschets gestelde eisen (bijv. beschikken over een netwerk, kritische houding, onafhankelijkheid). Omdat de Raad van Toezicht wil dat meer vrouwen deel uit maken van de raad, is besloten dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een vrouwelijke benoembare kandidaat.

De vacature is geplaatst op de website van de HZ, de Vereniging Toezichthouders Hogescholen (VTH) en de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen (VTOI). Voorts is een wervingsadvertentie geplaatst in de PZC, BN/De Stem en daarnaast is die advertentie onder de aandacht gebracht bij leden van het netwerk van de leden van de Raad van Toezicht. De respons van geïnteresseerden was flink.

De Selectie- en Remuneratiecommissie uit de Raad van Toezicht heeft in overleg met de voorzitters van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad een eerste selectie van kandidaten gemaakt. Zij hebben met deze kandidaten ook het eerste sollicitatiegesprek gevoerd. Twee mogelijk benoembare kandidaten bleven daarna over. De leden van de Raad van Toezicht die niet in de Selectie- en Remuneratiecommissie zitting hebben, hebben voorts met deze twee kandidaten gesproken, zo ook een vertegenwoordiging van de Hogeschoolraad. Tenslotte heeft de Hogeschoolraad een benoembare kandidate voorgedragen aan de Raad van Toezicht, te weten mevrouw drs. J.K. Brakels. Mevrouw Brakels is onderwijskundige en werkzaam als manager academic services bij de TU Delft. De Raad van Toezicht heeft haar in de vergadering van 17 december 2019 per 1 januari 2020 voor een periode van vier jaren benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Met haar benoeming heeft mevrouw Brakels een onafhankelijkheidsverklaring overgelegd. Met deze benoeming heeft de Raad van Toezicht ook het geactualiseerde schema van aftreden vastgesteld.

2.5.2. Rollen en werkwijze

De Raad van Toezicht ziet toe op, ondersteunt en adviseert het College van Bestuur. Hierbij vervult de Raad van Toezicht afwisselend en aanvullend de rol van werkgever, toezichthouder, adviseur en

strategisch partner. In het externe verkeer is elk lid van de Raad van Toezicht daarnaast ook 'ambassadeur van de HZ'. De Raad van Toezicht wil haar rollen vooral op pro-actieve wijze vervullen. Dit had ook in het verslagjaar zijn weerslag op vooral de werkwijze van de raad in de gezamenlijke vergaderingen van de raad met het College van Bestuur en in de commissievergaderingen.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 verspreid over het jaar zes vergaderingen (waaronder één vergadering geheel in het licht stond van de zelfevaluatie) gehad met het College van Bestuur. Hoofddregel is dat de raad en het College van Bestuur gezamenlijk overleggen en onderstrepen daarmee het partnerschap. Deze vergaderingen worden voorbereid door de voorzitters van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur en de secretaris van de Raad van Toezicht/College van Bestuur. Daarnaast neemt elk lid van de Raad van Toezicht deel aan commissievergaderingen. Er zijn geen vergaderingen geweest waaraan alleen de leden van de raad deelnamen.

Vanuit haar rollen is de Raad van Toezicht in vergaderingen nauw betrokken geweest bij uiteenlopende ontwikkelingen en discussies. De leden van de raad bleken daarbij afwisselend kritische toezichthouders, vaardige adviseurs en strategische partners te zijn die weten om te gaan met het spanningsveld tussen deze rollen.

Vanuit haar toezichthoudende en adviserende rol fungeerde de Raad van Toezicht als kritisch klankbord voor het College van Bestuur. Tijdens vergaderingen en bijeenkomsten gaf de raad actief invulling aan deze rollen die zich liet kenmerken door openheid en vertrouwelijkheid. De raad heeft als toezichthouder goedkeuring verleend aan besluiten van het College van Bestuur waar de statuten van de Stichting HZ dat voorschreven.

Diezelfde openheid en vertrouwelijkheid kenmerkte de rol van de raad als strategisch partner – critical friend - van het College van Bestuur. Vanuit deze rol was de raad onder meer deelgenoot van en participeerde zij in diverse strategische besluitvormingen.

Op die momenten waarbij sprake is van een spanningsveld tussen één of meerdere rollen, werd dit onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Op deze wijze gaven zij adequaat invulling aan de rol die elk gremium steeds wenst te vervullen.

2.5.3. HZ Instellingsplan 2018-2021

In al haar werkzaamheden richt de Raad van Toezicht zich op de missie, de visie, de ambities, de doelen en de kernwaarden zoals verwoord in het HZ Instellingsplan 2018-2021. Dit plan is daarmee voor de raad tegelijkertijd focuspunt en referentiekader. Vanuit dat perspectief ziet de Raad van Toezicht erop toe dat het College van Bestuur zowel externe als interne stakeholders betreft bij de ontwikkeling van beleid dat ligt in lijn met het HZ Instellingsplan en dat het College van Bestuur met hen communiceert over de uitvoering en de monitoring daarvan.

2.5.4. Wat kwam aan de orde in 2019

De Raad van Toezicht is in 2019 bijeengekomen in vergaderingen met het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. 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.

Gezamenlijk overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

In 2019 hebben 5 vergaderingen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur plaatsgevonden. Gespreksonderwerpen zijn hoofdzakelijk geweest: de instellingstoets kwaliteitszorg en

de kwaliteitssafspraken, de managementletter en het verslag van de accountant n.a.v. de jaarrekening 2018, het bestuursverslag 2018, de jaarrekening 2018, het remuneratierapport 2018, de hoofdlijnen van het financieel beleid 2020, de begroting 2020, de meerjarenprognose 2020-2024, de kwaliteit van onderwijs, de jaarrekening van HZ Holding B.V. 2018, de benoeming van MAZARS tot accountant van de HZ, de invulling van de vacature Teune en de openstelling van de vacature Van der Hart, het vergaderschema 2020, de update van het schema van aftreden, de verslagen van de vergaderingen van commissies uit de Raad van Toezicht.

Het College van Bestuur heeft de raad middels specifieke informatierapportages geïnformeerd over de voortgang van in onderling overleg vastgestelde thema's en beleidsterreinen. Het betreft het profiel van de HZ, het portfolio, instroom van studenten, innovatie van onderwijs en onderzoek, kwaliteit van onderwijs en onderzoek, samenwerking met derden, personeel, huisvesting en financiën. Per categorie is de target bepaald, een resultaatsanalyse gemaakt. Voorts is bij elke categorie een risicoanalyse opgenomen en wordt aangegeven welke beheersmaatregelen getroffen zijn. Tenslotte wordt de overall status vermeld van een categorie en is verwoord welke bijdrage het College van Bestuur vraagt van de Raad van Toezicht.

In 2019 is daarnaast veel aandacht besteed aan de volgende strategische onderwerpen:

- de realisatie van het Joint Research Center Zeeland, fase 2 van Het Groene Woud in Middelburg. Het ministerie van Economische Zaken en de provincie Zeeland hebben een subsidie toegekend van 12 miljoen euro voor de realisatie van dit state-of-the-art laboratoriumcentrum, waarvoor op eis van de provincie een staatsteunanalyse moest worden uitgevoerd. Het gaat om laboratoria voor engineering, data science, chemie en ecologie. HZ, University College Roosevelt en Scalda gaan hier samen met andere kennisinstellingen, ondernemers en overheden samenwerken in onderzoeksprojecten. HZ, University College Roosevelt en Scalda hebben daartoe een overeenkomst gesloten inhoudende de oprichting van een innovatiecluster (wat een voorwaarde was voor de toekenning van de subsidie). Omdat University College Roosevelt het Joint Research Center Zeeland medegebruikt, is ter zake dat medegebruik een overeenkomst gesloten. Met andere toekomstige gebruikers zullen te zijner tijd partnerovereenkomsten worden gesloten. HZ zal de eigenaar van het gebouw worden. De totale bouwsom bedraagt €25 miljoen.

Met externe partijen (zoals Rothuizen, BouwmeesterPRO, dr. Heinekamp Benelux B.V.) en interne partijen (onderzoeksgroepen, opleidingen) zijn allerlei specificaties opgesteld die benodigd zijn voor het kunnen realiseren van dit laboratoriumgebouw. Vergunningsaanvragen zijn voorbereid en ingediend bij de gemeente Middelburg. Medio 2020 zal de bouw starten. Met architect Rothuizen en het uitvoeringsbedrijf BouwmeesterPRO zijn diverse overeenkomsten aangegaan. De Stuurgroep JRCZ (de heer Kloet heeft namens de Raad van Toezicht daarin zitting) begeleidt het bouwproces.

In de Raad van Toezicht is gesproken en besloten over de beschikbaarstelling van financiële middelen voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland. De daarvoor benodigde leningen verkrijgt HZ via 'Schatkistbankieren', dat wil zeggen dat HZ tegen gunstige voorwaarden geld leent bij het ministerie van financiën. Mede in verband daarmee heeft HZ besloten om de gebouwen op de locaties Edisonweg Vlissingen en Het Groene Woud Middelburg te verhypothekeren aan De Staat der Nederlanden.

De Raad van Toezicht constateert dat de realisatie van dit voor HZ zeer belangrijke initiatief veel inzet vraagt van het College van Bestuur waarbij het college ook de kwaliteit van de verhoudingen met interne en externe stakeholders niet uit het oog verliest.

- de voortzetting van de Associate Degrees Academie van HZ en Avans Hogeschool in Roosendaal. Het betreft hier een in Nederland unieke vorm van samenwerking tussen twee hogescholen. De academie is gespecialiseerd in voltijdse associate degree-opleidingen. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de relatie tussen de betrokken Colleges van Bestuur goed is en dat die samenwerking ook het HZ-belang dient. Het Stichtingsbestuur van de Associate Degrees Academie heeft met de directeur van de Associate Degrees Academie bepaald dat eind 2022 een evaluatie wordt gehouden. Doel is te komen tot besluitvorming over de toekomst van deze Academie. Voldoende instroom van studenten zal het voornaamste evaluatiepunt vormen. De raad is voornemens in 2020 een werkbezoek te brengen aan de Associate Degrees Academie.
- In het rapport van de commissie – “Wissels Om”- staan maatregelen die voor HZ grote financiële gevolgen zouden hebben, t.w. een financiële aderlating van €1,2 miljoen structureel. Acties richting landelijke en regionale politieke partijen, richting hoge ambtenaren van OCW zijn door HZ en ook andere hogescholen (want ook die werden financieel geraakt door dit rapport) uitgezet om dat te voorkomen. Bestuurlijk overleg tussen de Vereniging Hogescholen en de minister van OCW bracht uitkomst: de hogescholen, die volgens de voorstellen van Van Rijn bekostiging zouden moeten inleveren, worden volledig en structureel gecompenseerd; de gevolgen van de herverdeling van de bekostiging vanwege externe switch-effecten worden gehalveerd; de herverdeeffecten voor techniekonderwijs van 3 miljoen euro worden geheel extern gecompenseerd, maar de prijscompensatie moet wel worden ingeleverd. Al met al levert dat dan het volgende plaatje op voor HZ: HZ levert geen bekostiging in; voor techniekonderwijs krijgt HZ ca. €30.000,- (HZ-marktaandeel van 1% x 3 miljoen euro) en de prijscompensatie van ca. €100.000,- tot €140.000,- levert HZ in. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het College van Bestuur veel werk gemaakt heeft van haar inzet te dezen in het verband van de Vereniging Hogescholen en daarbij actief heeft samengewerkt met in het bijzonder de hogescholen Zuyd, Saxion en Windesheim.
- De Raad van Toezicht blijft kritisch op haar eigen rolinvulling. In 2018 heeft de raad dan ook besloten om in 2019 een zelfevaluatie te organiseren onder leiding van een externe partij. De zelfevaluatie had als focuspunt ‘onderwijs en onderzoek’. De heer dr. M. Babeliowsky en mevrouw M. Severs van het adviesbureau Turner (turner.nl) zijn gevraagd deze zelfevaluatie voor te bereiden en te begeleiden. Op 1 april 2019 is onder leiding van de Turner-medewerkers het voorbereidend werk besproken in een bijeenkomst waaraan leden Raad van Toezicht, de voorzitter van het College van Bestuur en de secretaris Raad van Toezicht/College van Bestuur deelnamen. Eerst is het doel van de bijeenkomst besproken waarna gesproken is over wat de buitenwereld van toezicht verwacht als het om onderwijs en onderzoek gaat, hoe dit functioneert in de HZ-praktijk en kan het ook beter? Voorts zijn de resultaten plenair besproken. Turner heeft de opbrengsten van deze bijeenkomst verwerkt in een overzicht. In dit overzicht zijn acties geformuleerd met betrekking tot: de agendavoering van vergaderingen van de Raad van Toezicht, de rol en de werkwijze van de Commissie kwaliteitszorg hoger onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie uit de Raad van Toezicht, grote terugkerende thema’s die om meer duidelijke conclusies en terugkoppeling vragen. Twee thema’s zijn in deze zelfevaluatie verdiept, te weten (a) het kennisniveau van alle leden van de Raad van Toezicht op het gebied van onderwijs en onderzoek en (b) de agendavoering door de leden van de Raad van Toezicht. Voor wat betreft onderdeel (a) is geconcludeerd dat het kennisniveau van ieder lid van de Raad van Toezicht niet gelijk hoeft te zijn; wel is wenselijk dat ieder lid beschikt over basiskennis. Naar aanleiding daarvan zijn een aantal te zetten stappen verwoord: zorg dat basiskennis aanwezig is, ervaar onderwijs en onderzoek in de praktijk, organiseer thema besprekingen. Voorts zijn zogenaamde continue acties geformuleerd, zoals volg scholing, woon inauguraties van lectoren bij,

woon congressen bij van VTOI/VTH, lees de PR app van HZ.

Voor wat betreft (b) is geconcludeerd dat een proactieve agendavoering door alle leden van de Raad van Toezicht gewenst is. In verband daarmee zijn de volgende afspraken gemaakt: maak en werk vanuit een jaaragenda, organiseer een uitvraag voor aanvullende agendapunten en herijk de voortgangsrapportage.

- In de Raad van Toezicht vergaderingen is ook uitgebreid stilgestaan bij de strategische huisvesting van HZ, in het bijzonder met betrekking tot de Edisonweg en Boulevard Bankert, en de bijdrage die een campusontwikkeling heeft voor het stadsgewest Middelburg-Vlissingen. Het College van Bestuur heeft toegezegd daar nadere studies naar te verrichten.
- De in 2019 gepubliceerde strategische agenda's van de minister van OCW en die van de Vereniging Hogescholen en het position paper van de Vereniging Hogescholen en de VSNU - Gelijkwaardig en toch verschillend - zijn besproken en vergeleken met het Instellingsplan HZ 2017-2021. De belangrijkste conclusie was dat die agenda's grote overeenstemming kennen met het HZ Instellingsplan. Nieuw daarin zijn de toekenning van professional doctorates in de toekomst door hogescholen en de erkenning dat hbo- en wo-opleidingen weliswaar qua niveau gelijkwaardig maar qua oriëntatie verschillend zijn.

Overleg met de Hogeschoolraad

Normaal heeft de Raad van Toezicht tweemaal per jaar overleg met de Hogeschoolraad. Omdat de Hogeschoolraad al intensief betrokken was bij gesprekken in de raad over de invulling van de vacature naar aanleiding van het aftreden van mevrouw Teune, is er voor gekozen om dit jaar één formeel overleg in te plannen. In dat overleg hebben Raad van Toezicht en Hogeschoolraad met elkaar gesproken over de voortgang van de kanteling van de organisatie. Zowel Raad van Toezicht als Hogeschoolraad zijn van oordeel dat het proces naar een open en transparante organisatie in volle gang is. Tijdens een terugblik op de gemaakte kwaliteitsafspraken is er het gezamenlijke oordeel dat het proces om te komen tot die kwaliteitsafspraken goed verlopen is. Daarnaast is er de trots dat HZ de eerste hogeschool was in Nederland die aan de door de NVAO gestelde criteria kon voldoen. Intern is het proces tot toekenning van financiële middelen uit die kwaliteitsafspraken inmiddels opgetuigd en tot uitvoering gekomen. De adviescommissie die als onderdeel van de uitvoering is ingesteld bestaat voor een deel uit leden van de Hogeschoolraad.

2.5.5 De commissies

De Raad van Toezicht kent 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 2019	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
Selectie- en remuneratie- commissie Mr. drs. A.J.G. Poppelaars drs. W.M.E. Teune-Kasbergen. J. Kloet – op tijdelijke basis	5	Bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht Bezoldiging College van Bestuur en de hoofdlijnen van het gevoerde en toekomstige remuneratiebeleid Voortgang organisatietransitie Evaluatie voorzitter College van Bestuur Invulling vacatures Raad van Toezicht Regeling belet en ontstentenis CvB
Auditcommissie Ing. J. Kloet J. (Hans) van der Hart Mr. drs. F. Verhagen RA	3	Management letter 2018 Bestuursverslag incl. Jaarrekening 2018 Begroting 2020 en Meerjarenprognose 2020-2024 Selectie en benoeming accountant Instroomontwikkeling Kaderbrief 2020 Herziening meerjarenprognose Fraude checklist Wijziging Treasurystatuut
Commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Drs. W.M.E. Teune-Kasbergen en dr. M.S. Menendez. Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld.	1	Instellingstoets Kwaliteitszorg, Kwaliteitsafspraken Resultaten en bevindingen recente opleidingsaccreditatie Uitkomsten en opvolging kwaliteits- metingen Voortgang rondom praktijkgericht onderzoek en onderwijsinnovatie

2.5.6. Regelgeving

Alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance code nodig heeft voor haar functioneren is aanwezig. In 2019 is een begin gemaakt met een actualisering van de het Bestuurs- en Beheersreglement. Verwachting is dat in de tweede helft van 2020 een geactualiseerd reglement met instemming van de Hogeschoolraad zal kunnen worden vastgesteld. Voorts is in 2019 gestart met het ontwerpen van een Regeling belet en ontstentenis College van Bestuur. Omdat het College van Bestuur slechts één bestuurder telt vonden zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht het gewenst een regeling te laten ontwerpen die voorziet in het bestuur van de HZ op het moment dat de bestuurder belet is respectievelijk bij ontstentenis daarvan. Medio 2020 zal deze regeling vastgesteld worden.

2.5.7. Publicatie

Governance gerelateerde documenten, waaronder de profielkenmerken van de Raad van Toezicht, het overzicht competenties en functies van de leden Raad van Toezicht, het schema van aftreden, de opzet en de uitkomsten van de zelfevaluatie 2019, het remuneratierapport 2019 en het vergaderschema zijn gepubliceerd op de website van HZ (hz.nl). Daarnaast is alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance nodig heeft voor haar functioneren gepubliceerd op de HZ-website.

2.5.8. Naleving branchecode

In paragraaf 2.8 van dit bestuursverslag wordt nader ingegaan op de naleving van de branchecode Goed Bestuur door de Raad van Toezicht.

2.6. HOGESCHOOLRAAD – MEDEZEGGENSCHAPSORGAAN

De Hogeschoolraad is het medezeggenschapsorgaan van de HZ. HZ kent een ongedeelde Hogeschoolraad. Dit betekent dat de personeels- en studentengeleding samen het medezeggenschapsorgaan vormen. De Hogeschoolraad streeft het collectief belang van de betrokkenen van de HZ na. De raad heeft tot taak de realisering van de doelen van de HZ, als vastgelegd in het instellingsplan, mede te bevorderen.

2.6.1. Thema's 2019

De Hogeschoolraad heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner. In 2019 hebben de raad en het College van Bestuur onder andere gesproken over huisvesting, de in 2019 ingezette organisatietransitie, de kwaliteitsafspraken, het werkdrukbeleid en het bindend studieadvies voor studenten. Daarnaast is gesproken over de volgende documenten, die formeel ter instemming of advies aan de raad zijn voorgelegd:

Document	Instemming/advies	Beslissingsdatum
HZ Begroting 2019	Positief advies	28 februari 2019
Beoordelingskader kwaliteitsafspraken	Positief advies	24 april 2019
OER 2019-2020	Instemming	23 mei 2019
OER River Delta Development	Instemming	1 juli 2019
OER Experiment leeruitkomsten	Instemming	1 juli 2019
Benoeming vertrouwenspersoon	Positief advies	10 juli 2019
Reglement Opleidingscommissies	Positief advies	18 september 2019
Meldcode huiselijk geweld	Positief advies	30 oktober 2019
Kaderbrief begroting 2020	Instemming	7 november 2019

Buitenom het maandelijks formele overleg tussen de raad en de bestuurder, heeft in 2019 twee maal een informeel overleg tussen hen plaatsgevonden in de vorm van een zogenaamde Zeemiddag. Hierbij is onder andere gesproken over de kwaliteitsafspraken. Zo zijn de raad en het College van Bestuur gezamenlijk gekomen tot de formulering en vaststelling van objectieve en transparante beoordelingscriteria voor projectaanvragen met betrekking tot de studievoorschotmiddelen. Verder is in aanwezigheid van een aantal lectoren gesproken over de rol en de bijdrage van lectoraten en onderzoeksgroepen aan het onderwijs binnen HZ. Ook de huisvestingsvisie en het daaruit voortgekomen huisvestingsplan vormden onderwerp van gesprek. De door de raad geleverde input is verwerkt in de betreffende stukken. Tot slot heeft de Hogeschoolraad in 2019 een Zeemiddag belegd in afwezigheid van het College van Bestuur om te spreken over de identiteit van de raad en haar visie op medezeggenschap, met als doel om te komen tot een herziene versie van de visie op medezeggenschap. De opbrengsten van deze middag zijn gedeeld en besproken met het College van Bestuur.

Een toelichting op het overleg tussen de Hogeschoolraad en de Raad van Toezicht is terug te vinden in paragraaf 2.5.

Tot slot is de raad jaarlijks aanwezig bij het overleg tussen het College van Bestuur en de Cao-partners. Belangrijke gespreksonderwerpen daarbij waren dit jaar onder andere het Plan van aanpak werkdrukbeleid, afspraken omtrent Duurzame Inzetbaarheid en flexibiliteitsnormen.

In bijlage 5 rapporteert de Hogeschoolraad meer in detail over haar bevindingen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken.

2.6.2. Professionalisering Hogeschoolraad

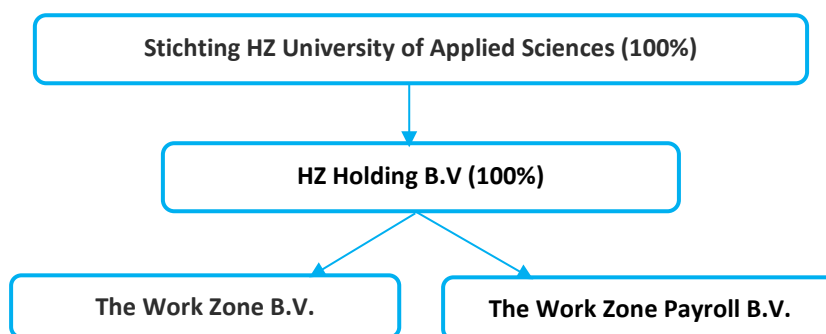
Elke twee jaar maakt de Hogeschoolraad gebruik van de door het College van Bestuur geboden scholingsmogelijkheden. In januari 2020 heeft de voltallige raad 2 dagen scholing gevolgd. Aan het eind van de tweedaagse is de voorzitter van het College van Bestuur bij de afsluiting aanwezig geweest. Daarbij is de relatie tussen het college en de raad aan de hand van een aantal stellingen verduidelijkt.

Verder heeft het dagelijks bestuur van de raad een algemene vergadering van de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen (VMH) bezocht. Middels de nieuwsbrief en website van de VMH blijft de raad betrokken bij landelijke ontwikkelingen.

HZ is tevens lid van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). Het afgelopen kalenderjaar hebben studenten vanuit de hogeschoolraad deelgenomen aan algemene vergaderingen en enkele groepsbijeenkomsten van het ISO. Eén van de bijeenkomsten was gericht op de kwaliteitsafspraken, waarbij HZ als casus diende en hetgeen als good practice door HZ-studenten is gedeeld. Verder was de Hogeschoolraad vertegenwoordigd bij het inwerkweekend van het ISO en heeft een HZ-student deelgenomen aan het scholingsprogramma. ISO-bestuurslid Sjoerd Stikvoort heeft HZ het afgelopen jaar tweemaal bezocht om kennis te maken en te spreken over items die momenteel spelen bij onze studenten. Tot slot waren studentleden van de Hogeschoolraad in 2019 aanwezig bij verschillende scholings- en vergadermomenten van het Studenten Overleg Medezeggenschap (SOM) en de Landelijke Studentenvakbond (LSVb).

2.7. DEELNEMINGEN

De Stichting HZ University of Applied Sciences heeft ten behoeve van haar deelnemingen in The Work Zone B.V. en The Work Zone Payroll B.V. (opgericht in 2018) een HZ Holding B.V. opgericht. Deze vormt, samen met de stichting HZ een fiscale eenheid.



Figuur 1 Schematische weergave van de deelneming van HZ in TWZ B.V. en HZ Payroll The Work Zone B.V.

2.8. NALEVING BRANCHECODE

De Branchecode goed bestuur schrijft voor dat zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur in het bestuursverslag jaarlijks verantwoording aflegt over een aantal specifieke thema's. Deze thema's komen in deze paragraaf achtereenvolgend aan de orde.

2.8.1. Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

Zowel de Branchecode Goed Bestuur als onze statuten en bestuurs- en beheersreglement verlangen dat onze leden van de 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 leden van de Raad van Toezicht bij aantreden is ondertekend. De Raad van Toezicht bevestigt dat zij naar eigen oordeel onafhankelijk is en dat daarmee voldaan is 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 2019 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 de leden van het College van Bestuur.

2.8.2. Horizontale dialoog en strategische samenwerking

Het College van Bestuur is vanuit zijn visie op de maatschappelijke positie van de hogeschool verantwoordelijk voor de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur zorgt voor de betrokkenheid van in- en externe belanghebbenden bij de beleidsontwikkeling en met hen communiceert over de uitvoering daarvan. Verder ziet de Raad van Toezicht erop toe dat het College van Bestuur strategische samenwerking zoekt met andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties om de HZ-missie en doelstellingen te realiseren.

