



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES



20

14

JAAARSTUKKEN

JAAAR  
STUKKEN

20

14

# INHOUDS OPGAVE

VOORWOORD CVB .....	6	2.3.2. Klachten en geschillen.....	25
THEMA INTERNATIONALISERING .....	8	2.4. Horizontale dialoog.....	25
1. RAAD VAN TOEZICHT .....	11	3. STRATEGIE EN BELEID .....	27
1.1. Taak.....	12	3.1. Instellingsplan .....	28
1.2. Schema van aftreden .....	12	3.1.1. Ontwikkeling HZ-IP 2013-2017 .....	28
1.3. Onafhankelijkheid Raad van Toezicht.....	12	3.1.2. Inhoud HZ-IP 2013-2017 .....	28
1.4. Commissies.....	12	3.1.3. Implementatie HZ-IP 2013-2017.....	31
1.5. Werkwijze.....	13	4. PRESTATIEAFSPRAKEN .....	35
1.6. Vergaderingen.....	13	4.1. Midtermreview .....	36
1.6.1. Governance .....	14	4.2. Realisatie prestatieafspraken 2014.....	37
1.6.2. Zelfevaluatie Raad van Toezicht.....	16	4.2.1. Studiesucces, kwaliteit en maatregelen .....	38
1.6.3. Kwaliteit .....	16	4.2.2. Profilering en zwaartepuntvorming.....	41
1.6.4. Invulling bestuur.....	16	5. KWALITEIT .....	45
1.6.5. Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).....	17	5.1. Interne kwaliteitszorg op de HZ .....	46
1.6.6. Midtermreview prestatieafspraken.....	17	5.2. Accreditaties .....	47
1.6.7. Positiebepaling onderzoek.....	17	5.3. Studenttevredenheid.....	49
1.6.8. Instellingsplan 2013-2017.....	17	5.3.1. Nationale Studenten Enquête .....	49
1.6.9. Huisvesting.....	17	5.3.2. Keuzegids hbo Voltijd .....	50
1.6.10. Claim Rekenschap.....	18	5.3.3. Elsevier .....	50
1.6.11. HZ-risicomanagement .....	18	5.3.4. Studeren met een Handicap.....	50
1.6.12. Deelname programma HZ Cult .....	19	5.4. Participatie studenten.....	51
1.7. Betrokkenheid externe belanghebbenden bij beleidsontwikkeling en strategische samenwerking .....	19	5.5. Inspectie voor het Onderwijs.....	52
1.8. Resultaten 2014 .....	20	5.6. Sectorbrede conversie van techniekopleidingen.....	52
2. ORGANISATIE.....	21	5.7. Commissie Bruijn – Vreemde Ogen Dwingen .....	52
2.1. College van Bestuur.....	22	6. EXAMENCOMMISSIE .....	55
2.2. Organisatiestructuur.....	22	6.1. Samenstelling en functioneren examencommissie .....	56
2.3. Medezeggenschap, klachten en geschillen .....	23	6.2. Onafhankelijkheid en deskundigheid .....	57
2.3.1. Medezeggenschap.....	23		



6.2.1.	Onafhankelijkheid .....	57	8.4.3.	De Ruyter Applied Research Centre.....	81
6.2.2.	Deskundigheid .....	57	8.4.4.	Centres of Expertise .....	81
<b>6.3.</b>	Taken en bevoegdheden examencommissie ...	58	<b>8.5.</b>	Valorisatie .....	83
6.3.1.	Borging van kwaliteit van tentamens en examens .....	58	8.5.1.	Kenniscentrum DIO .....	83
6.3.2.	Richtlijnen vaststelling tentamens en examens .....	59	8.5.2.	Smart Services Boulevard.....	84
6.3.3.	Vaststellingstudieprogramma.....	59	8.5.3.	Expertise Management Methode .....	84
6.3.4.	Vrijstellingen.....	60	8.5.4.	Zeeland Centraal.....	85
6.3.5.	Fraude door studenten.....	60	<b>9. MEDEWERKERS .....</b>	<b>87</b>	
6.3.6.	Uitreiking getuigschriften .....	61	<b>9.1.</b>	HRM-visie in uitvoering.....	88
6.3.7.	Benoeming examinatoren .....	61	<b>9.2.</b>	Strategische personeelsplanning .....	88
<b>6.4.</b>	Negatief Bindend Studieadvies-procedure .....	62	<b>9.3.</b>	Werving en selectie .....	89
6.4.1.	NBSA norm .....	62	<b>9.4.</b>	Professionalisering .....	89
6.4.2.	NBSA-procedure .....	62	<b>9.5.</b>	Integraal gezondheidsmanagement .....	91
<b>6.5.</b>	Rol van examencommissies bij accreditaties.....	62	<b>9.6.</b>	Digitalisering van HR processen .....	92
<b>6.6.</b>	Klachten en beroep .....	63	<b>9.7.</b>	Flexibiliteit .....	92
6.6.1.	Klachten .....	63	<b>9.8.</b>	Woon-werkverkeer .....	92
6.6.2.	Beroep.....	63	<b>9.9.</b>	HZ FUN.....	92
<b>7. UITDAGEND ONDERWIJS.....</b>	<b>65</b>		<b>10. INNOVERENDE GROEIENDE HZ.....</b>	<b>93</b>	
<b>7.1.</b>	Opleidingsprogramma's.....	66	<b>10.1.</b>	HZ-aanbod: opleidingsportfolio .....	94
<b>7.2.</b>	Studiekeuze en intake .....	67	<b>10.2.</b>	Instreammanagement .....	95
<b>7.3.</b>	Professionele en persoonlijke ontwikkeling.....	67	10.2.1.	Marketing en werving .....	95
7.3.1.	HZ Cult .....	68	10.2.2.	Aansluiting op hbo .....	96
7.3.2.	HZ Sport .....	68	10.2.3.	Studiekeuze- en intake.....	97
7.4.	Student- en procesgericht onderwijs.....	68	10.2.4.	Toelatingsbeleid .....	98
7.5.	Vakmanschap en meesterschap van de docent.....	69	10.2.5.	Studentaantallen.....	98
7.6.	Internationale partners.....	69	<b>10.3.</b>	Studentbegeleiding .....	99
7.7.	Onderwijskwaliteit en gerealiseerd niveau.....	69	10.3.1.	Decanen .....	99
<b>8. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE ....</b>	<b>71</b>		10.3.2.	Studie & Topsport.....	99
8.1.	Visie – Duurzame Dynamische Delta .....	72	10.3.3.	Studie & functiebeperking .....	99
8.2.	Organisatie van onderzoek en valorisatiek. ....	75	10.3.4.	Vertrouwenspersoon.....	100
8.2.1.	Applied Research Centres.....	75	10.3.5.	Studentpsycholoog.....	100
8.3.	Onderzoek en ondernemerschap in curricula.....	76	10.3.6.	Taalcoach .....	100
8.3.1.	Onderzoek .....	76	<b>10.4.</b>	Profileringsfonds .....	100
8.3.2.	Ondernemerschap .....	76	<b>10.5.</b>	TWZ .....	101
8.4.	Onderzoek in praktijk.....	78	<b>10.6.</b>	Studentorganisaties.....	101
8.4.1.	Delta Applied Research Centre .....	78	<b>11. INTERNATIONALISERING .....</b>	<b>103</b>	
8.4.2.	Scalids Applied Research Centre .....	80	<b>11.1.</b>	Internationaal curriculum.....	104
			<b>11.2.</b>	Partnerinstellingen.....	104
			<b>11.3.</b>	Werving internationale studenten.....	105
			<b>11.4.</b>	Internationale ervaring HZ-studenten.....	106
			<b>11.5.</b>	Internationale ervaring HZ-docenten .....	107

<b>12. INSPIRERENDE CAMPUS.....</b>	<b>109</b>
<b>12.1.</b> Visie inspirerende campus.....	110
<b>12.2.</b> Fysieke campus.....	110
12.2.1. Huisvestingsconcept 2020.....	110
12.2.2. Ontwikkelingen huisvesting 2014.....	110
12.2.3. Studentenhuisvesting .....	111
<b>12.3.</b> Digitale campus .....	112
12.3.1. De gebruiker bepaalt .....	112
12.3.2. “Verapping” van informatievoorziening .....	112
12.3.3. Veranderende leeromgeving.....	112
12.3.4. Verantwoording hbo .....	113
12.3.5. Meer doen met minder middelen.....	113
12.3.6. Professionals bepalen de kwaliteit.....	113
12.3.7. Cloud services.....	113
12.3.8. Onderzoek in het hbo .....	113
<b>13. FINANCIËN.....</b>	<b>115</b>
<b>13.1.</b> Financiële prestaties: samenvatting exploitatierekening .....	116
13.1.1. Vergelijking bedrijfsresultaat 2014 met begroting 2014 .....	116
<b>13.2.</b> Financiële positie: samenvatting balans.....	117
13.2.1. Treasurybeleid .....	118
<b>13.3.</b> Marktactiviteiten .....	118
<b>13.4.</b> Claim Rekenschap.....	118
<b>13.5.</b> Continuïteitsparagraaf .....	118
13.5.1. Inleiding .....	118
13.5.2. Beleid .....	118
13.5.3. Meerjarenparagraaf.....	120
13.5.4. Interne risicobeheersings- en controlesysteem.....	123
13.5.5. Risico's en onzekerheden.....	125
13.5.6. Governancecode.....	126
<b>13.6.</b> Notitie helderheid .....	127
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>129</b>
<b>JAARREKENING.....</b>	<b>177</b>
<b>OVERIGE GEGEVENS.....</b>	<b>219</b>



# VOORWOORD

In 2014 heeft HZ haar nationale toppositie weten te behouden. Voor het vijfde jaar op rij behoort HZ tot de top drie hogescholen van Nederland. HZ is erg blij met de waardering die zij van studenten krijgt. Immers de ambitie van de HZ is om de talenten van studenten optimaal tot ontwikkeling te brengen.

Het College van Bestuur spreekt dan ook zijn grote waardering uit voor de inzet van docenten, medewerkers en studenten die tot deze mooie resultaten hebben geleid.

In dit jaarverslag wordt geschreven over de activiteiten die de HZ in het kalenderjaar 2014 heeft uitgevoerd. Dit jaarverslag omvat onder andere het verslag van de Raad van Toezicht, alsmede een rapportage over de organisatie, de prestatieafspraken, de strategische initiatieven, de examencommissie en de continuïteit van de HZ.

In 2014 is wederom met veel energie gewerkt aan de implementatie van het HZ-Instellingsplan 2013-2017. In het nieuwe Instellingsplan is een ambitieuze ambitie neergelegd. Zo wil HZ in 2017 alle curricula vernieuwd hebben conform het nieuwe onderwijsconcept 'Student- en Procesgericht Onderwijs'. De opleidingen die hier als eerste mee begonnen zijn behalen prachtige resultaten met betrekking tot studenttevredenheid, studierendement en waardering van de beroepspraktijk. Het nieuwe onderwijsconcept is derhalve het fundament om de komende jaren vanuit te blijven werken en om dit HZ-breed te implementeren. Het praktijkgericht onderzoek in de kenniscentra en ook de integratie van onderzoek met onderwijs krijgt binnen alle opleidingen steeds verder vorm en inhoud.

De onderzoeksgroepen verrichten vraag gestuurd onderzoek, waarvan de resultaten door de vragende ondernemingen en instellingen zeer gewaardeerd worden. De kennistransfer doet er toe en HZ ontwikkelt zich steeds verder als kennisinstelling tot University of Applied Sciences.

Voor het hogeschooljaar 2014-2015 heeft de HZ het thema 'internationalisering' gekozen. HZ was zeer verheugd en vereerd dat mevrouw Jet Bussemaker (minister van het Ministerie van OCW) en de heer Pieter van Oord (CEO van Van Oord) de opening van het hogeschooljaar verricht hebben.

In dit jaarverslag laten we met voorbeelden, cijfers en toelichtingen zien dat HZ goed op koers ligt. Er zijn natuurlijk altijd verbeterpunten, maar de basis staat er en we werken koersvast aan de realisatie van onze ambities om te kunnen blijven excelleren in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Het geheel van onze activiteiten verloopt binnen een kwaliteitscultuur. Al onze opleidingen zijn in 2014 succesvol geaccrediteerd en HZ werkt continu aan de verbeterplannen van opleidingen.

De kwaliteit van de instelling wordt in grote mate bepaald door de kwaliteit van de medewerkers. Daarom werden in 2014 aspecten van het personeelsbeleid aangepakt en geoptimaliseerd. Om te kunnen excelleren als mens en als onderdeel van de organisatie, moet elke medewerker 'competent zijn met talent'. HZ investeert veel in de professionalisering van de medewerkers, onder andere via de eigen HZ Academy. Het College van Bestuur hecht zeer aan betrokkenheid

van medewerkers en teams bij de ontwikkeling van de hogeschool. In 2014 is er voor gekozen om de jaarplannen (als onderdeel van het HZ-Instellingsplan) bottom-up tot stand te laten komen vanuit de teams. Dit heeft veel leerpunten met zich meegebracht en dit proces zal de komende jaren verder geoptimaliseerd worden. HZ wil de resultaatverantwoordelijkheid nadrukkelijk bij de teams neerleggen. Verder heeft het College van Bestuur het collegejaar 2014-2015 uitgeroepen tot jaar van de verbinding, waarbij connectie tussen verschillende onderdelen en lagen van de organisatie is geoptimaliseerd teneinde op de meest effectieve en efficiënte wijze de doelen uit het HZ-Instellingsplan 2013-2017 te kunnen realiseren.

Medezeggenschap staat hoog in het vaandel bij de HZ. Het College van Bestuur is zeer content met de wijze waarop door de Hogeschoolraad met medewerkers en studenten invulling gegeven wordt aan de medezeggenschap.

HZ staat in 2015 voor de belangrijke taak om de innovatie met betrekking tot onderwijs en praktijkgericht onderzoek te continueren. In 2015 wordt er extra geïnvesteerd in de uitbreiding van de formatie voor onderwijs en onderzoek. Daarmee wil het College van Bestuur enerzijds de werkdruk hanteerbaar maken en anderzijds zorg dragen voor continuïteit van de innovatie.

Naast investeringen in onderwijs en praktijkgericht onderzoek zal er in 2015 geïnvesteerd gaan worden in de studie- en onderzoeksomgeving. Zo zal voor De Ruyter Academy nieuwbouw gerealiseerd gaan worden aan de Boulevard Bankert te Vlissingen en zal in ieder



geval de Delta Academy gehuisvest gaan worden aan 't Groene Woud in Middelburg. Kortom, de HZ investeert in 2015 fors in haar toekomst! In onze misse staat beschreven dat HZ tot de beste hogescholen wil blijven behoren door onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit te bieden. De essentie van 'excelleren' zit in het voortdurend streven naar verbetering door het inspireren en verbinden van studenten en medewerkers, hetgeen een onophoudelijk proces is.

Vlissingen, mei 2015  
College van Bestuur,

Adri de Buck  
Voorzitter

John Dane  
Lid



# HET JAAR VAN INTERNATIONALISERING

De HZ heeft reeds lang ervaring met internationalisering. In de missie van de HZ speelt internationalisering een belangrijke rol, namelijk de HZ als De Persoonlijke Hogeschool, die innovatieve, creatieve en ondernemende professionals opleidt voor een duurzame en globaliserende samenleving. Internationalisering vormt een rode draad in het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en tevens het thema van dit jaarverslag.

HZ beseft dat de wereld zeer snelle veranderingen ondergaat, zoals digitalisering en grotere connectiviteit, die de wereldeconomie - maar ook ons dagelijks leven inclusief het onderwijs - sterk beïnvloeden. Om oplossingen te vinden voor de uitdagingen van de 21e eeuw is een steeds bredere pool van hoogopgeleiden met brede en internationale kennis en vaardigheden noodzakelijk. Het traditionele onderwijsmodel van het hbo staat onder druk en de 'war for talent' heeft grote gevolgen, ook hier in de Zuidwestelijke regio van Nederland. Studentmobiliteit over grenzen heen neemt toe en dat betekent nieuwe kansen voor onze studenten, maar ook meer concurrenten voor hen op de (Nederlandse) arbeidsmarkt. In het Westen groeit de noodzaak om de arbeidspopulatie op peil te houden gezien de vergrijzing van de bevolking. De vraag naar kenniswerkers groeit wereldwijd sterker dan ooit. Zij zijn in toenemende mate bepalend voor het innovatieve vermogen van onze samenleving. Dat geldt zeker ook voor HZ-studenten. Van hen wordt verwacht dat zij bijdragen aan antwoorden op de geschetste global trends. Talenten zijn nodig om de innovatievoorsprong op de groeiende concurrentie te behouden. Daarnaast voeren steeds meer landen een gerichte strategie op het aantrekken van talent. Als studenten willen slagen op de snel veranderende arbeidsmarkt behoren ze te beschikken over internationale kennis en vaardigheden. De HZ ondersteunt studenten in hun ontwikkeling naar een succesvolle plek op die arbeidsmarkt. Daarvoor zijn een uitstekende professionele ontwikkeling evenals een brede persoonlijke ontplooiing onmisbaar. Om deze brede ambitie te realiseren is veel nodig, zoals wereldoriëntatie, wereldburgerschap en 'Bildung', Engelstalig onderwijs en werken met cases uit verschillende landen gebaseerd op actueel onderzoek en multidisciplinaire benadering, stage lopen bij internationale

bedrijven in Nederland en daarbuiten en studeren aan buitenlandse universiteiten.

HZ beschouwt internationalisering dan ook als een voorwaarde voor het arbeidsmarktperspectief van studenten en tevens als een stimulans voor kwaliteit van onderwijs en onderzoek aan de HZ. Bovendien vormt internationalisering een driver voor noodzakelijke groei van studenten aan de HZ, mede gezien de afname van regionale studenteninstroom vanwege krimp en urbanisatie. Door middel van internationale instroom kan de HZ haar kritieke massa aan studenten behouden, die nodig is om het voor de regionale economie en samenleving noodzakelijke brede opleidingsportfolio te blijven aanbieden. Regionaal gezien stimuleert internationalisering economische ontwikkeling en verhoging van de concurrentiekracht. Kortom, internationalisering van het hbo is een essentieel en urgent thema.

Als onderwijsinstelling kan HZ de internationalisatie-slag van haar onderwijs niet alleen realiseren. Ze heeft partners nodig uit het zowel bedrijfsleven als uit de overheden. HZ zoekt bedrijfspartners waarmee zij duurzame relaties kan aangaan voor haar internationale onderwijs en onderzoek. Medewerkers van bedrijven hebben up-to-date kennis en vaardigheden nodig, waarmee zij in een internationale context professioneel kunnen handelen. Voor bestaande medewerkers van bedrijven wil de HZ door middel van Leven Lang Leren programma's een partner zijn. Nieuwe medewerkers - onze huidige studenten - moeten in hun opleiding adequate basiskwalificaties internationaal werken verwerven. Om die te ontwikkelen zijn stageplaatsen, onderzoeksopdrachten, gezamenlijke projecten, bedrijfsgastdocenten en andere vormen van samenwerking noodzakelijk. Zo werken studenten, bedrijven en HZ samen, waarmee studenten een uitstekend arbeidsmarktperspectief verkrijgen door te werken aan state-of-the art projecten: 'Make it in the Netherlands; Make it in the World!'. Bovendien versterken bedrijven hun concurrentiepositie dankzij de competenties van hun medewerkers. Naast het internationale bedrijfsleven en onderwijspartners zijn ook overheidspartners (zowel regionaal als nationaal) onmisbaar voor het realiseren van de internationalisatie-agenda in het hbo, onder andere in het kader van



wetgeving en bekostigingssystematiek om toekomstbestendig onderwijs mogelijk te maken. Lokale overheden dienen de randvoorwaarden te scheppen om factoren zoals adequate huisvesting en passende voorzieningen voor een goed studentenleven mogelijk te maken en actief bij te dragen aan de realisatie hiervan. Hoger internationaal onderwijs is namelijk een belangrijke economische factor voor de regio en de Zeeuwse kenniseconomie.

HZ heeft er in 2014 daarom voor gekozen de jaarlijkse Opening Hogeschooljaar in het teken te stellen van internationalisering van het hoger onderwijs. Tijdens de Opening Hogeschooljaar wordt het nieuwe studiejaar van de HZ ingeluid. Jaarlijks opent de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap – mevrouw Jet Bussemaker - het landelijke hogeschooljaar. Dit jaar had de HZ de eer mevrouw Bussemaker in Vlissingen te mogen verwelkomen, ten behoeve van de landelijke Opening Hogeschooljaar.

Tijdens haar bezoek aan de HZ heeft de minister benadrukt dat in de nieuwe wereld globalisering, digitalisering en individualisering geen tijdelijke verschijnselen zijn. Het zijn structurele veranderingen, die oude ordeningen aan het wankelen brengen. De samenleving wordt geconfronteerd met vervagende grenzen tussen landen, mensen en gebeurtenissen. Lokale omstandigheden veroorzaken globale deining en globale ontwikkelingen hebben lokaal grote gevolgen. De ontmoeting, en soms ook de confrontatie, met andere werelden is nodig om de antwoorden te vinden die we alleen niet kunnen bedenken. Ook in de collegezalen – of gewoon vanaf de bank – kunnen studenten de grens over, onder andere via Massive Open Online Courses (MOOC's). De minister is van mening dat grenzen verkend en verlegd moeten worden, om nieuwe combinaties te maken van kennis, ideeën en talent. Studenten worden op die manier opgeleid voor banen die nu nog niet bestaan. Hierbij moet sprake zijn van ruimte voor experiment, ondernemerschap en creativiteit voor studenten, docenten en instellingen, aldus de minister. Het hoger onderwijs moet meebewegen met de grote structurele veranderingen in de wereld, los van one-size-fits-all, op basis van onder andere academische vorming, ondernemerschap en de international classroom.

Naast de aanwezigheid van de minister tijdens de Opening Hogeschooljaar, was de HZ zeer vereerd de heer Pieter van Oord als gastspreker te mogen ontvangen tijdens deze bijeenkomst. De heer Van Oord is CEO van Van Oord, een toonaangevende aannemer van bagger-, waterbouwkundige en offshore energieprojecten (olie, gas en wind) en actief in meer dan 50 landen. De heer Van Oord heeft gedurende zijn speech onder andere toelichting gegeven op de eisen die een

bedrijf als Van Oord als werkgever stelt aan haar werknemers. Uit de speech van de heer Van Oord is gebleken dat een internationale oriëntatie een vereiste is om werkzaam te zijn voor dit bedrijf. Het bedrijfsleven vraagt dan ook om ondernemende studenten met een internationale oriëntatie. Het hoger onderwijs kan hier op inspelen door internationalisering een prominente plek in het curriculum te geven. Naast professionele ontwikkeling, draagt buitenlandervaring volgens de heer Van Oord zeker ook bij aan de persoonlijke ontplooiing van medewerkers. In het kader van deze persoonlijke ontplooiing biedt de HZ studenten nadrukkelijk de kans om buitenlandervaring op te doen door middel van onder andere stage en studie in het buitenland, maar ook door middel van international classrooms en internationale casuïstiek.

De aanwezigheid van deze gewaarde gasten en overige genodigden zoals studenten, medewerkers en externe genodigden heeft ertoe geleid dat de internationalisering van het hoger onderwijs vanuit zowel het onderwijsperspectief als het overheidsperspectief en het bedrijfsperspectief op een interactieve benaderd kon worden.

Tijdens de Opening Hogeschooljaar is gebleken dat internationalisering van het hbo alle stakeholders dwingt tot actie. Dat geldt voor studenten, medewerkers van de HZ, maar ook leidinggevenden en medewerkers in het bedrijfsleven en bij overheden. Allen moeten passende acties ondernemen om de aansluiting te vinden met het alsmaar veranderende internationale speelveld, waarop ons aller toekomst in hoge mate wordt bepaald. De Opening Hogeschooljaar heeft een goede mogelijkheid geboden om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

HZ kijkt terug op een zeer geslaagde bijeenkomst. De presentatie van de heer Van Oord heeft veel indruk gemaakt op aanwezigen. Studenten hebben aangegeven zeer geïnspireerd te zijn geraakt door zijn visie en hebben aangegeven zich des te meer te realiseren hoe belangrijk het is om internationale competenties te ontwikkelen. Ook mevrouw Bussemaker heeft een inspirerende bijdrage geleverd. Aanwezigen waren onder de indruk van haar visie op het hoger onderwijs. Wij zijn zowel mevrouw Bussemaker als de heer Van Oord dan ook zeer erkentelijk voor hun bezoek aan onze hogeschool en voor de open en boeiende wijze waarop zij inhoud hebben willen geven aan de Opening Hogeschooljaar 2014. De Opening Hogeschooljaar vormt een inspirerende basis om ook de komende jaren de focus op internationalisering verder uit te bouwen en mede hierdoor de missie om professionals op te leiden voor een globaliserende samenleving te volbrengen.







# RAAD VAN TOEZICHT



## 1.1. TAAK

De Raad van Toezicht houdt, met het oog op de wettelijk aan de HZ toebedeelde taken, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. Tevens staat de Raad van Toezicht het College van Bestuur met raad terzijde in de vervulling van zijn taken. HZ University of Applied Sciences kent een Raad van Toezicht van zes leden.

## 1.2. SCHEMA VAN AFTREDEN

Per 1 januari 2014 is de heer Verhagen benoemd tot lid Raad van Toezicht. De heer Verhagen is financieel deskundig en beschikt over internationale ervaring. De heren Kloet en Van Mourik zijn beiden per 1 februari 2014 herbenoemd tot lid Raad van Toezicht voor de duur van 4 jaar.

Mevrouw Teune-Kasbergen is op 21 juni 2010 benoemd op voordracht van de hogeschoolraad. In de vergadering van woensdag 16 april 2014 heeft de hogeschoolraad een unaniem positief advies uitgebracht over de herbenoeming van mevrouw Teune als vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. De hogeschoolraad is verheugd dat mevrouw Teune-Kasbergen bereid is voor een tweede termijn zitting te nemen in de Raad van Toezicht. Derhalve is mevrouw Teune-Kasbergen herbenoemd tot 1 juli 2018.

De heer Izeboud heeft vanaf 1 januari 2014 namens de Raad van Toezicht een bijzondere rol vervuld in de gesprekken met het Ministerie van OCW met betrekking tot de Claim Rekenschap. De Raad van Toezicht is de heer Izeboud zeer erkentelijk voor de inzet van zijn expertise. De heer Izeboud is per 1 januari 2015 afgetreden als lid Raad van Toezicht conform het rooster van aftreden.

De samenstelling van de Raad van Toezicht, de profielschets Raad van Toezicht en de bezoldiging van de Raad van Toezicht-leden zijn opgenomen in bijlagen 1.1 t/m 1.3.

### SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

mr. drs. A.J.G. (Toine) Poppelaars – voorzitter  
drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen – vicevoorzitter  
Ing. J. (Johan) Kloet – lid  
N. (Nico) van Mourik MPA – lid  
J. (Hans) van der Hart – lid  
Drs. F. (Frank) Verhagen RA – lid

## 1.3. ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN TOEZICHT

Onafhankelijkheid is een criterium waaraan leden van de Raad van Toezicht continu moeten voldoen. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk kunnen opereren. Gelet op de branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ, heeft ieder lid van de Raad van Toezicht bij diens aantreden een door de Raad van Toezicht vastgestelde onafhankelijkheidsverklaring getekend. Ieder jaar wordt tijdens de governance-vergadering opnieuw beoordeeld of de leden nog voldoen met betrekking tot onafhankelijkheid. Hiermee is naar het oordeel van de Raad van Toezicht voldaan aan bepaling III.4.2 van de branchecode.

De onafhankelijkheidsverklaring Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 1.4.