In 2019 heeft het College van Bestuur hier onder andere op de volgende wijze invulling aan gegeven:

- *Hbo*: het college participeert actief binnen de Vereniging Hogescholen, onder andere door deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissie bekostiging, het jaarcongres en de jaarlijkse bestuurdersconferentie. Speciale aandacht ging in 2019 uit naar de Commissie Van Rijn en regiobekostiging. In dit kader participeert HZ in de bestuurlijke werkgroep 'Toereikendheid Macrobudget'. Ook buitenom het verband van de vereniging heeft in 2019 frequent bestuurlijk afstemming plaatsgevonden met andere hogescholen, waaronder Avans (o.a. Associate Degrees Academie Roosendaal en het Center of Expertise Biobased Economy), Breda University of Applied Sciences (internationalisering en het Center of Expertise voor Leisure, Tourism & Hospitality), de Haagse Hogeschool (internationalisering), HAS Hogeschool (groen onderwijs), Hogeschool Van Hall Larenstein (groen onderwijs, master River Delta Development en het Center of Expertise Delta Technology) en Hogeschool Rotterdam (Master River Delta Development). Een delegatie vanuit Christelijke Hogeschool Ede bracht een werkbezoek aan HZ om ervaringen op het gebied van onder andere het proces van strategische tot operationele planning en strategisch personeelsbeleid met elkaar te delen.
- *Vo*: Vanuit het Zeeuws bestuurdersoverleg Onderwijs is onder andere gesproken over doorstroom vo-hbo en is gewerkt aan de Regionale Aanpak Lerarentekort. De opleiding pabo van HZ en onderwijskoepels in de provincie werken samen aan het lerarentekort in de regio vanuit de Opleidingsschool Zuidwest. Verder heeft overleg plaatsgevonden tussen HZ en de Stichting Voortgezet Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen over onder andere leerlingenstroom, Living Labs, openbaar vervoer en een prebachelor programma. Docenten van Mondia scholengroep hebben in het najaar een werkbezoek gebracht aan HZ.
- *Mbo*: de bestuurder van HZ voert maandelijks overleg met het College van Bestuur van Scalda, waarbij het afgelopen jaar onder andere is gesproken over uitbreiding van mogelijke samenwerking, doorstroom mbo-hbo, ontwikkelingen binnen het Joint Research Center Zeeland en het regionaal ambitieplan. Een meet & greet is georganiseerd waarbij de bestuur- en directieteam van Scalda en HZ elkaar op informele wijze hebben ontmoet en bijgepraat. In het kader van Associate Degree-opleidingen vindt vanuit de stuurgroep Ad West bestuurlijk overleg plaats tussen de Associate Degrees Academie Roosendaal, Avans, HZ, Scalda en Curio. Gespreksonderwerpen waren onder andere verkenning van samenwerking, uitstroomprofielen, bekendheid van Associate Degrees binnen het mbo en doorstroom van Associate Degrees naar bachelors.
- *Wo*: ook met beide bestuurders van University College Roosevelt vindt periodieke afstemming plaats om waar mogelijk zoveel mogelijk krachten te bundelen. Thema's waarover in 2019 is gesproken waren onder andere het Joint Research Center Zeeland, het Roosevelt Center for Excellence in Education en studentenhuysvesting. Ook binnen het Platform Deltavraagstukken, dat voortgekomen is uit de Vlaams-Nederlandse top en wordt ondersteund vanuit Campus Zeeland en Universiteit van Gent, werkt HZ samen met diverse universiteiten en kennisinstellingen.
- *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en landelijke politiek*: HZ heeft in 2019 een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek van het ministerie van OCW. Meer specifiek is tijdens een verdiepingsbijeenkomst gesproken over studiesucces, toegankelijkheid en de emancipatiefunctie binnen het hbo. Daarnaast heeft HZ als onderdeel van het experiment flexibilisering een delegatie vanuit de projectgroep flexibilisering vanuit OCW, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en

de Inspectie van Hoger Onderwijs ontvangen voor een zogenaamd “vinger aan de pols” gesprek. Hierbij is onder andere gesproken over de voortgang van de implementatie van het project en zijn inzichten gedeeld over flexibel onderwijs.

In maart bracht Tweede Kamerlid Eppo Bruins (ChristenUnie) een werkbezoek aan HZ. Diverse ontwikkelingen binnen HZ en Campus Zeeland zijn besproken, inclusief de koppeling tussen onderwijs, onderzoek, innovatie en ondernemerschap. Enkele weken later verwelkomde HZ Tobias van Gent en Judith Tielen (Tweede Kamerleden van de VVD) op onze hogeschool voor een werkbezoek, om hen te informeren over belangrijke kansen en ontwikkelingen en hen mee te nemen in ervaringen van studenten.

- *Provincie Zeeland:* HZ is vertegenwoordigd in allerlei kennis- en innovatietafels geïnitieerd vanuit programmalijnen van de Provincie Zeeland, waaronder Campus Zeeland, Economic Board, Stuurgroep Regionale Energiestrategie Zeeland, Zeeland Connect, Academische Werkplaats voor Ouderenzorg, Delta Region Network en FoodDelta Zeeland. Regelmatig vindt bestuurlijk overleg plaats tussen HZ en de provincie, onder andere met betrekking tot afstemming op landelijke politiek, het behoud van een hoogwaardige kennisinfrastructuur in Zeeland, het Joint Research Center Zeeland, verkenning van een Regionaal Datacentrum, samenwerkingsplatform Deltavraagstukken en het openbaar vervoer in de regio. HZ heeft deelgenomen aan het Zeeuws Diner in Nieuwspoor Den Haag, waar Haagse politici en Zeeuwse vertegenwoordigers namens overheid en bedrijfsleven van gedachten wisselen over de relatie tussen Den Haag en de provincie Zeeland.
- *Gemeenten:* ook heeft HZ in 2019 de samenwerking met gemeenten opgezocht. Zo heeft de voltallige gemeenteraad van Vlissingen op 25 oktober 2019 een bezoek gebracht aan HZ. Raadsleden zijn door medewerkers en studenten geïnformeerd over onderwijsvernieuwing en de kansen en het belang van kennis en onderzoek voor Zeeland en Vlissingen, inclusief aantrekkelijkheid en bereikbaarheid van Vlissingen als studentenstad. Gemeente Middelburg is tevens een belangrijke samenwerkingspartner van HZ, waarmee afstemming plaatsvindt over onder andere de totstandkoming van een Bèta Campus, het Joint Research Center Zeeland en studentenhuysvesting. Ook via Living Labs werkt HZ samen met gemeenten, waaronder met de gemeenten Veere (Science in Residence) en Schouwen-Duiveland (Het Zout). Living Labs vormen een setting waarin burgers, studenten, bedrijven en overheden samen aan complexe uitdagingen werken om tot innovatieve oplossingen te komen. HZ heeft de ambitie dergelijke constructies ook binnen andere gemeenten te realiseren.
- *Regionale en nationale Onderzoeksprogramma's:* HZ heeft in 2019 meerdere malen bestuurlijk overleg gevoerd met Regieorgaan SIA, onder andere gericht op de infrastructuur rondom het thema Water en over missiegedreven innovatiebeleid. Verder neemt het College van Bestuur van HZ zitting in de Stuurgroep OPZuid 2014-2020. Het Operationeel Programma EFRO 2014-2020 Zuid-Nederland (OPZuid) is een Europees subsidieprogramma voor de provincies Zeeland, Limburg en Noord-Brabant gericht op innovatiebevordering en de overgang naar een koolstofarme economie. Voorts was onze bestuurder aanwezig bij een conferentie gericht op de Regionale Innovatie Strategie voor Slimme Specialisatie (RIS3).
- *Arbeidsmarkt:* Samen met de grootste werkgevers van Zeeland, heeft HZ in het kader van de WerkgeversTop Zeeland gesproken over de problematiek van de arbeidsmarkt in Zeeland. Daaruit is een position paper voortgekomen die is aangeboden aan het provinciaal bestuur. Tevens is HZ vertegenwoordigd in Commissie Arbeidsmarkt en Onderwijs VNO-NCW Zeeland. Deze commissie heeft als doel onderwijs zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de regionale arbeidsmarkt. Verder participeert HZ in het algemeen bestuur van Huis van de Techniek. Deze organisatie coördineert,

regisseert en faciliteert initiatieven die worden ontwikkeld om Zeeuwse leerlingen in het kader van hun loopbaanoriëntatie kennis te laten maken met techniek. In het kader van Techniekpact Zeeland is het College van Bestuur betrokken bij de voortgang en actieplannen omtrent het oplossen van de spanning op de technische arbeidsmarkt.

Vanuit het Platform Diensten Centrum Onderwijs, een netwerk van 15 onderwijsinstellingen gericht op kennisuitwisseling en efficiency, draagt HZ bij aan kennisnetwerken op het gebied van Bedrijfsvoering, Personeel & Organisatie, Kwaliteitszorg en Inkoop.

- *Internationale contacten:* Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen HZ en haar partners zich onder meer op het ontwikkelen van onderwijsprogramma's, exchange programs en het beschikbaar stellen van onderwijskundige expertise. Het College van Bestuur heeft in dit kader het afgelopen jaar divers internationaal bezoek mogen verwelkomen op HZ. Zo bracht de Franse Culturele Attachée op 19 september 2019 een bezoek aan HZ om samenwerkingsmogelijkheden te verkennen. Ook heeft het bestuur de vice-president van TSI Riga welkom geheten en bracht een bestuurlijke delegatie vanuit Budi Luhur University een bezoek aan HZ. Verder heeft het College van Bestuur samen met de programmadirecteur Internationalisering bezoeken gebracht aan de Haagse Hogeschool en Breda University of Applied Sciences. Doelstelling is om van elkaar te leren.
- *Samenwerkingsafspraken en intentieverklaringen:* diverse verkenningen tot (versterking van) samenwerking hebben in 2019 geleid tot de ondertekening van concrete intentie- en samenwerkingsovereenkomsten, waaronder met betrekking tot de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland (AWOZ), het Platform Vitale Arbeidsmarkt, verdere versterking van samenwerking tussen Dow en HZ en intensivering van samenwerking tussen Waterschap Scheldestromen en HZ met betrekking tot asset management.
- *Interne afstemming – raden en commissies*
HZ kent verschillende raden en adviezen waarin studenten en medewerkers het gesprek aangaan met elkaar, het beroepenveld en andere belanghebbende partijen. De commissies functioneren op domeinniveau of opleidingsniveau. Het studentenoverleg is primair gericht op de verbetering van (de uitvoering van) het onderwijs en het vergroten van de studentbetrokkenheid.
De opleidingscommissies adviseren bestuur en directie over onderwijs gerelateerde zaken binnen de betreffende opleiding. De beroepenveldcommissies kennen de grootste externe afvaardiging. Zij dragen zorg voor de continue aansluiting van het opleidingsprofiel op het beroepenveld. Verder zijn Raden van Advies ingesteld die bestaan uit het domeinmanagement van HZ en externe leden die beschikken over hooggekwalificeerde kennis en ervaring en een breed (inter)nationaal netwerk. De vergaderingen van de Raden van Advies kennen een strategisch karakter.
HZ verkent momenteel mogelijkheden voor een herziene en eigentijdse opzet van de verschillende raden en commissie, die zowel voor het beroepenveld als voor HZ de grootste toegevoegde waarde kent.

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 kijkt hier dus niet van af.

2.9. RECHTSBESCHERMING STUDENTEN EN MEDEWERKERS

HZ heeft een samenhangend stelsel van regelingen en voorzieningen rond de rechtsbescherming van studenten en medewerkers ingericht. Studenten en medewerkers kunnen met een beroep, bezwaar of klacht terecht bij "Faciliteit HZ". Faciliteit HZ functioneert als een loket van waaruit de klacht, het beroep of bezwaar doorgestuurd wordt naar de betreffende commissie of instantie. Het uitgangspunt is daarbij altijd om de oorzaak van de klacht zo spoedig mogelijk weg te nemen.

2.9.1. College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) beroepen indienen tegen besluiten van de examencommissie en examinatoren en tegen een negatief bindend studieadvies. In 2019 zijn 21 beroepsschriften ingediend bij het CBE, een toename van 4 ten opzichte van de 17 ingediende beroepsschriften in 2018. De ingediende beroepsschriften hadden onder andere betrekking op vermoedens omtrent fraude/plagiaat, het verplaatsen van tentamens, de aanvraag van een extra kans, het volgen van een externe minor, vrijstellingen en het vervallen van resultaten.

Van het totaal aantal beroepsschriften in 2019 werden er twee gegrond en één ongegrond verklaard. Veertien beroepsschriften zijn minnelijk geschikt en 4 beroepsschriften zijn ingetrokken.

2.9.2. Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie is een onafhankelijke adviescommissie die bezwaren in behandeling neemt van studenten tegen besluiten die door of namens het College van Bestuur zijn genomen en die buiten de scope van het CBE vallen. De commissie adviseert het College van Bestuur. De Geschillenadviescommissie is in 2019 niet bijeen gekomen.

2.9.3. College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

De student kan tegen een besluit van het College van Bestuur of een uitspraak van het CBE beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CHBO) te Den Haag. In 2019 heeft één HZ-student beroep ingesteld bij het CBHO tegen het CBE van HZ. Het beroep van de student is gegrond verklaard, waardoor de uitspraak van CBE HZ ten aanzien van het handhaven van haar negatief bindend studieadvies voor de opleiding Watermanagement is vernietigd. De uitspraak van het CBHO is intern met betrokkenen besproken en een verbeterplan is opgesteld.

2.9.4. Klachtencommissie

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 2019 zijn geen klachten binnengekomen en is geen ad hoc klachtencommissie bijeengekomen.

3. RISICOMANAGEMENT

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee HZ wordt geconfronteerd, en de manier waarop hiermee omgegaan wordt.

3.1. RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

HZ heeft een risicobeheersing- en controlesysteem. Door middel van dit systeem worden risico's geïdentificeerd, gekwantificeerd en beheersmaatregelen genoemd, met als doel het waarborgen van het bereiken van de 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 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.

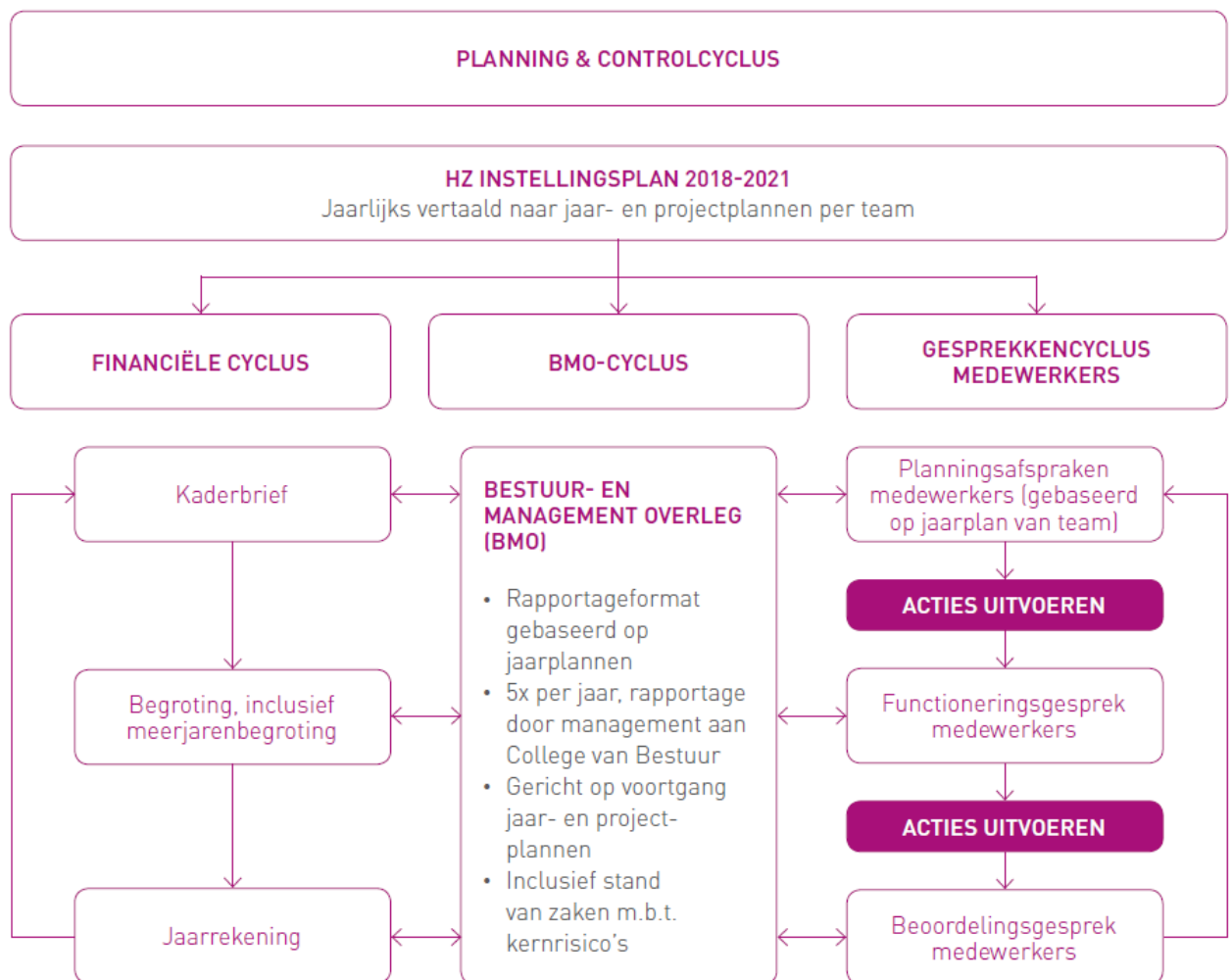
Als basis voor het systeem zijn 25 risico's geïdentificeerd, zowel van strategische - als tactisch operationele aard, waarbij onderscheid is gemaakt tussen het niveau van College van Bestuur, directeuren en diensthoofden. Per risico is een inschatting gemaakt van de kans dat het risico zich zal voordoen, 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. Ze zijn vervolgens getoetst in afstemming met de accountant en aan de orde gesteld in de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Vervolgens is vanuit deze 25 geïdentificeerde risico's een selectie gemaakt van een aantal kernrisico's. Onder een kernrisico wordt verstaan 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 de HZ. Voor elk van deze kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt. Beheersmaatregelen zijn manieren om voorzienbare risico's te voorkomen, of om de effecten van het optreden van het risico te verminderen. Ook zijn risico indicatoren vastgesteld, waarmee vastgesteld kan worden dat een risico zich dreigt voor te doen of zich werkelijk voordoet.

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

3.2. PLANNING & CONTROLCYCLUS

De planning & controlcyclus geeft inzicht in de realisatie van doelstellingen van de HZ 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 3.1. Schematische weergave planning & controlcyclus

De cyclus start vanuit het HZ-Instellingsplan 2018-2021 en daaruit voortvloeiende projectplannen. Dit instellingsplan wordt jaarlijks door opleidingen en diensten geconcretiseerd in jaarplannen. De jaarplannen vormen de inhoudelijke basis van verschillende cycli, waaronder de cyclus van 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 teams aan te passen.

3.2.1. BMO-cyclus

De jaarplannen van teams worden omgezet naar rapportageformats ten behoeve van het BMO. Domeindirecteuren 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 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 noodzakelijk is met betrekking tot de verschillende kernrisico's.

Wat betreft de strategische kernrisico's vindt periodieke afstemming plaats tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ten behoeve hiervan ontvangen de leden Raad van Toezicht een informatierapportage van het College van Bestuur. In deze rapportage wordt de voortgang op zes, in onderling vastgestelde, beleidsterreinen gerapporteerd. Deze beleidsterreinen zijn: het profiel van HZ, portfolio/innovatie/instroom, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. In de rapportage wordt per beleidsterrein een risicoanalyse uitgewerkt en worden beleidsmaatregelen toegelicht. 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 (financieel beleid op hoofdlijnen), een (meerjaren)begroting en een jaarrekening opgesteld. In deze documenten worden de jaarplannen zoals opgesteld door teams verwerkt. De financiële cyclus kent een directe wederzijdse relatie met de BMO-gesprekken. Zij vormen kaders voor de BMO-gesprekken. Bevindingen vanuit 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 2019 en de meerjarenprognose 2019-2024. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

3.2.3. Gesprekkencyclus medewerkers

De jaar- en projectenplannen van teams worden uitgewerkt in acties voor 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. Het planningsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek worden ingepland en uitgevoerd, maar minstens net zo belangrijk zijn de vele tussentijdse contactmomenten tussen collega's en/of leidinggevende. Door elkaar tussentijds feedback te geven op elkaars gedrag en handelen, kunnen eventuele veranderingen worden doorgevoerd en verbeteringen worden nagestreefd. Bevindingen vanuit een BMO-gesprek kunnen hierbij een bron van input zijn. Dit geldt ook voor de (kern)risico's; zodra vanuit een BMO-gesprek blijkt dat actie noodzakelijk is om te voorkomen dat een risico zich voordoet, kan dit direct worden afgestemd met betrokken medewerkers. Dit nog voordat een regulier gesprek uit de gesprekkencyclus plaatsvindt. Het BMO en de gesprekkencyclus met medewerkers zijn 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. HZ wil de gesprekkencyclus met de medewerkers opnieuw vorm geven. In 2020 zal hier aandacht aan worden gegeven.

3.2.4. Interne audits

Naast bovengenoemde onderdelen van de Planning & Controlcyclus kent HZ een raamwerk van interne auditing. Onder regie van auditors vanuit de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit worden opleidingen periodiek geaudit op basis van vastgestelde auditcriteria. De audits worden als waardevol ervaren, zij dragen bij aan de versterking van het lerend vermogen van de opleidingen. In 2019 zijn audits uitgevoerd bij de opleidingen Civiele Techniek, Communicatie, Finance en Control, Maritiem Officier, Leraar Basisonderwijs en Verpleegkunde, met als thema Kwaliteitszorg.

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 verschillende soorten categorieën risico's:

CATEGORIE	RISICO'S ¹	VERWACHTE IMPACT
1. Strategische risico's	Instroomontwikkeling	Groot
	Profiel HZ	Groot
2. Operationele risico's	Competentie medewerkers	Groot
	Studierendement	Groot
3. Risico's in relatie tot de financiële positie van HZ	Huisvesting en faciliteiten	Groot
4. Risico's in relatie tot financiële verslaggeving	Deze categorie risico's behoort niet tot de HZ-kernrisico's en vormt momenteel geen manifeste bedreiging voor HZ.	x
5. Risico's in relatie tot wet- en regelgeving	Deze categorie risico's behoort niet tot de HZ-kernrisico's en vormt momenteel geen manifeste bedreiging voor HZ.	x

Per risico¹ volgt nu een toelichting op de beheersmaatregelen en de bevindingen in 2019.

3.3.1. Instroom ontwikkeling

HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief als zelfstandige hogeschool. Voldoende instroom van studenten is cruciaal om als hogeschool zelfstandig te kunnen blijven opereren.

HZ acteert in een krimpregio en heeft te maken met urbanisatie. Jongeren trekken weg uit de provincie en er is sprake van vergrijzing van de bevolking. Mede 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 toenemende concurrentie, imagoschade, 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.

¹ Dit overzicht van risico's betreft een selectie en weergave van de belangrijkste risico's, geen uitputtende uiteenzetting van alle risico's.

HZ heeft minimaal 4500 bekostigde eenheden (studenten en graden) nodig om financieel gezond te kunnen blijven. Indien er sprake is van studentenontwikkeling in negatieve zin, heeft dit direct gevolgen voor de inkomsten van de HZ (collegegelden en normatieve rijksbijdrage) die neerwaarts bijgesteld moeten worden. Indien de instroom 100 studenten lager is, dan betekent dit circa € 0,8 mln. minder inkomsten per instroomjaar. Wanneer deze lagere instroom jaarlijks 100 lager is, dan komt dit, rekening houdend met uitval, voor de totale studieduur van vier jaar neer op structureel ongeveer 300 minder studenten ofwel € 2,4 mln. lagere baten.

Daarbij komt dat een lineair verband tussen terugloop in studenten en personeelsreductie niet mogelijk is. Het risico omtrent instroomontwikkeling kent een directe doorwerking naar dekking op de personele kosten.

Beheersmaatregelen

- Portfolio uitbreiding nationaal en internationaal: HZ heeft haar portfolio in 2019 uitgebreid. Zie hoofdstuk 5.1 voor een nadere toelichting.
- Uitbreiding regionaal marktaandeel: voortzetting deelname aan het Zeeuws Regionaal Ambitieplan, waarin de Zeeuwse vo-, mbo- en hbo-instellingen zich als doel stellen het doorstromsucces van vo/mbo naar het hbo te vergroten. HZ beoogt middels het Zeeuws Regionaal Ambitieplan de onderwijskolom in Zeeland te versterken, en uiteindelijk het regionaal marktaandeel te vergroten. HZ is voornemens om meerdere living labs in Goes, Terneuzen, Bergen op Zoom en Middelburg/Vlissingen te starten. Hiermee beoogt HZ de relatie met vo-leerlingen en de bekendheid met HZ te vergroten.
- Werving internationale studenten: HZ heeft in 2019, naast de reguliere activiteiten omtrent internationalisering, nadrukkelijk geïnvesteerd in verdere versterking van internationaliseringsactiviteiten. Een directeur strategische internationalisering is aangesteld om aan deze ambitie invulling te geven. Acties zijn geïnventariseerd en interne expertise is samengebracht om samenwerking op internationaliseringsthema's verder vorm te geven. Ook externe samenwerkingsmogelijkheden zijn verder verkend.

Bevinding 2019

- De studenteninstroom is in 2019 conform de prognose; als gevolg van portfolio initiatieven is de prognose positief bijgesteld.
- Verwacht wordt dat het aantal studenten dat instroomt in de deeltijd en associate degree opleidingen met circa 230 stabiel blijft.

3.3.2. Profiel HZ

HZ werkt vanuit een tweeledig profiel, enerzijds gericht op expertisedomeinen en anderzijds gericht op ons onderwijsconcept (zie hoofdstuk 2). Op basis van deze gemaakte profielkeuze beoogt HZ zich te onderscheiden van andere aanbieders van hoger onderwijs. Dit met als doel groei van de nationale en internationale instroom te realiseren en het regionale marktaandeel minimaal te behouden. Een ander doel is om op basis van dit onderscheidende profiel passende strategische partners in binnen- en buitenland aan de HZ te binden. Daarbij wordt gestreefd naar een goede balans tussen onderwijs (portfolio), praktijkgericht onderzoek en innovatie (valorisatie) in samenwerking met partners in de triple Helix (ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheden). Een risico is dat HZ de geplande ambities met betrekking tot haar profilering niet realiseert, met mogelijk imagoschade en terugloop in studenteninstroom tot gevolg.

Beheersmaatregelen

- Onderwijsconcept: 2019 heeft wederom in het teken gestaan van verdere doorontwikkeling van curricula conform het Student en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek-concept (SPOO).
- De expertisedomeinen van HZ worden geladen vanuit de verschillende opleidingen, lectoraten en kenniscentra van HZ en de diverse Centers of Expertise waarin HZ actief is. Een nadere uitwerking van deze acties in 2019 is opgenomen in hoofdstuk 5.

Bevinding 2019

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 continue aandacht blijven vragen.

3.3.3. Competentie medewerkers

HZ is een innovatieve kennisinstelling. Onze medewerkers – en in het bijzonder onze docenten – vormen de centrale spil in het proces van vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het 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 risico kan zijn dat de realisatie van doelen van de HZ in gevaar komt door een gebrek aan vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en/of het ontbreken van een professionele houding van HZ-medewerkers.

Beheersmaatregelen

- Door de begrotingssystematiek in combinatie met de strategische personeelsplannen, inclusief de interne dialoog hierover, worden er meer gefundeerde besluiten 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 op de werving en selectie, de professionalisering van medewerkers en interne mobiliteit, waarbij ruimte is voor maatwerk voor individuen en teams.
- HZ heeft scholings- en wervingsbeleid ontwikkeld en scholingsbudgetten beschikbaar gesteld. Vanuit de HZ Academy worden cursussen aan medewerkers aangeboden.
- 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 leidinggevenden. Taaktoedeling, kwaliteiten van medewerkers, vereiste kennis, vaardigheden en ervaring en het gedrag van medewerkers zijn aspecten die onderdeel van deze dialoog vormen.

Bevinding 2019

Bovengenoemde beheersmaatregelen hebben ertoe geleid dat het risico van gebrek aan competenties van medewerkers in 2019 niet aan de orde is geweest.

3.3.4. Studiesucces – rendement

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

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

Beheersmaatregelen

- HZ werkt aan een totaal aanpak om instromende studenten te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting, studiekeuzecheck en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studenten. Voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten zet HZ inhoudelijk breder op, in samenwerking met vo- en mbo-scholen. Dit geschiedt onder andere via het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.
- De begeleiding van langstudeerders vormt een punt van aandacht. Studenten hebben meer moeite om binnen de nominale studieduur af te studeren. Diverse initiatieven zijn ontplooid om de langstudeerders zo spoedig mogelijk te begeleiden naar de afronding van hun studie. Enkele voorbeelden zijn het voeren van coaching-gesprekken en het opzetten van specifieke langstudeerders klassen.
- 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 management stuurt actief op rendementen. Rapportage, inclusief risicoanalyse, vindt onder andere plaats in de BMO-rapportages.

Bevinding 2019

In 2019 is het aantal eerstejaars uitvallers wederom gedaald ten opzichte van 2018, nu met 1,2 procentpunt, waardoor deze nu uitkomt op 19,8%. Het cohort rendement blijft vooralsnog circa 60% maar wordt positief beïnvloed door lagere uitval in het eerste studiejaar, zodat het cohort rendement in de komende jaren wellicht hoger dan 60% wordt.

3.3.5. 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.

Een risico is dat HZ beschikt over onvoldoende financiële middelen, of onvoldoende financiële middelen kan aantrekken om te kunnen investeren in de ontwikkeling en het onderhoud van deze huisvesting. Dit met als mogelijk gevolg dat het gekozen 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.

Beheersmaatregelen

- HZ heeft een meerjarige visie op huisvesting uitgewerkt, waar investeringen gefaseerd in de tijd onderdeel vanuit maken. Een nadere toelichting is terug te vinden in hoofdstuk 5.6.
- Een stuurgroep Huisvesting is actief, deze stuurgroep monitort de voortgang omtrent 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 2019 wederom voortdurend onderwerp van gesprek geweest. Door middel van een huisvestingsvisie en -plan en specifieke huisvestingsrapportage is de raad periodiek geïnformeerd over de stand van zaken betreffende dit onderwerp. 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 2019

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

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 interne 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 en dat mede daardoor de continuïteit van HZ gewaarborgd is.

3.5. EVALUATIE

Periodiek wordt de werking van het gehele risicomangement- en controle systeem geëvalueerd. In 2019 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd. In 2020 wordt het risicomangement systeem van HZ geëvalueerd.

Het project dat reeds was gestart om de management rapportages ten behoeve van het Bestuur en Management overleg te herzien heeft vertraging opgelopen. Verwacht wordt dat dit in 2020 verder opgepakt wordt. Dit kan betekenen dat zowel de vormgeving als de inhoud van de rapportages er vanaf 2021 anders uit gaat zien. De doelstelling is om te komen tot aanscherping van stuur- en verantwoordingsindicatoren, zodat er meer zicht komt op de performance van teams.

4. CONTINUÏTEIT

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 goed hoger beroepsonderwijs en vraaggestuurd, praktijkgericht onderzoek blijvend aangeboden wordt. Op basis van de huidige inzichten en meerjarenprognoses kan worden gesteld dat de continuïteit van HZ is gewaarborgd. Hierbij wordt opgemerkt dat de huidige corona crisis veel zaken in een ander perspectief kan plaatsen. Veel zaken zijn momenteel nog ongewis. De corona crisis heeft zeker invloed op het verzorgen van het onderwijs en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Het onderwijs wordt waar mogelijk digitaal aangeboden. Afgewacht moet nog worden wat dit voor de studieprestaties van de studenten betekent. Maar ook het onderzoek moet veelal anders worden aangeboden. Dit kan resulteren in het later afronden van projecten. Ten slotte moet in de toekomst blijken wat de invloed van het corona virus is op de bedrijfsvoering. Dit hangt in belangrijke mate af van nog niet te voorziene effecten op de instroom.

4.2. FINANCIËLE PRESTATIES 2019: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2019

Vergelijking bedrijfsresultaten 2019 en 2018:

	Realisatie	Begroting	Vershil	Realisatie	Vershil
* € 1.000	2019	2019	2019	2018	2018
Baten					
Rijksbijdrage	37.680	36.906	774	37.401	279
Overige overheidsbijdragen en subsidies	3.639	2.992	647	2.818	821
College-, cursus- en examengelden	8.719	8.561	158	9.353	-634
Baten werk in opdracht van derden	1.167	1.035	132	837	330
Overige baten	3.734	3.187	547	2.935	799
Totaal baten	54.939	52.681	2.258	53.344	1.595
Lasten					
Personeelslasten	37.799	38.101	-302	37.522	277
Afschrijvingen	2.882	2.873	9	2.319	563
Huisvestingslasten	1.350	1.347	3	1.249	101
Overige materiële lasten	9.795	9.812	-17	8.845	950
Totaal lasten	51.826	52.133	-307	49.935	1.891
Saldo baten en lasten	3.113	548	2.565	3.409	-296
Saldo financiële bedrijfsvoering	-69	-202	133	-127	58
Resultaat deelnemingen	7	100	-93	-36	43
Financiële baten en lasten	-62	-102	40	-163	101
Totaal resultaat	3.051	446	2.605	3.246	-195
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	3.217	1.967	1.250	717	2.500

Het bedrijfsresultaat van 2019 komt uit op € 3,1 miljoen positief en is daarmee € 2,6 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2019 rekening was gehouden. Dit verschil is als volgt opgebouwd:

- + € 2,3 miljoen hogere totaal baten
- + € 0,3 miljoen lagere totaal lasten

Nadere toelichting baten

- *De Rijksbijdrage* is in 2019 € 0,8 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit wordt met name veroorzaakt door:
 - Hogere referentieramingen: € 0,5 miljoen
 - Overige oorzaken: € 0,3 miljoen
 - Hogere rijksbijdrage € 0,8 miljoen
- Voor de posten *Overige overheidsbijdragen en subsidies (+ € 0,6 miljoen)*, *Baten werk in opdracht van derden (+ € 0,1 miljoen)* en *Overige baten (+ € 0,6 miljoen)* geldt dat HZ voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgericht 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 in totaal € 1,3 miljoen hoger dan begroot.
- De *collegegelden* zijn € 0,2 miljoen hoger dan begroot.

Nadere toelichting lasten

- *De personeelslasten* zijn in 2019 € 0,3 miljoen (-0,9%) lager dan begroot en € 0,2 miljoen (+0,6%) hoger dan in 2018. In 2019 zijn er 444,4 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 5,5 fte's hoger is dan begroot (439,9 fte's). De overschrijding van het aantal fte's heeft volledig betrekking op het onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is per saldo € 1,1 miljoen gedoteerd. Deze dotaties hadden met name betrekking op de senioren voorziening (+ € 0,7 miljoen), de voorziening voor duurzame inzetbaarheidsuren (+ € 0,4 miljoen) en de WGA voorziening (+ € 0,3 miljoen). Hiertegenover staat een vrijval van de overige voorzieningen van € 0,3 miljoen.
- *De afschrijvingen* en de *huisvestingslasten* alsmede de *overige materiële lasten* zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

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 2018 en 2019 weergegeven:

Kengetallen	Norm inspectie	Norm HZ	Waarde ultimo 2018	Waarde ultimo 2019
1. Current ratio	> 0,5	> 1,0	1,98	2,84
2. Solvabiliteit 1		> 30%	54,09%	51,03%
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	65,80%	61,03%
4. Weerstandsvermogen	> 5%	> 5%	59,27%	63,10%
5. Huisvestingsratio	< 15%	< 15%	4,96%	5,74%
6. Personeelsratio		< 70%	75,14%	72,93%
7. Rentabiliteit	signaleringswaarde 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	6,08%	5,55%
8. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 22,5 mln.	€ 31,4 mln.

Hieruit blijkt dat alle financiële kengetallen uitgezonderd de personeelsratio beter dan de norm scoren. De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn over het algemeen hoog. Indien de personeelskosten echter groter worden dan 70% van de totale lasten, dan kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit. In dat geval wordt er wellicht teveel personeel ingezet waarvoor geen

financiering aanwezig is. Als gevolg hiervan en doordat onderwijsorganisaties eigen risicodragers zijn voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.), hanteert HZ een flexibilitieitsnorm van 20% van de formatie om de kosten in voldoende mate flexibel te houden. Dit impliceert dat 1 op de 5 fte's een tijdelijk contract is, dan wel externe inleen betreft.

In onderstaande tabel wordt de financiële positie van HZ geduid.

HZ University of Applied Sciences	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Balanstotaal	46,8	48,6	52,2	55,9	58,4	67,9
Totale opbrengsten	46,3	47,1	48,2	52,3	53,3	54,9
Eigen Vermogen	15,3	20,6	24,9	28,4	31,6	34,7
EV als % van het Balanstotaal	32,69%	42,39%	47,70%	50,77%	54,09%	51,03%
Bedrijfsresultaat	2,8	5,3	3,4	3,4	3,2	3,1
Werkkapitaal	16,8	15,4	19,4	12,1	12,1	22,6

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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 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 2019 is er derhalve € 16,8 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 € 5,8 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2019 opgenomen. De aflossingen op de Claim Rekenschap zullen in 2025 volgens planning beëindigd zijn.

4.5. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.5.1. Beleid en realisatie

In 2019 heeft HZ uitvoering gegeven aan het Instellingsplan 2018-2021. In dit plan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering hiervan 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 20% zullen teruglopen. HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2018-2021 en de hieraan gerelateerde strategische initiatieven. Zo moeten onder andere de strategische initiatieven 'Werving en ontwikkeling portfolio' en 'Internationalisering' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.
- De strategische initiatieven 'Uitdagend onderwijs' en 'Praktijkgericht onderzoek en valorisatie' moeten resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend,

aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werkenden. Het opleidingsportfolio wordt continu (door)ontwikkeld afgestemd op de wensen van het werkveld en ontwikkelingen in de regio.

- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. Het strategisch initiatief 'Professionele teams van medewerkers' heeft tot doelstelling HZ-medewerkers optimaal voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden, wordt de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker vergroot en blijft deze ook in de toekomst goed inzetbaar.
- De realisatie van de groeiambitie en de realisatie van het strategisch initiatief 'Inspirerende campus' 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.
- In het kader van het strategische initiatief 'Werving en ontwikkeling portfolio' heeft HZ samen met Avans Hogeschool de Associate degrees Academie te Roosendaal opgericht. 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. Hiermee wordt vorm gegeven aan het strategisch initiatief 'Toekomstbestendige' HZ.

4.5.2. Kengetallen

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

	Norm inspectie	Norm HZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,8	3,0	1,8	1,6	1,5	1,6
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	51,0%	42,1%	41,9%	44,2%	46,0%	48,2%
Rentabiliteit	1 jaar < -10%; 2 jaar < -5%; 3 jaar < 0%	≥ 3%	5,6%	-1,4%	1,7%	1,8%	0,3%	1,0%

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van boven de 1,5 als hoog te kwalificeren. De current ratio blijft hoog als gevolg van in de prognoseperiode nog op te nemen langlopende lening van € 10,0 miljoen in 2020. Daarnaast ontvangt HZ een subsidie van het ministerie van Economische Zaken en van de provincie Zeeland van respectievelijk € 6,55 miljoen en € 5,45 miljoen voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland op Het Groene Woud. Hiertegenover staat een afname van de liquide middelen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa van € 44,8 miljoen.

Als gevolg van de gekozen financieringsconstructie stijgt het balanstotaal waardoor de solvabiliteit daalt.

De rentabiliteit is lager dan de HZ-norm van 3% als gevolg van onder meer het verlagen van de docent/student-ratio norm (=DS-ratio), waardoor er meer docenten ingezet worden. Voor de technische opleidingen wordt nu uitgegaan van een DS-ratio van 23 (dat wil zeggen één docent op 23 studenten) en voor de economische en sociaal-maatschappelijke opleidingen van 25.

Verwacht wordt dat de personele bezetting en de studentenaantallen zich als volgt zullen ontwikkelen:

Kengetal 31-12	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personele bezetting in fte						
- Management/ Directie (=OOP)	10,8	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3
- Onderwijzend personeel (=OP)	306,1	334,4	320,2	311,0	307,8	306,2
- Overige medewerkers (=OOP)	127,5	126,4	125,5	123,6	121,5	121,5
Totaal	444,4	474,1	459,0	447,9	442,6	441,0
Factor OP/ OOP	2,2	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3
Instroom	1.423	1.507	1.474	1.479	1.487	1.497
Studentenaantallen	4.669	4.548	4.514	4.526	4.538	4.536
DS-ratio	15,3	13,6	14,1	14,6	14,7	14,8

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.

Door het verkleinen van de groepen en het verhogen van de onderwijsintensiteit krijgt het onderwijs een kwaliteitsimpuls. Het aantal studenten per docent (de zogenaamde Docent/ Student-ratio) zal afnemen van 15,2 in 2019 naar 14,8 in 2024. Hierbij wordt aangetekend dat het onderwijzend personeel inclusief de formatie is die actief zijn in het onderzoek. 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.

De instroom van HZ is samengesteld uit twee categorieën, te weten die studenten die hun onderwijs in de provincie Zeeland volgen en die studenten die onderwijs volgen op de locatie Roosendaal. In Roosendaal verzorgt HZ (4 Ad opleidingen) samen met Avans Hogeschool (5 Ad opleidingen) een negental Associate degree opleidingen.

Instroom	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Instroom HZ	1.423	1.507	1.474	1.479	1.487	1.497
Instroom ADA Roosendaal	132	165	185	185	185	185
Totale instroom	1555	1672	1659	1664	1672	1682

Met ingang van 2018 heeft de demografische krimp in het hbo zijn intrede gedaan. HZ tracht de demografische krimp te compenseren door onderstaande initiatieven:

1. Uitbreiding portfolio met onder meer nieuwe deeltijd trajecten alsmede Associate Degree trajecten (deels samen met Avans Hogeschool).
2. Het verhogen van het marktaandeel in Zeeland.
3. Hogere instroom van internationale studenten.

Verwacht wordt dan ook dat het aantal ingeschreven studenten ongeveer stabiel blijft rond de 4500 studenten. HZ verwacht dat het aantal langstudeerders zal afnemen. Verder zal het aantal studenten in het technische domein naar verwachting toenemen, terwijl een daling wordt voorzien in het economische en sociaal-agogische domein.

4.5.3. Meerjarenbegroting

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

Balans

* € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activa						
Vaste activa	33.059	43.228	61.274	60.920	59.768	56.356
Immateriële VA						
Materiële VA	30.867	40.936	58.882	58.428	57.176	53.664
Financiële VA	2.192	2.292	2.392	2.492	2.592	2.692
Vlottende activa	34.875	37.317	21.912	20.191	18.530	19.603
Vorraden	31	31	31	31	31	31
Vorderingen	3.413	3.413	3.413	3.413	3.413	3.413
Liquide middelen	31.431	33.873	18.468	16.747	15.086	16.159
Totaal activa	67.934	80.545	83.186	81.111	78.298	75.959
Passiva						
Eigen vermogen	34.667	33.912	34.869	35.875	36.050	36.636
Algemene reserve	4.853	2.884	2.835	3.094	2.676	2.414
Bestemmingsreserve publiek	27.643	28.757	29.663	30.310	30.803	31.551
Bestemmingsreserve privaat	2.171	2.271	2.371	2.471	2.571	2.671
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	6.793	5.851	5.083	4.417	3.855	3.366
Langlopende schulden	14.183	28.491	30.943	28.528	26.102	23.666
Kortlopende schulden	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291
Totaal passiva	67.934	80.545	83.186	81.111	78.298	75.959

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 is dit grondig gerenoveerde gebouw (fase 1) opgeleverd en vervolgens per september 2018 in gebruik genomen. In 2018 zijn HZ en University College Roosevelt (UCR) begonnen met fase 2, realisatie van het Joint Research Center Zeeland. Hier was aanvankelijk € 25,0 miljoen voor uitgetrokken. Begin 2020 hebben nieuwe inzichten geleid tot aanpassingen in dit investeringsbudget. Zo wordt het ecologiëlaboratorium gesitueerd in een separaat gebouw en worden de inventariskosten hoger ingeschat. Mede hierdoor heeft de Raad van Toezicht het investeringsbudget verhoogd naar € 30,0 miljoen. In het Joint Research Center Zeeland worden onder meer de laboratoria van verschillende technische opleidingen gerealiseerd. UCR wordt medegebruiker van deze laboratoria zodat er voor de laboratoria sprake is van een hogere bezettingsgraad.

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. Momenteel zijn hier geen investeringen voor opgenomen.

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 domeinen het SPOO-onderwijsconcept, waarin het praktijkgericht onderzoek verweven zit, adequaat uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2020 tot en met 2024 voor € 44,8 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 33,3 miljoen gereserveerd voor gebouwen.

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: € 6,0 miljoen in 2019 en € 10,0 miljoen in 2020.
3. Het restant wordt met eigen financiële middelen gefinancierd.

De vlottende activa dalen hierdoor in de prognoseperiode van € 34,9 miljoen ultimo 2019 naar € 19,6 miljoen ultimo 2024.

Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 0,4 miljoen in de periode 2020 tot en met 2024 neemt het eigen vermogen toe van € 34,7 miljoen ultimo 2019 naar € 36,6 miljoen ultimo 2024.

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	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Baten						
Rijksbijdrage	37.680	37.516	39.669	39.978	39.385	39.604
Overige overheidsbijdragen en subsidies	3.639	4.615	3.857	3.980	3.571	3.650
College-, cursus- en examengelden	8.719	8.361	8.391	8.458	8.504	8.552
Baten werk in opdracht van derden	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167
Overige baten	3.734	3.734	3.734	3.734	3.734	3.734
Totaal baten	54.939	55.393	56.818	57.317	56.361	56.707
Lasten						
Personeelslasten	37.799	41.668	40.867	40.231	40.199	40.513
Afschrijvingen	2.882	2.916	3.380	4.329	4.500	4.260
Huisvestingslasten	1.350	1.292	1.436	1.516	1.435	1.434
Overige materiële lasten	9.795	10.371	10.194	10.255	10.077	9.943
Totaal lasten	51.826	56.247	55.877	56.331	56.211	56.150
Saldo baten en lasten	3.113	-854	941	986	150	557
Saldo financiële bedrijfsvoering	-69	-1	-84	-80	-75	-71
Resultaat deelnemingen	7	100	100	100	100	100
Financiële baten en lasten	-62	99	16	20	25	29
Totaal resultaat	3.051	-755	957	1.006	175	586
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	3.217	1.319	1.319	0	0	0

Nadere toelichting baten

- De “Rijksbijdrage” heeft in de periode 2019 tot en met 2024 een gemiddelde omvang van € 39,0 miljoen. Voorziene mutaties in de rijksbijdrage zijn de extra middelen die vrij komen uit hoofde van de studievoorschotmiddelen (€ 1,3 miljoen in 2019 oplopend tot € 4,0 miljoen in 2024), het aflopen van de innovatiesubsidie van € 1,3 miljoen met ingang van 2022 alsmede het aflopen van de bevroren PABO bekostiging vanaf 2020 voor € 0,7 miljoen.
- De “Overige overheidsbijdragen en subsidies” bedragen jaarlijks gemiddeld € 3,9 miljoen.
- De “College-, cursus- en examengelden” blijven als gevolg van verwachte hogere instroomcijfers vrij stabiel.
- 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 in 2024 dalen als gevolg van de personeelsreductie met 33,1 fte's ten opzichte van 2020.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen door investeringen in materiële vaste activa.
- De post overige materiële lasten is vrij stabiel en bedraagt gemiddeld circa € 10,1 miljoen.

5. HZ IN UITVOERING

In dit hoofdstuk worden de resultaten op de doelstellingen van het IP 2018-2021 voor het jaar 2019 uiteengezet.

5.1. HZ ALS GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS

HZ heeft zich ook in 2019 kunnen positioneren als gewaardeerde opleider van professionals. Afgelopen jaar was een belangrijk jaar voor HZ in het licht van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Eind 2018 en begin 2019 hebben locatiebezoeken plaatsgevonden op HZ, waarbij een visitatiepanel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) in gesprek is gegaan met collega's en studenten. Uit het visitatierapport komt naar voren dat het panel zeer onder de indruk is van onze persoonlijke hogeschool. Het panel heeft geconcludeerd dat HZ aan alle standaarden van de toets heeft voldaan, leidend tot een definitief besluit van de NVAO tot de verlenging van de Instellingstoets Kwaliteitszorg voor HZ. Dit positieve besluit bekrachtigt dat HZ een hogeschool is waar de realisatie van de visie op goed onderwijs verzekerd wordt door het systeem en de cultuur van kwaliteitszorg, en dat HZ duurzaam inzet op ontwikkeling en verbetering.

Naast deze verlenging van de accreditatie op instellingsniveau, zijn ook alle HZ-opleidingen afzonderlijk geaccrediteerd. In 2019 zijn de volgende opleidingsvisitaties doorlopen:

OPLEIDING	BEOORDELING	ACCREDITATIE
Bachelor Human Resource Management	Positief	Afgerond
Bachelor Social Work	Positief	Afgerond
Bachelor Finance & Control	Positief	Is aangevraagd bij NVAO
Bachelor Communicatie	Positief	Is aangevraagd bij NVAO
Bachelor International Business	Positief onder voorwaarden	Is aangevraagd bij NVAO

Verder heeft HZ in 2019 feestelijk kunnen vaststellen dat zij al 10 jaar op rij behoort tot de beste hogescholen van Nederland. HZ is in de Keuzegids hbo 2020 gestegen naar een tweede plaats van beste middelgrote hogescholen van Nederland. Vier opleidingen zijn beoordeeld als 'topopleiding' en HZ heeft dit jaar negen opleidingen in de top 3 staan.

Overige hoogtepunten van het afgelopen jaar met betrekking tot ons onderwijs:

- Het HZ-portfolio is verder uitgebreid. De Master River Delta Development is, als gezamenlijke opleiding van Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Hall Larenstein en HZ van start gegaan. In samenwerking met Windesheim wordt gewerkt aan de ontwikkeling van het internationaal bachelor programma Global Project and Change Management. Daarnaast heeft 2019 in het teken gestaan van de ontwikkeling van de opleiding Health & Social Work (deeltijd en duaal), de deeltijdopleiding Pedagogiek, een internationale track voor de opleiding HBO-ICT, de Associate Degree Food & Gastronomy, de uitstroomrichting Spatial Planning & Design en de cursus 'Delta Expert'. De mogelijkheden voor een Associate Degree Sport worden verkend. De groei en ontwikkelingen in flexibel deeltijd onderwijs zorgen voor een waardevolle spinoff naar voltijd opleidingen.
Aanvullend ligt er een wens om in de toekomst meerdere professionele masters te ontwikkelen, mogelijkheden hieromtrent worden onderzocht.
- Vanuit de Associate Degrees Academie Roosendaal is de nieuwe Ad-opleiding Built Environment (licentie HZ) gestart. Doorstroomprogramma's zijn ontwikkeld om ervoor te zorgen dat studenten met een relevante Associate Degree-opleiding naadloos kunnen doorstromen naar bacheloropleidingen.

- Het HZ Honours Programma is verder uitgebreid. Er is sprake van een sterke stijging in het aantal aanmeldingen, namelijk van 12 naar 34 in twee jaar tijd. Het programma is een extra-curriculair programma voor tweede- en derdejaars studenten, waarbinnen studenten samen met studenten vanuit andere opleidingen werken aan interdisciplinaire projecten en onderzoek uitvoeren in een internationale context, gericht op de Sustainable Development Goals. Studenten krijgen hierdoor de kans zichzelf verder te ontwikkelen, hun kennis te verbreden en ervaring op te doen in een internationale omgeving. Zie bijlage 4 voor meer informatie.
- In het kader van ondernemerschap richtten studenten, als onderdeel van het ondernemerschapsprogramma Student Company, in teamverband voor een jaar lang een eigen bedrijf op om kennis met alle facetten van het ondernemerschap. Vanuit dit programma hebben ook ruim 160 HZ-studenten deelgenomen aan de Marktdag van stichting Jong Ondernemen, waarbij De Markt in Middelburg voor één dag werd omgetoverd tot een ware jonge ondernemersbeurs. Verder is in samenwerking met Dockwize de minor Innovative Entrepreneurship aangeboden, waarin studenten kennis en kunde over ondernemerschap ontwikkelen. Studenten worden gefaciliteerd bij het opstarten van een eigen bedrijf of bij het ontwikkelen van ondernemende competenties passend binnen een bestaand bedrijf.
- Vanuit opleidingen wordt in toenemende mate gefocust op interdisciplinair onderwijs, waarbij studenten van verschillende opleidingen met elkaar in contact worden gebracht om probleemoplossend en efficiënt te leren samenwerken in teamverband. Voorbeelden van initiatieven zijn de organisatie van een “Interprofessioneel festival” en de module “Interprofessioneel samenwerken in de gezondheidszorg” georganiseerd door Universiteit Antwerpen in samenwerking met verschillende hogescholen waaronder HZ.
- Ons onderwijs vindt steeds vaker buiten de muren van de HZ plaats in samenwerking met het werkveld. Voorbeelden hiervan zijn Living Labs, leerafdelingen binnen de opleidingen HBO-Verpleegkunde en de Opleidingsschool Zuidwest.
- Ook met het oog op digitalisering en flexibilisering van het onderwijs zijn verschillende initiatieven ontplooid. De Digitale Leer en Werkomgeving van HZ is in 2019 doorgegroeid tot een voor veel studenten en docenten onmisbaar onderdeel van de studie. De integratie tussen Osiris en HZ-Learn, waarbij gegevens van onderwijsseenheden, docent en studenten geautomatiseerd tussen deze systemen worden uitgewisseld, is in 2019 uitgebreid op het gebied van toetsing en feedback. Informatie uit beide systemen kan worden gecombineerd, waardoor een digitaal archief van ingeleverd werk, feedback en beoordeling ontstaat. Voor de verdere invoering van Osiris Studievolverg is programmatuur doorontwikkeld voor het genereren van individuele examenprogramma’s op basis van “oude” studieplannen. Ook zijn pilots gestart binnen voltijdse opleidingen om onderwijslogistiek meer flexibel in te richten.
- Een succesvol HZ-Alumni Event heeft plaatsgevonden, de HZ Alumni LinkedIn groep is verder uitgebreid en er is hard gewerkt aan een online platform voor alumni.
- In het voorjaar zijn nieuwe trainingen voor HZ-docenten geïntroduceerd in het kader van Toetsen en Beoordelen.
- De regionale onderwijs- en cultuurinstanties die betrokken zijn bij ‘Méér muziek in de klas’ in Zeeland, waaronder HZ, ondertekenden in februari 2019 gezamenlijk een convenant in aanwezigheid van Koningin Máxima. De opleiding Leraar Basisonderwijs heeft in dit kader bovendien een subsidie van € 90.000,- toegekend gekregen door het Fonds van Cultuurparticipatie. Met de subsidie gaat de pabo het muziekonderwijs in haar opleiding versterken, waardoor aanstaande leerkrachten nog beter opgeleid worden om goed muziekonderwijs te kunnen verzorgen. Daarbij wordt nauwe samenwerking gezocht met het Codarts conservatorium te Rotterdam.

5.2. HZ ALS ERKENDE KENNISPARTNER

HZ wordt erkend als kennispartner die een gewaardeerde bijdrage levert aan de regionale kennisagenda en de human capital agenda. Externe partijen zijn bereid langjarige verbindingen met HZ aan te gaan op het gebied van onderwijs en onderzoek. Zij weten HZ te vinden om kennis te ontwikkelen, te koppelen en over te dragen. HZ investeert in een verdere intensivering van de relatie met het werkveld. Naast het Triple Helix-model, dat samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven en overheden behelst, wordt daarbij in toenemende mate het Quadruple Helix-model toegepast waarin ook plaats wordt ingeruimd voor lokale gemeenschappen en het maatschappelijk middenveld.