## 1.4. COMMISSIES

De Raad van Toezicht kende in 2014 een auditcommissie, een selectie- en remuneratiecommissie en een commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Tevens maakt één lid van de Raad van Toezicht deel uit van de stuurgroep huisvesting. De taak van deze commissies is het voorbereiden van de besluitvorming van de Raad van Toezicht. De auditcommissie richt zich met name op de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing en de naleving van aanbevelingen en opmerkingen van de externe accountant en de controller. Aandachtsgebieden van de selectie- en remuneratiecommissie zijn onder andere de (her)benoeming van leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, het bezoldigingsbeleid, de bezoldiging van College van Bestuur-leden en de beoordeling van het functioneren van de College van Bestuursleden. De commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie richt zich op het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie.

SAMENSTELLING	AANTAL VERGADERINGEN 2014	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
<b>SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE</b> mr. drs. A.J.G. (Toine) Poppelaars drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen N. (Nico) van Mourik MPA	22-04-2014 10-06-2014 18-08-2014*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectiecriteria en benoemingsprocedure lid College van Bestuur</li> <li>• Bezoldigingsbeleid</li> <li>• Bezoldiging College van Bestuur</li> <li>• Functioneringsgesprek College van Bestuur-lid (eenhoofdig bestuur)</li> <li>• Remuneratierapport</li> </ul>
<b>AUDITCOMMISSIE</b> Ing. J. (Johan) Kloet J. (Hans) van der Hart Drs. F. (Frank) Verhagen RA	27-02-2014 02-06-2014 01-12-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementletter accountant</li> <li>• HZ-Jaarrekening 2013</li> <li>• Begroting 2015</li> <li>• Meerjarenprognose 2015-2019</li> <li>• Claim Rekenschap</li> <li>• HZ-risicomanagement</li> </ul>
<b>COMMISSIE KWALITEITSZORG ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE</b> drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen  Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld. De commissie heeft in 2014 op verschillende onderwerpen externe deskundigen ingeschakeld: de heer Daan Andriessen de heer Paul Rullmann	17-03-2014 01-04-2014 22-09-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijkgericht onderzoek in het hbo</li> <li>• Positiebepaling praktijkgericht onderzoek HZ</li> <li>• Accreditaties HZ</li> <li>• Landelijke ontwikkelingen kwaliteitszorg</li> </ul>

\* Naast deze officiële vergaderingen, hebben verschillende overleggen plaatsgevonden tussen (een delegatie van) de remuneratiecommissie en het voorgedragen kandidaat-lid College van Bestuur, de heer J.L. Dane.

## 1.5. WERKWIJZE

De verhouding tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht kenmerkt zich door partnership, waarbij vanuit ieders wettelijke taken en verantwoordelijkheden gewerkt wordt. Om de Raad van Toezicht in staat te stellen haar toezichthoudende taak adequaat te kunnen vervullen, verstrekt het College van Bestuur de Raad van Toezicht ieder kwartaal een rapportage op hoofdlijnen, gericht op de voortgang van in onderling overleg vastgestelde beleidsterreinen. Deze rapportage is zowel kwalitatief als kwantitatief onderbouwd. Daarnaast wordt de Raad van Toezicht in staat gesteld haar toezichthoudende taak te vervullen door relevante thema's te agenderen voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Naast de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, hebben de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur periodiek overleg. Verder heeft de Raad van Toezicht jaarlijks overleg met de hogeschoolraad (HR). Aan het overleg nemen (een delegatie van) de Raad van Toezicht en de HR deel. In

dit overleg is tevens een lid van het College van Bestuur betrokken, die daarin een adviserende en informerende taak vervult. Daarnaast voert mevrouw Teune-Kasbergen één á twee keer per jaar overleg met de (voorzitter) van de HR. De HR heeft geconcludeerd dat zij het afgelopen kalenderjaar in een openhartige sfeer heeft kunnen spreken met de Raad van Toezicht. In een opbouwend kritische sfeer zijn onderwerpen als werkdruk, medezeggenschap, (nieuw)bouwplannen en de samenstelling van het College van Bestuur aan de orde geweest. De Raad van Toezicht sluit zich hier volledig bij aan en hecht er grote waarde aan deze goede verstandhouding tussen de HR, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voort te blijven zetten.

Bijlage 1.5. bevat de toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader van de Raad van Toezicht HZ,

## 1.6. VERGADERINGEN

In het verslagjaar is de Raad van Toezicht zeven keer bijeen geweest. De volgende thema's zijn daarbij onder andere aan bod gekomen:



### 1.6.1. GOVERNANCE

Sinds 2013 kent de hbo-sector een nieuwe branchecode, namelijk de branchecode Goed Bestuur Hogescholen. In deze branchecode is de kwaliteit van onderwijs en onderzoek als hoogste prioriteit benoemd voor zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht, zonder daarbij het belang van en het toezicht op andere belangrijke bedrijfsprocessen uit het oog te verliezen. De Raad van Toezicht behoort conform de branchecode te toetsen of de realisatie van het onderwijs- en onderzoekaanbod leidend is geweest in relatie tot de andere bedrijfsprocessen binnen de HZ.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hechten grote waarde aan de opvolging en naleving van

de code, alsmede naleving en opvolging van de statuten en het bestuurs- en beheersreglement. Daarom wordt jaarlijks een reguliere vergadering van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur in het teken gesteld van governance. Ten behoeve van die governance-agenda worden compliance overzichten opgesteld waaruit blijkt in hoeverre de Raad van Toezicht en het College van Bestuur de branchecode, de statuten en het bestuurs- en beheersreglement opvolgen en naleven. De bevindingen uit deze overzichten worden besproken, leidend tot besluiten en eventuele vervolgacties. Onderstaand schema bevat een overzicht van besluiten en vervolgacties die de Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben genomen naar aanleiding van de compliance-overzichten:

COMPLIANCE-OVERZICHTEN	
COMPLIANCE BRANCHECODE GOVERNANCE HBO	
BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT	ACTIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Raad van Toezicht neemt kennis van het overzicht "Naleving branchecode governance hbo".</li> <li>• De HZ opereert conform de branchecode governance hbo.</li> <li>• De Raad van Toezicht zal haar eigen functioneren bespreken alsmede dat van de individuele leden van de Raad van Toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.</li> <li>• De Raad van Toezicht adviseert het College van Bestuur op praktische wijze te komen tot de samenstelling van een Raad van Advies op corporate niveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie Raad van Toezicht – College van Bestuur. Hierbij is onder andere gesproken over (1) de aanwezige competenties binnen de Raad van Toezicht en de benutting hiervan door het College van Bestuur, (2) scholingsbehoefte vanuit de Raad van Toezicht en (3) agenda-setting voor Raad van Toezicht-vergaderingen. Conclusie: de Raad van Toezicht en College van Bestuur zijn tevreden over hun onderling en eigen functioneren. Verbeterpunten zijn geformuleerd:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Raad van Toezicht bekrachtigt de eerdere instelling van een commissie Onderwijs &amp; Kwaliteit, ten behoeve van het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de Raad van Toezicht op het gebied van (1) kwaliteit van onderwijs en (2) kwaliteit van onderzoek.</li> <li>- In het kader van benutting van de expertise van de Raad van Toezicht-leden zal het College van Bestuur de Instellingsplanthema's uitwerken t.b.v. benutting van de expertise van Raad van Toezicht-leden.</li> <li>- Scholing t.b.v. de Raad van Toezicht gericht op nader te benoemen thema's zal worden georganiseerd.</li> </ul> </li> <li>• Het CvB zal met enige periodiciteit overleg voeren met de voorzitters van de Raden van Advies vanuit academies</li> </ul>

## RAPPORT COMMISSIE VAN MONTFORT: GOED BESTUUR IN HET HBO

### BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT

- De Raad van Toezicht neemt het rapport 'Goed bestuur in het hbo', de aanbevelingen en adviezen voor kennisgeving aan;
- De Raad van Toezicht maakt de wenselijkheid resp. noodzaak tot het scholen van de Raad van Toezicht bespreekbaar;
- De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur geadviseerd tot het maken van een geformaliseerd beleidskader met betrekking tot stakeholdermanagement;
- Aan de Raad van Toezicht zal worden voorgelegd het toetsingskader voor toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur, alsmede het met raad terzijde staan van het College van Bestuur.

### ACTIES

- Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie Raad van Toezicht – College van Bestuur, waarbij de wenselijkheid resp. noodzaak tot scholing van de Raad van Toezicht is besproken.
- Stakeholdermanagement is opgenomen in het HZ-Instellingsplan 2013-2017.
- Statuut strategische samenwerking HZ en partners is opgesteld en gepubliceerd.
- Het toetsingskader Raad van Toezicht (III.1.1. branchecode Goed Bestuur Hogescholen) is opgesteld en gepubliceerd.

## BRANCHECODE GOED BESTUUR HOGESCHOLEN

### BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT

- De Raad van Toezicht stelt vast dat de branchecode goed bestuur hogescholen volledig wordt opgevolgd en nageleefd.

### ACTIES

- Jaarlijkse bespreking van opvolging en naleving van de branchecode (compliance overzicht)

## COMPLIANCE STATUTEN EN BESTUURS- EN BEHEERSREGLEMENT

### BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT

- De statuten en het bestuurs- en beheersreglement HZ worden volledig nageleefd.
- De statuten en het bestuurs- en beheersreglement HZ zijn geheel in overeenstemming met de branchecode goed bestuur hogescholen
- Een plenair overleg is gearrangeerd, waarin Raad van Toezicht en College van Bestuur elkaars functioneren beoordelen.
- De Raad van Toezicht is van mening dat de compliance-overzichten vragen oproepen met betrekking tot toenemende regeldruk en bureaucratiesering. Naar aanleiding van de compliance-overzichten vraagt de Raad van Toezicht zich af of de stapeling van regelingen, branchecodes en andere voorschriften bijdraagt aan beter onderwijs.

### ACTIES

- Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie Raad van Toezicht – College van Bestuur. Zie bovenstaande toelichting

De Raad van Toezicht heeft in maart 2014 geconcludeerd dat de Raad van Toezicht opereert conform de bepalingen in de statuten van de Stichting HZ University of Applied Sciences, het bestuurs- en beheersreglement Stichting HZ University of Applied Sciences

en de branchecode. HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af. In de governance-vergadering van maart 2015 heeft de Raad van Toezicht deze conclusie wederom kunnen trekken.



### 1.6.2. ZELFEVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

Conform de branchecode bespreekt de Raad van Toezicht ten minste eenmaal per jaar zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de Raad van Toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.

Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie Raad van Toezicht-College van Bestuur. Hierbij is onder andere gesproken over (1) de aanwezige competenties binnen de Raad van Toezicht en de benutting hiervan door het College van Bestuur, (2) scholingsbehoefte vanuit de Raad van Toezicht en (3) agendasetting voor Raad van Toezicht-vergaderingen. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben geconcludeerd tevreden te zijn over hun onderling en eigen functioneren. Verbeterpunten zijn geformuleerd en uitgewerkt in acties. Zo zijn thema's vanuit het HZ-Instellingsplan 2013-2017 – zoals internationalisering – gekoppeld aan de expertise van Raad van Toezicht-leden, om beschikbare expertise zoveel mogelijk te kunnen benutten. Ook heeft de Raad van Toezicht naar aanleiding van de zelfevaluatie extra aandacht besteed aan de invulling van een commissie Onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie, ten behoeve van het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de Raad van Toezicht op het gebied van kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In het kader van scholingsbehoefte is op 24 november 2014 onder leiding van een onafhankelijk organisatie- en adviesbureau een themabijeenkomst georganiseerd gericht op governance en board performance in relatie tot ontwikkelingen in het hoger onderwijs. Deze themabijeenkomst is tevens benut om de evaluatie van het eigen functioneren plaats te laten vinden onder onafhankelijke, externe leiding – conform de branchecode goed bestuur (artikel III.1.7).

### 1.6.3. KWALITEIT

Onderwijskwaliteit kent een prominente plaats in het kader van toezicht. Kwaliteit wordt daarom structureel opgenomen in de periodieke informatierapportage van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht en regelmatig als afzonderlijk agendapunt voor de Raad van Toezicht-College van Bestuur vergaderingen. In het kader van kwaliteit heeft de Raad van Toezicht in 2014 onder andere gesproken over visitaties en accreditaties van HZ-opleidingen, herziening van het accreditatiestelsel, visitatiegroepen, sector brede conversie van techniekopleidingen, (thema)onderzoeken van de inspectie (gericht op respectievelijk de examencommissie, selectie en toegankelijkheid en Goed Verkort), studiekeuzecheck (1-mei maatregel) en studenttevredenheid. Verdere toelichting op deze onderwerpen is opgenomen in hoofdstuk 5.

### 1.6.4. INVULLING BESTUUR

Sinds augustus 2013 kende de HZ een eenhoofdig bestuur. In november 2013 heeft de Raad van Toezicht ingestemd dit eenhoofdig bestuur tijdelijk te continueren, in de persoon van de heer De Buck. De bestuurder werd tijdens deze periode ondersteund door een supportgroep. Mevrouw Teune-Kasbergen heeft gedurende deze periode de rol van gedelegeerd lid van de Raad van Toezicht vervuld. Als gedelegeerd lid Raad van Toezicht onderhield zij intensievere contacten met het College van Bestuur in de periode dat de heer De Buck tijdelijk enig bestuurder was.

In 2014 heeft de Raad van Toezicht een evaluatie uitgevoerd met betrekking tot het voorlopig eenhoofdig bestuur en de ondersteuning daaraan door de supportgroep College van Bestuur. Besloten is over te gaan tot werving van een tweede bestuurslid. De Raad van Toezicht heeft in november 2013 reeds besloten om het principe van roulerend voorzitterschap van het College van Bestuur niet te continueren. De heer De Buck blijft dienaangaande voorzitter College van Bestuur. Bij aanvang van de wervingsprocedure heeft de Raad van Toezicht een profielschets opgesteld, welke heeft gediend als basis voor de selectie van kandidaten. De selectie- en remuneratiecommissie en het College van Bestuur hebben afzonderlijk gesprekken gevoerd met de geselecteerde kandidaten. Deze gesprekken hebben geleid tot de selectie van twee kandidaten. De betreffende kandidaten hebben een assessment afgelegd en een gesprek gevoerd met een benoemingsadviescommissie. De selectie- en remuneratiecommissie, het College van Bestuur en de benoemingsadviescommissie hebben unaniem hun voorkeur uitgesproken voor benoeming van de heer Dane. De heer Dane was reeds werkzaam bij de HZ als academiedirecteur voor de Academie voor Economie & Management en Scaldis Academy.

Alvorens tot benoeming over te gaan, is de HR vertrouwelijk gehoord over het voorgenomen besluit. De HR heeft de keuze en de argumentatie van de Raad van Toezicht voor de benoeming van de heer Dane als lid College van Bestuur onderschreven. De Raad van Toezicht heeft besloten de heer Dane te benoemen tot lid College van Bestuur voor de periode van 4 jaar. Per 1 september 2014 kent de HZ dus weer een tweehoofdig bestuur, bestaande uit de heer De Buck (voorzitter) en de heer Dane (lid). De Raad van Toezicht, de HR en het College van Bestuur zien de samenwerking met de heer Dane met veel vertrouwen tegemoet. Naar aanleiding van de benoeming van de heer Dane is mevrouw Teune-Kasbergen ontheven van haar rol als gedelegeerd lid van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft haar waardering uitgesproken voor de wijze waarop mevrouw Teune-Kasbergen aan de rol van gedelegeerd lid Raad van Toezicht invulling heeft



gegeven in de periode dat de heer De Buck tijdelijk eenhoofdig bestuurder was.

### **1.6.5. MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK (MTO)**

Binnen de HZ is door een extern onderzoek- en adviesbureau een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. De resultaten van het MTO zijn medio 2014 gepresenteerd aan de Raad van Toezicht. Werkdruk, communicatie en dialoog, leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling vormen aandachtspunten, aangezien deze thema's door medewerkers als belangrijk zijn aangeduid, maar waarop een lage score is behaald. Uitkomsten van het MTO en het Actie- en interventieplan werkdruk zijn aan teams gepresenteerd, leidend tot eventuele vervolgacties. "Werkdruk á la carte" is gepresenteerd, teneinde oorzaken en oplossingsrichtingen voor werkdruk te formuleren. De Dienst Personeel & Organisatieontwikkeling houdt samen met de HR toezicht op de aanwezigheid en uitvoering van interventieplannen werkdruk op teamniveau.

Verdere toelichting op het MTO is opgenomen in hoofdstuk 9.

### **1.6.6. MIDTERMREVIEW PRESTATIEAFSPRAKEN**

In 2012 heeft de HZ prestatieafspraken gemaakt met het Ministerie van OCW gericht op onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering en valorisatie. De Raad van Toezicht wordt frequent geïnformeerd over de prestatieafspraken.

Medio 2014 heeft in het kader van de prestatieafspraken een midtermreview plaatsgevonden. Dit houdt in dat de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (hierna Reviewcommissie) een toets op de voortgang heeft uitgevoerd, gericht op de vraag of de HZ in voldoende mate een start heeft gemaakt met de uitvoering van de plannen met betrekking tot profilering en zwaartepuntvorming. Een positieve midtermreview was voorwaarde voor continuering van de toegekende middelen uit het selectieve budget in 2015 en 2016. De Reviewcommissie heeft geconcludeerd dat de HZ in voldoende mate een start heeft gemaakt met de uitvoering van de afgesproken plannen met betrekking tot profilering en zwaartepuntvorming. De minister heeft het advies van de reviewcommissie overgenomen, waardoor de HZ de toegekende bedragen uit het selectieve budget in 2015 en 2016 behoudt. Ook de voortgang van het Centre of Expertise Delta Technology is als voldoende beoordeeld. In hoofdstuk 4 is een nadere toelichting op de prestatieafspraken opgenomen.

### **1.6.7. POSITIEBEPALING ONDERZOEK**

In opdracht van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur heeft de heer Paul Rullmann medio 2014 binnen de HZ onderzoek verricht gericht op positiebepaling van het praktijkgericht onderzoek aan de HZ. Bevindingen zijn geformuleerd in de notitie 'Positiebepaling onderzoek HZ'. De Raad van Toezicht is zeer tevreden met de belangrijkste conclusies. Zo is de onderzoekslijn, zoals geformuleerd in het HZ-Instellingsplan 2013-2017, geïmplementeerd. Deze lijn leidt tot verbetering van eindwerkstukken – iets waar de Raad van Toezicht veel waarde aan hecht. De heer Rullmann heeft geconcludeerd dat er voor de HZ winst valt te behalen door meer kennis en ervaringen uit te wisselen (kalibreren). De Raad van Toezicht heeft naar aanleiding van het onderzoek van de heer Rullmann geconcludeerd dat onderzoeksactiviteiten binnen de HZ op een goede manier gestalte krijgen. De aanbevelingen van de heer Rullmann zijn intern in concrete acties vertaald en in de jaarplannen van academies en onderzoeksgroepen verwerkt.

### **1.6.8. INSTELLINGSPLAN 2013-2017**

Per 1 september 2013 is het nieuwe HZ Instellingsplan 2013-2017 (IP 2013-2017) in werking getreden. De Raad van Toezicht is betrokken bij het ontwikkelingsproces van dit plan. Conform de branchecode, bespreekt de Raad van Toezicht minimaal eenmaal per jaar de strategie van de hogeschool ten aanzien van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie en betreft daarbij de daaraan verbonden risico's, mede in het licht van een beoordeling door het College van Bestuur van de uitkomsten van het interne risicomangementsysteem. Het College van Bestuur geeft hier onder andere invulling aan door in haar periodieke rapportage aan de Raad van Toezicht structureel aandacht te besteden aan de implementatie van het HZ-IP 2013-2017, inclusief resultaat- en risicoanalyse. Op 22 september 2014 hebben academiedirecteuren de voortgang met betrekking tot de implementatie van het HZ-IP 2013-2017 gepresenteerd aan de Raad van Toezicht. Naar aanleiding van deze presentaties is onder andere gesproken over de ervaring van medewerkers met betrekking tot de jaarplannen, personele bezetting, NSE-scores, De Persoonlijke Hogeschool en strategische positionering van academies. Nadere toelichting op de implementatie van het HZ-IP 2013-2017 is opgenomen in hoofdstuk 3.

### **1.6.9. HUISVESTING**

De huisvestingsplannen omtrent de Boulevard Bankert (BB) en De Ruyter Academy vormden in 2014 een belangrijk agendapunt voor de Raad van Toezicht. Renovatie en nieuwbouw danwel gehele nieuwbouw van de betreffende locatie is geanalyseerd.



Alvorens een standpunt in te nemen met betrekking tot de huisvesting van De Ruyter Academy, zijn verschillende analyses uitgevoerd. Om een gegronde beslissing te kunnen nemen is onderzoek uitgevoerd onder studenten van De Ruyter Academy, om te bezien in hoeverre deze locatie een meerwaarde heeft als het gaat om het kiezen voor een HZ-opleiding. Daarnaast is het College van Bestuur in overleg getreden met studenten en medewerkers van alle opleidingen van De Ruyter Academy om te spreken over huisvestingsvoorkeur.

Parallel aan deze acties is een huisvestingsstuurgroep ingesteld. De heer Kloet vertegenwoordigt als adviseur de Raad van Toezicht in deze stuurgroep. Daarnaast nemen het College van Bestuur en de heer Polderman – diensthoofd Campusvoorziening – zitting in deze stuurgroep. Referentieobjecten van verschillende projectontwikkelaars zijn bezocht door de stuurgroep. In 2015 heeft de huisvestingsstuurgroep – in overleg met de academiectie – een definitief voorstel ingediend bij de Raad van Toezicht voor realisatie van nieuwbouw op Boulevard Bankert 154.

De stuurgroep huisvesting heeft zich echter niet alleen gericht op planontwikkeling omtrent de Boulevard Bankert. De stuurgroep heeft een integraal lange termijn huisvestingsplan ontwikkeld voor de huisvesting van De Ruyter Academy (op de Boulevard Bankert), de Delta Academy (in Middelburg) en aangepaste huisvesting voor de overige academies op de Edisonweg. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met dit integrale huisvestingsplan.

Concreet betekent dit dat de Raad van Toezicht goedkeuring heeft verleend om de hoofdlocatie aan de Edisonweg 4 te renoveren. Op de Boulevard Bankert 154 zal nieuwbouw ontwikkeld worden. Alle opleidingen die vallen onder De Ruyter Academy worden hier gehuisvest. Zo'n 550 studenten zullen, samen met docenten en onderzoekers, in september 2017 hun intrek nemen in het nieuwe gebouw. De ontwikkeling van nieuwbouwplannen zal plaatsvinden met actieve betrokkenheid van deze docenten, onderzoekers en studenten.

Verder heeft de Raad van Toezicht op 16 maart 2015 toestemming verleend om tot aankoop van Groene Woud 1 te Middelburg over te gaan. Uitgangspunt hierbij vormt de vraag op welke locatie opleidingen het beste tot hun recht komen. Per 1 september 2017 zal de Delta Academy – de academie die hbo-opleidingen en praktijkgericht onderzoek op het gebied van water en land clustert – verhuizen naar Middelburg. Naast de huisvestingsplannen in Middelburg, is de HZ voornemens om studenten van de HZ-opleiding Sport- & Bewegingseducatie (SBE) met ingang van september 2016 gedurende de eerste twee jaar van hun opleiding te huisvesten in Goes.

Met bovengenoemde huisvestingsplannen geeft HZ invulling aan het rapport Campus Zeeland, gericht op de versterking van het Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek in Zeeland. HZ investeert in het hoger onderwijs en de versterking van het stadsgewest Middelburg-Vlissingen. HZ huisvest haar onderwijs daar waar de opleidingen het beste tot zijn recht komen en dit alles in samenwerking met bedrijven en overheid.

Verdere toelichting op de huisvestingsplannen is opgenomen in hoofdstuk 12.

#### **1.6.10. CLAIM REKENSCHAP**

Op 21 september 2005 is door de staatssecretaris van OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de HZ inzake Rijksbijdragen over de bekostigingsjaren 2001 tot en met 2004. Het Vervolgonderzoek Rekenschap lag hieraan ten grondslag. De door het Ministerie van OCW ingestelde vorderingen moesten in een periode van 20 jaar worden terugbetaald.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben bij het Ministerie van OCW kenbaar gemaakt zich naar aanleiding van de aflossingen voor de Claim Rekenschap zorgen te maken over de continuïteit van de HZ. Uit een toekomstanalyse van de HZ blijkt dat infrastructurele (kwaliteits)verbetering voor de HZ onvermijdelijk is om toekomstbestendig te worden en te blijven. Tevens dient er de komende jaren extra geïnvesteerd te worden in het onderwijs en praktijkgericht onderzoek. De Raad van Toezicht heeft hierover gesproken met het Ministerie van OCW.

#### **1.6.11. HZ-RISICOMANAGEMENT**

In het kader van het interne risicomanagementsysteem heeft het College van Bestuur in 2014 het oorspronkelijke risicomanagement intern laten herzien en laten afstemmen op het nieuwe HZ-Instellingsplan en externe ontwikkelingen in het ho. Dit sluit tevens aan bij het verzoek van de Raad van Toezicht en de accountant om aandacht te schenken aan het HZ-risicomanagement. De opgestelde notitie is afgestemd met academiectieuren en diensthoofden en op 4 november 2014 door het College van Bestuur vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft in december 2014 besloten instemming te verlenen met betrekking tot het HZ-risicomanagement.

De auditcommissie heeft vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische basis zijn opgenomen in de begroting 2015 en de meerjarenprognose 2015-2019.

Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht door middel van een periodieke rapportage waarin behaalde resultaten worden geanalyseerd en

mogelijke daaraan verbonden risico's worden benoemd. In 2014 zijn daarbij verschillende risico's aan bod gekomen.

In het kader profilering is onder andere gesproken over de visie ontwikkeling en de voortgang daarin van De Ruyter Academy, de inrichting van de organisatie van het Centre of Expertise Delta Technology, uitvoering van het businessplan van het Centre of Expertise Delta Technology, draagvlak voor en uitvoering van het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en de voortgang met betrekking tot de prestatieafspraken. Het College van Bestuur heeft adequate maatregelen getroffen waardoor risico's zich niet hebben gemanifesteerd. Met betrekking tot de prestatieafspraken is een interne midtermreview uitgevoerd, om vroegtijdig de uitvoering van de afspraken te kunnen bijsturen en eventuele risico's te minimaliseren. Daarnaast rapporteren academiedirecties periodiek over de realisatie van de prestatieafspraken via de Bestuurs- en Management Overleg (BMO) rapportages.

Ook de ontwikkeling van instroom van studenten vormt een risico waar de Raad van Toezicht structureel aandacht aan besteedt, onder andere vanwege de aankomende demografische krimp. Tevens kunnen de invoering van het leenstelsel en eventuele veranderingen met betrekking tot de OV-studentenkaart negatief effect hebben op de ontwikkeling van de instroom. Het College van Bestuur heeft de ontwikkeling van aanmelders naar definitieve instroom geanalyseerd. Op basis van deze uitkomsten zijn actieplannen met betrekking tot voorlichting, werving en intake opgesteld. Verdere toelichting op de ontwikkeling van het aantal instromende studenten is opgenomen in hoofdstuk 10. Daarnaast onderhoudt de HZ nauw contact met toeleverende scholen (mbo/vo), waarbij nadrukkelijk wordt gesproken over dit onderwerp. Het College van Bestuur heeft bij het Ministerie van OCW aandacht gevraagd voor effecten van eventuele wijzigingen in het leenstelsel en de OV-studentenkaart op een regionale hogeschool in een krimpgedebied. Daarnaast vormt studentenhuisvesting een belangrijk vraagstuk in het kader van instroom. Onvoldoende beschikbare huisvesting voor nationale en internationale instroom vormt een risico. Met aanbieders van huisvesting zijn in 2014 extra overleggen gevoerd teneinde meer woonruimten aan studenten te kunnen aanbieden. Gemeente Vlissingen heeft begin 2015 ingestemd om in Vlissingen een studentencampus van circa 250 studenteenheden te ontwikkelen door een private partij.

Een nadere toelichting op het interne risico-beheersings- en controlesysteem is opgenomen in hoofdstuk 13.