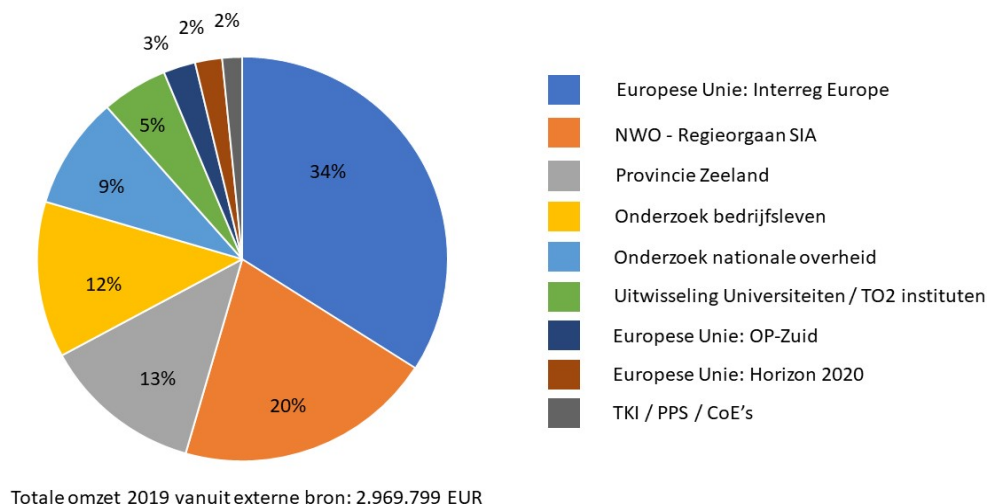
HZ draagt bij aan de structuurversterking van de regio door het ontwikkelen van een netwerk (consortiumvorming) gekoppeld aan relevante thema's voor de regio en daarbij kennis te koppelen aan (inter)nationale kennis. Grote Europese onderzoeksprogramma's zoals OPZuid en Interreg en Horizon 2020 krijgen daarmee impact in Zeeland, zowel financieel als qua kennis en netwerk.

Bovendien creëren dergelijke initiatieven werkgelegenheid die hoogopgeleiden naar Zeeland trekt, waardoor de innovatiekracht van de regio toeneemt. Een andere bijdrage aan de human capital agenda uit zich in borging van de verschillende onderzoeksactiviteiten en -resultaten in het onderwijs. In samenwerking met het werkveld leveren kenniscentra en lectoraten een bijdrage aan (nieuwe) onderwijsprogramma's, cursussen en minoren. Waar mogelijk vindt dit plaats in interdisciplinair verband, waarbij op basis van brede thema's verschillende disciplines samenkomen en thematische dwarsverbanden door de gehele HZ ontstaan. In 2019 heeft dit geresulteerd in een bijdrage aan het onderwijs van meer dan 300 studiepunten (ECTS).

Het aantal projecten dat vanuit de onderzoeksgroepen, kenniscentra en lectoraten is uitgevoerd is in 2019 toegenomen. Vanuit de domeinen Business, Vitality & Hospitality en Health, Education & Wellbeing is in 2019 in 79 verschillende projecten geacteerd. De projecten vertegenwoordigden een financiële bijdrage van €1.348.754,- vanuit verschillende nationale en internationale geldstromen.

Vanuit de elf onderzoeksgroepen van het Applied Research Center Technology Water, Environment werd in 2019 onderzoek verricht in 59 projecten. Deze projecten vertegenwoordigden een inkomende financiële geldstroom (2e en 3e geldstroom) van €1.621.045. HZ-breed betekende dit een totale extern inkomende financiële geldstroom van €2.969.799 aan projectbudget vanuit vooral de onderzoeksprogramma's van de Europese Unie (Interreg, Horizon 2020, OP-Zuid) en NWO SIA, maar ook onderzoek in opdracht van de Provincie Zeeland en onderzoek in opdracht van bedrijven uit de regio:

Financieel resultaat 2019 onderzoeksgroepen en kenniscentra HZ



Figuur 5.1. Onderzoeks- en innovatie programma's waarbinnen HZ een bijdrage leverde in 2019 naar omzetpercentage van totaal 2.969.799 Euro externe middelen (enkel 2e en 3e geldstroom).

De lectoraten, onderzoeksgroepen en kenniscentra hebben in 2019 wederom hun bijdrage geleverd aan de regionale kennisagenda, door onder andere wetenschappelijke publicaties, publicaties in vakbladen en in de media, deelname aan expertmeetings en congressen, participatie in consortia en het verzorgen van presentaties voor de beroepspraktijk.

Daarnaast participeert HZ vanuit haar rol als kennispartner in verschillende Kennis- en Innovatietafels waarin in triple helix verband wordt gewerkt aan economische maatschappelijke speerpunten van Zeeland. Toine Poppelaars, voorzitter Raad van Toezicht HZ, vertegenwoordigt onderwijsinstellingen in Zeeland in de Stuurgroep Campus Zeeland van waaruit een sterke koppeling tussen onderwijs en bedrijfsleven wordt gestimuleerd om zo de innovatiekracht van Zeeland te vergroten. HZ maakt daarnaast onderdeel uit van de Economic Board Zeeland, van waaruit bedrijven, economische clusters, kennisinstellingen, beroepsonderwijs en overheden samengebracht worden om economische groei door innovatie en samenwerking aan te jagen.

HZ acteert ook binnen diverse kennis- en innovatietafels specifiek gericht op haar expertisedomeinen. Zo is HZ op het gebied van water onder andere bestuurlijk vertegenwoordigd in de landelijke Topsector Water en bij bestuurlijk overleg met Regieorgaan SIA gericht op de landelijke infrastructuur rondom het thema Water. Wat betreft het thema Energie neemt HZ deel aan de stuurgroep Regionale Energiestrategie Zeeland en is HZ lid van het kernteam om te komen tot uitvoering van de Regionale energiestrategie (RES), oftewel de Zeeuwse vertaling van het mondiale en landelijke klimaatakkoord. Met betrekking tot vitaliteit is HZ actief binnen de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland. Binnen dit gremium komen alle partijen uit de Zeeuwse zorg samen om kennis te delen en gezamenlijk Zeeuwse projecten van de grond te krijgen. In het kader van het thema food is HZ strategisch partner van Food Delta Zeeland. Dit kennis- en innovatienetwerk brengt bedrijven, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties samen om nieuwe projecten en initiatieven te initiëren die een bijdrage leveren aan het vergroten van de aantrekkingskracht van het Zeeuwse foodcluster. Verder is de bestuurder voorzitter van Zeeland Connect: het innovatienetwerk voor de logistiek. Samen met zes andere hbo-instellingen is HZ tevens hoofdpartner van het KennisDC Logistiek.

Enkele hoogtepunten uit 2019 rondom onderzoek en valorisatie zijn onder andere:

- Diverse symposia zijn vanuit HZ georganiseerd of mede mogelijk gemaakt, waaronder het Delta Water Challenge Event, het Symposium Vitale Infrastructuur in de Veerkrachtige Delta (klimaatverandering en energietransitie), bewonersbijeenkomsten omtrent evacuatie bij overstromingen, het Symposium AquaVlan2 (aquacultuur), het Symposium Gezond in Zeeland, het Zeeuws symposium Lerend netwerk dementie en de regiobijeenkomst Duurzame PABO.
- In juli 2019 zijn plannen gepresenteerd voor het Joint Research Center Zeeland. Dit state-of-the-art laboratoriumcentrum wordt een bijzondere en innovatieve ontmoetingsplaats van waaruit HZ, University College Roosevelt, Scalda en andere instellingen gaan samenwerken met bedrijven en overheden. De programmatische planning van de innovatieve ontmoetingen in het Joint Research Center Zeeland is in handen van het bestuur van de Stichting Innovatiecluster Campus Zeeland. Het bestuur van deze stichting bestaat uit de heren J.L. Dane MSc.BA, H.J. van Arenalts MEL en dr. J.K. Snijder.
Het Joint Research Center Zeeland is een eerste stap in de ontwikkeling van Bèta Campus Zeeland: een netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en researchfaciliteiten die nieuwe verbindingen aangaan. De komst van het Joint Research Center Zeeland geeft een impuls aan het technisch hoger en wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Provincie Zeeland en het Rijk stellen €12 miljoen beschikbaar voor de realisatie, ten behoeve van economische structuurversterking. Een nadere toelichting is terug te vinden in hoofdstuk 2.5.
- HZ heeft, net als alle andere hogescholen, het Sustainable Development Goal-Charter ondertekend. Hiermee heeft HZ zich gecommitteerd aan de doelstelling om de duurzame ontwikkelingsdoelen onderdeel te laten zijn van het hoger onderwijs zodat de leiders van de toekomst uitgerust worden met de juiste kennis en vaardigheden. Om studenten klaar te stomen voor de grote maatschappelijke uitdagingen en complexe vraagstukken waar de samenleving voor staat worden deze duurzame ontwikkelingsdoelen sterk verankerd in het onderwijs en onderzoek van HZ. De doelen zijn inmiddels al opgenomen in de programma's van meerdere opleidingen en vinden hun weg in projecten als Green Office en binnen het HZ Honours Programma.
Het HZ Green Office is in 2019 officieel geopend. Het Green Office, voor en door studenten, richt zich op het verduurzamen van de HZ en haar omgeving door het organiseren van activiteiten, projecten en evenementen in samenwerking met interne en externe stakeholders. Zie bijlage 4 voor meer informatie.
- Regionale bedrijven en instellingen zijn bereid om langdurige samenwerkingsafspraken met HZ aan te gaan. HZ doet dit tegen de achtergrond van haar Statuut Strategische Samenwerking. Zo hebben in 2019 Dow en HZ een overeenkomst ondertekend waarmee beide partijen aangeven de bestaande samenwerking te willen versterken en samen te bouwen aan een duurzame voortzetting hiervan. Medewerkers van beide organisaties hebben in een aantal werksessies al nagedacht over de concrete invulling op het gebied van kennisuitwisseling. Denk hierbij aan gezamenlijke onderwijs- en onderzoeksactiviteiten, maar ook aan gastcolleges en bedrijfsbezoeken voor studenten en medewerkers. Dow is één van de grootste werkgevers in de regio. Door het onderstrepen van de structurele samenwerking, kan de HZ een belangrijke rol spelen in het leveren van goede studenten en uiteindelijk gekwalificeerde afgestudeerden.
Ook sloot HZ een samenwerkingsovereenkomst met Waterschap Scheldestromen. Beide partijen gaan intensief samenwerken op het gebied van assetmanagement.
- Het Roosevelt Center for Excellence in Education (REE), opgericht door het UCR, de HZ en Scalda is in 2019 getransformeerd van een stichting naar een netwerkorganisatie, waardoor een toekomstbestendige samenwerkingsvorm is gevonden tussen de oprichtende partijen. Het RCEE heeft als doel het bevorderen van onderzoek naar en onderwijs over onderwijsexcellentie.
- Vanuit de Stuurgroep Samenwerking in de Groene Delta werkt HZ samen met FoodDelta Zeeland, ZLTO, Pontes Scholengroep en Scalda om samen het groene onderwijs en onderzoek en daarmee de

hele groene sector in Zeeland versterken. HZ onderhoudt daarbij contacten met onder andere Van Hall Larenstein en HAS Hogeschool. In het najaar van 2019 heeft de conferentie “Samenwerking in de Groene Delta” plaatsgevonden voor directeuren en bestuurders uit de sector. De ongeveer honderd aanwezige deelnemers hebben ideeën uitgewisseld om te komen tot een sterke groene sector in Zeeland, zodat er in de toekomst voldoende goed opgeleide werknemers voor deze sector zijn.

- Het Zeeuwse basisonderwijs, voortgezet onderwijs, Scalda en HZ hebben in het kader van de Regionale Aanpak Lerarentekort een plan opgesteld om de komende jaren gezamenlijk het lerarentekort in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs in de regio aan te pakken. De scholen hebben daarvoor een subsidie ontvangen van het ministerie. Eén van de initiatieven die inmiddels is uitgevoerd is de totstandkoming van het platform “lesgeveninZeeland.nl”. Dit platform geeft voorlichting over de verschillende mogelijkheden die er zijn om aan de slag te gaan als leraar of docent in het onderwijs in Zeeland. Het heeft als doel om nieuwe studenten, zij-instromers en ervaren leraren en docenten te werven, om zo de verwachte personeelstekorten te pareren.
- Dr. Lisette Wijnia (lector Onderwijsexcellentie voortgezet onderwijs) en EM. Prof. Dr. Aad Smaal (lector Aquaculture in Delta Areas) zijn in 2019 beide tot lector geïnaugureerd. Dr. Gerda Andringa is aangesteld als kwartiermaker voor het Lectoraat Ouderenzorg.
- Het RAAK-onderzoeksproject Meerwaarde met Mosselen van HZ University of Applied Sciences heeft de RAAK-award 2019 en de bijbehorende hoofdprijs van € 10.000,- gewonnen. Het onderzoek richt zich op de aanleg van droogvallende mosselbanken op zo’n manier dat deze banken een bijdrage leveren aan kustbescherming, het verhogen van biodiversiteit én de mosselproductie.
- De HZ-onderzoeksgroep Building with Nature doet binnen het C-SCAPE project samen met Universiteit Leiden, Universiteit Groningen, Deltares en TU Delft onderzoek naar een veilig en klimaat-adaptief kustbeheer. Het C-SCAPE project heeft een financiering van 1 miljoen euro verkregen in het kader van het NWO programma ‘Living Labs in the Dutch Delta’.
- HZ heeft aansluiting gezocht bij de Versterkingsagenda Praktijkgericht Onderzoek, een landelijk samenwerkingsverband van hogescholen met SURF dat onder andere als doel heeft het realiseren van een hoogwaardige onderzoeksomgeving voor hbo-instellingen. Vooruitlopend daarop is besloten om een pilot te starten met SURF Research Drive voor de opslag van data voor lopende onderzoeken. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat we graag aan willen sluiten bij de principes van Open Science en de FAIR opslag van de onderzoeksgegevens.
- HZ-studenten zijn in prijzen de gevallen bij Young Energy Society Challenge (YESC). YESC daagt alle Zeeuwse jongeren uit om met creatieve oplossingen te komen voor de overstap naar duurzame energie in Zeeland.

5.3. HZ ALS LERENDE, PROFESSIONELE EN VITALE ORGANISATIE

HZ wil een lerende, professionele en vitale organisatie zijn. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers vormt daarbij het uitgangspunt. De focus ligt op het beleggen van meer regie en regelruimte bij de teams en het invoeren van dienend leiderschap. In 2019 hebben verschillende teamdagen plaatsgevonden waarbij vertegenwoordigers van alle HZ-teams tegelijkertijd aanwezig waren om gezamenlijk een basis te leggen voor het (nog) prettiger, beter en soms anders samenwerken. Programmaonderdelen waren onder andere het elkaar beter leren kennen, het benoemen van bouwstenen voor goede samenwerking en het gezamenlijk betekenis geven aan begrippen zoals ‘zelforganiserend’, ‘dienend’ en ‘eigenaarschap’. Ook hebben er ook in 2019 meerdere teamontwikkeltrajecten en individuele coachingstrajecten plaatsgevonden, om competenties van medewerkers zo optimaal mogelijk in te kunnen zetten.

Verder biedt HZ al enkele jaren een integraal vitaliteitsprogramma aan (HZ Vitality). Door middel van dit programma stimuleert HZ haar medewerkers om duurzaam vitaal te blijven door zelf regie te nemen over het eigen welbevinden. In lijn met voorgaande jaren, hebben medewerkers ook afgelopen jaar kunnen deelnemen aan de Vitality Week, met als vast onderdeel van het programma een healthcheck. Op grond van deze test wordt, indien nodig en gewenst, op individuele basis een vitaliteitsplan ontwikkeld en besproken. Belangrijke pijlers van het vitaliteitsbeleid zijn meer bewegen, gezonde voeding en stressreductie. Een specifiek onderdeel van de faciliteiten op het gebied van vitaliteit is het HZ Vitality Center. HZ heeft dit centrum opgericht om een verbinding te kunnen leggen tussen het onderwijs vanuit de opleiding Sportkunde en onderzoek vanuit het Lectoraat Healthy Region. Medewerkers kunnen bij het HZ Vitality Center terecht om hun vitaliteit te verbeteren, onder andere door individuele begeleiding bij sporten, Small Group Fitness en voedingsconsulten.

HZ past in het kader van professionalisering en duurzame inzetbaarheid vanzelfsprekend de landelijke richtlijnen toe uit de cao. Medewerkers hebben de beschikking over een budget voor professionalisering om daarmee te werken aan de ontwikkeling van hun competenties. Professionaliseringsafspraken worden gemaakt in dialoog tussen medewerker en leidinggevende.

Daarnaast beschikken HZ-medewerkers over Duurzame Inzetbaarheid(DI)-uren. Medewerkers hebben deze uren het afgelopen jaar in toenemende mate ingezet. Het overgrote deel van de opgenomen DI-uren is besteed aan het doel 'herstel werk en privé balans'. Het verzuimpercentage is in 2019 licht gestegen met 0,33% ten opzichte van 2018 naar 3,66%, wat nog steeds een buitengewoon laag percentage is.

5.4. HZ ALS EEN HOGESCHOOL MET EEN INTERNATIONALE ORIËNTATIE

HZ is in toenemende mate internationaal georiënteerd hetgeen blijkt uit een toenemende internationale studentenpopulatie en een toenemende internationale studenten- en medewerkersmobiliteit. Diverse HZ-opleidingen worden in het Engels aangeboden danwel hebben een internationale grondslag. Voor twee bacheloropleidingen wordt momenteel gewerkt aan een internationale variant.

In 2019 zijn 199 nieuwe internationale studenten (degree seeking) ingestroomd bij HZ. De totale internationale studentpopulatie op de HZ is hiermee in 2019 gegroeid naar 518 studenten, een groei van 8,6% ten opzichte van 2018.

In het studiejaar 2019-2020 heeft HZ 74 internationale studenten mogen verwelkomen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's. De uitwisseling van studenten wordt gedaan binnen een partner netwerk dat gebaseerd is op langdurige relaties. In 2019 is gewerkt aan het onderhouden en verder uitbreiden van het partnernetwerk voor studie en docentuitwisseling. Er zijn nieuwe contracten gesloten in onder andere Bolivia, Colombia, Ecuador, Mexico, Japan, Brazilië, Bangladesh en Frankrijk. Verder werd in 2019 gedurende 3 weken een Summer School georganiseerd voor een groep Chinese studenten van partner Shanghai Maritime University.

Ook onze studenten maakten gebruik van de mogelijkheid om buitenland ervaring op te doen. In het kalenderjaar 2019 volgden 148 HZ-studenten een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling en 151 HZ-studenten volgden hun stage in het buitenland. HZ stimuleert studenten actief om in het buitenland stage te gaan lopen of te gaan studeren. Studenten die willen gaan studeren binnen Europa kunnen onder andere gebruik maken van de Erasmus+ beurs. Het afgelopen kalenderjaar hebben 53 studenten gebruik gemaakt van de Erasmus+ stagebeurs (€ 91.400,-) en 80 studenten van de Erasmus+

studiebeurs (€ 96.430,-). Daarnaast heeft HZ een aantal jaar geleden de HZ-beurs opgericht. In 2019 investeerde HZ vanuit deze beurs € 20.500,- om 95 studenten de mogelijkheid te bieden buiten Europa te gaan studeren. Vanuit de VSB-Fondsbeurs is in 2019 één beurs toegekend ter hoogte van €10.000,-.

Een deel van het HZ-onderwijspersoneel is van buitenlandse afkomst, heeft mondiaal bewustzijn en internationale ervaring en/of heeft ervaring met het verzorgen van onderwijs in het buitenland. In 2019 hebben 17 HZ-docenten lesgegeven in het buitenland. Verder zijn medewerkers actief geweest in het buitenland voor onder andere conferentiebezoeken en stagebezoeken.

HZ beoogt haar internationaliseringsactiviteiten in de toekomst verder te versterken. In 2019 is de heer Bert Schollemans aangesteld als directeur strategische internationalisering om aan deze ambitie invulling te geven. Hij heeft een visie met plan geschreven waarin de onderwerpen internationale werving, exchange, community vorming, alumni beleid en internationale casuïstiek zijn belicht. Dit beleidsstuk is geaccordeerd door het College van Bestuur. Allereerst is het afgelopen jaar een inventarisatie gemaakt van de huidige stand van zaken omtrent internationalisering en gewenste acties. Teamjaarplannen zijn bestudeerd met het oog op de internationale activiteiten en vanuit teams zijn vertegenwoordigers vertegenwoordigd in een leergroep om samenwerking op internationaliseringsthema's verder vorm te geven. Daarnaast hebben in 2019 diverse bestuurlijke gesprekken plaatsgevonden met collega hogescholen om mogelijkheden omtrent samenwerking op het gebied van internationalisering te verkennen.

Het komende jaar zal onder andere gewerkt worden aan een verdere uitwerking van de internationale propositie van HZ, versteviging van de internationale student-community en verdere integratie van de Sustainable Development Goals binnen HZ als verbindende schakel tussen opleidingen. Een aantal opleidingen heeft haar curriculum inmiddels herschreven in de termen van deze ontwikkelingsdoelstellingen.

5.5 HZ ALS GROEIENDE HOGESCHOOL MET EEN DUURZAAM PERSPECTIEF

HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief, blijkend uit een studentenpopulatie die de continuïteit van HZ waarborgt en een gezonde financiële positie. De Raad van Toezicht heeft in 2019 wederom vastgesteld dat HZ een gezonde financiële positie heeft, van waaruit een duurzaam continuïteitsperspectief gewaarborgd wordt. De in 2019 behaalde resultaten gaven geen aanleiding tot bijstellingen in het beleid gedurende het kalenderjaar.

Een nadere toelichting op de continuïteit van HZ is terug te vinden in hoofdstuk 4.

5.6 HUISVESTING

Huisvesting vormde in 2019 een belangrijk thema. HZ hecht er dan ook waarde aan om in deze paragraaf nog afzonderlijk aandacht te besteden aan dit onderwerp.

Het Groene Woud, Middelburg

Na ingebruikname van het gebouw locatie Groene Woud door de opleidingen Bouwkunde, HBO-ICT, Technische Bedrijfskunde, Civiele Techniek en Watermanagement met ingang van het collegejaar 2018/2019 is in 2019 verder gewerkt aan de vormgeving van het Joint Research Center Zeeland op deze locatie. Na realisering van deze onderzoeksfaciliteiten zullen de opleidingen Engineering en Chemie naar Middelburg verhuizen en gebruik gaan maken van de state-of-the-art leeromgeving en bijbehorende faciliteiten.

Mooiste gebouw van Zeeland

Een mooi hoogtepunt was dat het nieuwe gebouw van HZ aan Het Groene Woud in Middelburg in 2019 de publieksprijs van de Dag van de Architectuur heeft gewonnen. HZ is daarmee als winnaar uit de bus gekomen in de strijd om de titel '*het mooiste gebouw van Zeeland*'.

Joint Research Center Zeeland, Middelburg

HZ realiseert het Joint Research Center Zeeland in samenwerking met University College Roosevelt, Scalda en het bedrijfsleven. Het gaat om vier laboratoriumclusters: Chemie, Engineering, Data Science en Ecologie. In augustus 2019 is een overeenkomst gesloten met Rothuizen Bouwmeester Pro om dit Center te gaan realiseren. Verder heeft 2019 met name in het teken gestaan van de totstandkoming van het Programma van Eisen en de uitwerking van technische specificaties van de laboratoria. Voorbereidingen voor de bouw zijn getroffen, waaronder het slopen van bestaande gebouwen en het aanvragen van vergunningen. Deze voorbereidende werkzaamheden verlopen conform planning. Met de provincie Zeeland, gemeente Middelburg en Campus Zeeland vindt periodiek overleg plaats over afstemming en voortgang van dit project.

Edisonweg, Vlissingen

Voor de locatie Edisonweg is een goedgekeurde huisvestingsvisie opgesteld. Uitwerking van deze visie in een huisvestingsplan is eind 2019 gestart. Hierbij zullen de wensen van de opleidingen worden vertaald naar een Programma van Eisen, dat als basis zal dienen voor de uit te voeren acties. Noodzakelijke aanpassingen aan de Edisonweg zullen reeds doorgang vinden.

Boulevard Bankert, Vlissingen

De locatie Boulevard Bankert is in de loop van 2019 gesloten voor onderwijs. Het College van Bestuur is in beraad over verdere planvorming omtrent deze locatie.

Ontwikkelingsvisie stadsgewest Vlissingen – Middelburg

Ten behoeve van het stadsgewest Vlissingen – Middelburg is een ontwikkelingsvisie opgesteld vanuit onderwijsperspectief, specifiek gericht op huisvesting en studentenhuishuisvesting.

6. KWALITEITSAFSPRAKEN HZ

De kwaliteitsafspraken vormen onderdeel van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 (hierna: Sectorakkoord) en hebben als doel te komen tot zichtbare kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. De opbrengsten die zijn ontstaan vanwege het afschaffen van de basisbeurs en de invoering van het studievoorschot, worden in de periode 2019-2024 verdeeld over de onderwijsinstellingen. De opdracht is om deze te investeren in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Verantwoording vindt jaarlijks plaats in het bestuursverslag.

Dit hoofdstuk start met een korte toelichting op de keuzes die HZ voor de komende jaren heeft gemaakt met betrekking tot de kwaliteitsafspraken, de zogenaamde bestedingsvoornemens. Daarna volgt een toelichting op de voortgang op deze voornemens in 2019. Tot slot volgt een beschrijving van procesmatige ontwikkelingen in 2019, inclusief betrokkenheid van relevante belanghebbenden bij de uitvoering van het plan.

6.1. KEUZES HZ 2019-2024

Vanuit het sectorakkoord is voorgeschreven dat de studievoorschotmiddelen geïnvesteerd horen te worden op de volgende zes thema's:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
2. Meer en betere begeleiding van studenten;
3. Studiesucces;
4. Onderwijsdifferentiatie;
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten;
6. Professionalisering van docenten (docentkwaliteit).

In samenspraak met medewerkers, studenten, het management en de Raad van Toezicht hebben de Hogeschoolraad en het College van Bestuur in 2018 het HZ Kwaliteitsplan opgesteld. Dit plan beschrijft hoe HZ de beschikbare middelen de komende jaren wil inzetten. De thema's uit het sectorakkoord zijn door HZ als volgt vertaald:

1. Behoud en mogelijke uitbreiding van Onderwijzend Personeel
Door deze verlaging van de docent-student (DS)-ratio ontstaat binnen opleidingen ruimte om te werken aan de bovengenoemde thema's uit het sectorakkoord (decentrale projecten);
2. Versterking van de HZ community en studentparticipatie (centrale projecten);
3. Versterking van HZ als lerende en samenwerkende organisatie (centrale projecten);
4. Doorontwikkeling van een inspirerende campus (fysiek en digitaal – centrale projecten)

Het grootste deel van de middelen verdeelt HZ direct over de opleidingen (decentrale projecten). Opleidingen kunnen deze middelen naar eigen inzicht inzetten voor het behoud en mogelijke uitbreiding van het Onderwijzend Personeel en verlaging van de docent-student-ratio. Het aantal docenten, docentonderzoekers en instructeurs per student zal hierdoor toenemen.

Het overige deel van de middelen is centraal beschikbaar (centrale projecten). Medewerkers en studenten krijgen de gelegenheid om voorstellen in te dienen voor de besteding van dit deel van de studievoorschotmiddelen.

6.1.1. Goedkeuring minister van OCW op plannen HZ

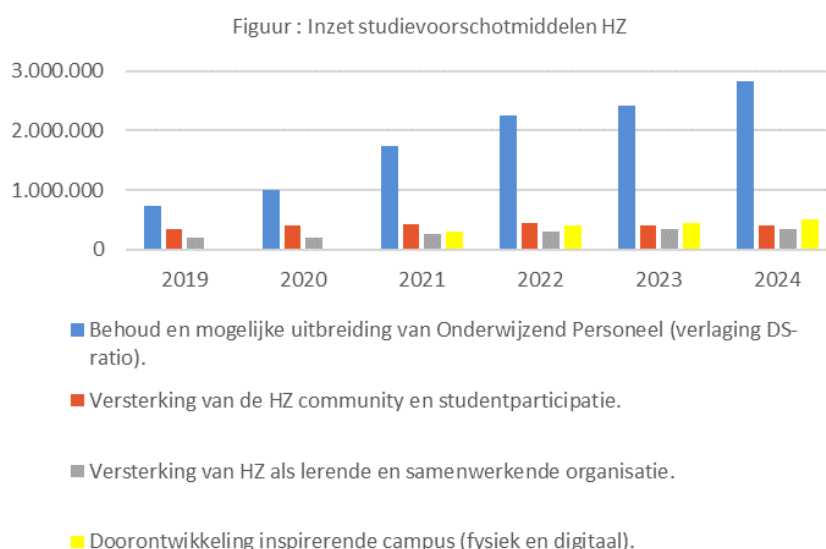
HZ is trots dat zij als eerste hogeschool in Nederland een akkoord van de minister van Onderwijs Cultuur & Wetenschap heeft ontvangen op haar bestedingsplan kwaliteitsafspraken. Voorafgaand aan dit besluit is het plan van HZ door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) beoordeeld, in de vorm van een aparte trail van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. In januari 2019 heeft het locatiebezoek van NVAO aan HZ plaatsgevonden. Het panel van de NVAO heeft geconcludeerd dat HZ aan alle criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken voldoet en is op grond daarvan gekomen tot een positief eindoordeel. De NVAO heeft de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap dan ook geadviseerd om positief te besluiten ten aanzien van ons bestedingsplan. De minister heeft dit advies gevolgd en HZ voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024 kwaliteitsbekostiging toegekend.

6.1.2. Financiën – beschikbare middelen

HZ ontvangt in de periode 2019 tot en met 2024 een oplopend bedrag voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. Bij aanvang van de planperiode was de verwachting dat bij gelijkblijvende studentaantallen het zou gaan om € 1,1 miljoen euro in 2019, oplopend tot € 3,4 miljoen euro in 2024. Recente inzichten geven aan dat het momenteel gaat over € 1,3 miljoen in 2019 oplopend tot € 4,0 miljoen in 2024.

Naast deze extra middelen uit het studievoorschot zijn er ook bezuinigingen vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap doorgevoerd die voortvloeien uit het regeerakkoord en die betrekking hebben op een doelmatigheidskorting. De Normatieve Rijksbijdrage (NRB) neemt dus niet toe met bovengenoemde bedragen van de studievoorschotmiddelen, omdat de doelmatigheidskorting die bijdrage tegelijkertijd vermindert.

HZ heeft besloten om, bovenop de beschikbare studievoorschotmiddelen, de komende jaren extra budget vrij te maken om de bestedingsvoornemens met betrekking tot de kwaliteitsafspraken te realiseren. De studievoorschotmiddelen zullen de komende jaren als volgt worden ingezet:



Bovengenoemde verdeling van middelen is gebaseerd op huidige inzichten en verwachtingen. Mogelijkerwijs wordt deze verdeling in de loop der jaren op onderdelen aangepast in nauwe afstemming tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad.

6.2. KWALITEITSAFSPRAKEN IN 2019 – VOORTGANG OP DE VOORNEMENS

6.2.1. Decentrale projecten – allocatie naar opleidingen

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangeven, wordt het grootste deel van het totale budget gealloceerd naar opleidingen ten behoeve van verlaging van de DS-ratio. Het aantal docenten, docentonderzoekers, en instructeurs per student zal toenemen. Opleidingsteams krijgen op deze manier de ruimte om per opleiding in samenspraak met opleidingscommissies, studenten en docenten invulling te geven aan de bestedingen die bijdragen aan de gewenste merkbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

HZ heeft in 2019 € 1,3 miljoen vanuit de studievoorschotmiddelen ontvangen, waarvan ruim € 0,7 miljoen is gealloceerd over de opleidingen voor de verlaging van de DS-ratio. Daarnaast heeft HZ in 2019 aanvullend op de studievoorschotmiddelen extra budget beschikbaar gesteld voor verdere verlaging van de DS-ratio. Het totale budget heeft het in 2019 mogelijk gemaakt om te komen tot een verlaging van de DS-ratio van 28 naar 25 voor het technische profiel en van 33 naar 29 voor de economische – en sociaal-maatschappelijke profielen. Op basis van een gemiddelde personeelslast van € 90.000 komt deze verlaging van de DS-ratio overeen met een totale investering van circa € 1,7 miljoen. Concreet betekent dit een grotere formatieve ruimte voor docenten van 18,8 fte in 2019.

BESTEDING 2019 – VERLAGING DOCENT-STUDENT-RATIO (€)

Budget uit studievoorschotmiddelen 2019 t.b.v. verlaging DS-ratio	700.000,-
Extra investering HZ t.b.v. verlaging DS-ratio	1.000.000,-
Totale investering in verlaging DS-ratio	1.700.000,-

Met ingang van 2020 is er sprake van een verdere verlaging van 25 naar 23 voor het technische profiel en van 29 naar 25 voor de overige profielen.

Opleidingen hebben in 2019 de verlaging van de DS-ratio benut om verder invulling te geven aan de thema's zoals benoemd in het Sectorakkoord en op die manier de kwaliteitscultuur te versterken en de kwaliteit van het onderwijs en praktijk gericht onderzoek voor studenten een extra impuls te kunnen geven.

Het grootste deel van de opleidingen heeft geïnvesteerd in intensiever en kleinschaliger onderwijs. Voorbeelden hiervan zijn het terugbrengen van groepsgroottes voor lessen, kleinschalige projectgroepen en praktijkbegeleiding in kleine groepen. Daarnaast hebben opleidingen in 2019 ingezet op meer en betere (individuele) begeleiding van studenten, door meer tijd vrij te maken voor persoonlijke monitoring en feedback en individuele begeleiding van de student. Denk hierbij aan intensivering van studieloopbaancoaching en extra begeleiding voor langstudeerders. Opvallend is ook de specifieke aandacht die opleidingen hebben besteed aan de begeleiding van eerstejaarsstudenten, onder andere met betrekking tot ondersteuning bij het "leren leren", het werken in teamverband en het bieden van ondersteuning bij individuele studieplanningen. Deze begeleiding vindt plaats door studieloopbaancoaches en docenten, of door hogerejaars studenten onder begeleiding van een docent. In het kader van doorstroom is vanuit opleidingen ook extra aandacht uitgegaan naar intensivering van het contact met vo- en mbo-scholen.

De verlaging van de DS-ratio heeft er tevens voor gezorgd dat opleidingen de koppeling tussen het onderwijs en onderzoek met de beroepspraktijk hebben kunnen intensiveren. In 2019 is hier onder andere invulling aan gegeven door middel van het praktijkgericht onderzoek dat gezamenlijk is uitgevoerd door docenten, onderzoekers, studenten, bedrijven, overheden en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Participatie in onderzoeksgroepen, Living Lab's, leergemeenschappen en leerafdelingen en de organisatie van projectweken maken hier onderdeel van uit. Dit alles vanuit een interprofessioneel en multidisciplinair perspectief. Studenten komen op deze manier in aanraking met real-life-casuïstiek werken aan de ontwikkeling van hun onderzoeksvaardigheden en beroepsoriëntatie. Een andere manier waarop onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk met elkaar in verbinding zijn gebracht is door praktijkbegeleiders actief te betrekken bij curriculumontwikkeling, bij stage(begeleidings)trajecten en bij intervisietrajecten van de opleidingsteams. Opleidingen hebben zich daarnaast ook ingezet om alumni actief aan HZ te binden (formeel/kennisdeling en informeel/reünie).

Verder is in 2019 ook geïnvesteerd in onderwijsinnovatie en onderwijsdifferentiatie. Verschillende opleidingen hebben zich gericht op de doorontwikkeling van curricula, waar mogelijk naar een modulair, flexibel curriculum gebaseerd op real-life casuïstiek, op basis van leeruitkomsten. Door diverse opleidingen is daarbij een koppeling gemaakt tussen voltijd- en deeltijd onderwijs en ook de koppeling met onderzoeksgroepen en lectoraten vormt een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast zijn vanuit opleidingen initiatieven ontplooid om te komen tot verdere uitbreiding van zowel voltijd als deeltijd bachelor onderwijs, verkenningen voor de uitbreiding van masterstudies en de ontwikkeling van nieuwe Associate Degree opleidingen. Dit alles passend bij de behoeften van bedrijven en instellingen en wensen van diverse doelgroepen die kiezen voor een studie aan onze hogeschool.

Tot slot heeft de verlaging van de DS-ratio geleid tot ruimte voor verdere professionalisering van medewerkers die actief betrokken zijn bij de opleidingen. Opleidingen zijn het afgelopen kalenderjaar gefaciliteerd in teamcoaching- en ontwikkeltrajecten gericht op diverse thema's, waaronder zelforganiserende teams, feedbackcultuur, vertrouwen, interprofessioneel samenwerken en didactische vaardigheden. Teams zijn bijvoorbeeld aan de slag gegaan met het uitwerken van teamvalues, het opzetten van een buddy-systeem en het organiseren van ontwikkeldagen. Daarnaast heeft de verlaging van de DS-ratio ervoor gezorgd dat docenten gefaciliteerd konden worden voor extra bijscholing, training, het bijwonen van vakinhoudelijke congressen en het opdoen van werkveldervaring.

Een nadere toelichting op de besteding van de decentrale middelen is terug te vinden in bijlage 3.

HZ concludeert dat het voornemen met betrekking tot het behoud en mogelijke uitbreiding van Onderwijzend Personeel (verlaging DS-ratio) in 2019 is behaald.

6.2.2. Centrale projecten

Medewerkers en studenten hebben in 2019 tevens gebruik gemaakt van de mogelijkheid om projectaanvragen in te dienen op de thema's "Versterking van de HZ community en studentparticipatie" en/of "Versterking van HZ als lerende en samenwerkende organisatie". In 2019 zijn in totaal negen aanvragen ingediend, waarvan er, in lijn met het advies van de adviescommissie, zes zijn gehonoreerd. Een aantal van deze projectaanvragen zijn na goedkeuring op onderdelen nog aangescherpt op advies van de adviescommissie en het Bestuur- en Directieteam. Deze aanscherpingen hadden met name betrekking op versteviging van het thema community building, verbreding van de projecten naar de gehele HZ-gemeenschap en een verdere concretisering van projectbegrotingen.

De drie afgewezen projecten sloten onvoldoende aan op de thema's van het bestedingsplan of waren in onvoldoende mate geconcretiseerd om tot uitkering van studievoorschotmiddelen over te kunnen gaan.

De adviescommissie en het Bestuur- en Directieteam hebben suggesties aangedragen om tot aanscherping van deze aanvragen te komen. Aanvragers zijn in de gelegenheid gesteld om hun aangescherpte plan op een later moment nogmaals in te dienen.

Naast de zes toegekende projecten hebben de Hogeschoolraad en het College van Bestuur bij de totstandkoming van het bestedingsplan van HZ gezamenlijk afgesproken dat een drietal projecten gedurende de planperiode structureel jaarlijks studievoorschotmiddelen ontvangt, zonder dat daarvoor nog separate projectaanvragen gedaan hoeven worden. Het gaat om de projecten (1)

Studentpsycholoog, (2) Regionaal Zeeuws Ambitieplan en (3) het HZ Honours Programma.

Een inhoudelijke toelichting op deze projecten is opgenomen in bijlage 4. Onderstaand overzicht bevat een financiële samenvatting van de voortgang op deze projecten:

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2019: € 550.000,-

Project	Thema		Toegekend budget 2019 (€)	Besteding 2019 (€)	Resterend budget 2019 binnen goedgekeurde projecten (€)
	Community en student- participate	Lerende en samen- werkende HZ			
			396.098		
Nieuw toegekende projecten in 2019					
1. What's in a game	X		39.450	9.737	29.713
2. HZ Sport	X		39.465	6.120	33.345
3. Duurzame technische innovatie op water	X		50.000	5.130	44.870
4. Interprofessioneel festival	X	X	17.363	13.839	3.524
5. Leisure Impact Lab	X	X	49.820	0	49.820
6. HZ Green Office	X	X	50.000	1.304	48.696
Structureel toegekende projecten					
7. Studentpsycholoog	X		50.000	53.959	-3.959
8. Regionaal Ambitieplan	X		50.000	60.689	28.532 (inclusief 39.221 HZ middelen)
9. HZ Honours Programme	X		50.000	36.503	13.497
Totaal			396.098	187.281	248.038
Niet toegekend budget 2019			153.902		

Uit dit schema blijkt dat HZ het grootste deel van het in 2019 beschikbare budget heeft toegekend. De besteding binnen de goedgekeurde projecten is nog beperkt gebleven. Aangezien HZ medio 2019 vanuit het ministerie van OCW formele goedkeuring heeft verkregen met betrekking tot haar bestedingsplan, is de aanvraagprocedure voor centrale projecten relatief laat in het jaar van start gegaan. De focus lag in 2019 met name op het opstarten van processen, het uitwerken van kaders en het voorlichten van medewerkers en studenten over de mogelijkheden. Dit heeft ertoe geleid dat toekenning van middelen en dus de uitvoering van projecten relatief laat in het jaar van start is gegaan. Het totaal resterend budget uit 2019 wordt opgenomen in de bestemmingsreserve. Op deze manier kunnen overgebleven middelen het volgende jaar alsnog worden geïnvesteerd.

6.3. BETROKKENHEID BIJ PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE

HZ heeft ervoor gekozen om de planvorming, besteding en verantwoording van studievoorschotmiddelen te koppelen aan haar bestaande Planning- en Controlcyclus (kaderbrief – begroting – jaarplannen – Bestuur- en Managementrapportages). HZ legt in haar jaarverslagen vanaf 2019 verantwoording af over de voortgang van de besteding van de studievoorschotmiddelen. Relevante belanghebbenden, waaronder de Hogeschoolraad (centrale medezeggenschapsraad HZ, bestaande uit medewerkers en studenten), opleidingscommissies en de Raad van Toezicht, zijn op verschillende manieren en momenten betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van de plannen omtrent de kwaliteitsafspraken.

6.3.1. Betrokkenheid Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad speelt een cruciale rol in het proces van besteding van de studievoorschotmiddelen. Allereerst heeft de raad bij aanvang van de planperiode instemming verleend op het bestedingsplan, dat in samenwerking tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur tot stand is gekomen. In afstemming tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur is tevens een proces opgezet en zijn criteria ontwikkeld voor de toekenning van middelen voor centrale projecten van de kwaliteitsafspraken. Verder heeft de raad in 2019 ingestemd met de kaderbrief 2020 en de begroting 2020, waarin de inzet van studievoorschotmiddelen is verankerd. Ook heeft de Hogeschoolraad een adviserende rol met betrekking tot centrale projectaanvragen. Een adviescommissie, bestaande uit leden van de Hogeschoolraad en studenten uit de verschillende domeinen, adviseert het Bestuur- en Directieteam als het gaat om toekenning van centrale middelen. Bij de bespreking van deze adviezen in het daaropvolgende Bestuur- en Directieteamoverleg is het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad tevens aanwezig.

6.3.2. Betrokkenheid medewerkers en studenten

Naast vertegenwoordiging in de Hogeschoolraad, worden studenten en medewerkers ook op andere manieren betrokken bij de kwaliteitsafspraken om bij te dragen aan de dialoog over de verwezenlijking van de voornemens en beoogde doelen. Zo stellen opleidingsteams in afstemming met studenten een jaarplan op, waaruit onder andere blijkt hoe de beschikbare middelen in verband met de verlaging van de DS-ratio benut zullen worden. Het plan van de opleiding omtrent de kwaliteitsafspraken vormt daarmee integraal onderdeel van het jaarplan van de opleiding. Opleidingscommissies geven advies over het jaarplan van hun opleiding. Over de realisatie van de jaarplannen wordt verantwoording afgelegd in de bestaande Planning en Control Cyclus.

Daarnaast hebben studenten en medewerkers de gelegenheid om eigen projectvoorstellen op centraal niveau in te dienen. In de beoordeling van deze plannen hebben studenten eveneens zeggenschap, namelijk door de vertegenwoordiging van studenten uit opleidingscommissies van verschillende

domeinen in de adviescommissie. Deze adviescommissie adviseert het College van Bestuur over het al dan niet goedkeuren van projecten.

6.3.3. Betrokkenheid Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft bij aanvang van de planperiode goedkeuring verleend aan het bestedingsplan en is sindsdien periodiek door het College van Bestuur geïnformeerd over de voortgang daarvan, inclusief eventuele bijstelling van beleidsacties en -processen. Ook bij goedkeuring van de kaderbrief 2020 en begroting 2020 heeft de Raad van Toezicht nadrukkelijk stil gestaan bij de inzet van de studievoorschotmiddelen.

6.3.4. Evaluatie

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben het afgelopen jaar veelvuldig gesproken over (de voortgang op) de kwaliteitsafspraken. De raad en het college hebben in 2019 het proces en de inhoud van de kwaliteitsafspraken gezamenlijk geëvalueerd. Zowel de Hogeschoolraad als het College van Bestuur is tevreden over de manier waarop in 2019 invulling is gegeven aan de kwaliteitsafspraken en de plezierige samenwerking. De werkwijze van HZ is door studentgeleding van de Hogeschoolraad landelijk zelfs gedeeld als best practice. Bewonderingswaardig was het initiatief van een student om een (goedgekeurde) projectaanvraag in te dienen. Verder is geconcludeerd dat 2019 met name heeft gefungeerd als “opstart jaar” waarin de basisstructuur voor dit project is neergezet. Op basis van de opgedane ervaring in 2019 is de aanvraagprocedure voor centrale projectmiddelen op onderdelen aangepast en zijn bijbehorende richtlijnen/kaderdocumenten verder aangescherpt. Dit om de aanvraagprocedure werkbaarder te maken. Verder is afgesproken dat studenten van de Hogeschoolraad voortaan ook zullen participeren in de adviescommissie. Een werkgroep kwaliteitsafspraken is ingesteld en komt maandelijks bijeen. Vanuit deze werkgroep wordt onder andere geparticipeerd in een landelijk netwerk waarin collega’s van verschillende hogescholen ervaringen uitwisselen omtrent de kwaliteitsafspraken.

Een ambitie voor 2020 is om de mogelijkheden van de kwaliteitsafspraken intern nog meer onder de aandacht te brengen van studenten en medewerkers. Ook zal het periodieke verantwoordingsproces van centrale projecten verder uitgerold worden. Wat betreft de verantwoording van decentrale projecten zal de focus in 2020 met name liggen op een verdere concretisering van verantwoordingseisen, inclusief de betrokkenheid van opleidingscommissies.

6.4. RAPPORTAGE HOGESCHOOLRAAD

Een rapportage van de Hogeschoolraad over de besteding van de studievoorschotmiddelen is opgenomen in bijlage 5. In deze rapportage reflecteert de Hogeschoolraad op de realisatie van het plan tot dan toe, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap.

7. OVERIGE THEMA'S

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.

7.1. REGELING BELEGGEN, LENEN EN DERIVATEN OCW 2016

Het treasurybeleid is gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016, alsmede de regeling FEZ/1402273 van 5 december 2018 in verband met aanpassing van de definitie van lidstaat in relatie tot de voorwaarden met betrekking tot het aangaan van leningen.

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 lidstaat (een staat die lid is van de Europese Unie of een andere staat die partij is bij de overeenkomst betreffende de Europese Economische Ruimte);
 - minimaal een AA (flat)-rating hebben, afgegeven door ten minste twee van de volgende ratingsbureaus Moody's, Standard & Poor's, Fitch en DBRS.
- Leningen kunnen worden afgesloten bij financiële ondernemingen, overheden, organisaties of fondsen, waarbij de risico's beperkt zijn. De risico's zijn beperkt indien deze financiële ondernemingen, overheden, organisaties of fondsen voldoende vermogend zijn, niet een hoger rentetarief in rekening brengen dan in de markt gangbaar is en hierbij geen aanvullende financiële of niet-financiële eisen stellen.
- 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 overtollige middelen al dan niet in combinatie met financiële derivaten verzoekt Stichting HZ University of Applied Sciences de financiële onderneming om zich 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 2019 is geen sprake geweest van de uitzetting van gelden voor een bepaalde periode; alle liquide middelen waren en zijn direct opvraagbaar. De per ultimo 2019 aanwezige liquide middelen zijn vrijwel volledig ondergebracht op een Rekening-courant bij het Ministerie van Financiën, het zogenaamde 'Schatkistbankieren'. Afwikkeling van het betalingsverkeer vindt plaats via een bankrekening bij de ING-bank. Dagelijks wordt het saldo hiervan afgeroomd tot nihil ten gunste, of ten laste van de Rekening-courant bij het Ministerie. Daarnaast was per ultimo 2019 nog een betaalrekening aanwezig bij de voormalige huisbankier, Rabobank. Het voornemen is deze rekening in 2020 op te heffen.

In 2019 is door de Stichting HZ University of Applied Sciences geen gebruik gemaakt van enige vorm van derivaten.

Gesteld kan dan ook worden dat geen prijs-, krediet, liquiditeits- of kasstroomrisico's worden gelopen.

7.2. HELDERHEID BEKOSTIGING HO

In het kader van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van de overheid wordt hieronder aangegeven hoe 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 2018-2019 en 2019-2020 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 'Kiezen op maat' behoeven steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag. In 2018 is HZ samen met Avans hogeschool de Associate Degrees Academie te Roosendaal gestart.

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 aangepast 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 studieduurverkortung vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen worden vastgesteld. Daarnaast kent de hogeschool zogenaamde doorstroomprogramma's waarin aankomende hbo-studenten gedurende de mbo-opleiding opdrachten en colleges volgen op hbo-niveau. Ten slotte bestaat ook de mogelijkheid om op basis van werkervaring verkorting van studietijd van een deeltijdopleiding te realiseren via het erkennen 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. Werkenden die een hbo-diploma in deeltijd willen behalen, vormen de doelgroep.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

In het studiejaar 2018-2019 kwamen er 87 studenten naar HZ in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's en volgden 146 HZ-studenten een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling. 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 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 (=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 als dat 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 2019 geen maatwerktrajecten.

Thema 9 Bekostiging van kunstonderwijs

HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

7.3. 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 domein. Op beperkte schaal worden – veelal vanuit de domeinen, 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 B.V. gesitueerd. In de HZ Holding B.V. is The Work Zone B.V. gesitueerd, die voor HZ alsmede voor derden als uitzendbureau functioneert. In januari 2018 is The Work Zone Pay-roll B.V. opgericht. Deze vennootschap heeft onder meer ten 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 Student en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek 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. Waar 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.

7.4. RAPPORTAGE EXPERIMENT FLEXIBEL ONDERWIJS

Overeenkomstig het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs Artikel 17 doet HZ in deze paragraaf verslag over de uitvoering van het experiment leeruitkomsten in 2019. In het onderstaande overzicht is het aantal studenten opgenomen (stand per januari 2020):

OPLEIDING DEELTIJD EN/OF DUAAL	GRAAD	STARTDATUM	INSTROOM	GRAAD BEHAALD
Bedrijfskunde	Associate degree	1 september 2018	21	1
Bedrijfskunde	Bachelor	1 september 2017	10	0
Pedagogisch Professional Kind & Educatie/PEP	Associate degree	1 september 2018	56	0
Social Work	Bachelor	1 september 2018	60	0
Technische Bedrijfskunde	Associate degree	1 september 2017	24	1
Technische Bedrijfskunde	Bachelor	1 september 2018	15	0
Opleiding tot verpleegkundige	Bachelor	1 september 2018	66	0

De hoogte van het gevraagde Instellingscollegegeld 2019-2020 voor deeltijdstudenten is vastgesteld op € 1600. Voor dual is het tarief €2.083.

Voor de opleidingen Social Work en Verpleegkunde zijn in 2019 een duale variant opengesteld.

7.5. RAPPORTAGE EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING

Overeenkomstig het Besluit experiment vraagfinanciering hoger onderwijs Artikel 9. lid 3 Informatieplichten doet HZ verslag over de uitvoering van het experiment vraagfinanciering in 2019.

HZ neemt in het studiejaar 2018-2019 deel aan dit experiment met een duale variant van de bachelor opleiding tot verpleegkundige. Met de werkgever Adrz, een algemeen ziekenhuis met locaties in Goes, Vlissingen en Zierikzee, zijn afspraken gemaakt voor instroom van een door Adrz geselecteerde groep van 10 medewerkers aan dit experiment. Bij de start van semester 2 van het studiejaar 2018-2019 heeft de groep zich heringeschreven. Per nieuw studiejaar 2019-2020 zijn de studenten in overleg met de werkgever omgezwaaid en hebben zich voor de voortzetting van de opleiding ingeschreven voor de reguliere, bekostigde opleiding hbo Verpleegkunde in de duale variant.

De eerder gesloten samenwerkingsovereenkomst met de Christelijke Hogeschool Ede, NHL Stenden Hogeschool en NCOI Opleidingen is inmiddels in goed onderling overleg beëindigd.

BESLUIT EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING HOGER ONDERWIJS
ARTIKEL 9. LID 3 INFORMATIEPLICHTEN

a.	Instroom van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen en AD-programma's	0
b.	Gemiddelde verblijfsduur van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen en de toegelaten AD-programma's	4 jaar
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,- (nationaal + EER)
e.	Het aantal vouchers per student in de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's	1
f.	De tijdstippen waarop studenten aan de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	1 september 2018
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.

7.6. 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 2019 hebben 4 studenten een beroep gedaan op het profileringsfonds:

Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties			
Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen			
Aanvragen: 4	€ 3.400,-	€1.200,-	6 maanden x €200,-
Toewijzingen: 3		€1.200,-	6 maanden x €200,-
Afwijzingen: 0		€1.000,-	Eenmalig
Ingetrokken: 1			
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of de Hogeschoolraad			
Aanvragen: geen	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. Dergelijke aanvragen zijn in 2019 niet ontvangen.		
Overige categorieën			
Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.			
Aanvragen: geen	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 2019 niet ontvangen.		
Totale toekenning profileringsfonds 2019			€ 3.400,-

Los van het profileringsfonds, faciliteert HZ de leden van zowel de hogeschoolraad (medezeggenschapsraad HZ) 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 de raad nog een toelage ontvangt van €100,- per maand. Studenten ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid van tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2019 is in totaal € 4.900,- uitgekeerd aan studentleden van de Hogeschoolraad.

Aan studenten die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2019 in totaal € 4.290,- uitgekeerd.

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 betaald en voor 50% door HZ. HZ rapporteert hierover aan het ministerie via het Nuffic. In 2019 kon HZ acht beurzen toewijzen voor inkomende studenten. Veertien studenten hebben een aanvraag gedaan

waarvan vijf studenten de beurs toegewezen hebben gekregen (€ 5.000 per student), leidend tot een facilitering van € 25.000. Voor uitgaande studenten waren zes beurzen beschikbaar. 27 studenten hebben een aanvraag gedaan en achttien beurzen (€ 1.250 per student) zijn toegekend, leidend tot een facilitering van € 22.500. Wij hebben 3 instroom- beurzen à € 5000 overgeheveld naar uitstroom beurzen, 12 beurzen à € 1250. Bij toewijzing van de beurzen zijn de door HZ en Nuffic gehanteerde selectiecriteria in acht genomen.

7.7. VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDER

Onderstaand schema bevat een overzicht van de vergoedingen aan en de declaraties van de individuele en enige bestuurder in 2019:

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties 2019	J.L. Dane	Totaal
1 Representatie	€ 0	€ 0
2 Reiskosten binnenland	€ 663	€ 663
3 Reiskosten buitenland	€ 2.232	€ 2.232
4 Overige kosten	€ 211	€ 211
Totaal	€ 3.105	€ 3.105

Daarnaast had de bestuurder in 2019 de beschikking over een dienstauto, waarvan alle kosten door de werkgever zijn betaald. Deze kosten zijn niet in dit overzicht opgenomen. De fiscale bijtelling van de auto's is opgenomen in de bezoldiging van de bestuurder.

Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurder is opgenomen in de jaarrekening. De bezoldiging valt binnen de WNT-norm.