#### **1.6.12. DEELNAME PROGRAMMA HZ CULT**

HZ Cult is een cultuurprogramma wat vanuit de HZ wordt aangeboden met ondersteuning van Scalda en de Provincie Zeeland. Als uniek concept binnen het hoger onderwijs levert HZ Cult een bijdrage aan de betrokkenheid en binding van studenten aan de HZ. Een delegatie van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, academiedirecteuren en diensthoofden hebben op 9 oktober 2014 buitenom het reguliere vergaderschema gezamenlijk deelgenomen aan een activiteit van HZ Cult, namelijk "Verborgene Verrassing van Vlissingen". Onder leiding van HZ Cult en in aanwezigheid van studenten is al wandelend een bezoek gebracht aan verschillende locaties in Vlissingen. De Raad van Toezicht kijkt terug op een succesvolle avond, waarbij zij enerzijds kennis heeft kunnen maken met de activiteiten van HZ Cult en anderzijds op een informele wijze een avondvullend programma heeft kunnen doorbrengen met het bestuur en de directie.

Bijlage 1.6. bevat een overzicht van de vergaderdata en agendapunten van de Raad van Toezicht in 2014.

#### **1.7. BETROKKENHEID EXTERNE BELANGHEBBENDEN BIJ BELEIDSONTWIKKELING EN STRATEGISCHE SAMENWERKING**

Conform de branchecode, heeft de Raad van Toezicht er ook in 2014 op toegezien dat het College van Bestuur de externe belanghebbenden van de hogeschool heeft betrokken bij de ontwikkeling van haar beleid en met hen heeft gecommuniceerd over de uitvoering daarvan. Hier is met name invulling aan gegeven door de zogenaamde Raden van Advies en beroepenveld-commissies. De Raad van Toezicht heeft nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de Raad van Advies voor de Academie voor Technologie en Innovatie, aangezien deze commissie nog niet was geïnstalleerd. Inmiddels is ook de Raad van Advies voor de Academie voor Technologie en Innovatie geformeerd. Deze raad wordt in 2015 geïnstalleerd.

Ook tijdens de Opening van het Hogeschoolljaar op woensdag 10 september 2014 zijn externe belanghebbenden betrokken bij beleidsvraagstukken en samenwerkingsverbanden bij de HZ.

Internationalisering van het hoger beroepsonderwijs vormde het centrale thema voor deze bijeenkomst. Mevrouw Bussemaker (minister van OCW), de heer Van Oord (CEO van Van Oord) en de heer De Buck (voorzitter van het College van Bestuur van de HZ) hebben op een interactieve manier hun visie op dit thema gegeven en hierbij de triple helix vertegenwoordigd. De verantwoordelijkheden van de verschillende partijen en de samenwerking tussen het bedrijfsleven, de overheid en



onderwijsinstellingen zijn bediscussieerd. Vele externe belanghebbenden zijn aanwezig geweest bij de Opening Hogeschooljaar 2014.

De Raad van Toezicht stelt vast dat het College van Bestuur externe belanghebbenden heeft betrokken bij de beleidsontwikkeling.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht erop toegezien dat het College van Bestuur de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en doelstellingen van de hogeschool bevordert en bewaakt. Hiertoe heeft het College van Bestuur in haar periodieke rapportage aan de Raad van Toezicht het item 'samenwerking' opgenomen. Naar aanleiding van de aanbeveling van Commissie Van Montfort heeft HZ het 'Statuut Strategische Samenwerking HZ en Partners' opgesteld en gepubliceerd. Daarnaast heeft strategische samenwerking een belangrijke positie ingenomen in het HZ Instellingsplan 2013-2017. Ook de participatie van de HZ in verschillende Centre's of Expertise – waaronder als penvoerder bij het Centre of Expertise Delta Technology – borgt samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties. Dagelijks heeft HZ contact met externe belanghebbenden, zowel op bestuurlijk niveau als op academie- en directieniveau. Zo heeft het College van Bestuur recent bestuurlijk overleg gevoerd met verschillende collega hogescholen, zoals Zuyd Hogeschool, Van Hall Larenstein, HAS Hogeschool en Avans Hogeschool.

De Raad van Toezicht concludeert dat het College van Bestuur de bijdrage van strategische samenwerking met externe belanghebbenden aan de realisatie van de missie en doelstellingen van de HZ voldoende heeft bevorderd en bewaakt.

## **1.8. RESULTATEN 2014**

Afsluitend kan de Raad van Toezicht met genoeg vaststellen dat 2014 een succesvol jaar is geweest voor de HZ. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor alle HZ-medewerkers voor hun inzet en hun betrokkenheid bij de organisatie.

Vlissingen, 15 juni 2015

Namens de Raad van Toezicht

de heer mr. drs. Toine Poppelaars - voorzitter



**ORGANISATIE**

**2**

## 2.1. COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur is belast met de dagelijkse leiding en het bestuur van de HZ. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van de HZ, de strategie, de financiering, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Daarnaast is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's, verbonden aan de activiteiten van de HZ. Over zijn verantwoordelijkheden legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Sinds augustus 2013 kende de HZ een eenhoofdig bestuur – in de persoon van de heer De Buck – ondersteund door een supportgroep. In 2014 hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur een evaluatie uitgevoerd met betrekking tot het voorlopig eenhoofdig bestuur en de ondersteuning daaraan door de supportgroep. Ondanks het prima functioneren van het College van Bestuur met de supportgroep is unaniem (Raad van Toezicht en College van Bestuur) besloten over te gaan tot werving van een tweede bestuurslid. De Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de benoemingsadviescommissie hebben unaniem hun voorkeur uitgesproken voor benoeming van de heer John Dane tot lid College van Bestuur. De HR heeft de keuze en de argumentatie van de Raad van Toezicht voor de benoeming van de heer Dane als lid College van Bestuur onderschreven. De heer Dane was reeds werkzaam bij de HZ als academiedirecteur voor de Academie voor Economie & Management en Scaldis Academy.

Per 1 september 2014 kent de HZ dus weer een tweehoofdig bestuur, bestaande uit de heer De Buck (voorzitter) en de heer Dane (lid). De heer Dane is benoemd voor een periode van vier jaar conform de door de Vereniging van Toezichthouders hbo opgestelde criteria. Daarmee wordt voldaan aan het hbo-protocol. De Raad van Toezicht heeft in november 2013 reeds besloten om het principe van roulerend voorzitterschap van het College van Bestuur niet te continueren. De heer De Buck blijft dienaangaande voorzitter College van Bestuur.

Het bestuurssecretariaat en de bestuurssecretaris(sen) staan het College van Bestuur bij in de voorbereiding en uitvoering van zijn taken.

Een overzicht van de nevenfuncties en bezoldiging van het College van Bestuur is opgenomen in bijlagen 2.1 en 2.2.

## 2.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

HZ kent zeven academies. Vanuit academies wordt onderwijs gegeven en praktijkgericht onderzoek verricht. De zeven academies zijn onderverdeeld in drie profielacademies en vier kernacademies.

In 2014 zijn binnen de bestaande organisatiestructuur wijzigingen doorgevoerd in de directiestructuur. De invoering van academiedirecties per cluster van academies is geëffectueerd.

De clustering van academies richt zich nadrukkelijk op het niveau van directievorming, academies blijven afzonderlijk in de markt gezet worden.

ACADEMIES	TOELICHTING
<b>PROFIELACADEMIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delta Academy</li> <li>De Ruyter Academy</li> <li>Scaldis Academy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleidingen zijn gericht op het DNA van de Nederlandse deltaregio: <ul style="list-style-type: none"> <li>Water &amp; Land (Delta Academy)</li> <li>Industrie &amp; Logistiek (De Ruyter Academy)</li> <li>Toerisme &amp; Business (Scaldis Academy)</li> </ul> </li> <li>Zowel regionaal, nationaal als internationaal kansrijk</li> <li>Aansluitend op het topsectorenbeleid van het Ministerie van Economische Zaken en het EU-programma Horizon 2020</li> <li>De profielacademies vormen onderdeel van de groeiambitie van de HZ</li> <li>Engelstalige programma's</li> </ul>
<b>KERNACADEMIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Academie voor Economie en Management</li> <li>Academie voor Educatie en Pedagogiek</li> <li>Academie voor Technologie en Innovatie</li> <li>Academie voor Zorg en Welzijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleidingen zijn gericht op functionele regionale expertise</li> <li>Afgestemd op regionale behoefte</li> <li>Multisectoraal</li> </ul>

De volgende drie clusters samengesteld:

- Academie voor Economie & Management, Scaldis Academy (economisch cluster)
- Academie voor Educatie & Pedagogiek, Academie voor Zorg & Welzijn (sociaal maatschappelijk cluster)
- Academie voor Technologie & Innovatie, Delta Academy, De Ruyter Academy (technisch cluster)

Per cluster is een directieteam van twee academi-directeuren samengesteld. Het directieteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor de academies die onder het betreffende cluster vallen.

In de directieteams is een rolverdeling gemaakt waarbij – binnen de functie van academi-directeur – onderscheid wordt gemaakt tussen de rol van managing director en dean. Ieder directieteam kent dus een dean en een managing director. Een dean stuurt de inhoud en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek aan. Aandachtsgebieden van de dean zijn onder andere curriculumontwikkeling, internationalisering van het onderwijs, tevredenheid van de studenten, de kwaliteit en de betrokkenheid van medewerkers, kwaliteitszorg en aansluiting van onderwijs en onderzoek op eisen vanuit het beroepenveld.

Een managing director stuurt de bedrijfsvoering van de academie aan. Aandachtsgebieden voor de managing director zijn onder andere financiën, monitoring van onderwijsprocessen, productmanagement, communicatie, werving en relatie management. Personeelsbeleid vormt een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de managing director als de dean.

Eén van de academi-directeuren van het directieteam neemt het technisch voorzitterschap van de academi-directie op zich.

Academi-directies worden ondersteund door academi-bureaus. In 2014 zijn eerste stappen gezet om de inrichting van academi-bureaus op clusterniveau te realiseren. De functie van de academi-bureaus is om zoveel mogelijk administratieve, logistieke en organisatorische taken uit handen te nemen van academi-directies, opleidingscoördinatoren en docententeams. In 2014 is één van de projecten vanuit het HZ-Instellingsplan en kernprocessen gericht op de vorming en het uniformeren van de academi-bureaus. Een werkgroep heeft alle bedrijfsprocessen geanalyseerd en geuniformeerd. Tevens is er een logistieke jaarkalender opgesteld. Op deze wijze is onderlinge uitwisselbaarheid van zowel kennis, ervaringen als personeel mogelijk. Door deze standaardisatie wordt efficiency, effectiviteit en flexibiliteit gecreëerd.

Naast de zeven academies, kent de HZ acht centrale diensten, onder leiding van diensthoofden. De diensten verrichten faciliterende, beleidsvoorbereidende en –uitvoerende werkzaamheden.

Het organogram van de HZ is opgenomen in bijlage 2.3.

De HZ heeft ten behoeve van haar deelneming in TWZ B.V. een HZ Holding B.V. opgericht die samen met de stichting HZ een fiscale eenheid vormen. TWZ B.V. houdt zich met name bezig met stage- en afstudeerplaatsen, studentenbijbanen, bemiddeling van studenten naar de arbeidsmarkt en detachering van docenten. Meer informatie over TWZ B.V. is opgenomen in hoofdstuk 10.

Een schematische weergave van deelnemingen is terug te vinden in bijlage 2.4.

## 2.3. MEDEZEGGENSCHAP, KLACHTEN EN GESCHILLEN

### 2.3.1. MEDEZEGGENSCHAP

De Hogeschoolraad (HR) is de medezeggenschapsraad van de HZ, met als taak de realisering van de doelen van de HZ mede te bevorderen. HZ heeft gekozen voor een ongedeelde medezeggenschap, inhoudende dat zowel medewerkers als studenten gezamenlijk zitting hebben in de HR.

In 2014 namen zeven medewerkers zitting in de hogeschoolraad. Door het vertrek van de interim voorzitter en een niet ingevulde positie kende de personeelsgeleding het afgelopen jaar twee vacatures. Tot de zomer van 2014 telde de HR, conform het medezeggenschapsreglement HZ, negen studentleden. De raad heeft in 2014 afscheid genomen van vijf studentleden die door studie en/of stage niet langer het lidmaatschap van de HR konden combineren met hun studie. Daarentegen zijn twee studenten tot de raad toegetreden. Aangezien er geen reserve kandidaten beschikbaar waren, telde de studentgeleding eind 2014 nog zes leden.

Op woensdag 26 november 2014 hebben verkiezingen voor de studentgeleding plaatsgevonden. Ter voorbereiding hierop is een verkiezingscommissie samengesteld, welke wekelijks heeft vergaderd. Er is een draaiboek samengesteld, waaraan acties zijn toegevoegd, zoals het opzetten van een communicatieplan (met de nadruk op social media), de ontwikkeling van de mogelijkheid tot digitaal stemmen, het ontwikkelen van en vertonen van een promo-film gericht op de HR, een persoonlijke benadering door HR-leden richting studenten gedurende de pauzes en het betrekken van opleidingscoördinatoren, docenten en decanen bij de kandidaatstelling. Studenten zijn via e-mail (nieuwsbrief) en Infonet geïnformeerd over de verkiezingen. De verkiezingen zijn voor het eerst digitaal gehouden. Op dinsdagavond 25 november hebben stemgerechtigde studenten een e-mail ontvangen met daarin een link

naar de pagina van de hbo-spiegel waar zij hun stem konden uitbrengen. Daarnaast was er op woensdag 26 november voor studenten de mogelijkheid om via laptop's in de centrale hal van de HZ hun stem uit te brengen.

Voor de vijf beschikbare zetels hebben zich zeven studenten kandidaat gesteld. Uiteindelijk hebben 456 studenten hun stem uitgebracht. Dit is een behoorlijke stijging ten opzichte van het aantal uitgebracht stemmen in 2013 (285) en 2011 (149). De HZ is verheugd om te zien dat de opkomst voor studentverkiezingen de afgelopen jaren een stijgende lijn kent. In december 2014 heeft de HR de verkiezingen geëvalueerd en verbeter –en aandachtspunten geformuleerd, die tijdens de volgende verkiezingen in acht genomen zullen worden.

Dankzij de verkiezingen kent de HR per 1 februari 2015 weer een studentgeleding van negen leden.

De HR kent verschillende vormen van overleg met een verschillende inhoud en samenstelling.

Allereerst vindt periodiek overleg plaats tussen de voltallige HR en het College van Bestuur. Als voorbereiding op dit overleg wordt agendaoverleg gevoerd tussen het Dagelijks Bestuur (DB) van de HR en het College van Bestuur. In 2014 heeft 7 maal overleg plaatsgevonden tussen het College van Bestuur en de voltallige HR. Hierbij is onder andere gesproken over de begroting 2014, professionaliseringsplannen, de hoogte van het collegegeld, verschillende reglementen (waaronder de onderwijs- en examenregeling), het profileringsfonds, het medewerkertevredenheidsonderzoek en de benoeming van een tweede vertrouwenspersoon. De HR is actief betrokken geweest bij de ontwikkeling van het werkdrukinterventieplan, de ontwikkeling van het professionaliseringsplan en sessies inzake de implementatie het HZ-Instellingsplan 2013-2017.

Als aanvulling op het periodieke overleg tussen de HR en het College van Bestuur heeft in 2014 twee maal een "Zeemiddag" plaatsgevonden. Dit is een middagvullend overleg waarbij het College van Bestuur en de voltallige HR op informele wijze specifieke thema's bespreken.

In 2014 betroffen deze thema's de visie op medezeggenschap en het aannamebeleid omtrent managementfuncties.

Zowel de HR als het College van Bestuur zijn van mening dat het overleg tussen bestuur en medezeggenschap het afgelopen jaar op een open en transparante wijze heeft plaatsgevonden, wat tot een goed medezeggenschapsjaar heeft geleid.

Naast overleg met het College van Bestuur, heeft de HR ook twee maal overleg gevoerd met de Raad van Toezicht van de HZ. De HR is van mening dat zij het afgelopen jaar in een openhartige sfeer heeft kunnen

spreken met de Raad van Toezicht. In een opbouwende kritische sfeer zijn onderwerpen als werkdruk, medezeggenschap, (nieuw)bouwplannen en de samenstelling van het College van Bestuur aan de orde geweest. Zo heeft de HR invloed gehad op de profielschets voor het nieuwe lid van het College van Bestuur en is er advies gevraagd op de voor te dragen kandidaat. In het hele proces, van profielschets tot voordracht kandidaat, is de HR geïnformeerd door zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht. Uit de gesprekken met de Raad van Toezicht is volgens de HR gebleken dat de Raad van Toezicht grote waarde hecht aan medezeggenschap en geïnteresseerd is in de items die binnen de HZ spelen.

Daarnaast was de HR in 2014 aanwezig bij het arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO) tussen het College van Bestuur en de cao-partners. Voorafgaand aan dit overleg voerde de raad vooroverleg met de Cao-partners, de vakcentrales Aob, AbvaKabo, CMHF en Unie/NFTO.

Naast deze overleggen, heeft de studentgeleding zich in 2014 actief ingezet om aansluiting te vinden bij nationale instanties, zoals het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). In mei 2014 is de HR met een proeftijd van een jaar aspirant-lid van het ISO geworden. De HR heeft besloten dat het student-lid van het Dagelijks Bestuur verantwoordelijk is voor de nationale contacten bij studentinstanties, om zo de continuïteit te borgen. Richard van Sonsbeek is in 2014 vaste deelnemer geweest bij de bijeenkomsten en de scholingsweekenden van het ISO. Ook enkele andere HR-studenten nemen deel aan deze activiteiten om zo ingewerkt te raken in het landelijk netwerk van het ISO en de Landelijke Studenten Vakbond (LSVb). De HR-studenten hopen dat de opgebouwde contacten in het landelijk netwerk voor meer kennis binnen de HR zullen zorgen. Ook de invloed die het ISO en de LSVb hebben op de landelijke politiek achten de HR-studenten van groot belang. Door deelname aan het ISO kunnen studenten landelijk de HZ belangen behartigen.

Ook de personeelsgeleding heeft een aantal nationale overlegbijeenkomsten bijgewoond. Het kunnen bespreken van items buiten het eigen referentiekader levert meerwaarde voor de HR.

De HR is van mening dat de inzet van de HR-leden en de openheid van de bestuursleden in het afgelopen jaar het vertrouwen geven dat het komende medezeggenschapsjaar constructief zal zijn. Er wordt uitgekeken naar ontwikkelingen op het gebied van huisvestingsplannen, de realisatie van de reductie van werkdruk, de implementatie van het professionaliseringsplan en de implementatie van het HZ-Instellingsplan op basis van



opleidingsplannen en academieplannen. Daarnaast zal de HR, aanvullend op de wettelijke thema's, aandacht vragen voor onder andere vernieuwing van het medezeggenschapsreglement en de stand van zaken omtrent internationalisering. De HR zal zich actief inzetten om de zichtbaarheid van de HR te verhogen en nationale contacten uit te bouwen.

De samenstelling van de HR, de vergadercyclus en een overzicht van alle advies- en instemmingsaanvragen van de HR zijn opgenomen in bijlage 2.5.

### 2.3.2. KLACHTEN EN GESCHILLEN

HZ kent een College van Beroep voor de Examens (CBE) en een Geschillenadviescommissie, zoals de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek voorschrijft.

In 2014 zijn 45 beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens.

### 2.4. HORIZONTALE DIALOOG

Om haar rol in de samenleving goed te kunnen vervullen onderhoudt de HZ een actieve relatie met haar belangrijkste stakeholders. Het beroepenveld speelt een belangrijke rol bij de vormgeving en inrichting van

ONDERWERP BEROEPSCHRIFT	AANTAL	BESLUIT CBE		
		AANTAL ONGEGROND	AANTAL GEGROND	OVERIG - MINNELIJKE SCHIKKING - BEROEP IS INGETROKKEN - BEROEP IS VERVALLEN - BEROEP NIET ONTVANKELIJK
NBSA	27	11	1	12 minnelijke schikking 1 beroep ingetrokken 1 beroep vervallen (student heeft zich uitgeschreven) 1 beroep vervallen (student heeft P gehaald)
AANPASSING STAGEOMVANG	1			1 beroep vervallen (student heeft zich uitgeschreven)
FRAUDE	2	1		1 minnelijke schikking
ONDERZOEKSVOORSTEL	1			1 minnelijke schikking
AFSTUDEREN	3			1 minnelijke schikking 1 beroep ingetrokken 1 beroep vervallen (student is geslaagd)
EXTRA KANS	5	1		3 minnelijke schikking 1 beroep ingetrokken
BUITENLANDSE MINOR	1	1		
BUITENLANDSE STAGE	1		1	
UITFASEREN OPLEIDING/ STUDIEPLAN	1	1		
VRIJSTELLINGEN	1			1 minnelijke schikking
UITVOERINGSREGELING CIVIELE TECHNIEK	1			1 beroep is nog niet afgerond op het moment van publiceren van dit jaarverslag
AANWEZIGHEID BIJ EEN CURSUS	1			1 minnelijke schikking
<b>TOTAAL 2014</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>28</b>

het onderwijs en bij het beoordelen van de geleverde kwaliteit. De HZ stimuleert participatie van het (inter)nationale beroepenveld op diverse niveaus. Zo zijn op academieniveau Raden van Advies ingesteld. Deze Raden van Advies adviseren de academie op strategisch niveau. Zij dienen relevante regionale en (inter)nationale stakeholders van academies op prominente wijze te betrekken bij opleidingen binnen de academie. Advisering heeft onder andere betrekking op (1) de aansluiting van het opleidingsaanbod op de regionale en (inter)nationale scholingsbehoefte en onderzoeksvraag, (2) toepassing van in het onderwijs opgedane en ontwikkelde kennis in de regionale en (intern)nationale praktijk, (3) externe financiering van onderwijsactiviteiten en onderzoekprojecten en (4) het waarborgen van een structurele relatie met alumni. In 2014 hebben de Raden van Advies onder andere gesproken over visieontwikkeling op Delta Academy 2.0 en De Ruyter Academy, internationalisering, learning communities, jaar- en projectplannen 2014 van de academies – als uitwerking van het HZ-Instellingsplan 2013-2017 -, prestatieafspraken, uitslagen van de Nationale Studenten Enquête, deeltijdonderwijs, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en verwachtingen van het werkveld met betrekking tot afgestudeerden. Adviezen van de Raden van Advies met betrekking tot het HZ-Instellingsplan 2013-2017 zijn verwerkt in de jaar- en projectenplannen 2014 die op academieniveau zijn opgesteld. Ook worden adviezen verwerkt bij de verdere ontwikkeling van de huidige curricula en de inrichting van het regionale deeltijdonderwijs.

Een overzicht van de verschillende vormen van inspraak is terug te vinden in bijlage 2.6.

Bijlage 2.7 bevat een overzicht van de samenstelling, vergaderdata en vergaderthema's van de verschillende Raden van Advies.

Op opleidingsniveau wordt aan de horizontale dialoog invulling gegeven door de instelling van beroepenveldcommissies. De beroepenveldcommissies adviseren op tactisch niveau en bestaan enerzijds uit aan de opleiding verbonden medewerkers en anderzijds uit beroepenveldvertegenwoordigers. Door middel van de beroepenveldcommissies wordt getracht aansluiting van de opleidingsprofielen op de beroepsprofielen en de landelijk vastgestelde domeincompetenties van de betreffende opleidingen te bevorderen.

De beroepenveldcommissies hebben in 2014 onder andere gesproken over (landelijke) opleidingsprofielen, beroepsprofielen van de opleidingen, ontwikkelingen in het werkveld, aansluiting van de opleiding op het beroepenveld, de betrokkenheid van het beroepenveld bij zowel de cursusinhoud als bij het afstuderen van studenten, de rol van stage en afstuderen in relatie tot

het onderzoek, de wijze van beoordelingen van de stage, instroomontwikkelingen en de leerlijnen in het curriculum.

Naar aanleiding van gesprekken met de beroepenveldcommissies zijn onder andere afspraken gemaakt over de verlening van stageplekken en de betrokkenheid van het beroepenveld bij het afstudeerproces. Zo zijn leden van beroepenveldcommissies bereid gevonden mee te lezen met een set afstudeerscripties. Binnen de Academie voor Educatie & Pedagogiek is een vernieuwd werkplekassessment ontwikkeld, waarin niet alleen pedagogisch en didactische aspecten zijn opgenomen, maar ook meer aandacht is gevestigd op de totale beroepshouding van de student. Ook zijn er met het beroepenveld afspraken gemaakt over de adoptie van cursussen, het aanbod van gastlessen en het begeleiden van bedrijfsbezoeken.

Vanuit het beroepenveld is aandacht gevraagd voor een honoursprogramma. Eind 2014 is een eerste opzet van het HZ-honoursprogramma gelanceerd. In het hogeschooljaar 2014-2015 zullen de eerste studenten kunnen deelnemen aan het HZ-honoursprogramma. Verder zijn curricula afgestemd op de vraag vanuit het beroepenveld. Zo hebben beroepenveldvertegenwoordigers aandacht gevraagd voor praktische vaardigheden van studenten, waaronder excel beheersing, telefoneren in vreemde talen, onderhandelen en beheersing van international commercial terms. Het College van Bestuur is in overleg getreden met academiedirecties om te bezien hoe de ontwikkeling van dergelijke vaardigheden in de verschillende curricula kan worden opgenomen.

Naast de Raden van Advies en de beroepenveldcommissies kent de HZ ook opleidingscommissies en studenten overleggen. Opleidingscommissies zijn ingesteld op opleidingsniveau en worden gevormd door aan de betreffende academie verbonden studenten en medewerkers en een beroepenveldvertegenwoordiger. De opleidingscommissies acteren op operationeel niveau en behoren advies uit te brengen inzake aangelegenheden met betrekking tot het onderwijs in de desbetreffende opleiding(en), zoals de kwaliteit van de opleiding (niveau, inhoud), de studeerbaarheid, de onderwijsintensiteit en de beroepsrelevantie. Het studentenoverleg vindt plaats op academie- of opleidingsniveau en bestaat uit de betrokken academiedirecteur en aan de academie/opleidingen verbonden opleidingscoördinatoren en studenten. Het studentenoverleg heeft als doel de betrokkenheid van de studenten bij de inhoud en uitvoering van het onderwijs te bevorderen. Meer informatie over de opleidingscommissies en studenten overleggen is terug te vinden in hoofdstuk 5.



**STRATEGIE  
EN BELEID**

**3**

### 3.1. INSTELLINGSPLAN

Het HZ-Instellingsplan (HZ-IP 2013-2017) bevat een concretisering van de strategie van de HZ voor een periode van vier jaar.

#### 3.1.1. ONTWIKKELING HZ-IP 2013-2017

In 2014 is de planvorming van het HZ-IP 2013-2017 afgerond en de implementatie van start gegaan. Bij de ontwikkeling van het nieuwe HZ-IP 2013-2017 is nadrukkelijk rekening gehouden met de aanbevelingen zoals geformuleerd door de visitatiecommissie Instellingstoets Kwaliteitszorg. Zo heeft de commissie gesignaleerd dat er grote stappen gemaakt zijn op het gebied van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, maar dat een versterking op dat onderwerp nog nodig is. De integratie van onderzoek in onderwijs wordt uitgebreid beschreven in het nieuwe HZ-IP. Een verdere toelichting op praktijkgericht onderzoek is opgenomen in hoofdstuk 8.

Daarnaast heeft de commissie geadviseerd het onderwerp internationalisering een prominenter plek in het beleid van de HZ te geven. Internationalisering vormt een rode draad in het nieuwe HZ-Instellingsplan. Zoals reeds vermeld, stond ook de Opening van het Hogeschooljaar 2014-2015 in het teken van internationalisering. De HZ wil haar internationale oriëntatie de komende jaren versterken. De basis daarvoor ligt in de internationale oriëntatie van de curricula, waarbij de inhoud van het programma en de casuïstiek een internationaal karakter hebben. Inmiddels zijn tien van de 24 HZ-bachelor opleidingen (deels) Engelstalig (zie hoofdstuk 10). HZ voert actief beleid om het concept van international classroom te implementeren. Studenten worden gestimuleerd om buitenlandervaring op te doen door middel van stage en afstuderen bij internationale bedrijven en studie bij internationale partnerinstellingen. Daarnaast wordt er naar gestreefd het aantal buitenlandse studenten (exchange student en degree seeking students) in de komende jaren significant te doen groeien door international classrooms te vormen. Dit om de internationale diversiteit binnen het instituut te versterken en studenten in het kader van globalisering de kans te geven een betere aansluiting te vinden in de veranderende wereld en andere culturen. In het kader van het ontwikkelen van hun internationale oriëntatie stimuleert de HZ deelname van docenten aan internationale uitwisselingsprogramma's (zoals Erasmus), het verrichten van onderzoek in het buitenland, het ontwikkelen van internationale cases (gericht op de Duurzame Dynamische Delta) en het begeleiden van studenten in het buitenland. Daarnaast zal de HZ buitenlandse docenten aantrekken voor het verzorgen van onderdelen in Engelstalige programma's. Een nadere toelichting op Internationalisering is opgenomen in hoofdstuk 11.

#### 3.1.2. INHOUD HZ-IP 2013-2017

##### MISSIE

*"Wij zijn De Persoonlijke Hogeschool, die ondernemende en innovatieve professionals opleidt voor een duurzame en globaliserende samenleving"*

##### KERNASPECTEN MISSIE:

- De Persoonlijke Hogeschool
- Hoger beroepsopleidingsinstituut
- Kennispartner voor de regio en expertisedomeinen
- Pluriforme identiteit

De HZ leidt (jonge) mensen op tot verantwoordelijke, waarde(n)volle en zelfbewuste professionals voor een globaliserende werkomgeving. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met en betrokkenheid van de (inter)nationale beroepspraktijk en partnerinstellingen. De HZ draagt er (mede) zorg voor dat studenten zo hoog mogelijk gekwalificeerd worden. De HZ kent kwalitatief hoogstaand, intensief en uitdagend onderwijs en praktijkgericht onderzoek op speerpunten. Het kleinschalig onderwijs stimuleert betrokkenheid en verbondenheid, waarin ieders talent tot ontwikkeling komt. Iedere student is gekend in De Persoonlijke Hogeschool.

De HZ is een zelfstandige kennisinstelling met een breed partnernetwerk. Zij draagt via onderwijs en praktijkgericht onderzoek bij aan duurzame vernieuwing van de samenleving en beroepspraktijk vanuit een regionale verankering en een internationale oriëntatie.

##### VISIE

De HZ heeft een dubbelprofiel op onderwijsconcept en op expertisedomeinen.

De HZ onderscheidt zich van andere hogescholen door haar onderwijsconcept, bestaande uit De Persoonlijke Hogeschool en Student- en procesgericht onderwijs. In het onderwijs van de HZ staat de kennisontwikkeling en de persoonlijke ontplooiing van de student centraal. De HZ richt zich op ambitieuze studenten die hun talent willen ontwikkelen. HZ-studenten ontwikkelen hun intellect en creativiteit optimaal doordat zij een gemotiveerde studiekeuze hebben gemaakt en gemotiveerd zijn om met veel inzet, doorzettingsvermogen en training hoge studieprestaties neer te zetten. De HZ kiest voor procesgericht onderwijs. Studeren aan de HZ is een intensief proces van competentieontwikkeling, waarbij studenten door middel van interactie en reflectie zicht krijgen op hun ontwikkeling en gerealiseerde leeropbrengst. Om studenten een goede oriëntatie op hun toekomstige beroepsomgeving te

bieden wordt in de opleidingen een directe verbinding gelegd tussen real-life casuïstiek en de kennis en houding die nodig zijn voor de oplossing hiervan. De HZ kiest als de Persoonlijke Hogeschool voor intensieve begeleiding van studenten in het kleinschalig en praktijkgericht onderwijs. Samenwerkend leren, door contact tussen docent en student, is een van de kernaspecten van het procesgericht onderwijs. Het contact is gedifferentieerd in werkvormen en afgestemd op de behoefte van de doelgroepen. Het faciliteren en stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling en ontplooiing van haar studenten is de centrale opdracht van de HZ. HZ-docenten hebben intrinsieke belangstelling voor de student en vanuit die sociale binding zal de docent proberen de talenten van de student te ontwikkelen. De HZ is een innovatieve kennisinstelling waar alle medewerkers zich blijven ontwikkelen in het digitale tijdperk en de mondialiserende arbeidsmarkt.

Voorts onderscheidt de HZ zich door zich te focussen op het overkoepelende onderzoeksthema Duurzame Dynamische Delta. Hieronder vallen de internationale expertisedomeinen, passend bij het DNA van de Nederlandse/Zeeuwse deltaregio. Deze expertisedomeinen betreffen Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek. De HZ vult haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in als kennispartner van de regio Zuidwest-Nederland en van de expertisedomeinen waarin zij actief is. De HZ verricht praktijkgericht onderzoek en zet de daarmee verworven kennis via valorisatie in voor het vernieuwen van de beroepspraktijk en de opleidingen die de HZ biedt. Het accent van de HZ zal de komende jaren nadrukkelijker komen te liggen op het verrichten van praktijkgericht onderzoek evenals het valoriseren van onderzoeksresultaten. Het vraaggestuurd, praktijkgericht en multidisciplinair onderzoek is gericht op maatschappelijke, sociale en economische speerpunten van de regio Zuidwest-Nederland en andere internationaal relevante regio's met soortgelijke expertisevragen. Het onderzoek draagt bij aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk, de kwaliteit van curricula, de professionalisering van docenten en de ontwikkeling van onderzoekende en ondernemende studenten. Verder draagt het praktijkgericht onderzoek bij aan de ontwikkeling van de samenleving, door het genereren van toepasbare producten/processen, innovatieve ontwerpen en concrete oplossingen voor praktijkproblemen. Als laatste ziet de HZ als haar opdracht regionale innovatie mede te initiëren.

De HZ is een internationaal georiënteerde hogeschool. Daartoe beschikt de HZ over een (inter)nationaal partnernetwerk. De komende jaren wil de HZ haar

internationale oriëntatie versterken en het (inter)nationale partnernetwerk bestaande uit partners uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid uitbreiden. Dit (inter)nationale netwerk zal ook worden ingezet ter ondersteuning van de innovatie van het portfolio en curricula-invulling. Door het gebruik van digitale nieuwe media wordt de verbinding gelegd met internationale doelgroepen en partners en kunnen nieuwe werkvormen mogelijk gemaakt worden. Leerlijnen gericht op (leven lang) leren leren, onderzoek en ondernemendheid en internationale vaardigheden dragen bij aan de verwerving van generieke competenties bij alle HZ-studenten die nodig zijn in de veranderende wereld. De HZ onderhoudt een actieve relatie met haar stakeholders. De HZ zal de participatie van het (inter)nationale beroepenveld op diverse niveaus stimuleren en verder verstevigen. De alumni van de HZ vormen een belangrijke stakeholder van de HZ. In de komende periode wordt de binding met deze belangrijke ambassadeurs versterkt.

De HZ heeft een innovatief portfolio aan opleidingen afgestemd op de beroepspraktijk. Het portfolio van de HZ bevat bachelor-opleidingen, een Associate degree programma en cursorisch onderwijs, die de blijvende ontwikkeling van de professionals ondersteunt (leven lang leren). De HZ-studenten regisseren mede hun opleiding en ontplooiën zich zo maximaal tot medewerker, zzp'er en/of ondernemer in een mondialiserende wereld. De modulariteit van opleidingen biedt de HZ de mogelijkheid om sneller in te spelen op de zich wijzigende vraag vanuit de markt. Het opleidingsportfolio kenmerkt zich door beroepsrelevantie, gericht op vragen vanuit de markt, brede opleidingen met keuzemogelijkheden passend bij de ambities van de student en economische rentabiliteit van de opleidingen.

Daarnaast kent de HZ een doorstroomfaciliteit om studenten door te laten stromen naar een masteropleiding. Zo verzorgt de Universiteit Antwerpen de Master in Verpleegkunde en Vroedkunde. Deze master bouwt verder op de professionele bachelor in de verpleegkunde of de vroedkunde. De opleiding wordt daarom georganiseerd in samenwerking met de hogescholen die deze professionele bachelors aanbieden, waaronder de HZ. Studenten van de opleiding Aquatische Ecotechnologie kunnen naadloos doorstromen naar een verwante opleiding binnen de Wageningen UR en de Radboud Universiteit. Studenten van de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme kunnen naadloos doorstromen naar masteropleidingen van NHTV.

In al haar activiteiten kiest de HZ voor duurzaamheid. De HZ wil duurzaamheid een belangrijke plek gaan geven in het onderwijs en onderzoek en onze relaties in



de regio en met partners. Als professionals van morgen gaat bij studenten het besef leven dat de toekomst duurzaam moet zijn. Tevens wil de HZ in haar bedrijfsvoering duurzaam zijn zodat haar ecologische footprint geoptimaliseerd wordt. Met de aandacht voor duurzaamheid onderstreept de HZ het belang van deze ontwikkeling in onze samenleving.

### KERNWAARDEN

De HZ is een waarde gedreven organisatie en hecht daarom grote waarde aan de kernwaarden, omdat deze het fundament van de organisatie vormen. De HZ kent kernwaarden die voor alle groeperingen binnen de HZ als richtinggevend voor hun reflecteren en handelen worden gezien:

- Samenwerken & Kwaliteit
- Vertrouwen & Rekenschap
- Integriteit & Respect

### AMBITIES

Op basis van de missie en de visie van de HZ, zijn in dialoog met onze stakeholders ambities voor de

periode 2013-2017 geformuleerd:

1. Wij zijn een gewaardeerde opleider van professionals
2. Wij zijn een erkende kennispartner
3. Bij ons werken innovatieve, ambitieuze en professionele medewerkers
4. Wij hebben een grote en sterke internationale oriëntatie
5. Wij zijn een aantrekkelijke hogeschool voor zowel regionale, nationale als internationale studenten met ambitie

### DOELEN EN STRATEGISCHE INITIATIEVEN

Deze ambities zijn verder vertaald naar strategische initiatieven en concrete doelen. De strategische initiatieven zijn benoemd om doelen te behalen:

1. Uitdagend onderwijs
2. Praktijkgericht onderzoek en valorisatie
3. Docent 2.0
4. Groeiende en innoverende hogeschool
5. Inspirerende campus
6. Beheersing transformatie

INDICATOR – INCLUSIEF NORM	RESULTAAT 2014
<b>GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS</b>	
NSE studenttevredenheid is > 3,5* vanaf 2014	3,74
Tevredenheid alumni over HZ opleiding >7**	7
Tevredenheid beroepenveld over kwaliteit afgestudeerden >7**	Meetinstrument niet uitgewerkt
Top-5 in de HBO Keuzegids voltijd vanaf 2013	Top-3
Uitval 1e leerjaar voltijdsstudenten <24% in 2015	22,9%
Propedeuserendement na 2 jaar >75% vanaf 2016	Vanwege conversie van opleidingen meetinstrument niet beschikbaar
Bachelorrendement voltijdsstudenten >72% in 2015	65,4%
<b>ERKENDE KENNISPARTNER</b>	
Waardering van HZ praktijkgericht onderzoek door bedrijven en instellingen >7** in 2016	Meetinstrument is ontwikkeld, beschikbare data is nog beperkt
Waardering van HZ valorisatieprojecten door valorisatieklanten >7** in 2016	Meetinstrument is ontwikkeld beschikbare data is nog beperkt
Ieder kenniscentrum publiceert jaarlijks minimaal vijf artikelen in vakbladen	
<b>INNOVATIEVE, AMBITIEUZE EN PROFESSIONELE MEDEWERKERS</b>	
NSE docentwaardering >3,5* vanaf 2014	3,61
Meer dan 70% van de docenten heeft een master of PhD in 2016	73,1%
Medewerkerstevredenheid is >7** vanaf 2015	6,7 als totaalscore

INDICATOR – INCLUSIEF NORM	RESULTAAT 2014
<b>INTERNATIONALE ORIËNTATIE</b>	
Minimaal 15% van de HZ-studenten doet buitenlandervaring op vanaf 2017	
Alle curricula hebben een internationale oriëntatie vanaf 2015	
Minimaal 40% van de opleidingen/afstudeerrichtingen wordt in het Engels aangeboden in 2016	10 van de 24 bachelor opleidingen, één opleidingsrichting
<b>GROEI EN DUURZAAM PERSPECTIEF</b>	
Er studeren minimaal 4600 studenten aan de HZ in 2016	4829
Minimaal 30% (inter)nationale studenten studeert aan de HZ vanaf 2017	10,1%
Het bedrijfsresultaat is vanaf 2014 3% per jaar	6,1%

De HZ heeft zich in deze planperiode de volgende doelen gesteld:

\* = een score op een vijfpuntschaal

\*\* = een score op een tienpuntschaal

Een nadere toelichting op de behaalde resultaten in 2014 is opgenomen in de hierna volgende hoofdstukken.

De strategische route, waarin accenten in het HZ-beleid en de strategie voor de komende periode schematisch worden weergegeven, is opgenomen in bijlage 3.1.

Bijlage 3.2. bevat een schematische samenvatting van het HZ-IP 2013-2017

### 3.1.3. IMPLEMENTATIE HZ-IP 2013-2017

In het kader van implementatie van het HZ-IP 2013-2017 hebben management, lectoren en een delegatie van de HR en de examencommissie eind 2013 de werkwijze vastgesteld dat elk jaar van de planperiode jaarplannen en projectenplannen zullen worden opgesteld – als uitwerking van het HZ-IP. In 2014 zijn diverse sessies belegd die gericht waren op het operationaliseren van het HZ-IP 2013-2017. Zo is in overleg met een zeer brede vertegenwoordiging een HZ-jaarplan 2014 gemaakt. Academies hebben op basis van het HZ-jaarplan hun jaarplan 2014 en een

daarbij behorend projectenplan 2014 afgeleid, conform onderstaand schema:

Het College van Bestuur heeft haar waardering uitgesproken voor de manier waarop binnen de meeste academies is gewerkt aan de totstandkoming van de jaar- en projectenplannen 2014. Er zijn goede ervaringen opgedaan.

Eind 2014 is de totstandkoming en realisering van de jaar- en projectenplannen 2014 geëvalueerd. Er zijn belangrijke stappen genomen, onder andere met betrekking tot de ontwikkeling van leerlijnen, de actualisering c.q. vernieuwing van curricula en de verdere professionalisering van studieloopbaan-begeleiding. HZ is geëindigd in de top-3 van de Keuzegids, uitgevoerde accreditaties zijn behaald, de NSE-score ligt boven de norm en het bedrijfsresultaat voldoet aan de gestelde norm. Aandachtspunten zijn onder andere het bachelorrendement en internationalisering. De benoemde aandachtspunten zijn verwerkt in de jaarplannen 2015 en zullen met extra prioriteit worden opgepakt.



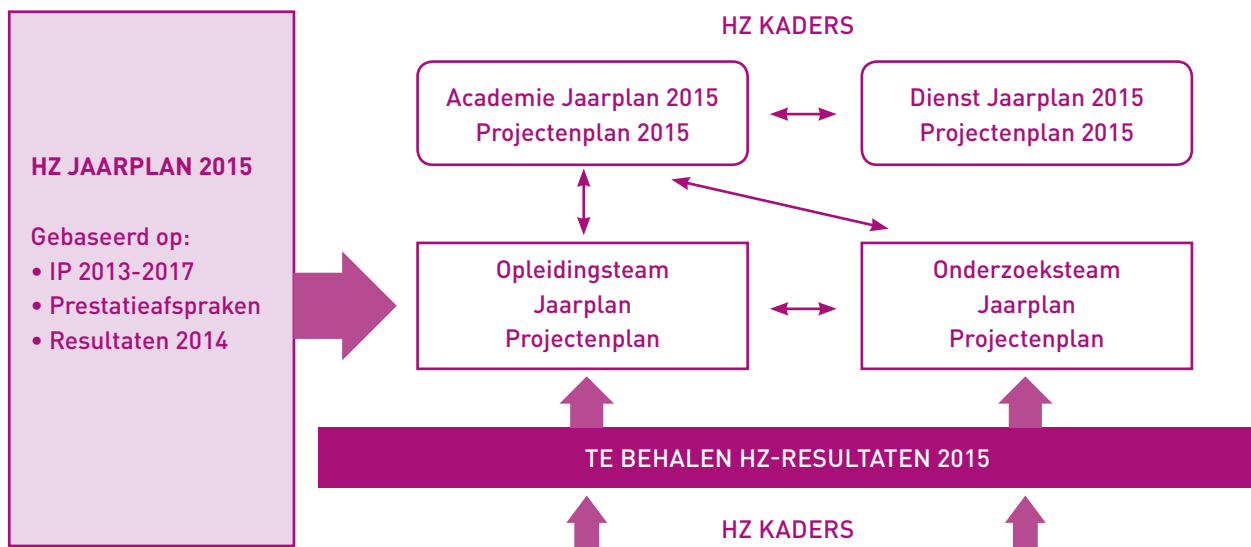
**Figuur 3.1.** Implementatie 2014 van HZ-Instellingsplan 2013-2017

De Hogeschoolraad heeft met betrekking tot (de implementatie van) het HZ-IP 2013-2017 een kritische kanttekening gemaakt. Medewerkers zouden onvoldoende op de hoogte zijn van het HZ-IP 2013-2017. Jaar- en projectenplannen zouden niet bekend zijn bij alle teams. Het College van Bestuur heeft dit signaal als zorgelijk opgevat, aangezien opleidings- en onderzoeksteams bepalend zijn voor de resultaten van de HZ. Om te komen tot een succesvolle implementatie van het IP is draagvlak binnen opleidingsteams en onderzoeksteams cruciaal. Het College van Bestuur heeft daarom na de zomer 2014 alle opleidingen bezocht en heeft gesproken met zowel studenten als docententeams. Aan de orde zijn onder andere geweest het HZ-IP 2013-2017, werkdruk en de Nationale Studenten Enquête (NSE). Van alle bezoeken zijn verslagen gemaakt die mede dienen als input voor verbeteracties. Daarnaast is geconstateerd dat de externe omgeving van de HZ voortdurend aan verandering onderhevig is.

Om in deze snel veranderde wereld te kunnen acteren is het van belang directe connecties te behouden met de klanten, namelijk studenten en het beroepenveld.

Op basis van deze inzichten is besloten om de jaar- en projectplannen 2015 op een andere wijze tot stand te laten komen. In tegenstelling tot de ontwikkeling van de jaar- en projectenplannen 2014, zullen de jaar- en projectenplannen 2015 bottom-up door opleidings- en onderzoeksteams ontwikkeld worden, in samenwerking met hun kernstakeholders (studenten en bedrijven). De kracht van de teams wordt centraal gezet. Het HZ-brede jaarplan vormt het fundament voor de plannen van opleidings- en onderzoeksteams. De opleidings- en onderzoeksplannen worden vervolgens geïntegreerd tot academieplannen. Evenals in 2014, stellen diensten – in wisselwerking met de academies – hun jaarplan 2015 op. Dit proces is gestart in het najaar van 2014.

Schematisch ziet het proces van de totstandkoming van de jaar- en projectenplannen 2015 er als volgt uit:



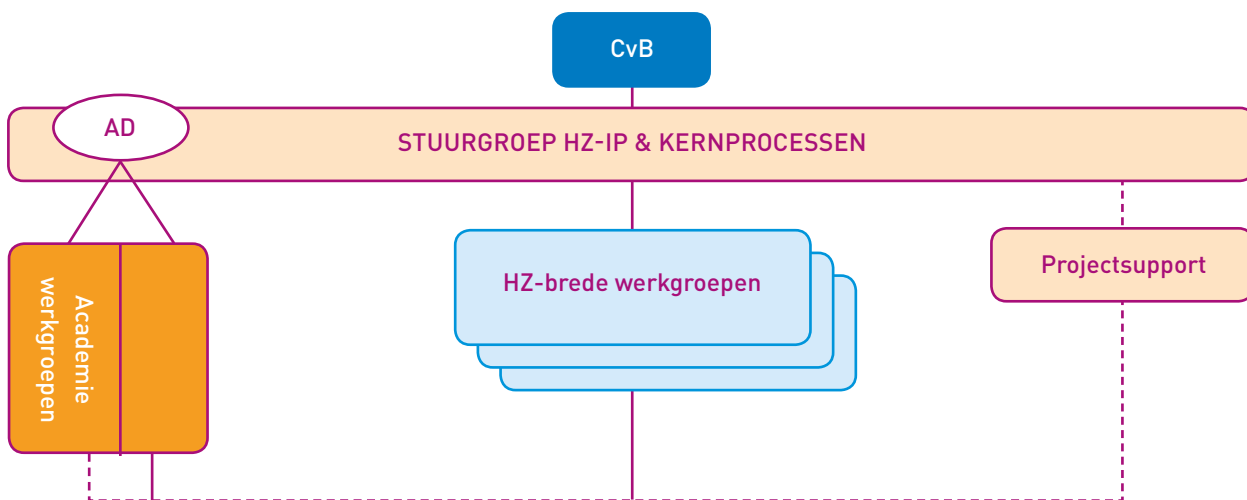
**Figuur 3.2.** Implementatie 2015 van HZ-Instellingsplan 2013-2017

Academiedirecteuren en diensthoofden rapporteren periodiek via de Bestuur- en Management Overleg (BMO)-rapportages formeel aan het College van Bestuur over de voortgang van de projectplannen.



In het kader van monitoring van de voortgang van de implementatie van het HZ-IP 2013-2017 is tevens een projectmanagement structuur ingericht:

### PROJECTMANAGEMENTSTRUCTUUR HZ-IP & KERNPROCESSEN



#### Legenda:

CvB: College van Bestuur

AD: Academiedirecteur

**Figuur 3.3.** Projectmanagementstructuur HZ-IP & kernprocessen

De stuurgroep HZ-IP & kernprocessen heeft de taak te sturen op de uitvoering van de projecten die op basis van het HZ-IP en de prestatieafspraken zijn gedefinieerd.

De HZ-brede werkgroepen zijn onder andere gericht op voorlichting en informatievoorziening, curriculumontwikkeling, studieloopbaanbegeleiding, studiesucces & rendement en toetsen en beoordelen. Periodiek rapporteren voorzitters van de verschillende werkgroepen over de voortgang van de werkgroepen aan de stuurgroep. Per academie zijn academiewerkgroepen ingesteld, gericht op voorlichting & informatievoorziening, curriculumontwikkeling en minoren.

Om de uitvoering van het beleid en de mogelijke risico's te bewaken is de planning- en controlcyclus van kracht. Voor een verdere toelichting op het interne risico-beheersings- en controlesysteem wordt verwezen naar hoofdstuk 13.

Bijlage 3.3. bevat het HZ-jaarplan 2015







# PRESTATIE- AFSPRAKEN

# 4

Alle hogescholen en universiteiten hebben in 2012 prestatieafspraken gemaakt met het Ministerie van OCW. Op basis van deze prestatieafspraken is aan de HZ bekostiging toegekend. In 2014 heeft de zogenaamde midtermreview plaatsgevonden, waarbij de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (hierna reviewcommissie) de prestaties van hogescholen en universiteiten in het kader van prestatieafspraken heeft beoordeeld.

Naast de verantwoording over de prestatieafspraken in het kader van de midtermreview, heeft 2014 uiteraard ook in het teken gestaan van verdere uitvoering van de prestatieafspraken. Na een beschrijving van de midtermreview, zal in dit hoofdstuk daarom toelichting gegeven worden op de activiteiten die in 2014 zijn ontplooid om de doelen van de prestatieafspraken te realiseren.

#### 4.1. MIDTERMREVIEW

In 2014 heeft de zogenaamde midtermreview plaatsgevonden. Bij de midtermreview stond de voortgang die instellingen hebben geboekt bij het realiseren van de prestatieafspraken gericht op profilering en zwaartepuntvorming centraal. De reviewcommissie heeft zich voor beide beoordelingen onder andere gebaseerd op de prestatieafspraken zoals vastgelegd in de beschikking van 3 november 2012, de rapportage van HZ over de prestatieafspraken in het jaarverslag 2013, de rapportage van de HZ inzake voortgang Centre of Expertise Delta Technology (d.d. 30 juni 2014), een schriftelijke toelichting van een vertegenwoordiging van het Centre of Expertise Delta Technology op de voortgangsrapportage (d.d. 3 oktober 2014) en de gesprekken die de reviewcommissie op 18 september 2014 heeft gevoerd met een vertegenwoordiging van de HZ (inzake prestatieafspraken) en met een vertegenwoordiging van het Centre of Expertise Delta Technology.

Op basis van de midtermreview heeft de reviewcommissie de minister van OCW geadviseerd over de vraag of de HZ in voldoende mate een start heeft gemaakt met de uitvoering van de prestatieafspraken met betrekking tot profilering en zwaartepuntvorming. Daarbij heeft de reviewcommissie een afzonderlijk advies uitgebracht over de voortgang met betrekking tot het Centre of Expertise Delta Technology – waar de HZ penvoerder van is. Een voldoende beoordeling bij de midtermreview vormde een voorwaarde voor het continueren van de middelen uit het selectieve budget. Of de HZ haar ambities op de verplichte indicatoren heeft gerealiseerd is aan de orde bij de eindbeoordeling van de realisatie van prestatieafspraken in 2016.

#### PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

Profilering en zwaartepuntvorming is gericht op de

differentiatie van het onderwijs, herordening van het opleidingsaanbod en zwaartepuntvorming in het onderzoek via onder meer aandacht voor topsectoren en maatschappelijke uitdagingen. In het kader van onderwijsdifferentiatie heeft de reviewcommissie geconstateerd dat de HZ voortgang heeft geboekt met het realiseren van haar ambities die tot doel hebben de onderwijsdifferentiatie te vergroten. HZ laat voortgang zien ten aanzien van de verdere ontwikkeling van brede bacheloropleidingen en de herordening van bachelorprogramma's, aldus de reviewcommissie. Er wordt een professionele masteropleiding in samenwerking met de Technische Universiteit Delft ontwikkeld. Bij de deeltijdopleidingen is een reorganisatie gepland en er komt ruimte voor Associate degree-programma's. Ten aanzien van de ambitie om de instroom in honours-trajecten en driejarige trajecten voor wvo'ers te vergroten is volgens de reviewcommissie voornamelijk weinig voortgang geboekt.

Ten aanzien van zwaartepuntvorming heeft de reviewcommissie geconstateerd dat HZ voortgang heeft geboekt met het realiseren van haar ambities die tot doel hebben de zwaartepuntvorming te versterken. Het thema Duurzame Dynamische Delta is leidend voor de zwaartepuntvorming bij de HZ. HZ heeft in elke profielacademie een Applied Research Centre ingericht of in ontwikkeling. De verdere uitbouw van de verbinding van onderwijs en onderzoek wordt in deze centres vormgegeven, met een duidelijke gerichtheid op regionale en (inter)nationale thema's. Ook het nieuwe onderwijsconcept draagt bij aan een betere verbinding van onderwijs en onderzoek.

HZ geeft met een leerlijn ondernemendheid, een minor ondernemerschap en faciliteiten als student companies, afstuderen in eigen bedrijf en de incubators op de Kenniswerf invulling aan het ondernemerschapsonderwijs. Op grond van het bovenstaande heeft de reviewcommissie geconcludeerd dat HZ in voldoende mate een start heeft gemaakt met de uitvoering van de afgesproken plannen met betrekking tot profilering en zwaartepuntvorming.

#### CENTRE OF EXPERTISE DELTA TECHNOLOGY

De reviewcommissie heeft afzonderlijk beoordeeld of het Centre of Expertise Delta Technology voldoende voortgang heeft geboekt ten aanzien van het einddoel: inhoudelijke zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek en een duurzame publiek-private samenwerking.