BIJLAGEN

1. Opleidingsportfolio HZ

Bachelor			Associate degree		Master
Voltijd	Deeltijd				
Technisch domein					
• Civiele Techniek (ENG) • Watermanagement (ENG) • Maritiem Officier • Logistics Engineering (ENG) • Bouwkunde • Chemie (ENG) • Engineering • HBO-ICT • Technische Bedrijfskunde	• Technische Bedrijfskunde		• Technische Bedrijfskunde (deeltijd)		River Delta Development ²
Economisch domein					
• Finance & Control • Bedrijfskunde • Commerciële Economie • Communicatie • Human Resource Management • International Business (ENG) • Sportkunde • Tourism Management (ENG)	• Bedrijfskunde		• Tourism Management (voltijd) • Bedrijfskunde (deeltijd)		
Sociaal- maatschappelijk domein					
• Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek • Social Work • Verpleegkunde (HBO-V) • Verpleegkunde-Verloskunde ¹	• Social Work • Verpleegkunde		• Pedagogisch Professional Kind en Educatie (deeltijd)		

1. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouder van de opleiding Verpleegkunde.
2. Deze master betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam.

Daarnaast is HZ licentiehouder van verschillende Associate degree opleidingen die worden aangeboden vanuit de Associate Degrees Academie in Roosendaal. Het gaat om de volgende voltijdse Associate Degrees:

- Ad Logistiek
- Ad Built Environment
- Ad Management
- Ad Health & Social Work

2.Overzicht lectoraten en kenniscentra HZ

Applied Research Center Technology, Water & Environment

- Flood Risk Management and Spatial Planning
- Building with Nature / Ecology
- Watertechnology
- Aquaculture
- Marine BiobasedSpecialties
- Supply Chain Innovation / Logistics
- BiobasedConstructions
- Data Science
- Delta Power
- Asset Management
- In situ Sensoring

Business, Vitality & Hospitality en Health, Education & Wellbeing

- Kenniscentrum Kusttoerisme
- Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren
- Healthy Region
- Onderwijsexcellentie (PO)
- Onderwijsexcellentie (VO)

In 2019 is, in samenwerking met University College Roosevelt, gewerkt aan de voorbereiding van een lectoraat Ouderenzorg.

HZ-breed

- Expertise & Valorisation Management

3. Tabel decentrale projecten kwaliteitsafspraken

Decentrale projecten								
Opleiding	Totaal budget 2019 per opleiding	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
		Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studenten	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
Technisch domein								
Watermanagement	90.000	x	x	x	x			• Intensivering (tijd en inhoud) van de SLC-rol en SLC-onderwijs. • Extra begeleiding op langstudeerders. • Extra investering in het contact met VO-scholen in het kader van Living Lab Schouwen-Duiveland. • Curriculumontwikkeling – o.a. innovatie curriculum jaar 4 en project Spatial Planning & Design
Civiele Techniek	63.000	x	x	x	x		x	• Onderwijsinnovatie curriculum jaar 3 en 4 (real-life projecten, feedback geven, leren door toetsen, sterkere samenwerking tussen student en docent). Gezamenlijke projectdag. • Uitbreiding van onderzoek (vitale infrastructuur). Sterkere connectie tussen onderwijs en onderzoek (COE DT en CoE W&E), toegepast onderzoek door studenten onder begeleiding van een docent-onderzoeker. • Intensivering studentbegeleiding en focus op persoonlijke drijfveren, intrinsieke motivatie en bieden van keuzemogelijkheden. • Professionalisering: vergroten van de betrokkenheid van docenten en het versterken van de onderlinge samenwerking tussen docenten(-onderzoekers), management en ondersteunende diensten
Chemie	63.000	x	x	x	x		x	• Kleinschaliger onderwijs: praktijklessen teruggebracht naar maximale groepsgrootte van 16 studenten. • Studentbegeleiding: intensivering van coaching en aanpassing curriculum. Begeleiding van 1^e jaars studenten door hogere jaars, onder begeleiding van docent. In vakken is de rol van begeleiding duidelijker vormgegeven.

Decentrale projecten								
Opleiding	Totaal budget 2019 per opleiding	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
		Intensief/kleinschalig onderwijs	Begeleiding studenten	Studiesucces	Onderwijs-differentiatie	Onderwijs-faciliteiten	Professionalisering docenten	
								- Studiesucces: intensivering kwaliteitscyclus (PDCA). Inclusief afstemming/feedback vanuit het opleidingsteam naar opleidingscommissies en studenten. - Professionalisering docenten: training en bijwonen congres. - Internationale samenwerking met een hogeschool in Finland (inclusief ontwikkeling onderwijsmateriaal).
Bouwkunde	45.000	x	x					- Doorontwikkeling real-life projecten in kleinschalige projectgroepjes, onder begeleiding docent. - Iedere donderdag en 3x per jaar een volledige projectweek.
HBO-ICT	63.000	x	x				x	- Verhoging onderwijsintensiteit, met name binnen het vak Agile werken ("projectmatig werken in een korte cyclus). - Intensiever begeleiding van eerstejaars studenten (reductie uitval eerste jaar) - Doorontwikkeling SLC-lijn (inclusief interculturele samenwerking, cultuurgewenning, HZ Personality). - Teamontwikkeling: cultuur van vertrouwen borgen, buddy-systeem, ontwikkeldagen, uitwerken teamvalues.
Engineering	90.000	x						- Moderniseren didactiek voor Wiskunde ter verbetering van studierendement en studenttevredenheid. "Engineering 2020": ontwikkelen van een modulair, flexibel, veranderingsvast en kostendekkende 'brede Bachelor Engineering'-programma.
Technische Bedrijfskunde (voltijd en deeltijd)	36.000				x		x	- Aansluiting voltijd en deeltijd - Teamontwikkeling - zelforganiserende teams.
Maritiem Officier	81.000	x	x	x				- Kleinere klassen en meer simulatorenonderwijs - Intensievere SLC begeleiding - Vermindering langstudeerders

Decentrale projecten								
Opleiding	Totaal budget 2019 per opleiding	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
		Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studenten	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
Logistics Engineering	63.000	x	x			x	x	- Kleine (intergrale) projectgroepen – bij bedrijven en begeleiding door docenten - Professionalisering docenten: cursus Smart Gaming - Drie lokalen zijn opgebouwd voor studentprojecten.
Economisch domein								
International Business	117.000	x	x					- Intensivering studentbegeleiding jaar 1 (o.a. m.b.t. leren leren, werken in teamverband, ondersteuning bij individuele studieplanning en basisstatistiek) - Omvang groepen teruggebracht voor Moderne vreemde talen
Tourism Management	63.000	x	x	x	x		x	- Curriculumontwikkeling reguliere bachelor, AD, VWO traject, 2 jarig Top Up traject, Leisure Lab; - Intensivering coaching met het oog op de mogelijkheid voor studenten zich te specialiseren evenals het welzijn van de studenten; - Een verhoging van docenturen per module zodat in kleinere groepen les kan worden gegeven en projecten kunnen worden begeleid; - Toewijzing uren en taken voor collega's in module coördinatie voor een nog duidelijkere koppeling met externe projecten en stakeholders - Professionalisering van docenten, variërend van masterstudie (extra uren naast masterbeurs) en bijscholingen anders dan BDB, BKE en SKE
Sportkunde	54.000	x	x	x	x		x	- Extra uren voor curriculumontwikkeling: SPO blokonderwijs en Ad sport; - Extra uren voor onderwijsuitvoering in kleinere groepen en intensivering begeleiding; - Teamontwikkeling: gericht op het creëren van een open feedbackcultuur
Finance & Control en Bedrijfskunde (voltijd en deeltijd)	144.000	x	x	x	x		x	- Intensivering van de minor reporting, auditing & taxes - Extra beschikbare uren voor blok coördinatoren - Extra uren voor SLC's t.b.v. HZ Personality - Extra uren voor portefeuillehouders curriculumontwikkeling, marketing en kwaliteitszorg - Team coaching traject, startend vanaf 2020 – in 2019 heidagen geweest.

Decentrale projecten								
Opleiding	Totaal budget 2019 per opleiding	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
		Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studenten	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
Commerciële Economie/ Communicatie	90.000	x	x		x		x	• Verdiepende trail in de opleiding voor Marketing/Sales/Ondernemerschap. • Extra uren curriculumontwikkeling SPO/blokonderwijs, inclusief nieuwe invulling afstuderen "bijdetijds afstuderen" • Inhoudelijke ontwikkeling samenwerking tussen economische nationale opleidingen in blokken en thema's • Teamontwikkeling cluster CE/CO
Human Resource Management	36.000	x	x	x	x			• Extra uren voor doorontwikkeling SPOO/blokonderwijs • Innovatie/toekomstbestendigheid van de bachelor • Ontwikkeling AD doorstroomtraject.
Sociaal domein								
Leraar Basisonderwijs	108.000	x	x		x			• Intensivering onderwijs: ontwikkeling van persoonlijk en intensief onderwijsprogramma Pabo (o.b.v. leeruitkomsten, modules en leeractiviteiten). O.b.v. de leeruitkomsten wordt het toetsprogramma herzien en de WPA-lijn opnieuw ingevuld. • Ontwikkeling leerlijn Studieloopbaancoaching: ontwikkeling van WPA-lijn en passend toetsprogramma, waardoor de begeleiding is verbeterd en in een doorgaande lijn is geplaatst.
Pedagogiek	72.000	x	x		x		x	• Doorontwikkeling curriculum en portfolio Pedagogiek (incl. SLC-leerlijn). Ontwikkeling van een persoonlijk en intensief onderwijsprogramma o.b.v. leeruitkomsten, modules en leeractiviteiten. Leeruitkomsten zijn bruikbaar voor voltijd en deeltijd. • Ontwikkeling Associate Degree PPKE en opstart Pedagogiek deeltijd. • Verbinding van onderwijs en onderzoek met praktijk. Praktijkbegeleiders actief betrekken bij de opleiding en de stage(begeleidings)trajecten en gelegenheid voor intervisie. Alumni actief blijven verbinden aan de opleiding (formeel/kennisdeling en informeel/reünie) • Professionalisering van docenten: bijscholing en/of werkveldervaring. • Intensivering van het thema "Internationalisering" binnen het curriculum, o.a. door een internationale week voor studenten, samenwerking met een andere hogeschool/universiteit
Associate Degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie	18.000							

Decentrale projecten								
Opleiding	Totaal budget 2019 per opleiding	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
		Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studenten	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
								(o.a. t.b.v. project omtrent stedelijke problematiek) en een aanbod creëren voor docenten om internationaal georiënteerd te blijven.
HBO-Verpleegkunde (voltijd, deeltijd)	216.000	x		x	x		x	- Curriculaire bijstelling en verbetering, incl. programmatisch, formatief toetsen en ontwikkeling van leeruitkomsten t.b.v. deeltijd onderwijs. - Doorontwikkeling praktijkgericht onderwijs en het praktijkleren, o.a. door participatie in de leergemeenschap Zeeuwse Praktijkroute Ouderenzorg (ZPO), samenwerking binnen leerafdelingen, en participatie in zorg- innovatieve projecten (interprofessioneel samenwerken) i.s.m. regionale zorgorganisaties. In afstemming met HZ-opleidingen Engineering, HRM, ICT, Logistiek en Communicatie. Gezamenlijk met het lectoraat Healthy Region komen tot deskundigheidsbevordering van het docententeam en uitwerking van het profielthema Vitaliteit in het curriculum. - Teamontwikkeling: collectieve scholing gericht op het versterken van een solide professionele feedbackcultuur, interprofessioneel samenwerken, coaching en didactische (SPO) vaardigheden. Herziening van de interne organisatie en coördinatie/overlegstructuur van de opleiding.
Social Work (voltijd en deeltijd)	180.000	x	x	x	x		x	- Intensivering praktijkbegeleiding, intervisie en supervisie: ingericht in kleine groepen - Meer en betere begeleiding van studenten: ontwikkeling van de leerlijn 'Ontwikkeling tot professional', gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Intensivering samenwerking decaan t.b.v. monitoring en borging studiesucces. Ontwikkeling langstudeerdersplan, intensivering student- en examinatoren overleggen. - Onderwijsinnovatie: invoering van het blokkensysteem, en summatieve/formatieve toetsing, real-life casuïstiek, projectmatig werken. - Onderwijsdifferentiatie: Uitwerking en vormgeving van de profielen Jeugd, Zorg en Welzijn & Samenleving (in samenwerking met flexibele deeltijd). Mogelijkheden voor specialisaties zoals Ggz-agoog, gehandicaptenzorg, ouderenzorg worden verkend. - Professionalisering docenten: scholing en werkveldervaring
Totaal	1.692.000							

4. Centrale projecten kwaliteitsafspraken - inhoudelijke rapportage 2019

1. What's in a game

Het project "What's in game" is gericht op de ontwikkeling van game (een gecontroleerde, authentieke en gemakkelijke leeromgeving) om de internationale/globale competenties van HZ-studenten te trainen. Vanuit het project wordt onderzoek gedaan naar de vraag hoe het ontwerp van een serious game de effectiviteit van de internationale HZ- gemeenschap kan vergroten en de ontwikkeling van "wereldwijd bekwame" professionals kan ondersteunen.

De spelresultaten kunnen worden gebruikt om de objectieve verandering in de prestaties van studenten in internationale situaties te evalueren. Ook kunnen de resultaten inzicht geven in de verandering van overtuigingen en attitudes van studenten in de vier dimensies van culturele interactie. De doelstelling op lange termijn is om vanuit de game een substantiële bijdrage te leveren aan de kijk van studenten op de wereld en daarbij tevens een groter gemeenschapsgevoel tussen studenten te creëren.

Het project, dat als pilot is gestart binnen de opleiding Civiele Techniek, is dankzij samenwerking tussen docenten en studenten verbreed naar de opleiding Water Management. Het project is in 2019 opgestart door 6 studenten en 4 docenten. Op basis van literatuurstudie, focus groepen met studenten en gesprekken met adviseurs en experts heeft dit team het raamwerk voor de game ontwikkeld en vastgesteld. Randvoorwaarden, grenzen en beperkingen zijn inzichtelijk gemaakt en de tools ten behoeve van implementatie zijn opgesteld. Daarnaast is de projectgroep gestart met een verkenning voor verbreding van de pilot naar andere opleidingen, waaronder de opleidingen HBO-ICT, International Business en Industrial Engineering.

2. HZ Sport

Vanuit de reeds bestaande afdeling HZ Sport is het initiatief genomen om te komen tot een verdere versterking van de HZ Community. Met name studenten die op kamers wonen, waaronder internationale studenten, hebben behoefte om ook buitenom schooltijd onderdeel te vormen van een sociale gemeenschap. HZ Sport heeft de behoeften van studenten geïnventariseerd en vervolgens in afstemming met hen een activiteitenprogramma opgesteld gericht op de vitaliteit, het sociaal welbevinden en persoonlijkheidsontwikkeling van onze studenten. Zo is het aantal sportactiviteiten uitgebreid en zijn events georganiseerd, onder andere in het HZ Sport Café.

3. Studenten community "Duurzame technische innovatie op water"

Het project Duurzame technische innovatie op water is gericht op de verdere doorontwikkeling van de HZ-zonneboot en de totstandkoming van een levendige innovatie community bestaande uit studenten, docenten, lectoren en alumni. De zonneboot-community wordt opgebouwd rondom de thema's energietransitie, biobased materialen en watervraagstukken. De integratie van deze drie inhoudelijke thema's vraagt veel kennis en innovatie. Deze kennis is vaak technisch van aard maar vraagt ook sociale innovatie met het oog op acceptatie en integratie van nieuwe technologieën. Die veelheid van kennis is aanwezig binnen (netwerken van) HZ, maar op dit moment komen die specialismen niet altijd bij elkaar. Vanuit dit project wordt daarom beoogd om interdisciplinaire samenwerking binnen HZ te versterken en zo innovatie op het gebied van water, energie en biobased materialen te stimuleren. Tevens stimuleert het project de verdere ontwikkeling van een ondernemende houding bij studenten en competenties op het gebied van (interdisciplinaire) samenwerking. Vermeldingswaardig is dat dit projectvoorstel is ingediend door een student.

In 2019 is de basis gelegd om dit project steviger te kunnen verankeren binnen de hogeschool.

Contacten met verschillende opleidingen zijn gelegd om het project te verbreden. Er zijn afspraken gemaakt met onder andere de opleidingen Logistics Engineering, Communicatie, Commerciële Economie, Chemie, Civiele Techniek, Water Management en HBO-ICT. Het uitgangspunt is daarbij om

onderwijs en het zonnebootproject zoveel mogelijk te integreren. Binnen de opleiding Engineering vormt de zonneboot een belangrijk onderwerp in diverse vakken. Ook zijn contacten met een verschillende bedrijven en instanties verder uitgebreid om samenwerking te verkennen. Bedrijven zoals Solar2Enjoy, Diverto en Evoke hebben reeds kenbaar gemaakt te willen samenwerken. Verder hebben studenten zich 2019 met name ingezet om de zonneboot race-klaar te maken.

4. Interprofessioneel festival

Docenten van de opleidingen Social Work, HBO-Verpleegkunde, Pedagogiek en Leraar Basisonderwijs hebben zich als doel gesteld om niet alleen als docenten meer samen te werken met collega's van de verschillende opleidingen, maar om juist ook studenten al tijdens hun studie meer bewust te maken van de noodzaak van een goede samenwerking met andere (aanstaand) professionals in het brede sociale domein. Om die reden hebben docenten van de vier opleidingen het initiatief genomen om op 11 oktober 2019 een interprofessioneel festival te organiseren voor alle ruim 400 eerstejaarsstudenten van de vier opleidingen binnen het sociaal domein en voor alle bij deze opleidingen betrokken docenten. Het festival had als doel om studenten vanuit verschillende vakgebieden in een gezellige sfeer te laten samenwerken aan een casus. Op deze manier maken studenten direct aan het begin van hun studieloopbaan kennis met elkaar en creëren zij bewustzijn ten aanzien van de noodzaak om met elkaar samen te werken als aanstaand professional. Tijdens het festival hebben studenten in interdisciplinaire groepen aan opdrachten rondom een waargebeurde casus gewerkt. Professionals uit de verschillende beroepsgroepen waren gedurende deze dag aanwezig om de groepjes te coachen en hun ervaringen met interdisciplinair samenwerken toe te lichten. De dag is afgesloten met een gezamenlijke borrel. Na afloop is het festival geëvalueerd. Een evaluatie onder studenten die het festival bezochten wees uit dat studenten enthousiast waren over de opzet en inhoud van deze dag. Zij zien de samenwerking met andere opleidingen als een waardevolle toevoeging voor hun eigen beroep en vonden het interessant om inzichten vanuit een ander vakgebied te leren kennen. Studenten hebben de suggestie gedaan om ook tijdens lessen en opdrachten te werken aan dezelfde thema's, zodat zij elkaar kunnen opzoeken en van elkaar leren. Ook docenten kijken positief terug op dit initiatief. Ze kijken met plezier terug op de samenwerking, interesse en betrokkenheid van collega's vanuit verschillende opleidingen. Het festival sluit volgens hen goed aan op onderdelen van de verschillende curricula.

Student: <i>"Idee is top. Kennismaken met andere studies en raakvlakken zien."</i>
--

Genoemde verbeterpunten zijn met name gerelateerd aan de periode in het studiejaar, de dag en het tijdstip waarop het festival bij voorkeur georganiseerd moet worden. Ook is voorgesteld om het festival concreet op te nemen in het curriculum, zodat studenten zich in een voorbereidende les inhoudelijk kunnen voorbereiden op deze dag. Verder is ervoor gepleit om ouderejaarsstudenten te betrekken bij de totstandkoming van deze dag. Diverse docenten zijn voornemens om in 2020 een vervolg te geven aan dit festival.

Docent: <i>"Het was inspirerend om te horen dat studenten aangaven te weinig tijd te hebben om elkaar en elkaars opleidingen goed te leren kennen. Ze willen meer van elkaar horen en graag van elkaar leren!"</i>
--

5. Leisure Impact Lab: een changemaker werkplaats

Het project “Leisure Impact Lab” is een pilot die zich richt op het inrichten en realiseren van een werkatelier voor de vrijetijdseconomie. Dit project geeft invulling aan de wens om onderwijs en onderzoek verder te integreren en om studenten op te leiden als “design thinkers”. De pilot, die is gericht op flexibilisering van onderwijs, kan een waardevolle bijdrage leveren aan de onderwijsvernieuwing binnen HZ. Activiteiten richten zich op het opzetten, structureren en organiseren van de werkplaats. Daarbij wordt nadrukkelijk aansluiting gezocht bij soortgelijke initiatieven binnen en buiten Nederland en worden reeds lopende onderzoeken vanuit het domein geïntegreerd in het project. Ook het contact met externe stakeholders wordt benut om te kunnen aansluiten bij behoeften vanuit het werkveld. Studenten worden betrokken bij de uitrol van het project. De implementatie van de pilot start in 2020. De mogelijkheid om opbrengsten van de pilot HZ-breed te kunnen delen en te kunnen toepassen wordt daarin door de projectgroep meegenomen.

6. HZ Green Office

De studievoorschotmiddelen hebben het mogelijk gemaakt dat in 2019 het HZ Green Office officieel is geopend. Het Green Office is een organisatie van en door studenten en medewerkers van HZ die zich richt op het verduurzamen van HZ en haar omgeving door het organiseren van activiteiten, projecten en evenementen. Hierin werkt het Green Office samen met een breed scala van interne en externe stakeholders. HZ en haar omgeving functioneren als living lab voor duurzame maatregelen en innovaties gericht op gedragsverandering. Het Green Office verbindt studenten vanuit verschillende opleidingen en nationaliteiten en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de versterking van de HZ Community. Daarnaast levert dit project ook een belangrijke bijdrage aan de verankering van de Sustainable Development Goals binnen onze hogeschool.

HZ Green Office organiseert wekelijks opruimacties langs Zeeuwse stranden en wateren in samenwerking met partijen als Doe Mee Verlos de Zee, Rijkswaterstaat, stichting Strandexploitatie Veere, bedrijven en gemeentes. Deze acties worden gecombineerd met onderzoek naar hoeveelheden en herkomst van zwerfafval. Andere projecten zijn afvalscheiding en -vermindering, de “Student Garden”, carpooling, stimuleren van fietsen en elektrisch rijden (E-Mobility Park) en diverse andere projecten gericht op een duurzame leer- en leefomgeving. Evenementen en campagnes die het Green Office in 2019 heeft geïnitieerd zijn onder andere Green Fest, HZ Fashion Show, Clothes swap, Pro mug campagne, Say no to PET-bottles, Meatless Monday campagne, HZ Green Office drinks en wekelijkse posts op social media. Daarnaast heeft het Green Office het afgelopen kalenderjaar een bijdrage geleverd aan initiatieven zoals de ondertekening van het convenant Schone Schelde, Klimaatmars Zeeland, River Scheldt Youth Parliament, Young Energy Society Challenge (YESC), Zeeland 2050 festival en de Groene Innovatieprijs Veere.

Naast bovenstaande toegekende projecten hebben de Hogeschoolraad en het College van Bestuur bij de totstandkoming van het bestedingsplan van HZ gezamenlijk afgesproken dat een drietal projecten gedurende de planperiode structureel jaarlijks studievoorschotmiddelen ontvangt, zonder dat daarvoor nog separate projectaanvragen gedaan hoeven worden. Het gaat om de volgende projecten:

7. Studentpsycholoog

In het bestedingsplan kwaliteitsafspraken is de ambitie uitgesproken dat HZ de zorg voor studenten wil intensiveren. HZ constateert dat in haar studentenpopulatie in toenemende mate behoefte is aan mentale begeleiding en ondersteuning van studenten. De beschikbaarheid van studievoorschotmiddelen heeft ervoor gezorgd dat de twee studentpsychologen die HZ kent behouden

zijn kunnen blijven.

De studentpsychologen helpen studenten bij psychosociale problemen die van invloed kunnen zijn op hun studie. In het studiejaar 2018-2019 hebben de studentpsychologen 164 studenten begeleid, waarvan 24 internationale studenten. Het aantal studenten dat hulp zocht bij deze psychologen is de afgelopen twee jaren met 48% toegenomen. De vraag voor begeleiding is het grootst vanuit eerstejaars studenten. De meest voorkomende klachten zijn depressie, faalangst en persoonlijkheidsproblemen. Onder persoonlijkheidsproblemen vallen onder andere onzekerheid, laag zelfbeeld, perfectionisme en obsessief gedrag, maar ook persoonlijkheidsstoornissen. Verder komen angst, stress, motivatieproblemen en problemen met het afstuderen regelmatig voor. De studentpsychologen bieden eerstelijns hulp, bij complexe problematiek verwijzen zij studenten door naar een tweedelijns voorziening. In het studiejaar 2018-2019 is er 19 keer doorverwezen.

De studentpsychologen maken deel uit van de landelijke overleggroep studentpsychologen. Verder zijn beide lid van het Nederlands Instituut voor Psychologen en handelen zij volgens de beroepscode.

8. Regionaal Zeeuws Ambitieplan

De instellingen voor voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger beroepsonderwijs in Zeeland willen samen werk maken van een sterk en elkaar versterkend onderwijsaanbod. Een belangrijk element daarin vormt het bevorderen van succesvolle doorstroom van vo/mbo naar het hoger onderwijs binnen en buiten Zeeland. Immers: hoe meer activiteiten op het havo/vwo/mbo plaatsvinden als (expliciete) voorbereiding op het doorstuderen, hoe succesvoller het doorstuderen verloopt. Daarom hebben betrokken onderwijsinstellingen in de onderwijskolom gewerkt aan de totstandkoming van een regionaal ambitieplan. Doel van dit regionaal ambitieplan is om de aansluiting tussen vo, mbo en hbo te verbeteren, zodat studenten bewustere keuzes maken voor een vervolgopleiding, een beter beeld hebben van het werkveld waarvoor opgeleid wordt en succesvoller kunnen studeren in het hbo (loopbaanoriëntatie en –begeleiding). Meer concreet gaat het hierbij onder andere om :

- Analyse van instroom, uitval, en redenen van uitval (enquête);
- Organisatie van structurele themasessies met leerlingen/studenten vo, mbo en hbo en docenten uit de samenwerkende instellingen m.b.t. gewenste verbeteringen rondom aansluiting vo/mbo-hbo;
- Ontwikkeling van digitaal Loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB) platform voor het faciliteren van een op de vo-leerling/mbo-student afgestemde route voor studieoriëntatie en kennismaken met of (deels) verwerven van de voor het hbo benodigde leervaardigheden;
- Ontwikkelen van toolkit/instrumentarium te integreren in LOB-activiteiten en ter ondersteuning van docenten en begeleiders;
- Ontwikkeling van meetinstrumenten voor enerzijds de registratie van alle door de vo-leerling/mbo-student verrichte activiteiten in het LOB-platform en anderzijds de efficiëntie en effectiviteit van de activiteiten en ontmoetingen van de vo-leerling/mbo-student;
- Inzet van genoemde meetinstrumenten waarbij de meetresultaten gekoppeld worden aan de studieprestaties van de betreffende studenten in hbo zodat analyses gepleegd worden welke activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan juiste keuze en studiesucces;
- Kwalitatieve evaluatie en monitoring van de activiteiten onder leerlingen, studenten en docenten

Een werkgroep met medewerkers vanuit het vo, mbo en hbo werkt aan de uitwerking van bovenstaande doelstellingen. Een van de behaalde mijlpalen is de lancering van een website tijdens het goed bezochte LOB congres in januari 2020. De website verschaft leerlingen/studenten, ouders, leraren/docenten en LOB-coaches informatie over mogelijkheden met betrekking tot een studie- en beroepskeuze. De website bevat onder andere testimonials en groeperingen van links die relevant zijn voor de loopbaan van Zeeuwse jongeren (<https://www.zeeuwseambities.nl/>). Verder hebben Scalda (mbo) en HZ vanuit

de werkgroep in 2019 gewerkt aan de ontwikkeling van een Keuzedeel HBO-doorstroom. Aandachtspunten voor het vervolg zijn onder andere het goed in beeld brengen en bruikbaar maken van de LOB-activiteiten, het verder vormgeven en uitdragen van mbo-keuzedelen, het vormgeven van ambassadeurschap en het uitbreiden van naamsbekendheid.