In het kader van integrale zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek heeft de reviewcommissie geconcludeerd dat het Centre of Expertise Delta Technology activiteiten heeft ondernomen en resultaten geboekt in lijn met de doelstellingen, die in 2014 verder zijn uitgebouwd en aangescherpt. Het Centre of



Expertise Delta Technology faciliteert onderzoeks-, onderwijs- en valorisatieprojecten met betrekking tot Deltatechnologie. Er is een nieuwe stamopleiding Watermanagement opgezet, een researchportfolio voor studenten en er zijn nieuwe onderwijsprojecten ontwikkeld. Bedrijven participeren actief door middel van gastcolleges, curriculumontwikkeling, onderwijsprojecten en bedrijfscaasüistiek.

Met betrekking tot cofinanciering en publiek-private (-publieke) samenwerking stelt de reviewcommissie vast dat in overleg met partners is gekozen voor de inrichting van een netwerkorganisatie. Er zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met marktpartijen. Tevens zijn er personele allianties gesloten met onderzoeksinstellingen als Deltares, Imares, en NOIZ. Het Centre of Expertise Delta Technology heeft de uitgangspunten voor de aansturing en het beoogde financiële resultaat van de projecten vastgelegd. In elk projectplan worden de inhoudelijke fit met het werkveld, de opbouw van de financiering en de overige Centre-condities verantwoord. De toegezegde markt-bijdrage is op dit moment substantieel en omvat daarnaast de inzet van twee 'om niet' lectoren. Op grond van het voorgaande heeft de reviewcommissie geconcludeerd dat het Centre of Expertise Delta

Technology een solide basis heeft gelegd die voldoende vertrouwen biedt voor een duurzame financiële en inhoudelijk zelfstandige publiek-private(-publieke) samenwerking in 2016 en verder.

#### DEFINITIEVE BESLUIT

Op basis van de adviezen van de reviewcommissie is de minister van OCW tot het oordeel gekomen dat de HZ in voldoende mate een start heeft gemaakt met de prestatieafspraken. De wijze waarop de HZ in het tijdvak voor 1 juli 2014 uitvoering heeft gegeven aan de plannen maakt dat aan de HZ de toegekende middelen voor profilering en zwaartepuntvorming, inclusief die voor het Centre of Expertise Delta Technology, ook in de 2015 en 2016 zullen worden toegekend. De HZ is verheugd met dit besluit.

#### 4.2. REALISATIE PRESTATIEAFSPRAKEN 2014

De prestatieafspraken zijn enerzijds gericht op studie-succes, kwaliteit en maatregelen en anderzijds op profilering en zwaartepuntvorming, waarvan Centre's of Expertise een uitdrukking zijn. Deze onderdelen komen respectievelijk aan de orde in deze paragraaf.



#### 4.2.1. STUDIESUCCESS, KWALITEIT EN MAATREGELEN

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de prestatieafspraken gericht op studiesucces, kwaliteit en maatregelen, waarbij de tussentijdse resultaten voor 2014 worden weergegeven en geanalyseerd:

FACTOR	AMBITIE 2015	RESULTAAT 2014	ANALYSE
<b>STUDIESUCCESS</b>			
<b>UITVAL 1E JAAR</b>	<24%	22,9%	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> In 2014 is het traject van studiekeuzege-sprek verder geïntensiveerd. HZ heeft een studiekeuzecheck voor alle nieuwe aanmelders verplicht gesteld (zie hoofdstuk 10). Om de uitval te reduceren heeft een werkgroep de implementatie van een jaarklassensysteem en serieel onderwijs – gekoppeld aan compensatoir toetsen – voorbereid. Een nieuw proces van plannen en organiseren van tentamens is bestudeerd.</p> <p>Pilots op basis van het nieuwe SPO-onderwijsconcept hebben de uitval bij de betreffende opleidingen doen teruglopen.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> HZ voldoet in 2014 aan de gestelde target. Zowel het 8-jaars, 4-jaars als het 2-jaars gemiddelde bevindt zich onder de gestelde target van 24%.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> de verwachting voor 2015 is dat de beoogde target van &lt;24% wordt gerealiseerd. HZ gaat er vanuit dat de effecten van het nieuwe onderwijsconcept op uitval en rendement pas over een aantal jaren echt duidelijk zichtbaar zullen zijn.</p>
<b>SWITCHERS 1E JAAR</b>	<8%	8,7%	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> 2014 heeft in het teken gestaan van voorbereidingen omtrent de conversie van techniekopleidingen – leidend tot een reductie van het aantal opleidingen. Daarnaast is het beleid studiekeuzecheck doorontwikkeld, om te voorkomen dat studenten een verkeerde studiekeuze maken. Studenten van de Academie voor Economie &amp; Management studeren in het eerste leerjaar reeds in een academiebrede bachelor (BBA). Binnen de Academie voor Economie &amp; Management is feitelijk sprake van een gezamenlijke propedeuse, waarbij iedere opleiding zijn eigen Croho-resultaten heeft. Switchen in het eerste leerjaar binnen het economisch domein kan zonder studievertraging.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> HZ voldoet in 2014 niet aan de gestelde target. De switch neemt toe vanwege de verbreding van HZ-opleidingen. Omdat de switch zonder studievertraging is, ervaart HZ dit niet als problematisch.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> de verwachting voor 2015 is dat de beoogde target van &lt;8% wordt gerealiseerd.</p>

FACTOR	AMBITIE 2015	RESULTAAT 2014	ANALYSE
<b>STUDIESUCCES</b>			
<b>BACHELOR-RENDEMENT</b>	>72%	65,4%	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> In 2014 is de gerichte aanpak van langstudeerders verder uitgewerkt om het aantal langstudeerders terug te dringen. Formats voor onderwijsontwikkeling en –uitvoering zijn ontwikkeld. Uitgangspuntennotitie voor synopsis zijn vastgesteld, evenals richtlijnen voor het gebruik ervan en kwaliteitscriteria. De digitalisering van curriculumproducten en synopsis is gestart. Verschillende curricula zijn herontwikkeld, mede gebaseerd op het nieuwe onderwijsconcept, om zo uitdagender onderwijs te bieden.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> HZ voldoet met het cohort 2009 in 2014 niet aan de gestelde target. De herontwikkeling van curricula heeft vertraging opgelopen. HZ concludeert dat de lat in het hoger onderwijs hoger is komen te liggen. Aangezien studenten langer over hun studie zullen doen, zal dit het bachelor rendement negatief beïnvloeden. Daarnaast zullen de effecten van het nieuwe onderwijsconcept op onder andere bachelorredement pas over enkele jaren zichtbaar zijn. HZ pleit er dan ook voor om de hogescholen de ruimte te geven om een lerende sector te worden door ruimte te bieden voor een implementatiefase.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> de verwachting voor 2015 is dat voor het meetcohort 2010 in het kader van prestatieafspraken de beoogde target behaald zou kunnen worden, als alle nog studerende studenten in het cohort 2010 daadwerkelijk in 2015 afstuderen. Dit zal een enorme inspanning vergen en een uitdaging zijn voor zowel de studenten als de docententeams. De geplande maatregelen zullen met extra inspanning worden geïmplementeerd om het maximaal haalbare rendement te realiseren.</p>
<b>KWALITEIT</b>			
<b>NSE</b>	>3,5	3,74	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> NSE-resultaten zijn binnen verschillende gremia besproken, onder andere tijdens colleges en in kwaliteitskringen/opleidingscommissies, docententeams, managementteams, vakgroepen en curriculumcommissies. Verbeterpunten zijn opgenomen in de jaar- en projectenplannen 2015 – zowel op opleidings- als op academieniveau. Het College van Bestuur heeft in 2014 een bezoek gebracht aan alle opleidingen, om met studenten en medewerkers te spreken over (onder andere) de NSE-resultaten. Verbeterpunten zijn benoemd en vervolgacties zijn uitgezet.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> ondanks een lichte daling op de NSE-score, voldoet de HZ in 2014 aan de geformuleerde target.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> HZ hoopt in 2015 een verbetering in de NSE-score te realiseren t.o.v. 2014. De verwachting voor 2015 is dat de beoogde target van &gt; 3,5 wordt gerealiseerd.</p>



FACTOR	AMBITIE 2015	RESULTAAT 2014	ANALYSE
<b>MAATREGELEN</b>			
<b>DOCENT-KWALITEIT</b>  <b>MASTERS:</b> <b>PHD'S:</b>  <b>TOTAAL:</b>	 > 62% > 8%  >70%	 66,4% 6,7%  73,1%	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> Een groot aantal medewerkers heeft in 2014 gewerkt aan een masteropleiding, promotietraject, of specifieke bijscholing (Engels, onderzoek, toetsen en beoordelen, didactiek). Het management heeft nadrukkelijk gestuurd op de voortgang, om tijdig tot afronding van de trajecten te kunnen komen.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> HZ voldoet in 2014 aan de gestelde target van &gt;70%. De target voor het aantal Phd's is nog niet op orde. Sturing zal enerzijds plaatsvinden op tijdige afronding van zowel master- als promotietrajecten en anderzijds op de werving en selectie van medewerkers met een master of PhD titel.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> De verwachting is dat in 2015 de target behaald zal worden.</p>
<b>ONDERWIJS-INTENSITEIT OPLEIDINGEN 1E JR &gt; 12 KLOKUREN CONTACTUREN</b>	0%	0%	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> Evenals in 2013 – zijn in 2014 in het kader van Student- en Procesgericht Onderwijs (SPO) diverse pilots uitgevoerd met meer interactieve werkvormen en media-rijke ondersteuning van leerprocessen. Verder zijn in 2014 voorbereidingen getroffen om de meetbaarheid van deze indicator te professionaliseren.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> HZ voldoet in 2014 aan de gestelde target. Er is geen enkele opleiding waarvan het aantal klokuren contacttijd kleiner is dan 12 uur per week in het eerste leerjaar.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> de verwachting is dat in 2015 alle opleidingen aan deze eis blijven voldoen.</p>
<b>INDIRECTE KOSTEN OP-OOP</b>	1,7	1,7	<p><b>MAATREGELEN 2014:</b> In het meerjarenperspectief is de ontwikkeling van de strategische formatie opgenomen. De dienstplannen 2014 zijn uitgevoerd en hierover is gerapporteerd in de Bestuur- en Managementrapportages. In meerjaren perspectief vertoont de OOP-formatie een lichte daling, terwijl de OP-formatie aanzienlijk stijgt. De verhouding OOP/OP zal zich derhalve positief ontwikkelen.</p> <p><b>RESULTATEN EN CONCLUSIES:</b> In 2014 voldoet de HZ aan de geformuleerde target.</p> <p><b>VOORUITBLIK:</b> de verwachting is dat ook in 2015 de geformuleerde ambitie wordt gerealiseerd.</p>



#### 4.2.2. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

Profilering en zwaartepuntvorming is volgens het beoordelingskader van de prestatieafspraken gericht op differentiatie van het onderwijs, herordening van het opleidingsaanbod en zwaartepuntvorming in het onderzoek via onder meer aandacht voor topsectoren en maatschappelijke uitdagingen.

#### AMBITIES

HZ heeft sterk ingezet op zwaartepuntvorming in de afgelopen jaren. Hiertoe kent HZ een dubbelprofiel op enerzijds een expertisedomein en anderzijds een onderwijsconcept.

Wat betreft het expertisedomein vindt zwaartepuntvorming plaats binnen het profiel Duurzame Dynamische Delta. Dit profiel heeft vorm en inhoud gekregen onder betrokkenheid van haar partners in binnen- en buitenland, die deel uitmaken het publiek-private netwerken van de HZ. De profiel bepalende academies – Delta Academy (Water & Land in de delta), Scaldis Academy (Toerisme & Business in de delta) en De Ruyter Academy (Industrie & Logistiek in de delta) – zijn op verschillende tijdstippen ontstaan en richten zich elk op hun expertisegebied binnen de delta. De ambities met betrekking tot zwaartepuntvorming voor de periode 2013-2015 zijn gebaseerd op het continueren van de bestaande focus en het daarop verder creëren van massa. De consortiavorming van de HZ en de multipartnerstrategie zullen verder doorgezet worden om door middel van sterke strategische allianties gezamenlijk te opereren in nationale en internationale onderzoeksprogramma's, zoals de Topsectoren, de Human Capital Agenda's en Horizon 2020. In het kader van de zwaartepuntvorming en valorisatie wil de HZ in de periode 2013-2015 haar internationaal netwerk operationaliseren. Hierin moeten zowel onderwijs als onderzoek en valorisatie hun plek krijgen. In het kader van de verdere profielontwikkeling van de HZ wordt een optimalisering van onderwijs, onderzoek en valorisatie binnen de profiel-academies nagestreefd.

Naast profilering op haar expertisedomein profileert HZ zich op basis van haar onderwijsconcept, namelijk het Student- en Procesgericht Onderwijs (SPO) in De Persoonlijke Hogeschool. Dit onderwijsconcept wordt in de periode 2013-2015 verder ontwikkeld met een daarbij passend teaching-learning model. Het doel hiervan is het onderwijs uitdagender te maken, de student zelfsturender te doen zijn en het rendement ervan te vergroten. Het onderwijsconcept zal op een gedifferentieerde en gefaseerde wijze worden ingevoerd. Het onderwijsconcept zal worden uitgewerkt en pilots zullen worden uitgevoerd om ervaringen met het SPO-concept op te doen. Op basis van de ervaringen kunnen implementatietrajecten per opleiding worden

ontwikkeld, waarmee recht gedaan wordt aan de verschillen in opbouw en werkwijze van de diverse opleidingen. De uiteindelijke ambitie is om in de planperiode van het nieuwe HZ-IP 2013 – 2017 te komen tot een HZ-brede invoering van SPO-concept binnen De Persoonlijke Hogeschool.

#### ACTIES EN MAATREGELEN 2014

In het kader van profilering en zwaartepuntvorming zijn in 2014 verschillende initiatieven ontplooid. Gezien de herordening van het opleidingsaanbod en zwaartepuntvorming van het onderzoek kan gesteld worden dat profileringsthema's van de HZ in toenemende mate leidend zijn voor de inrichting en herordening van het onderwijs en onderzoek. Bij het aanbrengen van focus en massa worden interne sterktes en keuzes afgestemd op externe kansen.

Zo zijn in 2014 verschillende wijzigingen doorgevoerd om de onderwijsportfolio's verder te optimaliseren. HZ is betrokken bij de landelijke conversie van techniekopleidingen, waarbij een verschuiving plaatsvindt van een groot aantal smalle technische opleidingen naar brede(re) stamopleidingen in elk van de technische domeinen. Binnen de Academie voor Zorg & Welzijn zijn HZ-opleidingen samengevoegd tot de brede bacheloropleiding Social Work. De stamopleiding Engineering zal ontwikkeld worden met de differentiatie Energie- en Procestechologie (AOT). Binnen de Delta Academy is – in samenwerking met het werkveld en de topsector Water – in 2014 gewerkt aan de ontwikkeling van de stamopleiding Water Management, met Delta Management en Aquatische Ecotechnologie als differentiaties. De HZ is in samenwerking met de onderwijspartners in het Centre of Expertise het initiatief gestart voor de ontwikkeling van een Professionele Master Delta Development. In de eerste fase van dit proces is een concept voor de opleiding ontwikkeld en een quick scan naar de kansen en mogelijkheden voor dit concept aan de marktpartijen getoetst. Naar aanleiding van de positieve respons op deze toetsing is de voorbereiding voor een aanvraag toets macrodoelmatigheid/toets nieuwe opleiding en de verdere ontwikkeling van de opleiding van start gegaan, om in 2016 met uitvoering van het onderwijs van start te kunnen gaan.

De opleidingen die binnen de Delta Academy worden ontwikkeld, worden opgebouwd vanuit een viertal thema's dat centraal staat binnen de onderzoeksprojecten van het Centre of Expertise Delta Technology, te weten Veilige Delta, Veerkrachtige Delta, Productieve Delta en Digitale Delta. Deze thema's sluiten zowel aan op in de regio aanwezige expertise als op de profileringsthema's van de hogeschool. De herordening van het opleidingsaanbod sluit tevens aan bij sectorale



verkenningen. HZ werkt actief aan de uitvoering van deze sectorplannen. Binnen de Scaldis Academy is een interne discussie gestart om de profilering bij te stellen van "Toerisme" naar "International Business" met toerisme als afstudeervariant. Een plan om te komen tot een internationale business school is opgesteld en goedgekeurd door het College van Bestuur.

In september 2014 is bij de Scaldis Academy gestart met een driejarig hbo-traject voor studenten met een vwo-vooropleiding of gelijkwaardig. Studenten doorlopen in dit traject in drie jaar tijd de Engelstalige variant van de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme. Gezien de achterblijvende instroom voor dit traject, is het traject ook opengesteld voor internationale studenten. Daarnaast is HZ-breed een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden om domein-brede deeltijdopleidingen aan te kunnen bieden, waar een Associate Degree (Ad)-programma deel van uit maakt. HZ is voornemens vanuit initiële bachelorprogramma's Ad-trajecten aan te bieden. HZ zal in overleg met het beroepenveld afstemmen welke behoefte er is in het kader van Ad-programma's en deeltijd onderwijs. Ook zal in overleg met het mbo worden gezien hoe HZ doorstroom kan bevorderen op basis van Ad-programma's.

Naast de reeds bestaande relaties die een aantal opleidingen (Aquatische Ecotechnologie, International Maintenance Management, Vitaliteitsmanagement en Toerisme) hebben met een of meer universiteiten om doorstroming naar academische masters mogelijk te maken, is in 2014 geprobeerd dit aantal relaties verder uit te breiden. Zo is vanuit het economisch cluster gewerkt aan de mogelijkheid voor HZ-studenten om vanuit de reguliere bachelor door te stromen naar relevante masterstudies van de Universiteit van Tilburg, op basis van een minor. Als studenten in hun minorfase dit geïntegreerde schakelprogramma met succes doorlopen en ze voldoen aan de Engelse taaleis, zijn ze rechtstreeks toelaatbaar in de master.

Eind 2014 is een HZ-honoursprogramma gelanceerd. Het HZ-honoursprogramma is een platform voor excellente studenten voor het verwerven van extra kwalificaties. Het betreft een extra-curriculair programma en bestaat uit activiteiten die de student naast de reguliere bachelor-opleiding ontplooit. Het honoursprogramma zal in het hogeschooljaar 2014-2015 starten als pilot.

Vanwege de profilering en zwaartepuntvorming, wordt praktijkgericht onderzoek nadrukkelijk ingebracht in het onderwijs. In alle curricula van de HZ is een leerlijn Onderzoek en Ondernemendheid operationeel, waardoor onderzoek en onderwijs onlosmakelijk aan elkaar

verbonden zijn. Er is in 2014 door veel studenten onderzoek verricht, zowel in het kader van een minor als in de vorm van een stage – bij bedrijven of intern bij een lectoraat – of een afstudeeropdracht.

De relatie tussen onderwijs en onderzoek is versterkt en afgestemd op het expertisegebied van de profiel-academie, mede vanuit de verschillende Centres of Expertise. Alle onderzoeksthema's komen vraag gestuurd tot stand in samenwerking met regionale bedrijven en instellingen en met nationale en internationale key partners. Zowel regionale plannen voor de Zuidwestelijke Delta in Nederland (bijvoorbeeld de Economische Agenda van de Provincie Zeeland; Strategic Board Zuidwest Nederland) en sectorplannen (Water, HBO Techniek in Bedrijf) als Europese Human Capital Agenda's (Agrofood, Water) zijn hierbij van groot belang. Het netwerk met relevante partners op de focusgebieden is in 2014 verder uitgewerkt.

In 2014 zijn de onderzoekslijnen verder gefocust op het overkoepelende thema Duurzame Dynamische Delta en de bijdrage die elke onderzoekslijn daaraan levert. HZ heeft zijn praktijkgericht onderzoek in 2014 kritisch laten beoordelen door de heer Rullmann, voormalig lid College van Bestuur van de TU Delft. Zijn rapportage is met alle gremia in de HZ besproken en de aanbevelingen zijn omgezet naar verbeteracties. Tevens heeft de heer Andriessen een kritische reflectie gegeven in meerdere sessies op de HZ met betrekking tot praktijkgericht onderzoek, studenten en eindwerkstukken.

Alle onderzoeksgroepen hebben afzonderlijk een jaar- en projectenplan 2015 opgesteld, waarin verdere ontwikkeling en uitvoering van het onderzoek gericht op de profileringsthema's zijn uitgewerkt. De acquisitie van onderzoeksprojecten is afgestemd op het overkoepelende thema de Duurzame Dynamische Delta. HZ funding vindt overwegend plaats in publieke-private samenwerking, waarbij tevens een beroep gedaan wordt op beschikbare subsidiemiddelen van de nationale en Europese overheden zoals Pieken in de Delta, OP Zuid, Interreg en RAAK-SIA. De Centres of Expertise zijn de meest zichtbare uitdrukking hiervan. De HZ erkent het belang van de Centres of Expertise. De speerpunten van de HZ zijn uitgewerkt in Centre's of Expertise, waarin publiek-private samenwerking is verankerd.

HZ is penvoerder van het Centre of Expertise Delta Technology. HZ is in 2014 gestart met de doorontwikkeling van het Centre of Expertise Delta Technology tot een Delta Platform, waar naast hogescholen ook universiteiten bij betrokken zijn. Het Delta Platform wordt een publiek-private samenwerking tussen Triple-helix partners.

Daarnaast participeert HZ in het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality en het Centre of Expertise Biobased Economy.



De Applied Research Centra ontwikkelen zich tot erkende onderzoeksinstituten, die regelmatig publiceren, seminars en lezingen verzorgen. Er is een intensieve samenwerking van de academies met de kenniscentra van de HZ leidend tot valorisatie van kennis richting curricula, competentieontwikkeling van de studenten en professionalisering van docenten. In 2014 is het onderzoek binnen diverse onderzoeksgroepen uitgebouwd en zijn nieuwe onderzoekers aangetrokken. Het gaat hierbij om onderzoek in opdracht van derden, studentenonderzoek in het kader van stage/afstuderen of de minor onderzoek en om promotieonderzoek van HZ medewerkers.

Gezien de profilering van het onderwijsconcept is in 2014 het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept verder geconcretiseerd en geoperationaliseerd. Zo is gewerkt aan een nieuw onderwijskompas, welke in april 2015 door het College van Bestuur is vastgesteld. Het onderwijskompas beschrijft de uitgangspunten voor het SPO-concept aan de HZ en is mede gebaseerd op input vanuit de projectgroep uitdagend Onderwijs, waarin studenten en medewerkers vertegenwoordigd waren. Daarnaast is een werkboek onderwijsontwikkeling met SPO-instructies en stappenplannen ontwikkeld. SPO-instructies zijn onder ander gericht op de betekenis van SPO in de klas en voor toetsen en beoordelen. Enkele opleidingen zoals Pedagogiek, Bouwkunde en Engineering waren reeds betrokken

bij een SPO- pilot. In 2014 zijn de pilots uitgebreid naar hogere leerjaren. Ook rooster technisch zijn de verschillende onderdelen van het SPO-model in 2014 verder onderzocht en uitgewerkt.

Vanuit het perspectief De Persoonlijke Hogeschool, is het beleid studiekeuzecheck verder ontwikkeld. De beleidsnotitie Studiekeuzecheck is vastgesteld, inclusief docentenhandleiding Studiekeuzecheck. Een basistraining en verdiepende training Studiekeuzecheck zijn ontwikkeld en uitgevoerd. Ook is automatiseringsondersteuning gericht op de Studiekeuzecheck ontwikkeld en geïmplementeerd.

### RESULTATEN EN CONCLUSIES

Het profiel van de HZ is herkenbaar binnen de Zuidwestelijke Delta. In 2014 is wederom een breed scala aan valorisatie-activiteiten in de vorm van populaire tot wetenschappelijke publicaties, seminars en lezingen georganiseerd. Evenals in 2013 is in 2014 is de erkenning voor de HZ gegroeid blijkend uit publicaties over de activiteiten van de HZ in de delta; uit onderzoeksopdrachten met betrekking tot de delta en een groeiend aantal studenten in de profielacademies. Er is een verschil in ontwikkelingstempo tussen academies. In alle geplande categorieën zijn resultaten geboekt.

De HZ wordt meer en meer ook internationaal gezien als een serieuze partner met betrekking tot onderwijs en onderzoek in de delta. De in 2014 ontwikkelde



activiteiten hebben hier nadrukkelijk aan bijgedragen. De ervaringen op basis van SPO-pilots zijn positief. Studiesucces is groot, studenten en docenten zijn gemotiveerd en tevreden en er is sprake van een uitdagende studiecultuur. Het beroepenveld is zeer tevreden over de kwaliteit van de studenten. Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven, wordt opgemerkt dat de echte resultaten van het nieuwe onderwijsconcept pas op langere termijn vast te stellen zullen zijn. Een kanttekening hierbij is dat in 2014 is gebleken dat vergroting van de pilot-reeks in het eerste leerjaar van meerdere opleidingen een intensief traject is. De invoering van het nieuwe onderwijsconcept vereist een ingrijpende professionaliseringsstap van docenten en een meer teamgerichte werkwijze. De invoering van het nieuwe concept vergt een grote inspanning van de docenten. De HZ realiseert zich dan ook dat een lange weg te gaan is alvorens alle opleidingen in alle jaren met dit model hun onderwijs verzorgen.

#### VOORUITBLIK

HZ werkt aan de ontwikkeling van nieuwe deeltijd opleidingen, op basis van drie brede bachelor opleidingen gericht op respectievelijk het economische-, technische- en sociale maatschappelijke domein. In het kader van deeltijdonderwijs heeft de HZ zich in 2014 gericht op de pilots flexibilisering die door het Ministerie van OCW aangeboden worden. Afhankelijk van ontwikkelingen zal in 2015 worden gezien of een eventuele overstap naar een experiment vraagfinanciering gewenst is. HZ zal zich focussen op de mogelijkheden die Ad-programma's biedt. Uiteraard zal HZ tussentijds blijven monitoren of het aanbod

aansluit bij het profiel en de regionale behoefte. Ook in de komende jaren zal de HZ verder haar profiel uitbouwen als partner in de Duurzame Dynamische Delta conform de eerder aangegeven ambities. De HZ gaat op de ingeslagen weg verder met het realiseren van haar ambities met betrekking tot zwaartepuntvorming. De in 2014 bereikte resultaten stemmen hoopvol voor het realiseren van haar ambities op dit terrein.

Het positieve advies van de minister met betrekking tot de Centres of Expertise waarin de HZ participeert/penvoerder is, bevestigt de positieve indruk die bestaat omtrent de toekomst van de verschillende centra. Wat betreft de Centres of Expertise kan geconcludeerd worden dat het nieuwe gremia zijn die hun eigen weg moeten vinden. Het Centre of Expertise Delta Technology kan daarbij voortbouwen op het onderzoek dat reeds binnen de Delta Academy plaatsvond, omdat de HZ al langer met het deltaprofiel aan zwaartepuntvorming en valorisatie werkzaam was. In 2015 ontwikkelt het Centre of Expertise Delta Technology zich door tot een toonaangevend Delta Platform.

Verder zal de HZ de pilots in het kader van het SPO-concept verder uitwerken. De visie en het beleid op studie(loopbaan)begeleiding zal verder worden ontwikkeld, inclusief het beleid studiestakers en langstudeerders.

Voor een nadere toelichting op praktijkgericht onderzoek en valorisatie – inclusief de verschillende Centres of Expertise – wordt verwezen naar hoofdstuk 8.



**KWALITEIT**

**5**

Kwaliteit vormt één van de kernwaarden van de HZ. Kwaliteit zowel op het vakgebied als kwaliteit in de onderlinge omgang en in de omgang met studenten en andere stakeholders. Ook in het kader van toezicht krijgt kwaliteit een steeds prominentere rol. De HZ heeft er daarom voor gekozen om het thema kwaliteit op te nemen in een afzonderlijk hoofdstuk, waarin verschillende kwaliteitsaspecten worden toegelicht. Voor rendementsgegevens wordt verwezen naar hoofdstuk 4. Prestatieafspraken.

## 5.1. INTERNE KWALITEITZORG OP DE HZ

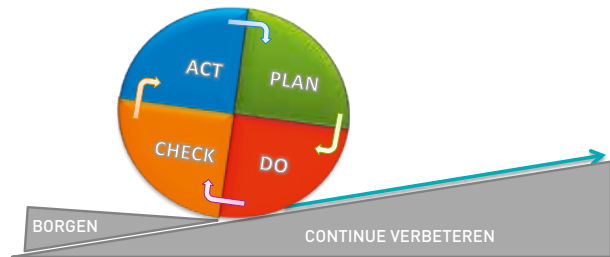
De HZ streeft er naar het gewenste niveau van kwaliteit te bereiken door:

- het (be)sturen, het geven van richting en inhoud aan visie, missie, doelen en bijhorende resultaten, zoals beschreven in het HZ-IP 2013-1017 en in de bijbehorende jaarplannen;
- het systematisch en gestructureerd vaststellen, realiseren, evalueren, en bijstellen van doelen en acties. Dat gebeurt op de verschillende niveaus in

de organisatie in de PDCA-kringloop en tussen de verschillende niveaus in de planning- en controlcyclus;

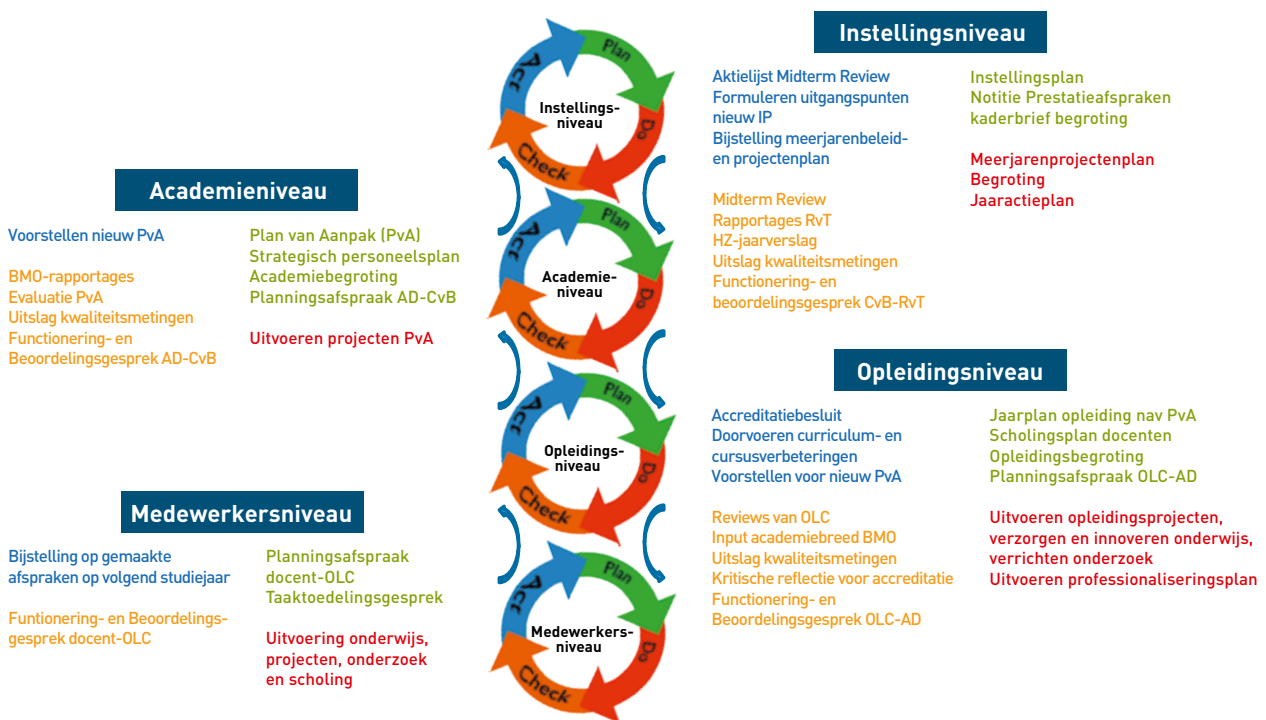
- te zorgen voor een omgeving met passende houding en attitude, normen en waarden, het vormen en bewaken van de kwaliteitscultuur binnen de hogeschool.

De basis van het kwaliteitssysteem wordt gevormd door een kwaliteitscirkel, bestaande uit Plan, Do, Check en Act:



Figuur 5.1. Deming cirkel

Aan deze kwaliteitscirkel wordt op verschillende organisatieniveaus invulling gegeven:



Figuur 5.2. De vier gekoppelde PDCA-cycli

In figuur 5.2 is te zien dat het kwaliteitssysteem van de hogeschool bestaat uit vier op elkaar aansluitende kwaliteitscycli. Monitoring van de kwaliteitscycli vindt plaats door middel van het Bestuur- en Management Overleg, wat 5x per jaar tussen het College van Bestuur en academiedirecteuren/diensthouders wordt gehouden. Een nadere uitwerking van de Planning & Control-cyclus, inclusief de BMO-gesprekken is opgenomen in hoofdstuk 13.

Een belangrijke PDCA-cyclus op het niveau van onderwijsheden is die van cursusevaluaties. De cursusevaluaties worden zowel op opleidings- als op medewerkersniveau benut. Op opleidingsniveau vindt een kwaliteitscyclus plaats voor de verschillende cursussen van een opleiding. Allereerst worden, op basis van competenties, de te behalen doelen van de cursus geclusterd en zichtbaar gemaakt in de zogenoemde dekkingsmatrix. De inhoud van de cursus wordt verder ontwikkeld met behulp van het instrument genaamd Synopsis (plan-fase). Vervolgens wordt de cursus gedurende een semester door een of meer docenten gegeven (do-fase). Na afloop van ieder semester worden de studenten uitgenodigd om een enquête in te vullen over de cursus die ze in dat semester gevolgd hebben. De resultaten van de enquêtes worden geanalyseerd en gerapporteerd aan de kwaliteitscoördinator van de opleiding (check-fase), waarna de uitkomsten van de analyse worden besproken in de kwaliteitskring. Verbetersuggesties worden voorgelegd aan en besproken met respectievelijk de opleidingscommissie, het docententeam en het opleidingsmanagement. Een mogelijke vervolgstap is aanpassing van de synopsis van de betreffende cursus (act fase). De volgende generatie studenten kan in synopsis zien hoe eerdere evaluatieresultaten zijn verwerkt in de betreffende cursus. Deze kwaliteitslus wordt voor alle cursussen van een opleiding doorlopen en daarmee is de kwaliteitscirkel rond.

Naast informatie over de cursus, bevat de cursusevaluatie ook informatie over het functioneren van een docent of ontwikkelteam. Enquêteresultaten worden daarom ook verwerkt in het functionerings- en beoordelingsgesprek van medewerkers. Mogelijke verbeteringen worden opgenomen in de planningsafspraken voor de betreffende medewerker voor de nieuwe beoordelingsperiode. De cursusevaluaties worden dus zowel op opleidingsniveau als op medewerkersniveau benut.

In 2014 heeft een kritische evaluatie van de werkwijze omtrent de cursusevaluaties plaatsgevonden. Geconcludeerd is dat de respons van studenten verbeterd zou kunnen worden en dat het proces omtrent de afname en verwerking van de cursuse-

evaluaties effectiever georganiseerd zou kunnen worden. Een nieuwe methodiek met bijbehorende vragenlijst en analyse-instrumenten is ontworpen, welke in 2015 verder geoperationaliseerd zal worden.

## 5.2. ACCREDITATIES

Op 3 juni 2013 ontving onze hogeschool het besluit van de NVAO, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie, om over te gaan tot het verlenen van de "Instellingstoets Kwaliteitszorg" aan de HZ. Dit keurmerk voor instellingen voor hoger onderwijs drukt uit dat de interne kwaliteitszorg en de inzet tot verbetering van resultaten (voor zover die betrekking hebben op de kwaliteit van de opleidingen) door het accreditatieorgaan positief zijn beoordeeld.

De instellings-"accreditatie" is een van de toetsen in het beoordelingsstelsel van de NVAO voor universiteiten en hogescholen. Deze toets vormt de eerste laag van het accreditatiestelsel. Als een instelling positief is getoetst, is het toetsingskader voor haar opleidingen minder omvangrijk dan wanneer zij niet tot dit beperkte toetsingsregime is toegelaten. Het besluit tot het verlenen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg kent een geldigheidstermijn van zes jaar. De HZ is een van de eerste hogescholen die dit keurmerk van de NVAO mocht ontvangen.

Naast het keurmerk "Instellingstoets Kwaliteitszorg", gericht op het kwaliteitszorgsysteem en de borgingsprocessen van de instelling als geheel, kent de onderwijssector op opleidingsniveau accreditaties. Accreditatie is het keurmerk dat tot uitdrukking brengt dat de kwaliteit van een opleiding door het accreditatieorgaan positief is beoordeeld.

Een accreditatie wordt voorafgegaan door een visitatie, uitgevoerd door een externe visitatiecommissie. De beoordeling komt tot stand op basis van een discussie met externe onderwijs- en werkvelddeskundigen over de inhoud en kwaliteit van de opleiding en is gericht op drie vragen:

- Wat beoogt de opleiding?
- Hoe realiseert de opleiding dit?
- Worden de doelstellingen bereikt?

De vragen zijn vertaald in vier standaarden – geldend vanaf december 2014:

- Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.
- Standaard 2: Het programma, personeel en de opleidings specifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

- Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing
- Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd

Tot december 2014 vormden standaard 3 en standaard 4 één standaard.

Over de vier standaarden geeft een visitatiecommissie een gemotiveerd oordeel op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Vervolgens geeft dit panel een gemotiveerd eindoordeel over de

kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de vierpuntsschaal.

Resultaten van de visitatie worden door de visitatiecommissie vastgelegd in een beoordelingsrapport, waarna accreditatie aangevraagd wordt bij NVAO. NVAO toetst onder meer de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de beoordelingen in het beoordelingsrapport en verleent (na een positieve uitslag van die toets) accreditatie. De accreditatietermijn bedraagt zes jaar.

In 2014 was er sprake van de volgende visitaties en accreditaties:

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2014				
OPLEIDING	SCORE STANDAARD 1	SCORE STANDAARD 2	SCORE STANDAARD 3	STATUS
HBO-ICT	V	V	V	Accreditatie toegekend
INTERNATIONAL BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES	V	V	V	Accreditatie toegekend
COMMERCIËLE ECONOMIE	V	Excellent	V	Accreditatie toegekend
BEDRIJFSECONOMIE	V	V	V	Accreditatie toegekend
HBO-VERPLEEGKUNDE	G	V	V	Accreditatie toegekend
VITALITEITSMANAGEMENT & TOERISME	G	G	G	Accreditatie toegekend
INTERNATIONAL MAINTENANCE MANAGEMENT <sup>1</sup>				Een onafhankelijk panel heeft positief geadviseerd – dat advies is overgenomen door NVAO
LERAAR BASISONDERWIJS	G	V	V	Accreditatie toegekend
DE OPLEIDINGSSCHOOL (DOS) (verbonden aan de opleiding Leraar Basisonderwijs)				In afwachting van beoordelingsrapport.

V = voldoende G = goed

1) betreft een bestuurlijke afspraak die in 2011 is gemaakt tussen de NVAO en besturen van Avans en de HZ om in september 2014 een tussentijdse onafhankelijk beoordeling door domeindeskundigen te laten plaatsvinden.

De planningskalender voor 2015 inzake visitaties en accreditaties ziet er als volgt uit:

PLANNINGSKALENDER VISITATIES – ACCREDITATIES 2015		
APRIL 2015	Sport- en Bewegingseducatie	Locatiebezoek voor beperkte opleidingsbeoordeling.
SEPTEMBER 2015	Engineering	Bestuurlijke afspraak n.a.v. visitatie Engineering (2013), waarin afgesproken is dat eind studiejaar 2014/2015 het “gerealiseerd eindniveau” van de internationale studenten opnieuw beoordeeld zal worden.



Naar aanleiding van de verschillende accreditaties zijn opleidingsspecifieke verbeterpunten geïnventariseerd en HZ-brede verbeterpunten in kaart gebracht. De uit te voeren verbeteringen per opleiding zijn opgenomen in de academie(jaar)plannen.

In 2014 is een start gemaakt om de HZ-brede verbeteringen te verwerken in de uitvoeringsplannen rondom student- en procesgericht onderwijs en de inrichting van de examen- en toetscommissie. Concrete voorbeelden daarvan zijn de ontwikkeling van een HZ-brede "checklist gerealiseerd eindniveau", de ontwikkeling van HZ-breed beleid op het tweejaarlijks uitvoeren van interne opleidingsaudits, het optimaliseren van de archivering van onderwijsmateriaal en gemaakt werk en het optimaliseren van de implementatie van het toetsbeleid.

In 2014 heeft de HZ tevens voorbereidingen getroffen om te komen tot de benoeming van een interne auditor. De auditor zal zich in eerste instantie richten op de aspecten die onderdeel zijn van de externe accreditatie van opleidingen. Op termijn kunnen hier andere aspecten aan worden toegevoegd.

De stand van zaken omtrent accreditaties, inclusief eventuele bijzonderheden, wordt standaard geagendeerd voor de vergaderingen van het College van Bestuur met de Raad van Toezicht.

### VISITATIEGROEPEN

De NVAO heeft de instellingen in juli 2014 per brief geïnformeerd over haar voorstel voor de indeling van opleidingen in visitatiegroepen, het daarbij behorende visitatierooster en haar werkwijze rond de clusterwijze accreditatie. De NVAO heeft in september 2014 van de instellingen de reacties op dat voorstel ontvangen. Op basis van de reacties van instellingen heeft de NVAO het definitieve visitatierooster inmiddels vastgesteld en gepubliceerd. Voor een aantal opleidingen heeft het Ministerie van OCW verlenging van accreditatietermijn toegewezen. Jaarlijks kunnen in april wijzigingen worden doorgevoerd in het visitatierooster.

### HERZIENING BEOORDELINGSKADERS

Naar aanleiding van een breed scala aan evaluaties en nieuwe wetgeving heeft de NVAO de beoordelingskaders voor opleidingen herzien met als voornaamste doel de administratieve lasten te beperken. Dat heeft concreet geresulteerd in een nieuw accreditatiekader waarin:

- substantieel geschrapt is in de verplichte documentatie bij de beoordeling van opleidingen en instellingen;
- het aantal te beoordelen standaarden bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling verminderd is;
- de maximale omvang van de kritische reflectie van opleidingen sterk verkleind is;
- de duur van het bezoek bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling gehalveerd is.

Dit traject afgerond in december 2014. De kaders treden per 19 december 2014 in werking.

## 5.3. STUDENTTEVREDENHEID

De HZ is ook in 2014 weer door verschillende onderzoeksbureaus beoordeeld op het gebied van onderwijs, studiebegeleiding en facilitaire voorzieningen.

### 5.3.1. NATIONALE STUDENTEN ENQUÊTE

De Nationale Studenten Enquête (NSE) wordt jaarlijks uitgevoerd door ResearchNed en TNS NIPO onder verantwoordelijkheid van Stichting Studiekeuze 123. Het is een landelijk onderzoek waarin jaarlijks tienduizenden studenten hun mening geven over keuzeruimte, werkvormen, docenten, studeerbaarheid, faciliteiten en andere aspecten van hun opleiding en hogeschool of universiteit. Studenten geven op basis van een vijf-puntenschaal over in totaal 17 thema's hun oordeel. De enquête werd in 2014 door 45,2% van de HZ-studenten ingevuld. Daarmee scoort de HZ significant beter dan de landelijke response van 34%. De NSE-score van de HZ is in 2014 teruggelopen ten opzichte van 2013. Het College van Bestuur heeft daarom besloten om medio 2014 een bezoek te brengen aan alle opleidingen om te spreken met zowel studenten als medewerkers. De NSE-score vormde een vast agendapunt van deze opleidingsbezoeken. Tijdens de gesprekken met studenten en docenten zijn verbeterpunten benoemd en verbeteracties geformuleerd. Daarnaast heeft de HZ evenals voorgaande jaren het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) verzocht om de NSE-resultaten te verwerken in opleidingsrapporten, academierrapporten en een HZ-rapport. Deze rapporten zijn binnen verschillende gremia besproken, onder andere tijdens colleges en in kwaliteitskringen/opleidingscommissies, docententeams, managementteams, vakgroepen en curriculumcommissies. Per academie is een verbeterrapportage opgesteld. Verbeterpunten zijn opgenomen in de jaar- en projectenplannen 2015 – zowel op opleidings- als op academieniveau.



De NSE-score op de vraag "Wat vind je van je studie in het algemeen" vormt tevens de indicator voor de prestatieafspraken omtrent Excellentie.

Op deze indicator scoort de HZ boven het target van de prestatieafspraken van 2015. Meer informatie over de prestatieafspraken is opgenomen in hoofdstuk 4.

### 5.3.2. KEUZEGIDS HBO VOLTijd

Na vorig jaar de eerste plaats bezet te hebben, staat de HZ dit jaar op nummer drie van grote hogescholen volgens de Keuzegids hbo voltijd 2015.

Dit jaar mogen zelfs acht HZ-opleidingen zich de beste van Nederland noemen, namelijk de opleidingen Pedagogiek, Chemie, Engineering, Social Work (zowel in de categorie Maatschappelijk Werk & Dienstverlening als in de categorie Sociaal Pedagogische Dienstverlening), Energie- & Procestechologie, Logistics Engineering en International Business & Languages. Naast deze acht opleidingen staan nog eens zes studies in de top drie van Nederland. Dit zijn de opleidingen Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, HBO-Verpleekunde, Maritiem Officier, Civiele Techniek en Sport- & Bewegingseducatie.

Het totaal aantal top drie-noteringen in de Keuzegids 2015 komt voor de HZ op 14.

### 5.3.3. ELSEVIER

In het jaarlijkse onderzoek "Beste Studies" van Elsevier en onderzoeksbureau ResearchNed staan tien opleidingen van onze hogeschool in de top-drie van Nederland. Vijf opleidingen zijn zelfs uitgeroepen tot beste van het land.

Naast deze noteringen heeft de HZ nog een zestal unieke studies die nergens anders in Nederland in deze vorm worden aangeboden en daarom niet in de rankings verschijnen. Uit de Nationale Studenten Enquête blijkt wel dat deze opleidingen de scores op het gebied van tevredenheid over studie en docenten grotendeels hebben vastgehouden of nog iets verhoogd.

### 5.3.4. STUDEREN MET EEN HANDICAP

De Gebruikerstoets Studeren met een Handicap is gebaseerd op de resultaten van de NSE en met name op die vragen die specifiek gesteld zijn aan studenten met een functiebeperking.

NSE-SCORES IN HET KADER VAN PRESTATIEAFSPRAKEN				
	TARGET 2015	2014	2013	2012
"WAT VIND JE VAN JE STUDIE IN HET ALGEMEEN"	≥ 3,5	3,74	3,84	3,81

KEUZEGIDS HBO-VOLTijd	2015	2014
EERSTE PLAATS	8 opleidingen	5 opleidingen
TWEEDE PLAATS	2 opleidingen	9 opleidingen
DERDE PLAATS	4 opleidingen	4 opleidingen
TOP 3 NOTERING	14 opleidingen	18 opleidingen

ELSEVIER	2014	2013
EERSTE PLAATS	5 opleidingen	9 opleidingen
TWEEDE PLAATS	4 opleidingen	4 opleidingen
DERDE PLAATS	1 opleiding	-
TOP 3 NOTERING	10 opleidingen	13 opleidingen

GEBRUIKERSTOETS STUDEREN MET EEN HANDICAP	2014	2013	2012
HZ-RANKING	6e plaats	2e plaats	16e plaats

De gemiddelde score van de HZ op de Gebruikerstoets ligt boven het landelijk gemiddelde. Ten opzichte van 2013 scoort HZ in 2014 op het onderdeel "intake" beter. Op de onderdelen hulpmiddelen en aanpassingen in het onderwijs, het begrip van docenten en de begeleiding is een lichte dalende score te zien. Ook landelijk gezien heerst er groeiende onvrede over de feitelijk beschikbare hulpmiddelen en aanpassingen in het onderwijs. Een mogelijke verklaring voor deze kanteling is dat het studieklimaat in het hoger onderwijs steeds strenger wordt, de tempo-eisen stijgen en er minder ruimte is voor herkansingen.

In 2014 is vanuit de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit in samenwerking met de decanen, examencommissie, academiebureaus en academiectoren het beleid voor studeren met een functiebeperking geëvalueerd en verbeterd. Deze herziene versie van het beleidsstuk is op 26 augustus 2014 door het College van Bestuur vastgesteld. Het beleid beschrijft hoe de HZ ondersteuning en faciliteiten kan bieden aan studenten met een functiebeperking en op basis waarvan deze extra hulp kan worden ingezet. Het uitgangspunt hierbij is een transparante en gecoördineerde aanpak waarin student, decaan, deexamencommissie en academiectoren en academiebureau betrokken zijn.

#### 5.4. PARTICIPATIE STUDENTEN

Binnen de HZ wordt veel waarde gehecht aan participatie van studenten. Naast participatie in de hogeschoolraad, zijn studenten ook actief in het studentenoverleg en in opleidingscommissies.

Het studentenoverleg vindt plaats op academie- of opleidingsniveau en bestaat uit de betrokken academiectoren en aan de academie/opleidingen verbonden opleidingscoördinatoren en studenten. Het studentenoverleg heeft als doel de betrokkenheid van de studenten bij de inhoud en uitvoering van het onderwijs te bevorderen. Studenten leveren een bijdrage door visies, inzichten en opvattingen in het kader van onderwijsverbetering in te brengen. Thema's waarover de verschillende studenten overleggen in 2014 hebben gesproken zijn onder andere de opzet en terugkoppeling van cursusenquêtes (lesinhoud, lesmateriaal, excursies, docenten), nationale studentenquêtes, de Onderwijs- en Examenregeling (OER), prestatieafspraken (uitval, studieswitch en rendementen), de samenhang tussen vakken in een lesperiode, stage evaluaties (inclusief samenwerkingsopdrachten), de spreiding van toetsen, tentamentijd, de ontwikkeling van nieuwe cursussen, telefoongebruik tijdens de les en een evaluatie van lokaalgebruik. Opleidingscommissies zijn ingesteld op opleidingsniveau en worden gevormd door aan de betreffende

academie verbonden studenten en medewerkers en een beroepenveldvertegenwoordiger. De opleidingscommissies acteren op operationeel niveau en behoren advies uit te brengen inzake aangelegenheden met betrekking tot het onderwijs in de desbetreffende opleiding(en). Heel concreet betekent dit dat de opleidingscommissies advies uitbrengen over de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de bijbehorende opleiding specifieke uitvoeringsregelingen. De opleidingscommissie dient daarnaast jaarlijks te beoordelen of de manier waarop de OER wordt uitgevoerd, correct is. De opleidingscommissie kan daarnaast advies uitbrengen over onder meer de operationalisering van het kwaliteitssysteem, het academieplan, het opleidingsplan en de studiegids. Opleidingscommissies hebben in 2014 onder andere gesproken over de Onderwijs en Examenregeling - en de bijbehorende opleidingsspecifieke uitvoeringsregelingen, het reglement opleidingscommissies, het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en bijbehorende jaarplannen, de betrokkenheid van studenten, studenten enquêtes, cursusevaluaties, verbeterplannen naar aanleiding van accreditaties, instroomontwikkelingen, afstemming van lopende zaken in de klas, landelijke en regionale ontwikkelingen binnen het onderwijs in relatie tot het opleidingsprogramma, de invulling en omvang van de stage, de afstudeerfase met bijbehorende lesmaterialen (onder andere afstudeervoorwaarden, afstudeercompetenties en afstudeercriteria) en het uitstroomrapport van TWZ waarin wordt geanalyseerd welke vervolgstap studenten zetten na hun afstuderen.

Adviezen van de opleidingscommissies en studentenoverleg worden besproken binnen opleidingsteams en managementteams om te bezien hoe verbetermaatregelen doorgevoerd kunnen worden. De opleidingscoördinator communiceert in het teamoverleg welke punten door studenten zijn ingediend en welke eventuele acties afgesproken moeten worden. Zo nodig worden docenten individueel ingelicht of aangesproken door de opleidingscoördinatoren op ingebrachte punten door studenten.

Een voorbeeld van een resultaat van het studentoverleg is dat een studentoverleg van het sociaal cluster in 2014 tijdens een tweedaagse, redactie heeft gedaan op de stagegidsen en de studiehandleidingen van de cursussen. De feedback van het studentoverleg is door het opleidingsteam verwerkt in de betreffende documenten.

Tevens wordt het studentoverleg actief betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van open dagen, meeloopdagen en voorlichtingsrondes in het vo en mbo. In 2014 is het studentoverleg actief ingezet voor promotie tot het invullen van de NSE en het verstrekken van instructies over de wijze waarop de NSE ingevuld



diende te worden. Leden van het studentenoverleg van Social Work maken beurtelings een verslag van de overleggen dat wordt geplaatst in de Studenten-nieuwsbrief van de opleiding Social Work.

Feedback vanuit de overleggen met betrekking tot de Onderwijs en Examenregeling - en de bijbehorende opleiding specifieke uitvoeringsregelingen is verwerkt in de definitieve documenten.

## 5.5. INSPECTIE VOOR HET ONDERWIJS

### ONDERZOEK EXAMENCOMMISSIES

De Inspectie voor het Onderwijs heeft onderzoek uitgevoerd gericht op het functioneren van examencommissies in het hoger onderwijs. Centraal stond de vraag of de examencommissies op objectieve en deskundige wijze vaststellen of een student voldoet aan de beoogde eindkwalificaties. HZ heeft hiervoor bronmateriaal aangeleverd en geparticipeerd in de door Inspectie uitgezette enquête. Een rapport over de resultaten van het onderzoek zal begin 2015 aan de minister van OCW worden aangeboden.

### ONDERZOEK SELECTIE EN TOEGANKELIJKHEID

De Inspectie voor het Onderwijs heeft – als onderdeel van de Informatieafpraak 2014 tussen de Vereniging Hogescholen en de Inspectie – een thematisch (geen handhavend) onderzoek uitgevoerd gericht op de wijze waarop hogescholen en universiteiten maatregelen met betrekking tot de instroom en doorstroom van studenten in het bacheloronderwijs hebben ingevoerd. Instellingen kunnen op het niveau van opleidingen een aantal maatregelen invoeren voor selectie van studenten, zoals bij een fixus ('aan de poort') en bij het Bindend Studie Advies (BSA) in de propedeutische fase. De onderzoekscommissie heeft op 4 juli 2014 gesproken met een delegatie van de HZ (College van Bestuur, twee academiedirecteuren en studenten). In november/december 2014 is op basis van een steekproef bij 27 hogescholen een telefonische enquête afgenomen. De HZ is in deze steekproef niet betrokken. Het themarapport wordt naar verwachting eind april 2015 aan de minister van OCW aangeboden en gepubliceerd.

Eind 2014 heeft de Inspectie voor het Onderwijs een bezoek gebracht aan de HZ. In dit gesprek heeft HZ gepleit voor een pilot met de Inspectie inzake horizontaal toezicht. In overleg met de Inspectie zullen de ideeën verder uitgewerkt worden.

## 5.6. SECTORBREDE CONVERSIE VAN TECHNIEKOPLEIDINGEN

Landelijk is een verandering van de techniekopleidingen gestart: minder opleidingen, meer transparantie en betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Het aantal opleidingen (65) wordt gehalveerd

en alle opleidingen worden geclusterd in zes domeinen met elk één bachelorgraad, één opleidingsprofiel en één overkoepelend overleg met bedrijfsleven. Over het opleidingsaanbod is intensief overleg gevoerd met het bedrijfsleven.