9. HZ Honours Programma

Het HZ Honours Programme sluit aan bij de ambitie vanuit de kwaliteitsafspraken om studenten meer de ruimte te kunnen geven om te participeren in talentprogramma's. Het HZ Honours Programme is een extra-curriculair programma voor tweede- en derdejaars studenten. Het programma is uniek en volledig vraag gestuurd en stelt de persoonlijke ontwikkeling van de student en een complex wereldvraagstuk centraal. Studenten realiseren binnen het programma interdisciplinaire projecten, voeren onderzoek uit in een internationale context en dragen hiermee bij aan de *Sustainable Development Goals*. De ontwikkelde inzichten worden ingezet bij de ontwikkeling van uitdagend onderwijs binnen de HZ-opleidingsprogramma's. Enkele highlights uit 2019:

- Elf studenten hebben hun project formeel afgerond in 2019. Deze studenten hebben gewerkt aan projecten op het gebied van duurzame mode (Amsterdam, Londen en New York), ondervoeding en obesitas (Indonesië), schoonwater en sanitair (Uganda), duurzaam toerisme (Papua) en informatiestrategieën voor wederopbouw van de schoonwatervoorzieningen na de orkaan Irma (Sint-Maarten). Inzichten van deze projecten zijn gedeeld met stakeholders en vertaald naar HZ-curricula. Een voorbeeld hiervan is een vertaling van het project op Sint-Maarten naar een onderwijsproject voor studenten Watermanagement. Daarnaast zijn in 2019 14 nieuwe studenten gestart met het Honours Programme. Deze studenten hebben onderzoek gedaan naar Blue Zones (Californië), jeugdwerkgelegenheid (Bonaire) en Verkenning van de pedagogische, culturele en welzijnsfactoren binnen het Japanse onderwijssysteem. Opbrengsten zijn onder andere doorvertaling van inzichten naar onderwijsactiviteiten voor HZ, vertaling van bevindingen naar gezondheidsbevordering in de wijk Dauwendaele en een bijdrage aan het project van de Vitale Revolutie van de Gemeente Middelburg.
- In het najaar van 2019 organiseerden de studenten het Honours Symposium en presenteerden ze de resultaten aan een breed publiek. Het afgelopen jaar hebben honours studenten deelgenomen en bijgedragen aan verschillende evenementen, waaronder een masterclass van voormalig minister-president Jan Peter Balkenende over de SDGs en een panelgesprek met minister van Engelshoven.
- Een Honours alumni groep is opgericht, waarvan alle alumni lid zijn. De alumni hebben online meegedacht over de ontwikkeling van het 2020 programma. Acht alumni hebben afgelopen jaar studenten actief begeleidt. Vijf alumni hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de opleiding Global Project and Change Management door deelname aan een tweetal ontwikkelsessies. In 2020 wordt dit verder uitgebreid.
- In december 2019 is een pilot met één student gestart voor honours afstuderen. In samenwerking met het lectoraat Marine Biobased Specialties wordt verkend welke criteria het afstudeeronderzoek én de persoonlijke ontwikkeling naar het honours level kan tillen.
- Er is een Honours Board geïnstalleerd van vier studenten om een Studium Generale op te zetten voor alle HZ studenten ten behoeve van de brede academische en professionele vorming in relatie tot de maatschappelijk vraagstukken. Hiermee beoogt Honours aanbod te realiseren voor studenten in het kader van HZ Personality, zoals lezingen, workshops en challenges.
- Drie honours alumni zijn toegelaten op internationale masters op basis van honours aanbevelingsbrieven.
- De HZ-Stern scriptieprijs is in 2019 gewonnen door een Honours alumnus.
- Een student Watermanagement werkt aan de doorontwikkeling van zijn honours project naar een eigen startup.

- Er is een verbeterde opzet ontwikkeld voor de startfase van het programma, namelijk een Honours weekend in combinatie met nieuwe instructiematerialen.
- Er is sprake van een sterke stijging in het aantal aanmeldingen, namelijk van 12 naar 34 in twee jaar tijd. In november 2019 zijn er zijn 24 studenten geselecteerd voor het programma in 2020.

5. *Rapportage van de Hogeschoolraad – kwaliteitsafspraken*

Terugblik kwaliteitsafspraken Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad (HR) is nauw betrokken geweest bij het tot stand komen van de kwaliteitsafspraken op HZ. In alle fases van het traject, van het opstellen van de afspraken tot en met het beoordelen van de aanvragen, heeft de HR inspraak gehad en is er op een prettige manier samengewerkt met het bestuur en medewerkers van diensten.

De HR is verheugd over het feit dat er in het eerste jaar diverse projectaanvragen ingediend zijn en daarvan ook zes aanvragen goedgekeurd zijn. Met de accordering van deze zes projecten, instemming op structureel toekennen van gelden aan drie andere projecten en de allocatie van decentrale gelden zijn de eerste stappen gezet om geld dat vrijgekomen is uit de basisbeurs op een goede manier in te zetten. Gelden die niet besteed zijn, worden doorgeschoven naar het volgende jaar. De HR hoopt dat er in de komende jaren vaker een beroep gedaan zal worden op de kwaliteitsgelden, zodat deze ten behoeve van de studenten ingezet kunnen worden.

De HR merkt ook op dat het beoordelen van de aanvragen een intensieve taak is, die veel inzet vraagt van haar leden. Het blijft dan ook belangrijk om het aanvraagproces steeds goed te evalueren. De HR meent dat de beoordeling van de projectaanvragen een belangrijke taak is, waarbij iedere aanvraag aandacht verdient. Mede hierom zijn de kwaliteitsafspraken een terugkerend punt van gesprek binnen de raad en tijdens de overleggen met College van Bestuur.

De bekendheid van de gelden blijft ook een punt van aandacht binnen de HR. Samen met de bestuursdiensten wordt steeds geëvalueerd hoe de project gelden onder de aandacht gebracht kunnen worden. De HR hoopt dat bekendheid van de gelden wellicht kan leiden tot een groter aantal succesvolle aanvragen in de komende jaren. Daarnaast hoopt de HR dat zowel de huidige als toekomstige HZ-studenten profijt zullen hebben van de activiteiten die voortvloeien uit de kwaliteitsafspraken.

Bregje Weeda

Voorzitter Hogeschoolraad HZ University of Applied Sciences
mei 2020



JAAARREKENING 2019

.....

Versie 3 juni 2020

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Financiële Positie	2
2	Resultaat	3
3	Grondslagen	4
4	Kengetallen	10
5	Balans per 31 december 2019, vergelijkende cijfers per 31 december 2018	11
6	Staat van Baten en Lasten 2019, vergelijkende cijfers 2018	13
7	Kasstroomoverzicht 2019	14
8	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2019	15
9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	24
10	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2019	26
11	Overzicht verbonden partijen	31
12	Verantwoording Subsidies	32
13	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	33
14	Coronavirus	37
15	BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING	38

1 FINANCIËLE POSITIE

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

	31-12-2019		31-12-2018	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	30.869.662	45,4	31.104.628	53,2
Financiële vaste activa	2.189.384	3,2	2.182.047	3,7
	<u>33.059.046</u>	<u>48,7</u>	<u>33.286.675</u>	<u>57,0</u>
Vlottende activa				
Vorraden	31.186	0,1	60.039	0,1
Vorderingen	3.412.765	5,0	2.643.284	4,5
Liquide middelen	31.431.457	46,3	22.456.570	38,4
	<u>34.875.408</u>	<u>51,3</u>	<u>25.159.893</u>	<u>43,0</u>
	<u>67.934.454</u>	<u>100,0</u>	<u>58.446.568</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	34.667.177	51,0	31.616.156	54,1
Voorzieningen	6.793.508	10,0	6.841.143	11,7
Langlopende schulden	14.182.943	20,9	6.956.894	11,9
Kortlopende schulden	12.290.826	18,1	13.032.375	22,3
	<u>67.934.454</u>	<u>100,0</u>	<u>58.446.568</u>	<u>100,0</u>

2 RESULTAAT

		2019	Begroot 2019	2018
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	37.679.689	36.905.529	37.400.884
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	3.638.526	2.991.766	2.817.709
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	8.719.174	8.561.433	9.353.347
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.167.534	1.035.206	837.114
Overige baten	(13)	3.734.313	3.187.208	2.935.282
Som der baten		54.939.236	52.681.142	53.344.336
Lasten				
Personele lasten	(14)	37.799.292	38.101.287	37.521.839
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	2.882.090	2.872.393	2.319.070
Huisvestingskosten	(16)	1.349.783	1.347.079	1.249.323
Overige lasten	(17)	9.795.208	9.812.206	8.845.523
Totaal lasten		51.826.373	52.132.965	49.935.755
Saldo baten en lasten		3.112.863	548.177	3.408.581
Financiële baten en lasten	(18)	-69.180	-202.424	-126.873
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	7.337	100.000	-36.061
Resultaat baten en lasten		3.051.020	445.753	3.245.647

3 GRONDSLAGEN

ALGEMEEN

De Stichting HZ University of Applied Sciences is gevestigd te Vlissingen en is als zodanig geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41114014.

Als activiteiten staan hier vermeld: Niet-universitair hoger onderwijs, Onderwijsactiviteiten, hbo onderwijs.

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 2018 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2019 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.

Activiteiten

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").

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.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

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.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

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 aanschaffingswaarde. Bij oplevering worden de onderhanden activa verantwoord onder 'Gereedgekomen onderhanden activa'.

De kosten van groot onderhoud worden geactiveerd in de balans door deze als component te verwerken in de boekwaarde van het materieel vast actief onder toepassing van de componentenbenadering.

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.

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.

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 vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Eigen vermogen***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 van eind 2018 en eind 2019 ontlopen elkaar niet veel: slechts 0,7%. Maar door het jaar heen waren er behoorlijke schommelingen. De dekkingsgraad steeg in het eerste kwartaal licht van 97,1% naar 99,0%. In het tweede en derde kwartaal hakte de dalende rente er flink in: eind september 2019 stond de actuele dekkingsgraad op 91,0%. Een stijgende rente zorgde voor een stijging van de dekkingsgraad naar 97,8% aan het eind van het jaar.

De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) daalde in 2019 van 103,8% naar 95,8%. Door de tijdelijke maatregel van minister Koolmees om de minimale dekkingsgraad, onder welke waarde moet worden gekort, te verlagen naar 90% is een korting op de pensioenen in 2020 niet aan de orde.

Herstelplan:

ABP werd, net als vele andere pensioenfondsen, in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Volgens de Pensioenwet moeten pensioenfondsen een herstelplanberekening maken wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Deze beleidsdekkingsgraad moet hoger zijn dan 128,2%. Omdat de beleidsdekkingsgraad van ABP in 2017 lager was, heeft zij in maart 2018 een nieuw herstelplan ingediend, dat door DNB is gecontroleerd en goedgekeurd.

Het herstelplan 2018 is een berekening volgens de regels van DNB. Deze berekening moet laten zien dat de beleidsdekkingsgraad vanaf eind 2017 binnen 10 jaar groeit naar het gewenste niveau van 128,2%. Als dit niveau binnen 10 jaar niet wordt bereikt, mag ABP haar beleid aanpassen om zo wél het vereiste niveau te behalen. Dit kan gebeuren door de pensioenen minder of niet te indexeren. Doordat de beleidsdekkingsgraad in dit herstelplan voldoende stijging laat zien, is een verlaging van de pensioenen op basis hiervan niet aan de orde. Deze situatie kan echter gedurende de looptijd wijzigen.

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 2019 (en 2018) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Voorzieningen

Hieronder zijn de volgende personele voorzieningen opgenomen:

Voorziening wachtgelden:

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van zowel het wettelijk als bovenwettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers die voor rekening van HZ komen. Vanaf 1 januari 2007 wordt ook het wettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers rechtstreeks bij HZ in rekening gebracht. Jaarlijks wordt bezien of de voorziening wachtgelden toereikend is om de wachtgeldaanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten):

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van de loonkosten van medewerkers die in het kader van het eigen risicodragerschap voor de wet WGA voor rekening van HZ komen. Jaarlijks wordt op niveau van de betreffende individuele medewerkers bepaald of de voorziening toereikend is om de aanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening jubileumuitkering:

Op grond van artikel H-5 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs wordt een werknemer bij het bereiken van een 25-, 40- of 50-jarig ambtsjubileum een gratificatie toegekend van respectievelijk 50, 100 of 100% van diens inkomen per maand. Hiervoor wordt op een voorziening gevormd waaruit deze gratificaties kunnen worden voldaan. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald, waarbij rekening gehouden wordt met vroegtijdig vertrek en overlijden van werknemers.

Voorziening WS-regeling:

Op grond van artikel M-2 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs kunnen werknemers die de AOW-gerechtigde leeftijd minus 10 jaar hebben bereikt, éénmalig kiezen voor de mogelijkheid om gedurende vijf jaar de werktijd met maximaal 20% te verminderen. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald. Werknemers worden hierbij ingedeeld in vier groepen, te weten:

1. AOW-leeftijd minus 0 - 5 jaar;
2. AOW-leeftijd minus 5 - 10 jaar;
3. AOW-leeftijd minus 10 - 15 jaar
4. Overigen.

Per werknemer wordt voor de groepen 1 en 2 bepaald of deze deelneemt aan de regeling of aangegeven heeft op korte termijn te willen gaan deelnemen. Voor de overige medewerkers uit de groepen 1 tot en met 3 wordt op basis van ervaringscijfers bepaald hoe groot de deelname zal worden en op basis van welke (gemiddelde) leeftijd. Opbouw vindt plaats tot de gemiddelde leeftijd waarop wordt gestart, namelijk 59,50 jaar.

Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Het deelnemingspercentage is, op basis van de meest recente ervaringscijfers, in 2019 aangepast naar 76%. Dit was in 2018 nog 68%. Het effect van deze schattingswijziging bedraagt € 335.395.

Voorziening transitievergoeding:

Deze voorziening wordt gevormd in verband met de kosten die gemoeid zijn met de transitievergoeding van medewerkers met wie de HZ de arbeidsovereenkomst heeft beëindigd of die binnenkort beëindigd zal worden. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening DI-uren:

Op grond van artikel M-1 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs wordt aan medewerkers met een dienstverband van meer dan 0,4 fte en een dienstverband van minimaal vijf jaar in het hbo jaarlijks een budget in uren toegekend ter vergroting van de duurzame inzetbaarheid. Deze uren mogen worden gespaard tot een maximum van 200 per medewerker.

Voor de uren welke niet worden besteed aan "zakelijke doeleinden" wordt vanaf 2018 een voorziening gevormd. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Langlopende 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%. Dit percentage wordt per ultimo 2019 als reëel beoordeeld.

Opgenomen leningen en schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

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 kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Rijksbijdragen Ministerie van OCW

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.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

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.

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.

	<u>Norm inspectie</u>	<u>Norm OCW</u>	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	0,5	>0,5 <1,5	2,84	1,93
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>			2,83	1,93
Solvabiliteit 1 <i>Eigen vermogen (excl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>	30%	>10% <50%	51,03%	54,09%
Solvabiliteit 2 <i>Eigen vermogen (incl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>			61,03%	65,80%
Rentabiliteit <i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten *100%</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	5,55%	6,08%
Personele lasten / totale lasten			72,93%	75,14%
Materiele lasten / totale lasten			27,07%	24,86%
Huisvestingsratio <i>huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terrein/ totale lasten</i>	15,0		5,74	4,95
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen/totale baten</i>	5,0		63,10	59,27

5 BALANS PER 31 DECEMBER 2019, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2018
(na winstbestemming)

		31 december 2019	31 december 2018
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)		
Gebouwen en verbouwingen		15.871.750	16.489.574
Terreinen (incl. inrichting)		8.123.252	8.129.588
Inventaris en apparatuur		5.793.917	5.986.513
Onderhanden activa		1.080.743	498.953
		<u>30.869.662</u>	<u>31.104.628</u>
Financiële vaste activa	(2)		
Groepsmaatschappijen		2.189.384	2.182.047
		<u>33.059.046</u>	<u>33.286.675</u>
Vlottende activa			
Vorraden	(3)	31.186	60.039
Vorderingen			
Debiteuren		595.337	696.877
Groepsmaatschappijen		33.570	88.937
Vorderingen op participanten en maatschappijen		467.921	-
Studenten		51.852	31.040
Overige vorderingen		1.809.591	1.366.817
Overlopende activa		454.494	459.613
		<u>3.412.765</u>	<u>2.643.284</u>
Liquide middelen	(4)	31.431.457	22.456.570
		<u>34.875.408</u>	<u>25.159.893</u>
		<u>67.934.454</u>	<u>58.446.568</u>

		31 december 2019	31 december 2018
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	(5)		
Algemene reserve		4.835.921	2.981.991
Bestemmingsreserves (publiek)		27.642.396	26.452.643
Bestemmingsreserves (privaat)		2.188.860	2.181.522
		<u>34.667.177</u>	<u>31.616.156</u>
Voorzieningen	(6)		
Personeelsvoorziening wachtgelden		743.948	1.310.551
Overige personeelsvoorzieningen		6.049.560	5.530.592
		<u>6.793.508</u>	<u>6.841.143</u>
Langlopende schulden	(7)		
Langlopende schulden		14.182.943	6.956.894
Kortlopende schulden	(8)		
Crediteuren en kredietinstellingen		1.774.607	2.370.220
Ministerie van OCW		1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen		41.593	70.386
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		114.465	-
Studenten		2.075.786	1.907.769
Overige schulden		560.358	898.405
Overlopende passiva		6.528.150	6.589.728
		<u>12.290.826</u>	<u>13.032.375</u>
		<u>67.934.454</u>	<u>58.446.568</u>

6 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2019, VERGELIJKENDE CIJFERS 2018

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	37.679.689	36.905.529	37.400.884
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	3.638.526	2.991.766	2.817.709
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	8.719.174	8.561.433	9.353.347
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.167.534	1.035.206	837.114
Overige baten	(13)	3.734.313	3.187.208	2.935.282
Som der baten		54.939.236	52.681.142	53.344.336
Lasten				
Personele lasten	(14)	37.799.292	38.101.287	37.521.839
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	2.882.090	2.872.393	2.319.070
Huisvestingskosten	(16)	1.349.783	1.347.079	1.249.323
Overige lasten	(17)	9.795.208	9.812.206	8.845.523
Totaal lasten		51.826.373	52.132.965	49.935.755
Saldo baten en lasten		3.112.863	548.177	3.408.581
Financiële baten en lasten	(18)	-69.180	-202.424	-126.873
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	7.337	100.000	-36.061
Nettoresultaat		3.051.020	445.753	3.245.647

7 KASSTROOMOVERZICHT 2019

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2019		2018
	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	3.112.863		3.408.581
Afschrijvingen	2.715.328		2.319.070
Mutatie voorzieningen	-47.635		1.940.499
Mutatie voorraden	28.853		-34.787
Mutatie vorderingen	-769.481		-337.806
Mutatie effecten	-		642.019
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	-741.549		-694.416
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.298.379	7.243.160
Ontvangen interest	428		-10.436
Betaalde interest	-69.608		-116.437
		-69.180	-126.873
Kasstroom uit operationele activiteiten		4.229.199	7.116.287
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	-2.678.309		-5.604.866
Desinvesteringen materiële vaste activa	197.948		-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.480.361	-5.604.866
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Storting langlopende schuld	8.360.000		-
Extra aflossing langlopende schuld	-		-285.000
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.133.951		-1.646.447
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		7.226.049	-1.931.447
		8.974.887	-420.026
Samenstelling geldmiddelen			
	2019	2018	
	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		22.456.570	22.876.596
Mutatie liquide middelen		8.974.887	-420.026
Geldmiddelen per 31 december		31.431.457	22.456.570

8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Gebouwen en ver- bouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Onder- handen activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2019					
Aanschaffingswaarde	33.896.827	8.992.090	10.610.788	498.953	53.998.658
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-17.407.253	-862.502	-4.624.274	-	-22.894.029
	<u>16.489.574</u>	<u>8.129.588</u>	<u>5.986.514</u>	<u>498.953</u>	<u>31.104.629</u>
Mutaties					
Investerings	835.780	-	1.093.977	748.552	2.678.309
Desinvesteringen	-	-	-113.869	-166.762	-280.631
Afschrijving desinvesteringen	-	-	82.683	-	82.683
Afschrijvingen	-1.453.604	-6.336	-1.255.388	-	-2.715.328
	<u>-617.824</u>	<u>-6.336</u>	<u>-192.597</u>	<u>581.790</u>	<u>-234.967</u>
Boekwaarde per 31 december 2019					
Aanschaffingswaarde	34.732.607	8.992.090	11.590.896	1.080.743	56.396.336
Cumulatieve afschrijvingen	-18.860.857	-868.838	-5.796.979	-	-25.526.674
Boekwaarde per 31 december 2019	<u>15.871.750</u>	<u>8.123.252</u>	<u>5.793.917</u>	<u>1.080.743</u>	<u>30.869.662</u>

De post Onderhanden activa heeft voornamelijk betrekking op de bouw van het JRC gelegen aan het Groenewoud te Middelburg. De desinvestering van € 166.762 bij onderhanden activa betreft de afboeking van het project Boulevard Bankert.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	<i>%</i>
Gebouwen	3,25 - 3,75
Terreinen (incl.inrichting)	0 - 10
Verbouwing	3,33 - 20
Inventaris en apparatuur	6,66 - 25

	Bedrag	Peildatum
	€	
<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>		
Vlissingen - Edisonweg 2-4	16.743.000	1-1-2019
Vlissingen - Boulevard Bankert 154	653.000	1-1-2019
Middelburg - Groene Woud 1	10.830.000	1-1-2019
	<u>28.226.000</u>	

	Bedrag
	€
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>	
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)	39.150.000
Vlissingen - Boulevard Bankert 154	2.750.000
Middelburg - Groene Woud 1	20.200.000
	<u>62.100.000</u>

2. Financiële vaste activa

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Groepsmaatschappijen		
HZ Holding B.V. te Vlissingen 100%	<u>2.189.384</u>	<u>2.182.047</u>
Het resultaat van HZ Holding B.V. in 2019 bedraagt € 7.337		

VLOTTENDE ACTIVA

3. Voorraden

Voorraden	<u>31.186</u>	<u>60.039</u>
Debiteuren		
Debiteuren	<u>606.047</u>	<u>709.009</u>
	606.047	709.009
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-10.710</u>	<u>-12.132</u>
	<u>595.337</u>	<u>696.877</u>

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	33.570	88.937
Vorderingen op participanten en maatschappijen		
Stichting ADA	467.921	-
Studenten		
Studenten	51.852	31.040
De vorderingen op studenten bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige vorderingen		
Betalingsautoriteit Interreg	713.470	424.886
Provincie Zeeland	156.801	21.844
Te vorderen overige projectsubsidies	201.525	434.349
NWO	111.955	-
Stimulus OP Zuid	68.968	-
Te factureren bedragen	540.880	451.821
Nog te ontvangen rente	428	21.648
Overige vorderingen	15.564	12.269
	1.809.591	1.366.817
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	453.620	458.422
Verstrekke reisvoorschotten personeel	874	1.191
	454.494	459.613
4. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	31.422.593	22.450.353
Kasmiddelen	3.868	6.217
Gelden onderweg	4.996	-
	31.431.457	22.456.570

Voor de liquide middelen wordt een Rekening-courant aangehouden bij het Ministerie van Financiën, ook wel bekend als "Schatkistbankieren". De rekening-courant kredietfaciliteit per ultimo 2019 bedroeg hierbij € 3.500.000.

De afwikkeling van het betalingsverkeer vindt plaats via een bankrekening bij de ING-bank. Deze ING-rekening wordt dagelijks automatisch op € 0 geboekt ten gunste, c.q. ten laste van de Rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Aan deze rekening bij de ING-bank is een Intradaglimiet gekoppeld van € 5.000.000. Bij de ING-bank wordt verder nog een Bonus Spaarrekening aangehouden. Het saldo hiervan is via een pandakte ingebracht als zekerheid voor een lening bij de ING-bank met een resterende looptijd van een jaar. Zie voor een andere toelichting het vermelde onder de "Langlopende schulden".

Bij de voormalige huisbankier, Rabobank, wordt per ultimo 2019 nog een betaalrekening aangehouden met een kredietfaciliteit van nihil. In de loop van 2020 zal deze rekening naar verwachting worden opgeheven.

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking van de stichting.

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
5. Eigen vermogen		
Algemene reserve	4.835.921	2.981.991
Bestemmingsreserves (publiek)	27.642.396	26.452.643
Bestemmingsreserves (privaat)	2.188.860	2.181.522
	<u>34.667.177</u>	<u>31.616.156</u>

	Stand per 1-1-2019	Resultaat 2019	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>2.981.991</u>	<u>1.853.930</u>	<u>-</u>	<u>4.835.921</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Reserve huisvestingsbeleid	25.326.272	1.315.330	-	26.641.602
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	1.126.371	-527.515	-	598.856
Reserve studievoorschotmiddelen	-	401.938	-	401.938
	<u>26.452.643</u>	<u>1.189.753</u>	<u>-</u>	<u>27.642.396</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Deelnemingsresultaat	<u>2.181.523</u>	<u>7.337</u>	<u>-</u>	<u>2.188.860</u>

Verdeling exploitatieresultaat 2019

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2019 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

€ 1.853.929 toevoegen op de algemene bedrijfsreserve, € 1.315.330 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 527.515 afboeken van de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie, € 401.938 toevoegen aan de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen en het resterende bedrag ad € 7.337 toevoegen aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2019.

Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve huisvestingsbeleid 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.

De bestemmingsreserves Centre of Expertise Deltatechnologie en studievoorschotmiddelen worden gevormd door niet bestede NRB-bijdragen. 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.

6. Voorzieningen

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Personeelsvoorziening wachtgelden		
Wachtgelden - wettelijk deel	372.059	700.315
Wachtgelden - bovenwettelijk	371.889	610.236
	<u>743.948</u>	<u>1.310.551</u>
	Wachtgelden - wettelijk deel	Wachtgelden - bovenwettelijk
	€	€
		Totaal
		€
Personeelsvoorziening wachtgelden		
Stand per 1-1-2019	700.316	610.236
Dotatie	207.881	12.546
Onttrekking	-252.405	-24.427
Vrijval	-283.733	-226.466
Stand per 31-12-2019	<u>372.059</u>	<u>371.889</u>
		<u>743.948</u>
Kortlopend deel <1 jaar	235.452	19.057
Middellang lopend deel 1-5 jaar	136.607	352.832
		489.439
	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Overige personeelsvoorzieningen		
Voorziening WGA	735.677	568.041
Voorziening jubileum uitkering	366.749	328.862
Voorziening WS-regeling	3.775.958	3.244.239
Voorziening transitie vergoeding	36.898	165.421
Voorziening DI uren	1.134.278	1.224.029
	<u>6.049.560</u>	<u>5.530.592</u>

	Voorziening WGA	Voorziening jubileum uitkering	Voorziening WS-regeling	Voorziening transitie vergoeding	Voorziening DI uren	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Overige personeelsvoorzieningen						
Stand per 1-1-2019	568.041	328.862	3.244.239	165.421	1.224.028	5.530.591
Dotatie	331.557	68.177	924.352	36.898	713.952	2.074.936
Onttrekking	-128.205	-23.910	-188.377	-81.000	-498.203	-919.695
Vrijval	-35.716	-6.380	-204.256	-84.421	-305.499	-636.272
Stand per 31-12-2019	735.677	366.749	3.775.958	36.898	1.134.278	6.049.560
Kortlopend deel <1 jaar	145.770	15.029	339.935	36.898	461.651	999.283
Middellang lopend deel 1-5 jaar	420.404	152.299	2.250.338	-	672.627	3.495.668
Langlopend deel >5 jaar	169.503	199.421	1.185.685	-	-	1.554.609

7. Langlopende schulden

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Langlopende schulden		
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	4.658.833	5.566.087
Ministerie OCW Rekenschap '03	1.164.110	1.390.807
Ministerie van Financiën, IRC 16767	6.000.000	-
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	2.360.000	-
	<u>14.182.943</u>	<u>6.956.894</u>

	Rente perc.	Stand per 1-1-2019	Storting	Aflossing in 2020	Stand per 31-12-2019	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		€	€	€	€	€	€
Leningen							
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	-	5.566.087	-	-907.254	4.658.833	3.702.042	956.791
Ministerie OCW Rekenschap '03	-	1.390.807	-	-226.697	1.164.110	925.035	239.075
Ministerie van Financiën, IRC 16767	-	-	6.000.000	-	6.000.000	800.000	5.200.000
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	-	-	2.360.000	-	2.360.000	-	-
		<u>6.956.894</u>	<u>8.360.000</u>	<u>-1.133.951</u>	<u>14.182.943</u>	<u>5.427.077</u>	<u>6.395.866</u>

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 blijkende verplichting verantwoord kon blijven worden, gezien het feit dat er geen rechtszaken meer liepen en het Ministerie van OCW het merendeel van de gevoerde rechtszaken had 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

Lening Ministerie van Financiën

Dit betreft een lening binnen de kaders van de Comptabiliteitswet 2016 artikel 5.6 en de regeling Schatkistbankieren RWT's en andere rechtspersonen.