Vanaf 1 september 2015 geldt het nieuwe opleidingsaanbod. Naar aanleiding van de conversie van techniekopleidingen, kent de HZ per 1 september 2015 een stamopleiding Water Management, met als differentiaties Aquatische Ecotechnologie en Delta Management. Daarnaast kent de HZ per 1 september een stamopleiding Engineering, met als differentiatie Energie- en Procestechologie (AOT) en tot slot de stamopleiding Technische bedrijfskunde, met als differentiatie International Maintenance Management (joint degree).

## 5.7. COMMISSIE BRUIJN – VREEMDE OGEN DWINGEN

De commissie Bruijn heeft in haar eindrapport Vreemde ogen dwingen (2012) geconcludeerd dat de beoordeling van het afstudeerniveau van studenten verder geobjectiveerd moet worden door externe personen te betrekken bij de beoordeling van eindwerkstukken. Naar aanleiding van dit rapport is een HZ-startnotitie opgesteld gericht op de externe validering van de examenkwaliteit van de opleidingen van de HZ, waarin wordt beschreven op welke wijze de HZ invulling geeft aan de zeven aanbevelingen zoals opgesteld door de commissie Bruijn.

### AANBEVELING 1: EXTERNE VALIDERING VAN TOETSING

HZ participeert in drie landelijke projecten die als doel hebben te komen tot instellingsoverstijgende toetsing. Dit betreft projecten bij de opleidingen HBO-Verpleegkunde (penvoerder Hogeschool Utrecht), Maritiem Officier (penvoerder HNL) en Social Work (penvoerder Windesheim).

De opleiding Pedagogiek participeert in het project Externe validering, een samenwerking met Hogeschool Rotterdam, Driestar Hogeschool en Hogeschool Brussel. Voor dit project is geen penvoerder benoemd en wordt ook geen subsidie ontvangen.

### AANBEVELING 2: EXTERNE VALIDERING VAN EINDWERKSTUKKEN

De Vereniging Hogescholen heeft het initiatief genomen te komen tot een gezamenlijk bottom-up protocol gericht op de externe validering van eindwerkstukken. In 2014 is door een commissie onder voorzitterschap van de heer Daan Andriessen het rapport "Beoordelen is mensenwerk" opgesteld waarin richtlijnen en acties zijn benoemd om de externe validering van eindwerkstukken te concretiseren.

Om aandacht te geven aan het praktijkgericht onderzoek op de HZ voor enerzijds de lectoraten en

anderzijds met betrekking tot de eindwerken van studenten heeft de heer Daan Andriessen op 13 oktober 2014 de HZ bezocht. In de ochtend werd in de goedbezochte keynote uiteengezet hoe beroepsbekwaamheid in het hbo aangetoond kan worden. Er werd aandacht gevraagd voor het begrip 'afstudeerprogramma' voor alle activiteiten in het curriculum waarin de student aantoonbaar een competentie op het hoogste hbo niveau te hebben verworven. De heer Andriessen gaf aan dat de door HZ opgestelde kaders voldoen aan de richtlijnen voor het opstellen van een goed afstudeerprogramma. Daarnaast werd de rol van onderzoekend vermogen belicht en vond onder leiding van de heer Andriessen een kalibratiesessie voor het beoordelen van eindwerken plaats.

HZ gebruikt sinds 2012 het interne "kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten". Dit betreft een door HZ ontwikkeld protocol voor de beoordeling van het onderzoeksdeel in eindwerken. De Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) heeft in 2012 geconstateerd dat er met het HZ-kader voor praktijkgericht onderzoek een goede basis ligt voor de verdere doorontwikkeling van de instrumentatie en een verdere verfijning van indicatoren. Het HZ-kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten is in 2013 verwerkt in een HZ-brede afstudeerhandleiding, waarmee de implementatie van het protocol geborgd is bij alle opleidingen van de HZ. In 2014 heeft een HZ-brede evaluatie van de afstudeerhandleiding plaatsgevonden hetgeen geleid heeft tot een bijstelde versie die door het College van Bestuur in november is vastgesteld. Dit HZ-brede raamwerk voor de afstudeerhandleidingen is getoetst aan het rapport "Beoordelen is mensenwerk" en voldoet aan de uitgangspunten van dat rapport. Samen met de eerder genoemde, in 2014 opgestelde HZ Checklist Gerealiseerd Eindniveau heeft de HZ voldoende kaders ontwikkeld om te voldoen aan de eisen en verwachtingen met betrekking tot gerealiseerd eindniveau.

Een concretisering van deze kaders is dat iedere opleiding van de HZ minimaal twee of drie "peers" zoekt onder de opleidingen van collega-hogescholen, om daarmee gezamenlijk afspraken te maken voor de gezamenlijke kalibratie van de beoordeling van de eindwerken en het niveau daarvan. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het wederzijds steekproefsgewijs beoordelen van eindwerkstukken, of het laten valideren van de beoordelingsmethodiek van eindwerkstukken in landelijke overleggen. Alle opleidingen van de HZ voeren periodiek en structureel gezamenlijke kalibratie van de beoordeling van (het niveau van) de eindwerken uit. HZ werkt in het kader van externe validering van eindwerken onder andere samen met Avans Hogeschool, Hanze Hogeschool,

Hogeschool Zuyd, Hogeschool Ede, Hogeschool Leiden, Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen, Fontys Hogeschool, Hogeschool Stenden, Hogeschool Inholland en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Deze peer reviews hebben geleid tot betere borging van het afstudeerproces, onder andere door de valideering van beoordelingen.

### **AANBEVELING 3: EXTERNE VALIDERING VIA WETTELIJK VASTLEGGEN VAN DE VERPLICHTING TOETSBELEID TE VOEREN**

De HZ heeft in 2012 haar HZ-brede toetsbeleid vastgesteld, waarin beleidslijnen zijn beschreven voor het ontwikkelen van curricula, onderwijsseenheden en toetsen. Daarnaast beschrijft het toetsbeleid de wijze waarop de examen- en toetscommissie toezicht uitoefenen op de kwaliteit en het niveau van toetsen. De implementatie van het toetsbeleid is in 2013 en 2014 verder ter hand genomen door de verschillende opleidingen van de HZ door de examen- en toetscommissie. De verschillende panels van deskundigen die in 2014 opleidingen van de HZ visiteerden oordeelden positief over het door de HZ ontwikkelde systeem van toetsing, op basis van het vigerende toetsbeleid. Men gaf daarbij wel aan dat de implementatie van het toetsbeleid met name op het gebied van het toezicht op en de borging van de kwaliteit van de toetsing verbeterd kan worden. In het kader van deze aanbeveling kan tevens gemeld worden dat HZ externe vertegenwoordigers heeft in de (deel)examencommissie(s) en opleidingscommissies.

### **AANBEVELING 4: EXTERNE VALIDERING VIA CERTIFICERING VAN EXAMINATOREN EN OPLEIDING VAN DOCENTEN**

De Vereniging Hogescholen heeft in december 2013 het document "Verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs" gepubliceerd. Dit document bevat een voorstel voor het programma van eisen voor de basiskwalificatie examinator (BKE) en seniorkwalificatie examinator (SKE). Binnen de HZ is hiertoe in 2014 een plan van aanpak ontwikkeld met daarin:

- De criteria die toegepast worden voor de toekenning van BKE en SKE
- De wijze waarop en de middelen waarmee examinatoren hun deskundigheid dienen te verantwoorden;
- Het scholingsaanbod voor examinatoren;
- De uitwisselbaarheid van het aanbod (o.a. samenwerking met andere hogescholen bij de totstandkoming en generaliseerbaarheid van het programma);
- De begeleiding van docenten in het certificeringstraject BKE-SKE (o.a. organisatie van feedback en intervisie, keuze van werkvormen, congruentie in vorm en inhoud tussen het programma en de wijze van toetsing);



- Een overzicht van literatuur en andere bronnen;
- De wijze waarop externe validering plaatsvindt met betrekking tot het behalen van de doelen en de leeruitkomsten en de verantwoording van het beoordelingsmodel.
- De wijze waarop en de middelen waarmee bepaald wordt welke examinatoren wanneer een BKE en/of SKE zullen behalen en onder welke condities dit wordt gefaciliteerd.

In 2014 hebben 26 docenten deelgenomen aan een in-company cursus rondom het HZ-toetsbeleid.

In 2011 is de HZ gestart met het aanbieden van een cursus 'Docentencursus Onderzoek – begeleiding en beoordeling' aan alle HZ-docenten. Deze cursus heeft als doel het vergroten van de eigen onderzoeks- en begeleidingscompetentie door het aanleren van een gemeenschappelijke basisbegrip van onderzoek, om zo onder meer het gemiddeld niveau van de eindwerken te kunnen verhogen. Het VKO heeft in 2012 uitdrukkelijk haar waardering geuit voor deze cursus. In 2014 hebben 4 HZ-docenten deze cursus gevolgd.

Als vervolg op deze cursus is de nieuwe cursus 'Docentencursus Onderzoek 2 - van literatuur naar les en praktijk' ontwikkeld. Allereerst wordt aansluitend bij de interesses van het docententeam actuele wetenschappelijke literatuur gezocht gericht op door de opleiding c.q. academie gekozen onderzoeksthema's. Vervolgens worden de gevonden literatuur en methoden in kleine groepjes kritisch geëvalueerd op zowel bruikbaarheid binnen de opleidingscontext als mogelijke toepassingen binnen de beroepspraktijk, volgens de aanpak van een 'journal club'. Journal clubs zijn scholingsbijeenkomsten waarin men regelmatig kritisch recente artikelen uit de wetenschappelijke literatuur evalueert. De methode wordt gezien als brug tussen onderzoek en praktijk, omdat het de toepassing van het onderzoek in de professionele praktijk aanmoedigt. Uiteindelijk resulteert de cursus in een geschreven 'implementatieplan' waarin een door de docent gegeven cursus verrijkt wordt door middel van het actief gebruik van de gevonden literatuur en/of de spin-off daarvan.

Deze cursus heeft in 2013 reeds in pilotvorm gedraaid met twee teams van 5 personen binnen de Academie voor Economie & Management. De terugkoppeling was zeer positief. De journal club methode is ervaren als een goede manier om samen bij te blijven en te leren over onderzoek binnen het vakgebied. Ook de focus op de vraag "en wat betekent dit voor ons onderwijs/onderzoek met studenten en bedrijfsleven?" is als positief ervaren. Pilotdeelnemers gaven aan nu een praktische tool te kennen, welke de deelnemers ook na

de cursus zelf kunnen organiseren. Een tweede editie van deze vervolgcursus is gereed om te starten.

#### **AANBEVELING 5: EXTERNE VALIDERING VIA VISITATIECOMMISSIES**

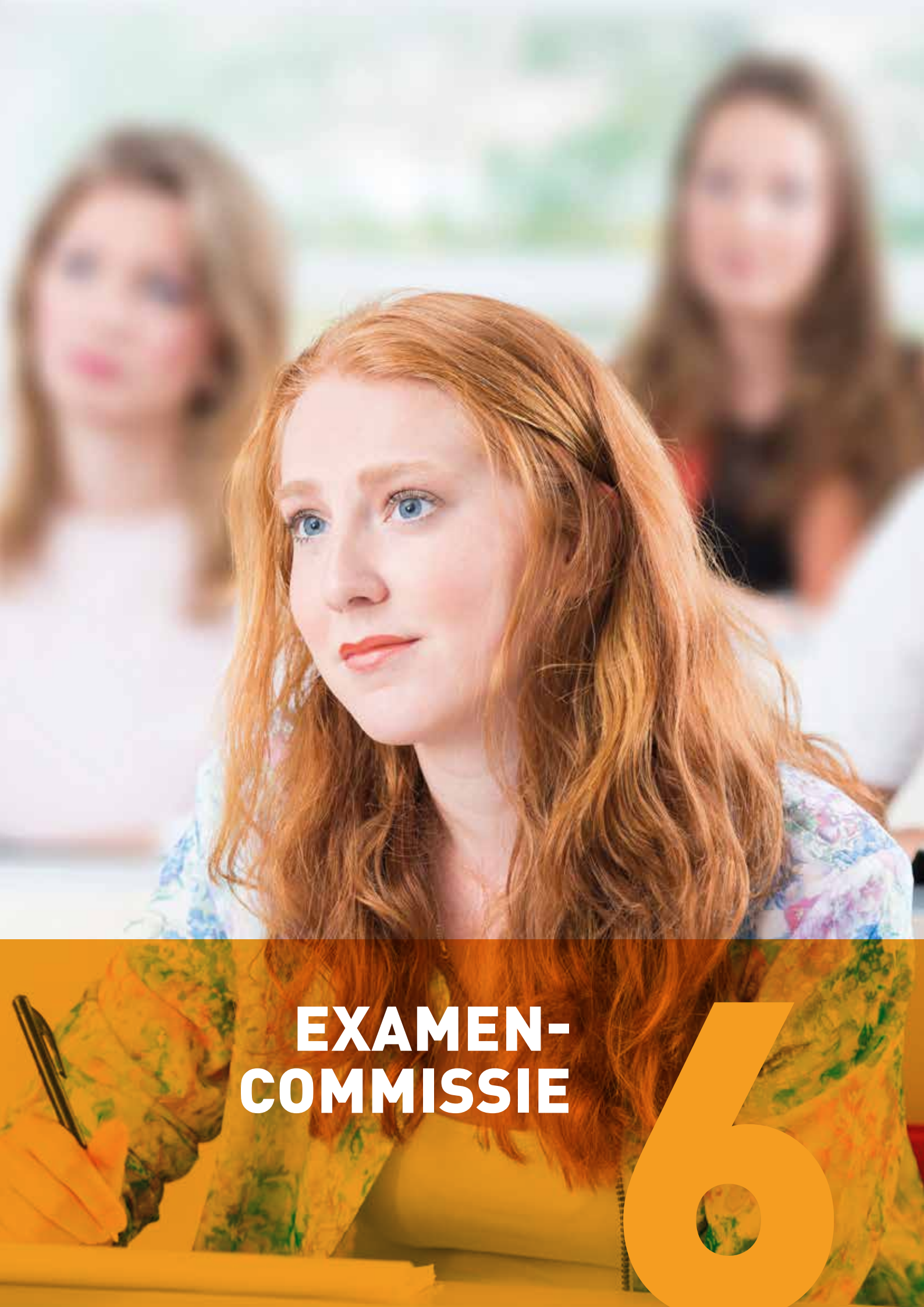
Alle visitatiepanels die in 2014 de HZ bezochten, hebben aan de hand van standaard 3 van het beoordelingskader van de NVAO een (positieve) mening gevormd over het systeem van toetsen en de op de HZ beschikbare toetsdeskundigheid.

#### **AANBEVELING 6: EXTERNE VALIDERING VIA ANDERE TOETSVORMEN (ADDITIONEEL EN OPTIONEEL)**

Deze aanbeveling is alleen van toepassing wanneer een opleiding gebruik maakt van leerwegafhankelijke en leerwegaafhankelijke bottom-up punttoetsen, leerwegafhankelijke bottom-up longitudinale toetsen of van vormen van leerwegafhankelijke bottom-up protocollering. Hiervan is binnen de HZ geen sprake. De HZ heeft in 2014 dan ook geen actie uitgevoerd op deze aanbeveling. Het ligt ook niet in de lijn der verwachting dat hier in 2015 wel sprake van zal zijn.

#### **AANBEVELING 7: EXTERNE VALIDERING VIA TOETSKWALITEIT (ADDITIONEEL EN OPTIONEEL)**

De HZ heeft in 2013 samen met Hogeschool Rotterdam en de Universiteit Utrecht via de masteropleiding Onderwijskundig Ontwerp en Advisering het platform "Leren van toetsen" opgericht. Het platform is een overlegorgaan van Hogeschool Rotterdam en de HZ waar gezamenlijk een meerjaren-onderzoeksagenda rondom toetsen en beoordelen is vormgegeven. Inmiddels zijn ook de Haagse Hogeschool en Avans Hogeschool aangesloten bij het platform. De hogescholen zijn de opdrachtgever, maar ook de proeftuin van het (evaluatie- en actie-)onderzoek. In samenwerking met docenten van de hogescholen, wordt het onderzoek uit de onderzoeksagenda uitgevoerd door masterstudenten van de Universiteit Utrecht, in de context van de hogeschool. Het Platform Leren van Toetsen is actief aan de slag gegaan met de vraag hoe de formatieve en summatieve functie van toetsen met elkaar te verenigen zijn. Daarbij is een toespitsing gemaakt op de rol van feedback bij summatieve toetsen. Het platform wil de resultaten van de onderzoeken breed verspreiden, nadenken over de richting van vervolgonderzoek en kennis delen en uitwisselen over het thema formatief toetsen en feedback. Op 6 juni 2014 werden de eerste resultaten van het platform gepresenteerd op een symposium voor docenten, onderwijsadviseurs en onderzoekers. Het symposium had als thema "de rol van feedback". Ongeveer negentig deelnemers bezochten het symposium. De waardering voor het symposium was zeer hoog, zowel voor de centrale onderwerpen als voor de workshops.

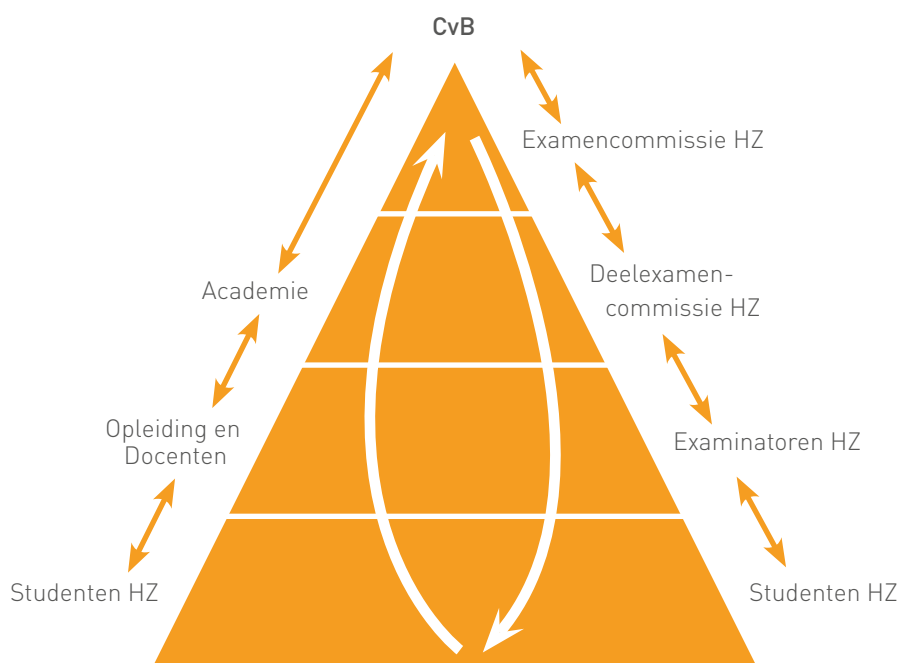


**EXAMEN-  
COMMISSIE**

**6**

De examencommissie is het orgaan dat op objectieve en deskundige wijze vaststelt of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. Bij de wijziging van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) per 1 september 2010 heeft de examencommissie meer inhoudelijke taken gekregen en is haar onafhankelijke

positie versterkt. Het accent van de verantwoordelijkheid van de examencommissie is verschoven van procesmatige naar inhoudelijke aspecten van examinering. Het instellingsbestuur moet zich onthouden van inmenging in de taken van de examencommissie, maar is uiteindelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de accreditatie. Onderstaand figuur bevat een schematische weergave van de verhouding tussen het College van Bestuur en de examencommissie HZ:



**Figuur 6.1.** Structuur examencommissie - College van Bestuur

In figuur 6.1. is te zien dat de examencommissie verantwoording af legt aan het College van Bestuur. Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen de lijnorganisatie (Academie à opleidingen) in de ene poot en de examencommissie in de andere poot. De examencommissie functioneert dus onafhankelijk van de lijnorganisatie. Wel vindt afstemming plaats tussen de werkzaamheden van beide geledingen. Een toelichting op de verschillende onderdelen van de examencommissiegeleding is in dit hoofdstuk opgenomen

## 6.1. SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN EXAMENCOMMISSIE

Conform het reglement examencommissie HZ, bestaat de examencommissie uit maximaal 15 leden. Het College van Bestuur heeft de leden benoemd voor de duur van één studiejaar, waarbij herbenoeming steeds mogelijk is.

Onder verantwoordelijkheid van de examencommissie ressorteert per academie een deelexamencommissie. In 2014 kende de HZ 7 deelexamencommissies.

De leden van de deelexamencommissies zijn eveneens benoemd door het College van Bestuur voor de duur van één studiejaar.

De examencommissie kent verschillende vormen van overleg. Allereerst vindt maandelijks een examencommissievergadering plaats. De examencommissie kent een dagelijks bestuur, wat minimaal twee maal per maand vergadert. Daarnaast vergadert het dagelijks bestuur maandelijks met de academiedirectie – vertegenwoordigd door de 3 Management Directors – en drie à vier keer per jaar met het College van Bestuur. Hierbij is in 2014 onder andere gesproken over de bemensing en het functioneren van (deel)toetscommissies, fraude, benoeming van examinatoren, BKE/SKE cursus, de procedure Negatief Bindend Studieadvies (NBSA), de HZ-brede afstudeergids, het inspectieonderzoek gericht op examencommissies, nakijktermijnen, beroepszaken, het minorenbeleid en het rapport Wendbaarheid en Veerkracht. Tot slot vindt twee maal per jaar overleg plaats met het College van Beroep voor de Examens – het gremium



waar studenten tegen beslissingen van de examencommissie een beroep kunnen indienen.

De examencommissie levert jaarlijks een jaarverslag aan bij het College van Bestuur, dat vervolgens zowel met het College van Bestuur als met de academie-directie wordt besproken. In dit jaarverslag legt de examencommissie verantwoording af over het afgelopen jaar en worden verbeterpunten en aanbevelingen voor het komende jaar geformuleerd. Naast dit jaarverslag brengt de examencommissie ook jaarlijks een evaluatiedocument uit over het eigen functioneren. Thema's die geëvalueerd worden zijn onder andere het functioneren van de examencommissie (zowel van individuele leden als van het collectief), het functioneren van de subcommissies, het opleidingsplan en de procedure omtrent het Negatief Bindend Studieadvies. Het evaluatiedocument is ook in 2014 besproken met het College van Bestuur en de academiedirectie. De examencommissie is redelijk tevreden over het eigen functioneren en constateert dat de HZ op de goede weg. Inhoudelijk constateert de examencommissie groei ten opzichte van vorig jaar. Op grond van haar evaluatie is de examencommissie voornemens om in het komende cursusjaar een zekere prioriteit aan te brengen voor onder andere de automatisering van studiepunten, de documentatie rond de gehele NBSA-procedure, de opleidingen voor de certificering van de examinatoren en de aanpak/systematiek van de toetscommissie.

Bijlage 6.1. bevat een overzicht van de samenstelling van de (deel)examencommissie(s)

## 6.2. ONAFHANKELIJKHEID EN DESKUNDIGHEID

Onafhankelijkheid en deskundigheid vormen belangrijke vereisten voor het goed functioneren van de examencommissie.

### 6.2.1. ONAFHANKELIJKHEID

Wil de examencommissie haar werk goed kunnen doen, dan moet deze onafhankelijk binnen de organisatie kunnen opereren. Dit houdt in dat de examencommissie weliswaar wordt benoemd door het College van Bestuur, maar onafhankelijk haar taken kan uitvoeren, conform de bepalingen zoals beschreven in de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Het College van Bestuur blijft eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de graadverlening. De transparantie, professionalisering en onafhankelijkheid van de examencommissie kan worden vergroot door externen bij de examencommissie te betrekken. De examencommissie van de HZ kent drie externe leden, te weten een externe voorzitter, een externe

juridisch expert en een externe onderwijsinhoudelijk deskundige. In een aantal deelexamencommissies nemen inmiddels ook onafhankelijke externe leden zitting. De HZ streeft er naar het aantal externe onafhankelijke leden in zowel de centrale examencommissie als de deelexamencommissies te verhogen. In het kader van onafhankelijkheid mogen leden van het College van Bestuur, het management, het bestuurssecretariaat en het bureau monitoring & control geen deel uitmaken van de examencommissie.

### 6.2.2. DESKUNDIGHEID

Uitgaande van de wettelijke taken moet de examencommissie over deskundigheid beschikken op verschillende terreinen. Om te bepalen of studenten voldoen aan de voorwaarden uit de Onderwijs- en Examenregeling voor het verkrijgen van de graad, moet de examencommissie goede kennis hebben van de Onderwijs- en Examenregeling en de bijbehorende uitvoeringsregelingen en relevante beleidsstukken, inclusief de toepassing daarvan. Dergelijke deskundigheid wordt geborgd door de implementatie van een scholingsplan. Daarnaast is toetsdeskundigheid een vereiste om de kwaliteit van tentamens en examens te kunnen waarborgen. In het kader van deskundigheid beschikt de examencommissie over een juridische commissie en toetscommissie. Onder de toetscommissie ressorteert per academie een deelttoetscommissie. Leden van deze commissies worden door de examencommissie benoemd op basis van onafhankelijkheid en deskundigheid.

Het College van Bestuur stelt in het kader van de benoeming van leden van de examencommissie, na de examencommissie te hebben gehoord, profielen op, waarin onder meer de vereiste deskundigheid van de leden wordt beschreven. De profielen worden jaarlijks geëvalueerd en zo nodig door het College van Bestuur bijgesteld.

Bijlage 6.2. bevat een schematische weergave van de structuur van de examencommissie, inclusief deskundigheidcommissies

De Rolbeschrijving (deel-)examencommissies HZ University of Applied Sciences is opgenomen in bijlage 6.3.

### DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING EXAMENCOMMISSIE

De examencommissie heeft zich in 2014 gericht op de implementatie van haar scholingsplan. Er is een basiscursus gericht op de examencommissie ontwikkeld, die voor alle medewerkers toegankelijk is. Deze basiscursus is als pilot toegepast voor huidige leden van (deel)examencommissie(s), hetgeen tot positieve reacties heeft geleid. Met de opgedane ervaring heeft inmiddels al een bijstelling van deze cursus plaats-

gevonden. Tijdens de introductie cursus die twee maal per jaar aan nieuwe medewerkers wordt gegeven, wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor deze basiscursus examencommissie.

Voor de verdieping cursus inzake recente interne en externe ontwikkelingen in beleid en realisatie in zowel de (landelijke) politiek als in de eigen sector blijft externe inhuur voor de hand liggen.

Aansluiting van het scholingsplan bij de ontwikkelingen rond de certificering van examinatoren (basis- en seniorkwalificatie examinering [BKE/SKE]) is essentieel. Iedere hogeschool dient een plan van aanpak op te stellen voor de invoering van BKE/SKE. De HZ heeft een werkgroep Toetsen & Beoordelen ingesteld, om op HZ-niveau invulling te geven aan de notitie van de expertgroep BKE/SKE. HZ is in februari 2015 gestart met de eerste (in-company) trainingen voor de certificering Senior Kwalificatie Examinator. In voorjaar 2015 zullen ook de eerste inschrijvingen plaatsvinden voor de certificering Basiskwalificatie Examinator. Voor de scholingsplannen van de academies is het uitgangspunt dat 100% van de HZ examinatoren in 2018/2019 gecertificeerd is – ongeveer 25% SKE, de andere examinatoren BKE. Examinatoren worden getraind op basis van een persoonlijk opleidingsplan. Dit plan wordt tijdens de plannings- en beoordelingscyclus met de examinatoren besproken en afgestemd met de opleidingscoördinatoren en de Dienst Personeel en Organisatieontwikkeling.

Naast het collectieve opleidingsplan, hebben diverse examencommissieleden op individuele basis scholing genoten in de vorm van onder andere cursussen en congressen over de achtergronden en betekenis van de wetsbepalingen en de praktische invoering daarvan.