De lening is aangegaan voor de periode van 2 december 2019 tot en met 1 december 2050

De rente is vastgesteld op 0,85 % voor deze gehele periode.

Opname vindt plaats in twee afroeptranches, te weten één van € 6.000.000 op 2 december 2019 en één van € 10.000.000 op 1 december 2020.

Aflossing vindt plaats vanaf 4 december 2021 tot en met 1 december 2050 via 360 maandelijkse termijnen ad € 44.444,44.

Voor deze lening zijn de volgende zekerheden gesteld:

Het recht van eerste hypotheek tot een bedrag groot € 16.000.000, met rente en kosten begroot € 4.800.000, dus tezamen ten belope van € 20.800.000, op de navolgende aan de Onderwijsinstelling behorende registergoederen:

- a. het perceel grond met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend nabij Edisonweg te Vlissingen, belast met een opstalrecht nutsvoorzieningen t.b.v. de gemeente Vlissingen;
- b. het perceel grond met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend Edisonweg 4 en Oude Veerhavenweg 3 te Vlissingen, gedeeltelijk belast met een opstalrecht nutsvoorzieningen t.b.v. de gemeente Vlissingen;
- c. het perceel grond, groot 745 m2, met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend Het Groene Woud 3 te Middelburg;
- d. het perceel grond, 5.273 m2, met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend Het Groene Woud 3 te Middelburg.

Provincie Zeeland, subsidie realisatie JRCZ.

Dit betreft een subsidie van in totaal € 12.000.000 voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland te Middelburg in de periode 15 juni 2017 tot en met 30 september 2022. Deze subsidie is onder voorwaarden verstrekt door de Provincie Zeeland en bestaat uit € 6.550.000 aan rijksmiddelen in het kader van het Investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling en voor € 5.450.000 aan provinciale middelen.

Het per ultimo 2019 onder de langlopende schulden opgenomen bedrag betreft een ontvangen voorschot op basis van de begroting voor het onderdeel casco (bouwkosten + historische kosten) ad € 7.860.000 waarvan, conform beschikking d.d. 26-03-2019, in 2019 een bedrag van € 2.360.000 is ontvangen.

8. Kortlopende schulden

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Schulden aan kredietinstellingen	-	807.500
Crediteuren	1.774.607	1.562.720
	<u>1.774.607</u>	<u>2.370.220</u>
Ministerie van OCW		
Ministerie van OCW	1.195.867	1.195.867
	<u>1.195.867</u>	<u>1.195.867</u>
Schulden aan groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	36.816	63.927
TWZ Payroll B.V.	4.777	6.459
	<u>41.593</u>	<u>70.386</u>
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Stichting ADA	114.465	-
	<u>114.465</u>	<u>-</u>
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	109.981	97.318
Loonheffing	1.133.423	1.066.399
Premies sociale verzekeringen	367.980	331.477
Schulden terzake van pensioenen	464.402	412.575
	<u>2.075.786</u>	<u>1.907.769</u>
Overige kortlopende schulden		
Accountants- en advieskosten	75.000	27.227
Te betalen salarissen/overwerk	-	4.733
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	47.006	63.665
Rente en kosten banken	1.578	1.284
Bijdrage resultaat Stichting ADA	-	245.380
Overige posten	436.774	556.116
	<u>560.358</u>	<u>898.405</u>
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	3.658.530	3.533.463
Geoormerkte subsidies OCW	64.512	45.056
Erasmus/IP-gelden	205.260	190.548
Vooruitontvangen subsidiegelden	1.251.961	992.241
transporteren	5.180.263	4.761.308

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Transport	5.180.263	4.761.308
Innovatie Alliantie inzake div. RAAK-projecten	-	454.946
NRB CoE	-	40.000
Vakantiegeld	1.131.855	1.066.867
Vakantiedagen	216.032	266.607
	<u>6.528.150</u>	<u>6.589.728</u>

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

9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Servicecontracten

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van Reprodiensten. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2017, derhalve eindigend op 31 december 2021. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met viermaal drie maanden worden verlengd. De overeengekomen tarieven kunnen vanaf 1 januari 2018 jaarlijks worden verhoogd met maximaal 1%. In het verslagjaar bedroeg het hiermee gemoeide bedrag € 192.873 inclusief btw (2018: € 191.728).

Met Transas Marine Limited (Cork, Ireland) is in december 2016 een overeenkomst aangegaan voor het onderhoud gedurende een periode van tien jaar, van nautische apparatuur ten behoeve van de inrichting van een zogenaamd simulatorencentrum. De verplichting uit hoofde van deze overeenkomst, waarvoor een Europese aanbesteding is opengesteld via bureau Pro Mereor, bedraagt € 54.000 exclusief btw per jaar.

Met ZB I Planbureau is, als bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst van 23 november 2011, via een SLA een concrete uitwerking van het dienstenaanbod afgesloten voor het jaar 2020 (na eerdere SLA's in 2014 en 2017 voor de periode 2014-2019). Het hiermee gemoeide bedrag voor 2020 bedraagt € 48.035 exclusief btw en wordt per kwartaal in rekening gebracht.

Met Sligro B.V. is via het DCO per 1 maart 2019 een overeenkomst aangegaan voor de levering van food en non food horeca artikelen. De overeenkomst geldt voor een periode van 5 jaar met de mogelijkheid om twee keer met een jaar te verlengen onder dezelfde voorwaarden.

Samenwerkingsovereenkomst

Met de Stichting Avans te Tilburg is een samenwerkingsovereenkomst opgemaakt waarbij in de vorm van een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW nauw met elkaar wordt samengewerkt in het kader van het vanuit een gezamenlijke visie aanbieden van brede joint degree Ad-opleidingen. Na het sluiten van deze gemeenschappelijke regeling zijn partijen overgegaan tot de oprichting van de Stichting Associate degrees Academie Avans- HZ, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 71195092. Partijen participeren hierbij in de verhouding 80-20.

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 is geëindigd op 16 oktober 2019. Het hiermee gemoeide bedrag is € 184,72 exclusief btw per dag. De overeenkomst is inmiddels verlengd tegen dezelfde condities met een periode van 12 maanden, derhalve eindigend op 17 oktober 2020. 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 er een vijfjarige overeenkomst voor de periode 1 september 2013 tot en met 31 augustus 2018 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. Inmiddels is deze overeenkomst op grond van artikel 6.2 opnieuw stilzijgend verlengd voor een periode van een jaar, ofwel tot 31 augustus 2020.

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2020 € 2.490,48 exclusief (9%) btw per maand. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2018 tot en met 31 december 2020. Bij het verstrijken van deze periode is een verlenging tot 31 augustus 2022 mogelijk.

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., The Work Zone B.V en The Work Zone Payroll B.V.. Op grond van de invorderingswet is de HZ hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belasting.

Meerjarige financiële verplichtingen

Investeringsverplichtingen

Met Rothuizen BouwMeesterPro is op 2 augustus 2019 een overeenkomst afgesloten waarbij Rothuizen BouwMeesterPro op basis van het projectboek het Joint Research Center realiseert. Het overeengekomen bedrag voor de contractueel vastgelegde werkzaamheden, welke zullen worden opgeleverd uiterlijk 1 januari 2022 bedraagt voor de bouw € 23.336.498 (inclusief BTW). Hiervan is reeds € 526.350 besteed in 2019. Voor het het bouwrijp maken (asbest-,grondsanering en sloop]. losse tafels, stoelen e.d.inclusief verhuiskosten en een budget voor AV/ICT apparatuur, is een bedrag van € 1.555.000 opgenomen in het projectboek.

10 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2019

Baten

	Realisatie 2019	Begroet 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
9. Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	37.529.755	36.442.961	36.903.200
Geoormerkte subsidies	149.934	462.568	497.684
	<u>37.679.689</u>	<u>36.905.529</u>	<u>37.400.884</u>

Normatieve rijksbijdrage (HBO)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2019 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2017) is € 626.555 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2018 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2016), als gevolg van een hogere prijs per bekostigde student en diploma. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een aanpassing van de referentieramingen.

Geoormerkte subsidies:

Lerarenbeurs (beschikkingsnummer: 928092-1):

De lerarenbeurs van € 45.056 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 5 docenten in 2019.

Lerarenbeurs (beschikkingsnummer: 1006193-1):

De lerarenbeurs van € 32.256 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 5 docenten in 2019.

Doorstroomprogramma MBO-HBO (verplichtingsnummer: DHBO018010):

De baten à € 72.622 voor de subsidie doorstroomprogramma MBO-HBO hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van het onderzoek naar het doorstroomprogramma in 2019.

10. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	<u>3.638.526</u>	<u>2.991.766</u>	<u>2.817.709</u>
----------------------------	------------------	------------------	------------------

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 610.723 subsidie aan NWO gelden (voorheen SIA RAAK), € 740.131 subsidie van diverse Centre of Expertises, € 904.601 Interreg-subsidies en € 306.089 subsidie van Provincie Zeeland en Ministerie van OCW. Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	2019	Begroot 2019	2018
	€	€	€
11. College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	8.669.556	8.561.433	9.232.065
Overige cursusgelden	49.618	-	121.282
	<u>8.719.174</u>	<u>8.561.433</u>	<u>9.353.347</u>

In de begroting van 2019 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum zijn ingestroomd.

12. Baten werk i.o.v. derden

Contractonderwijs	309.390	623.672	238.660
Contractonderzoek nationale overheden	566.077	230.134	303.618
Contractonderzoek bedrijven	53.029	-	51.790
Overige	239.038	181.400	243.046
	<u>1.167.534</u>	<u>1.035.206</u>	<u>837.114</u>

De baten van het contractonderwijs zijn in 2019 € 70.730 hoger dan in 2018 en € 314.282 lager dan begroot. De baten voor het contractonderzoek zijn in 2019 € 263.698 gestegen ten opzichte van 2018 en € 388.972 hoger dan begroot.

	Realisatie 2019	Begroot 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
13. Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	166.350	187.600	167.263
Detachering personeel	976.249	892.699	631.264
Sponsoring	27.373	-	28.850
Vergoeding administratiekosten studenten	49.056	48.000	49.729
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	446.586	151.987	442.483
Omzet restauratieve dienst	785.356	700.000	718.274
Omzet repro	12.802	280.000	14.461
Overige	1.270.541	926.922	882.958
	<u>3.734.313</u>	<u>3.187.208</u>	<u>2.935.282</u>

Er zijn in 2019 € 344.985 meer baten ontvangen dan in 2018 wegens de detachering van personeel. Voornaamste reden hiervoor is de detachering van medewerkers naar het ADA in Roosendaal. Daarnaast zijn de Overige baten € 343.619 hoger dan begroot, vooral als gevolg van meerdere suppleties BTW over voorgaande jaren.

Lasten

	Realisatie 2019	Begroot 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
14. Personele lasten			
Lonen en salarissen	25.954.159	24.349.752	24.271.519
Sociale lasten	3.225.729	3.001.895	2.923.829
Pensioenlasten	4.017.292	3.738.531	3.553.516
	<u>33.197.180</u>	<u>31.090.178</u>	<u>30.748.864</u>
Dotaties personele voorzieningen	328.318	972.000	2.218.791
Personeel niet in loondienst	3.459.514	5.337.037	3.760.259
Overige personele lasten	814.280	702.072	793.925
	<u>4.602.112</u>	<u>7.011.109</u>	<u>6.772.975</u>
	<u><u>37.799.292</u></u>	<u><u>38.101.287</u></u>	<u><u>37.521.839</u></u>

De totale personele lasten zijn in 2019 € 301.995 (0,8%) lager dan begroot en € 277.453 (0,7%) hoger dan 2018. De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 1.887.523 (35,2%) lager dan begroot en € 300.745 (8,0%) lager dan 2018.

Aantal FTE's

Aantal fte	2019	2018
OP	234,14	254,87
OBP	162,86	141,29
Directie/Management	26,80	11,70
Totaal	<u>423,80</u>	<u>407,86</u>

15. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Gebouwen	1.453.604	1.472.050	1.222.617
Inventaris en apparatuur	1.255.388	1.400.343	1.090.010
Terreininrichting	6.336	-	6.443
Correctie bijzondere waardevermindering	166.762	-	-
	<u>2.882.090</u>	<u>2.872.393</u>	<u>2.319.070</u>

Het als Bijzondere waardevermindering in 2019 vermelde bedrag ad € 166.762 betreft de afboeking van de aanloopkosten van het project nieuwbouw Boulevard Bankert. De laatste kosten van dit project zijn uit 2018. Dit project gaat niet meer door.

	Realisatie 2019	Begroot 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
16. Huisvestingslasten			
Huur	129.888	81.675	197.323
Verzekeringen gebouwen	87.421	110.200	71.281
Klein onderhoud	242.675	205.600	228.010
Energie en water	478.150	450.000	383.748
Schoonmaakkosten	144.247	150.000	131.724
Heffingen	227.314	155.858	199.448
Overige	40.088	193.746	37.789
	<u>1.349.783</u>	<u>1.347.079</u>	<u>1.249.323</u>

De totale huisvestingslasten zijn in 2019 € 2.704 (0,2%) hoger dan begroot.

17. Overige lasten

Administratie en beheer	631.067	1.321.335	598.969
Inventaris en apparatuur	1.531.679	1.234.168	1.209.563
Leer- en hulpmiddelen	340.322	287.479	351.920
Reis- en verblijfskosten	920.256	963.069	953.472
Tegemoetkoming studerenden	305.467	155.655	252.337
Accountantskosten	126.507	92.351	93.446
Advieskosten	252.419	241.700	270.925
Inkoop restauratieve dienst	324.116	315.000	326.506
Kosten repro	95.061	120.000	86.000
Wervingskosten	498.517	540.424	496.578
Restaurantkosten	191.818	168.068	165.441
Inhuur diensten	1.723.914	1.340.550	1.623.639
Abonnementen en contributies	866.557	674.717	714.456
Doorbetalde kosten minors	184.782	154.600	259.830
Telefoonkosten	105.619	73.798	75.200
Portikosten	34.260	45.798	41.239
Kantoorbehoeften	43.372	51.012	65.336
Drukwerk	15.850	20.376	14.725
Kopieerkosten	97.034	390.900	117.551
Kosten visitatie	426.720	473.200	264.774
Verzekeringen	43.703	36.008	54.567
Excursies	169.693	241.910	201.908
Inkoopkosten HZ shop	102.059	50.000	55.051
Bankkosten en koersverschillen	23.763	21.300	21.881
Bijdrage ADA Roosendaal	-	-	249.300
Doorbetaling collegegelden stichting ADA Roosendaal	-	-	35.529
Bijdrage resultaat stichting ADA Roosendaal	740.653	798.788	245.380
	<u>9.795.208</u>	<u>9.812.206</u>	<u>8.845.523</u>

De Overige lasten zijn met € 9.795.208 in 2019 € 949.685 (10,7%) gestegen t.o.v. 2018.

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2019 € 322.116 (26,6%) hoger dan 2018. Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat het onderhoudscontract van Osiris € 84.990 hoger is dan 2018, het onderhoudscontract van de simulatoren € 65.339 hoger is dan 2018 en onder licenties is sprake van overdracht kosten i.v.m. de aankoop van EMM/EMont ad € 114.950.

In 2019 zijn er meer visitaties uitgevoerd dan 2018, hierdoor zijn de kosten € 161.946 hoger dan 2018, maar wel € 46.480 lager dan begroot.

De bijdrage begrotingstekort ADA bedraagt in 2019 € 740.653. Dit is € 491.353 hoger dan 2018.

	2019	2018
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	75.020	60.803
Andere controlewerkzaamheden	50.186	25.156
Fiscale advisering	-	-
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	1.301	7.487
	<u>126.507</u>	<u>93.446</u>

	Realisatie 2019	Begroot 2019	Realisatie 2018
	€	€	€

18. Financiële baten en lasten

Rentebaten	428	50.000	-10.436
Rentelasten	-69.608	-252.424	-116.437
	<u>-69.180</u>	<u>-202.424</u>	<u>-126.873</u>

De "normale rentebaten" zijn € 1.169 lager dan in 2018 als gevolg van de in historisch perspectief gezien extreem lage rente. In 2018 werden de baten echter in negatieve zin beïnvloed door de waardevermindering van de obligaties, welke eind 2018 zijn verkocht. Zie voor een uitsplitsing hieronder.

De werkelijke rentelasten waren € 182.816 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat voor de investeringen pas per 1 december 2019 voor een bedrag van € 6.000.000 is gebruik gemaakt van de leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	428	50.000	1.597
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-	-42.019
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-	-	29.986
	<u>428</u>	<u>50.000</u>	<u>-10.436</u>

19. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2019	2018
	€	€
Aandeel resultaat HZ Holding B.V.	<u>7.337</u>	<u>-36.061</u>

Overzicht verbonden partijen

<u>Naam</u>	<u>Juridische vorm</u>	<u>Statutaire zetel</u>	<u>Eigen vermogen</u>	<u>Netto resultaat</u>	<u>Omzet</u>	Verklaring art. 2:403 BW <u>ja/nee</u>	<u>Consolidatie</u>	<u>Deelnemings percentage</u>	<u>Activiteiten code</u>
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	2.171.284	7.337	-	Nee	Nee	100	4
Stichting ADA	Stichting	Roosendaal	261.411	1.489.161	5.669.900	Nee	Nee	20	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2019 zijn als volgt weer te geven

<u>Naam</u>	<u>Juridische vorm</u>	<u>Statutaire zetel</u>	<u>Eigen vermogen</u>	<u>Netto resultaat</u>	<u>Omzet</u>	Verklaring art. 2:403 BW <u>ja/nee</u>	<u>Consolidatie</u>	<u>Deelnemings percentage</u>	<u>Activiteiten code</u>
TWZ B.V.	B.V.	Vlissingen	953.085	5.734	1.424.731	Nee	Nee	100	4
TWZ Payroll B.V.	B.V.	Vlissingen	88.633	-2.418	60.027	Nee	Nee	100	4

The Work Zone 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.

The Work Zone Payroll B.V.

Het aanbieden en uitvoeren van payrolldiensten, waaronder het in dienst nemen van medewerkers en deze ter beschikking stellen aan onderwijsinstellingen; het ondersteunen van onderwijsinstellingen bij de personeels- en salarisadministratie; het aanbieden van individuele outplacement trajecten.

12 VERANTWOORDING SUBSIDIES

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
					Gereed	Niet gereed
	Kenmerk	Datum	€	€	Ja	
Lerarenbeurs	928092-1	20-09-2018	67.584	67.584		
Lerarenbeurs	1006193-1	22-07-2019	96.768	96.768	Nee	
			<u>164.352</u>	<u>164.352</u>		

G2-A Aflopend 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 volwassen Doorstroomprogramma mbo-hbo	HO/560031278	26-06-2017	626.800	584.882	626.800	0
	DHBO18010	15-03-2018	<u>199.975</u>	<u>199.975</u>	<u>73.896</u>	<u>126.079</u>
			<u>826.775</u>	<u>784.857</u>	<u>700.696</u>	<u>126.079</u>

WNT-VERANTWOORDING 2019 STICHTING HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

De WNT is van toepassing op Stichting HZ University of Applied Sciences. Het voor Stichting HZ University of Applied Sciences toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 164.000. In 2018 was de bezoldigingsnorm € 158.000.

Klassenindeling WNT 2019

Voor de berekening van het aantal complexibiliteitspunten m.b.t. de baten en het aantal bekostigde studenten moet uitgegaan worden van het gemiddelde van de jaren t-4, t-3 en t-2 (dus 2015, 2016 en 2017).

	2015	2016	2017	gemiddelde	complexibiliteitspunten
Baten	48	48	52	49	6
Aantal bekostigde studenten	3.805	3.686	3.691	3.727	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	10	10	10	10	5
Totaal aantal complexibiliteitspunten					14
Bezoldigingsmaximum					€ 164.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Bedragen x € 1

J.L. Dane

Functiegegevens

Voorzitter College
van Bestuur

Aanvang en einde functievervulling in 2019

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband (in fte)

1,0

Gewezen topfunctionaris?

Nee

(Fictieve) dienstbetrekking?

Ja

Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode

164.000

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

131.731

Belastbare onkostenvergoedingen

-

Beloningen betaalbaar op termijn

20.252

Vrije rubriek

-

Vrije rubriek

-

Subtotaal

151.983

-/- Onverschuldigd betaald bedrag

-

Totaal bezoldiging 2019

151.983

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

n.v.t

Gegevens 2018

Aanvang en einde functievervulling in 2018

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband 2018 (in fte)

1,0

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

122.572

Belastbare onkostenvergoedingen

-

Beloningen betaalbaar op termijn

18.421

Vrije rubriek

-

Vrije rubriek

-

Totaal bezoldiging 2018

140.993

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	A.J.G. Poppelaars	W.M.E. Teune- Kasbergen	J. Kloet	J. van der Hart
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	24.600	10.963	16.400	16.400
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.277	5.781	11.352	8.852
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	13.277	5.781	11.352	8.852
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2019	13.277	5.781	11.352	8.852
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018				
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.277	11.564	11.352	8.852
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2018	13.277	11.564	11.352	8.852

In 2018 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 23.700 en voor de leden € 15.800.

Bedragen x € 1	M.S. Menendez	F. Verhagen
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	16.400	16.400
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	8.852	8.852
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
Vrije rubriek	-	-
Vrije rubriek	-	-
<i>Subtotaal</i>	8.852	8.852
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging 2019	8.852	8.852
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/9 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	2.950	8.852
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
Vrije rubriek	-	-
Vrije rubriek	-	-
Totaal bezoldiging 2018	2.950	8.852

In 2018 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 23.700 en voor de leden € 15.800.

Fouterstel:

De gegevens van mevrouw M.S. Menendez zijn per abuis in de jaarrekening 2018 niet vermeld. In de jaarrekening 2019 zijn de betreffende gegevens over 2018 hierboven alsnog vermeld. Er is in 2018 geen sprake geweest van een onverschuldigde betaling.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Coronavirus

Nadat het coronavirus in eerste instantie vooral een probleem in China leek, is inmiddels gebleken dat sprake is van een wereldwijde pandemie. Ook In Nederland volgden de maatregelen, die vooral waren gericht op de spreiding van het aantal ziektegevallen gedurende een langere periode, elkaar sinds begin maart 2020 in rap tempo op. Zo werd op donderdag 12 maart besloten dat de meeste hogescholen en universiteiten per direct hun deuren sloten. Voor de HZ University of Applied Sciences is deze periode inmiddels al verlengd tot 1 juni aanstaande.

Aan alle sindsdien genomen maatregelen liggen beslissingen ten grondslag die, zoals minister-president Mark Rutte het treffende verwoordde, voor 100% genomen moesten worden met 50% van de kennis. Dit is ondanks groeiende kennis heden ten dage nog steeds het geval; niemand weet hoe effectief de genomen maatregelen zijn, hoe lang zij nodig zijn en wat er gebeurt bij het geleidelijk loslaten van deze maatregelen. De toekomst is voor alle bedrijven en instellingen, in Nederland maar ook daarbuiten, dan ook vooralsnog zeer ongewis.

Nadat de HZ University of Applied Sciences vanaf vrijdag 13 maart haar deuren gesloten heeft gehouden, is zoveel mogelijk getracht de activiteiten doorgang te laten vinden. Het onderwijs kon al vrij snel "van afstand" worden uitgevoerd, iets dat voor onderzoeksactiviteiten soms wat minder eenvoudig bleek te zijn. Veel van de ondersteunende diensten konden hun werkzaamheden vanaf thuis voortzetten, al bleek dit voor sommige diensten zoals bijvoorbeeld de catering, onmogelijk.

Sinds het ontstaan van de crisissituatie zijn door de organisatie extra kosten gemaakt om de ontstane problemen op te kunnen lossen. Hierbij valt te denken aan de kosten van het terughalen van studenten en medewerkers vanuit het buitenland, restituties van reeds betaalde bedragen voor diverse activiteiten, extra aanschaf van middelen ten behoeve van het thuiswerken, enzovoorts. Tevens is er sprake van baten die als gevolg van de crisis niet gerealiseerd kunnen worden, zoals bijvoorbeeld de vergoeding voor het verzorgen van lessen in China, onderzoeksopdrachten en dergelijke. Deze tegenvallers worden in de financiële administratie zoveel mogelijk onder één noemer in beeld gebracht.

Ondanks het bovenstaande komt de continuïteit van de HZ University of Applied Sciences op de korte termijn niet in gevaar. Collegegelden zijn vrijwel volledig ontvangen voor het lopende schooljaar en de Rijksbijdrage voor 2020 is bekend en ontvangen.

Omtrent de effectiviteit en de periode van de nu genomen maatregelen kan op dit moment nog niets met zekerheid worden vastgesteld. Mogelijke gevolgen voor de HZ University of Applied Sciences op middellange termijn bestaan mogelijk uit een vermindering van de instroom van nieuwe internationale studenten. Wat de huidige crisis betekent voor de instroom van nationale, c.q. regionale studenten, is op dit moment nog niet duidelijk. Mogelijk kan dit positieve effecten opleveren. Op dit moment gaan onderzoeksprojecten zoveel mogelijk door, of worden deze met toestemming van de subsidieverstrekker tijdelijk uitgesteld. Wat de huidige crisis betekent voor toekomstige projecten is op dit moment nog gissen.

De Nederlandse overheid heeft steeds aangegeven dat haar beleid erop gericht is de economische gevolgen van de crisis zoveel mogelijk te beperken. Waar nodig rekent de HZ University of Applied Sciences dan ook op een bijdrage hiervan indien de continuïteit in het geding zou dreigen te komen.

15 BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING

GW fase 2: JRCZ	Budget JRCZ incl. BTW	Werkelijke kosten JRCZ	Nog te besteden
- historische kosten	360.000	360.000	0
- termijnen Rothuizen Bouwmesster Pro	22.976.849	490.050	22.486.799
Budget projectboek	23.336.849	850.050	22.486.799
- terreininrichting	650.000		650.000
- bouwrijp maken	355.000		355.000
- meubilair algemeen	300.000		300.000
- AV/ ICT	250.000		250.000
Bijkomende kosten	1.555.000	0	1.555.000
Fase 3 Ecologielab	3.300.000		3.300.000
Extra inrichtingskosten	1.808.151	120.710	1.687.441
Extra investeringskosten	5.108.151	120.710	4.987.441
Totale investering	30.000.000	970.760	29.029.240

OVERIGE GEGEVENS

INHOUDSOPGAVE

1. CONTROLEVERKLARING ACCOUNTANT

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting HZ University of Applied Sciences

A. VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2019

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 samenstelling van het vermogen van Stichting HZ University of Applied Sciences op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

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

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

B. VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

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

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

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

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

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

C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

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

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

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

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

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

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

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn

het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Breda, 23 juni 2020

MAZARS N.V.

w.g. drs. P.A.J. Hopstaken RA