#### JURIDISCHE COMMISSIE

De juridische commissie heeft onder andere tot taak het (1) geven van juridisch advies, (2) het verlenen van een bijdrage aan (juridische) teksten en (3) het verlenen van assistentie bij het behandelen van geschillen. De juridische commissie bestaat naast de voorzitter van de deexamencommissie van de Academie voor Economie & Management en uit twee externe juristen. In november 2012 is de juridische commissie gestart met haar werkzaamheden. Na een zekere inwerkperiode is besloten voor de commissie geen gestructureerd vergaderschema te hanteren. De juridische commissie vergadert op afroep. De juridische commissie is het afgelopen kalenderjaar niet bijeen geweest. In het afgelopen verslagjaar heeft de commissie geen zwaarwegende juridische adviezen hoeven uit te brengen.

#### TOETSCOMMISSIE

De toetscommissie functioneert onder de examencommissie en verricht haar werkzaamheden in opdracht, ten behoeve van en onder verantwoordelijkheid van de examencommissie. De toetscommissie functioneert dus net als de examencommissie onafhankelijk van de lijnorganisatie. Onder de toetscommissie ressorteert per academie een deeltoetscommissie. De taak van de centrale toetscommissie is de examencommissie te adviseren over kwaliteitsborging en kwaliteitsbeleid rond examens en tentamens. De toetscommissie beoordeelt feitelijk of de lijnorganisatie zijn verantwoordelijkheid met betrekking tot toetsen en beoordelen goed invult, zodat goed geborgde, kwalitatieve diploma's kunnen worden afgegeven door de examencommissie.

Deeltoetscommissies hebben tot taak om, onder toezicht van de toetscommissie, het beleid uit te voeren op het gebied van kwaliteitsborging van examens en tentamens op academieniveau. In paragraaf 6.3 worden de werkzaamheden van de toetscommissie in 2014 verder uitgewerkt.

### 6.3. TAKEN EN BEVOEGDHEDEN EXAMENCOMMISSIE

#### 6.3.1. BORGING VAN KWALITEIT VAN TENTAMENS EN EXAMENS

De examencommissie heeft de taak de kwaliteit van de tentamens en examens te borgen. Een hulpmiddel om vorm te geven aan deze kwaliteitsborging rond examens en toetsen is het opstellen en uitvoeren van een toetsbeleid. In 2014 is het toetsbeleid van de HZ geactualiseerd. Het toetsbeleid van de HZ beschrijft welke positie het toetsen in het onderwijsproces en de visie van de HZ heeft. Daartoe is het proces van toetsen en beoordelen beschreven, inclusief een kwaliteitsraamwerk daarvoor. Daarnaast is, in aanvulling op het toetsbeleid, voor een aantal toetsvormen een protocol opgesteld met specifieke richtlijnen. Deze protocollen vertellen examinatoren en docenten waarop ze moeten letten om de kwaliteit van het toetsen en beoordelen te borgen bij de specifieke toetsvorm. In ieder protocol wordt ingegaan op toetsconstructie, toetsafname, toetsbeoordeling en -analyse, de vorm van feedback en de toetsarchivering.

Daarnaast dient de examencommissie te bewaken dat de toetsen valide en betrouwbaar zijn. Zoals reeds vermeld, heeft de examencommissie hiertoe per 1 september 2012 een toetscommissie ingesteld. Onder de toetscommissie ressorteert per academie een deeltoetscommissie. Iedere academie beschikt dus over zowel een deel-examencommissie als over een deeltoetscommissie.

Tussen deze twee bestaat geen hiërarchische verhouding maar wel een "collegiale". Een dealexamencommissie stelt de studiepunten vast. Dat gebeurt op basis van de cijfers die de examinatoren voor gemaakte toetsen hebben gegeven. De deelttoetscommissie geeft steekproefsgewijs aan (vooraf of achteraf) of deze toetsen voldoen aan de eisen die daar redelijkerwijs aan gesteld mogen en moeten worden. Dit betreft zowel procedurele eisen als inhoudelijke eisen. Binnen iedere academie behoort twee á drie keer per jaar een overleg plaats te vinden tussen de voorzitters van de betreffende dealexamencommissie en deelttoetscommissie en het academiemanagement. De toetscommissie is van mening dat dit directe contact, naast de terugkoppeling via de organisatorische/hiërarchische lijnen, de slagvaardigheid en de kwaliteit ten goede komt.

De toetscommissie heeft zich in 2014 gefocust op de schriftelijke toetsen en afstudeeropdrachten. De gedachte is om ieder jaar een nieuw item bij de borging te betrekken, zodat binnen drie jaar het gehele veld van toetsing bestreken wordt.

Voor de borging van de schriftelijke toetsen zijn steekproeven uitgevoerd. Toetsen werden zowel voor als na de afname van de toets bestudeerd. Een collegiale check met betrekking tot toetsing wordt uitgevoerd (inclusief het vooraf inleveren van het uitwerkingsprotocol).

Deze werkwijze heeft HZ-breed in 2014 geresulteerd in 133 beoordeelde toetsen. Grote problemen zijn daarbij niet aan het licht gekomen. De eindwerken worden voor de kleinere academies alle gevalideerd en voor de grotere academies wordt gewerkt met steekproeven. De toetscommissie heeft een aantal onregelmatigheden geconstateerd in het kader van het toetsproces. Als aandachtspunt wordt opgemerkt dat de aanlevering van toetsen ter controle nog niet bij alle academies verloopt zoals gewenst. Op aangeven van de examencommissie c.q. toetscommissie zal het management waar nodig corrigerende maatregelen nemen.

De toetscommissie heeft een jaarverslag ingediend bij de examencommissie, waarin zij rapporteert over haar

werkzaamheden en bevindingen in 2014. De toetscommissie adviseert hierin onder andere een gerichte opleiding omtrent toetsing te ontwikkelen (inclusief auditing), werkzaamheden van de (deel)toetscommissie(s) in te plannen in het rooster van de leden, processen rondom toetsen te automatiseren en roulerend lidmaatschap van leden van deelttoetscommissies tussen verschillende academies toe te passen. Op het moment van schrijven is de discussie over de aanpak van de borging nog gaande.

### 6.3.2. RICHTLIJNEN VASTSTELLING TENTAMENS EN EXAMENS

Een tweede taak van de examencommissie is het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen binnen het kader van de Onderwijs en Examenregeling, om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen. Hiertoe kent HZ de volgende reglementen:

- Het Reglement examencommissie HZ
- Gedragsreglement tentamens en fraudereglement
- Protocol voor lokaalsurveillanten tijdens tentamens
- Protocol voor studenten tijdens tentamens

Daarnaast is de examencommissie in 2014 betrokken geweest bij de ontwikkeling van de Onderwijs en Examenregeling en de daaraan op opleidingsniveau gekoppelde uitvoeringsregelingen voor het studiejaar 2014-2015.

### 6.3.3. VASTSTELLINGSTUDIEPROGRAMMA

Aspirant-studenten, met name degene met werkervaring, kunnen bij een aantal opleidingen een EVC-procedure afleggen. EVC staat voor het Erkennen van Verworven Competenties. Het is een instrument om talenten, kennis en vaardigheden (competenties) in beeld te brengen. Hierbij gaat het om competenties die op het werk, thuis, tijdens studie of in de vrije tijd verworven zijn. Op grond van de EVC-procedure kan de examencommissie besluiten de betreffende kandidaat een maatwerktraject dan wel een aangepast programma te laten volgen dat kan leiden tot een kortere studieduur, resulterend in het verkrijgen van een graad. In 2014 heeft de examencommissie toestemming verleend voor 47 maatwerktrajecten op basis van EVC-procedures:

AANTAL TOEGEWEEZEN MAATWERKTRAJECTEN 2014						
ACADEMIE VOOR ECONOMIE EN MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE EN PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE EN INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ZORG EN WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY
-	14	-	-	-	-	33



## AANTAL TOEGEKENDE VRIJSTELLINGEN 2014

ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE EN INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ECONOMIE EN MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE EN PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG EN WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY
66	452	78	-	124	71	103

### 6.3.4. VRIJSTELLINGEN

De examencommissie is bevoegd vrijstellingen te verlenen voor het afleggen van één of meer tentamens. Deze taak van de examencommissie is gemandateerd aan de dealexamencommissies. Uitgangspunt daarbij is de vastgestelde notitie over het vrijstellingenbeleid. Het vrijstellingenbeleid – dat in augustus 2014 herzien door het College van Bestuur is vastgesteld – geeft nadere invulling aan de artikelen over vrijstellingen die in de Onderwijs- en Examenregeling beschreven staan. Uiteindelijk gaat het er om dat de kwaliteit van het onderwijs dusdanig geborgd is dat de student, ook wanneer er aan hem of haar vrijstellingen zijn verleend, aan alle bij de opleiding behorende eindtermen voldoet. In het kalenderjaar 2014 heeft dit geleid tot het volgende aantal toegekende vrijstellingen.

Indien een student meent in aanmerking te komen voor vrijstelling voor de toetsing van een cursus of een deel ervan kan hij hiertoe een verzoek indienen bij de dealexamencommissie. De (deel-)examencommissie neemt binnen vier werkweken na ontvangst van de aanvraag een schriftelijk en gemotiveerd besluit per aangevraagde vrijstelling.

De (deel)examencommissie borgt het proces van vrijstellingen door voorafgaand aan het al dan niet verlenen ervan de volgende beoordelingen te vullen:

1. Is de procedure doorlopen zoals die is vastgelegd in het vastgestelde beleid?
2. Welke competenties zijn relevant volgens de synopsis van de betreffende toets/cursus waarvoor vrijstelling wordt gevraagd? Beschikt de student hierover? Dit betreft uiteraard ook de toetsing van de benodigde bewijsstukken als certificaten, diploma's, werkgeversverklaringen et cetera. De bewijsstukken dienen recent en relevant te zijn.
3. Leiden aard en relevantie van vroegere werkervaringen en opleidingen tot het oordeel dat de ter zake doende competenties reeds aanwezig zijn? Zo ja, dan wordt vrijstelling verleend. Hierbij is het oordeel en het advies van de betreffende vakdocent van groot belang.

De dealexamencommissie zendt het besluit toe aan de student en aan de opleiding. De vrijstelling is pas van kracht op het moment dat een student een schriftelijk bewijs daarvan van de dealexamencommissie heeft

ontvangen. Indien een student zich niet binnen drie maanden na ontvangst van de uitslag van het vrijstellingsverzoek inschrijft voor de hbo-opleiding van zijn of haar keuze, kan er geen aanspraak meer gedaan worden op het eerder verleende vrijstellingsadvies. De geldigheidsduur van een vrijstelling is gelijk aan die van toegekende studiepunten.

### 6.3.5. FRAUDE DOOR STUDENTEN

Indien een student of extraneus fraudeert, kan de examencommissie de betrokkene het recht ontnemen één of meer door de examencommissie aan te wijzen tentamens of examens af te leggen, gedurende een door de examencommissie te bepalen termijn van ten hoogste een jaar. Bij ernstige fraude kan het instellingsbestuur op voorstel van de examencommissie de inschrijving voor de opleiding van de betrokkene definitief beëindigen.

In het kader van een melding van een vermoeden van fraude, start de examencommissie een onderzoek. Alvorens tot een oordeel te komen, hanteert de examencommissie het principe van hoor en wederhoor. Hiertoe worden studenten uitgenodigd voor een hoorzitting. De hoorzitting wordt geleid door een lid van de examencommissie, die speciaal met fraudezaken is belast. Sinds enige tijd is een tweede lid van de examencommissie aanwezig bij de hoorzitting en wel een lid van een andere dealexamencommissie dan die van de academie waartoe de betreffende student behoort. Op basis van de toelichting van zowel de docent/examinator/surveillant als de student, wordt uiteindelijk een advies geformuleerd aan het dagelijks bestuur van de examencommissie. De examencommissie neemt het uiteindelijke besluit inzake de melding van het vermoeden van fraude. Het examencommissielid van de betreffende academie onthoudt zich van stemming. Deze procedure is gebaseerd op het fraudereglement HZ, waarin procedures inzake fraudemeldingen en uiteindelijke strafmaten worden beschreven.

In 2014 heeft de examencommissie zich gebogen over de strafmaten. De examencommissie is van mening dat het ontnemen van het recht één of meer tentamens of examens af te leggen wellicht niet altijd adequaat is. Het educatief/didactisch/pedagogisch gehalte van

dergelijke straffen wordt te laag geacht. Daarom is de mogelijkheid van een 'positieve straf' ter voorkoming van de formele straf ingevoerd. Hierbij valt te denken aan een verhandeling van de student vanuit de vakethiek van de opleiding. De examencommissie heeft nog te weinig ervaring met deze nieuwe strafmaat om een oordeel te kunnen geven over het succes van deze verandering.

Gedurende het kalenderjaar 2014 zijn 77 vermoedens van fraude bij de examencommissie gemeld. Dit is een flinke toename ten opzichte van de 24 meldingen in het studiejaar 2012-2013. Meldingen hadden onder andere betrekking op plagiaat, onregelmatigheden tijdens een toets en het gebruik van elektronische hulpmiddelen tijdens een toets. Van deze 77 fraudemeldingen heeft de examencommissie 60 meldingen gegrond verklaard en 17 meldingen ongegrond verklaard. De straffen bestonden voornamelijk uit het ongeldig verklaren van het ingeleverde werk en het uitsluiten voor een herkansing.

### 6.3.6. UITREIKING GETUIGSCHRIFTEN

Ten bewijze dat het examen met goed gevolg is afgelegd, wordt door de examencommissie een getuigschrift (diploma) uitgereikt. Deze taak is door de HZ-examencommissie gemandateerd aan de dealexamencommissies.

In het examinatoren overleg wordt inhoudelijk beoordeeld of de student aan alle opleidingseisen voldoet. Dit wordt formeel vastgesteld in de dealexamencommissies en tot slot vindt nog een laatste, centrale administratieve toets plaats op het HZ-studentenbureau. De uitreiking van de getuigschriften vindt plaats in buitengewone vergaderingen van de (deel) examencommissies.

In het kalenderjaar 2014 zijn in totaal 700 getuigschriften voor de propedeutische fase en 532 getuigschriften voor de hoofdfase uitgereikt.

### 6.3.7. BENOEMING EXAMINATOREN

Voor het afnemen van tentamens en het vaststellen van de uitslag daarvan wijst de examencommissie examinatoren aan. Op grond van het reglement examencommissie HZ worden alle leden van het personeel (inclusief ingeleende medewerkers) van de HZ die met het verzorgen van onderwijs zijn belast geacht te zijn aangewezen als examinator, tenzij de examencommissie uitdrukkelijk anders, schriftelijk en gemotiveerd beslist. De examencommissie heeft in het verslagjaar geen benoemingen ingetrokken, hoewel daar in een enkel geval wel over gesproken is. Voor het kalenderjaar 2014 is het volgende aantal examinatoren vastgesteld:

ACADEMIE	AANTAL EXAMINATOREN
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT	30
ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK	78
ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE	39
ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN	34
DELTA ACADEMY	49
DE RUYTER ACADEMY	33
SCALDIS ACADEMY	80

Bij de benoeming van docenten wordt ervan uit gegaan dat zij over zodanige toetsdeskundigheid beschikken dat ze als examinator kunnen fungeren. Examinatoren dienen te voldoen aan de eisen voor een basiskwalificatie resp. senior kwalificatie examinering, vastgesteld door de Vereniging Hogescholen (expertgroep BKE/SKE). Zoals reeds in dit hoofdstuk toegelicht, is dergelijke scholing in ontwikkeling. In de nabije toekomst zullen examinatoren over dit certificaat moeten beschikken.

	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE EN INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ECONOMIE EN MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE EN PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG EN WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY	TOTAAL
GETUIGSCHRIFTEN (P)	107	220	30	28	136	98	81	700
GETUIGSCHRIFTEN (HOOFDFASE)	78	158	23	132	39	39	63	532



## 6.4. NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES-PROCEDURE

Iedere student ontvangt zolang hij de propedeutische fase niet heeft afgerond één of meerdere studieadvies. Een studieadvies is positief, voorwaardelijk positief of negatief. Een studieadvies is alleen positief als de propedeutische fase volledig is afgerond. Een studieadvies is voorwaardelijk positief als de propedeutische fase nog niet volledig is afgerond, maar de student heeft voldaan aan de vereisten die het College van Bestuur daaromtrent heeft vastgesteld. Een studieadvies is negatief als de student met inachtneming van zijn persoonlijke omstandigheden niet geschikt wordt geacht voor de opleiding die hij volgt, omdat zijn studieresultaten niet voldoen aan de vereisten die het College van Bestuur daaromtrent heeft vastgesteld.

### 6.4.1. NBSA NORM

Een student ontvangt aan het einde van het eerste jaar van inschrijving een Negatief Bindend Studieadvies (NBSA) indien hij of zij minder dan 45 van de 60 studiepunten van de propedeutische fase heeft behaald. Studenten die vrijstellingen hebben, moeten 75% van de nog te verwerven studiepunten van de propedeutische fase behalen om geen negatief studieadvies te ontvangen aan het einde van het eerste jaar van inschrijving.

Studenten in het tweede jaar van inschrijving ontvangen een NBSA wanneer minder dan 60 studiepunten (dan wel in geval van vrijstellingen minder dan 100% van de nog te verwerven studiepunten uit de propedeutische fase) zijn behaald en er mede op basis van de hoorzitting van de examencommissie geen reden is om aan te nemen dat er sprake is van persoonlijke omstandigheden.

Aan het einde van het derde jaar van inschrijving moet de student, ongeacht zijn persoonlijke omstandigheden, de propedeutische fase succesvol hebben afgerond. Indien de propedeutische fase dan nog niet is afgerond, volgt een negatief studieadvies

### 6.4.2. NBSA-PROCEDURE

Het uitbrengen van het NBSA is een taak en verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het College van Bestuur heeft een aantal adviserende taken, evenals de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid gemandateerd aan de examencommissie.

In maart 2014 zijn 1772 schriftelijke waarschuwingen verzonden. Vervolgens zijn in juli 2014 363 voornemens NBSA verzonden.

Om studenten, ten aanzien van wie een voornemen tot een NBSA is uitgebracht, de kans te geven gehoord te worden, heeft de examencommissie ook in 2014 weer een hoorcommissie ingesteld. Voor de hoorzittingen

heeft de hoorcommissie gebruik gemaakt van tien koppels van twee personen om de studenten te horen. Naar aanleiding van het rapport van de commissie Bruijn – Vreemde ogen dwingen – heeft de examencommissie er voor gekozen ook externen te laten participeren bij hoorzittingen. De examencommissie heeft deze uitbreiding als positief ervaren.

Voor het hogeschooljaar 2013-2014 hebben 90 studenten zich aangemeld voor een hoorzitting. Dit betreft een toename ten opzichte van de 63 aanmeldingen in 2013. De hoorzittingen hebben plaatsgevonden op 13 en 14 augustus 2014. Op basis van het horen, heeft de hoorcommissie NBSA schriftelijk haar standpunt bepaald omtrent de gegrondheid van de door de student ingediende zienswijze. Dit advies is uiteindelijk uitgebracht aan het dagelijks bestuur van de examencommissie. Het dagelijks bestuur heeft na ontvangst van het advies van de hoorcommissie het uiteindelijke besluit genomen omtrent het uitbrengen van een NBSA. Het besluit van het dagelijks bestuur van de examencommissie HZ bindt het College van Bestuur. Van de 90 aanmeldingen voor de hoorcommissie, zijn uiteindelijk 47 voornemens NBSA ingetrokken. Uiteindelijk hebben 293 studenten eind augustus 2014 een NBSA ontvangen, waarvan 221 eerstejaarsstudenten, 69 tweedejaarsstudenten en 3 derdejaarsstudenten. Dit is een toename ten opzichte van de 180 uitgebrachte NBSA's in 2013.

Tegen een NBSA kan een student schriftelijk beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE). In 2014 hebben 27 studenten van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Het CBE heeft één beroep gegrond verklaard. Voor deze student is het NBSA ingetrokken.

## 6.5. ROL VAN EXAMENCOMMISSIES BIJ ACCREDITATIES

Toetsing en verantwoording van de realisatie van de eindkwalificaties heeft binnen de opleidingsbeoordeling een zwaardere plaats gekregen. Het gerealiseerde niveau blijkt uit tussentijdse en afsluitende toetsen, afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling dienen volgens de NVAO valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk te zijn.

Aangezien de examencommissie hierin een centrale rol vervult, wordt de examencommissie zoveel mogelijk vertegenwoordigd bij (proef)visitaties. In 2014 is de examencommissie vertegenwoordigd geweest bij de volgende visitaties/accreditaties:

- Leraar Basisonderwijs
- Bedrijfseconomie
- Commerciële economie
- HBO-ICT

- HBO-Verpleegkunde
- International Business & Management Studies
- Vitaliteitsmanagement & toerisme

De panels van externe deskundigen, die de visitaties voor de bovengenoemde opleidingen hebben uitgevoerd hebben aangegeven dat het HZ-kwaliteitszorgsysteem rond toetsen en beoordelen adequaat is. Geconstateerd is dat opleidingen er voor zorgen dat het toetsen & beoordelen zorgvuldig, deskundig, valide en betrouwbaar verloopt, dankzij een heldere procedure, de inzet van deskundige en bekwame (ook externe) in toetsen & beoordelen geschoolde beoordelaars, dankzij duidelijke beoordelingskaders en ook dankzij systematische, inhoudelijke en leereffectieve feedback. De deel-examencommissie en de onder haar verantwoordelijkheid opererende deeltoetscommissie spelen hierin aantoonbaar een belangrijke en sturende rol. Geconstateerd is dat commissies zijn toegerust voor hun taak en dat leggen daarbij de juiste accenten/prioriteiten: het bewaken van de kwaliteit van toetsen en het bewaken van het eindniveau van de opleiding. Validiteit en transparantie van de toets-items zijn geborgd. Er is sprake van een variatie aan toetsvormen die passen bij het onderwijs en de aard van de leerdoelen. Momenteel ligt het zwaartepunt bij de toetsing op summatief toetsen. Opleidingen werken er aan om het gebruik van formatieve toetsen uit te breiden. Naast haar rol tijdens visitaties is (een delegatie van) de examencommissie ook betrokken geweest bij de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe HZ-Instellingsplan 2013-2017.

## 6.6. KLACHTEN EN BEROEP

### 6.6.1. KLACHTEN

Een student of een extraneus is gerechtigd bij de examencommissie een verzoek of klacht in te dienen. Een betrokkene kan een klacht indienen tegen een gedraging in een bepaalde aangelegenheid jegens hem of een ander van:

- de examencommissie, een deexamencommissie of een examiner;
- een persoon, werkzaam onder verantwoordelijkheid van de examencommissie of een deexamencommissie

Voor de behandeling van een klacht wordt een klachtencommissie geformeerd. In 2014 is er geen klacht ingediend bij de examencommissie.

### 6.6.2. BEROEP

Tegen beslissingen van de examencommissie en examinatoren staat beroep open bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) van de HZ.

Alvorens een beroep in behandeling te nemen, zendt het CBE het beroepschrift door aan de HZ-examencommissie, met de uitnodiging om in overleg met betrokkene na te gaan of een minnelijke regeling inzake het geschil mogelijk is. De examencommissie deelt vervolgens het CBE mede of een minnelijke regeling mogelijk is gebleken. Voor zover dat niet het geval is, wordt het beroepschrift door het CBE in behandeling genomen.

Het CBE beslist binnen 10 weken na ontvangst van het beroepschrift. Bij gegrondverklaring van het beroep vernietigt het CBE de beslissing geheel of gedeeltelijk. Het CBE is niet bevoegd in plaats van een geheel of gedeeltelijk vernietigde beslissing een nieuwe beslissing te nemen. Het kan bepalen dat opnieuw of, indien de beslissing is geweigerd, alsnog in de zaak wordt beslist, dan wel dat het tentamen, het examen, het toelatingsverzoek, het aanvullend onderzoek of enig onderdeel daarvan opnieuw wordt afgenomen onder door het CBE te stellen voorwaarden. De examencommissie voorziet in zo'n geval voor zover nodig opnieuw in de zaak met inachtneming van de uitspraak van het CBE.

Voor een overzicht van de beroepszaken zoals ingediend bij het CBE in 2014 wordt verwezen naar hoofdstuk 2.









**UITDAGEND  
ONDERWIJS**



De HZ wil, als De Persoonlijke Hogeschool, met haar onderwijs een bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering en het gerealiseerd eindniveau met een onderwijsmodel dat gekenmerkt wordt door student-regie, individuele leerroutes en een daarbij passende leeromgeving. In het HZ-Instellingsplan 2013-2017 wordt dit model aangeduid met de term Student- en Procesgericht Onderwijs, afgekort tot SPO. Voor het realiseren van de onderwijsambities van de HZ zal dit onderwijsconcept ontwikkeld en geïmplementeerd worden, zodat aan veranderende eisen van studenten, beroepspraktijk en andere stakeholders in de samenleving wordt voldaan. De HZ formuleert op deze wijze een antwoord op de eisen die de beroepspraktijk aan beginnen beroepsbeoefenaars op hbo-niveau stelt. SPO is het onderwijsconcept dat de student helpt zijn talenten maximaal te ontwikkelen dankzij zelf regievoeren, praktijkgericht onderwijs, real-life cases en een uitstekende begeleiding door docenten, zowel inhoudelijk als procesmatig.

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderdelen van het SPO-concept toegelicht. Om de invoering en doorontwikkeling van SPO extra kracht bij te zetten, is in 2014 de formatie van de onderwijsondersteuners fors uitgebreid van 2.4 naar 5.6 FTE. Daarbij is tevens de taakstelling van de onderwijsondersteuners aangescherpt. De onderwijsondersteuners worden aangestuurd door de academiedirecteur en hebben specifieke opleidingen als aandachtsgebied. De onderwijsondersteuners nemen deel aan het structurele HZ-brede overleg van onderwijsondersteuners en participeren daarmee ook in de ontwikkeling, besluitvorming en evaluatie van het onderwijsbeleid.

Veel opleidingen hebben in 2014 meerdere malen uitvoerige teamsessies georganiseerd rondom het student- en procesgericht onderwijs. De specifieke doelen van de teamsessies verschilden per sessie en per team. Vaak ging het over curriculaire opbouw ten einde het opleidingscurriculum te optimaliseren of juist om een start te maken met de ontwikkeling van een nieuw curriculum. Ook de vraag wat de SPO-didactiek betekent voor de interactie tussen docent en student, en voor het gedrag van docenten en studenten stond vaak centraal op de teamsessies. Een derde thema wat vaak geagendeerd werd op de teamdagen is toetsen en beoordelen.

## 7.1. OPLEIDINGSPROGRAMMA'S

De HZ biedt verschillende typen onderwijsprogramma's aan. Een uitwerking van het opleidingsportfolio van de HZ is opgenomen in hoofdstuk 10. In het HZ-Instellingsplan 2013-2017 is geformuleerd dat alle opleidingsprogramma's op termijn 4 leerlijnen zullen

bevatten, te weten:

1. **Leerlijn Leren leren/Studieloopbaanontwikkeling.**  
Deze leerlijn is gericht op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om zelfstandig kennis te blijven verwerven en toe te passen in studie en beroepspraktijk en zijn/haar studieloopbaan te ontwikkelen. In 2014 is een hogeschoolbrede inventarisatie gestart naar de opbouw van deze leerlijn bij alle opleidingen. Doel van de inventarisatie is enerzijds om binnen de hogeschool te onderzoeken hoe deze leerlijn is ontwikkeld en vormgegeven zodat er een lerend effect ontstaat met betrekking tot de inhoud van deze leerlijn. Anderzijds is het doel van deze inventarisatie om te komen tot een HZ-breed raamwerk voor deze leerlijn.
2. **Leerlijn Onderzoek:** De focus van deze leerlijn ligt op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om zelfstandig onderzoeksactiviteiten te verrichten. Met betrekking tot de leerlijn onderzoek heeft de Raad van Toezicht in 2014 opdracht gegeven om de positie van het praktijkgericht onderzoek aan de HZ te bepalen. Doel van deze positiebepaling was onder meer om na te gaan in hoeverre de onderzoeksleerlijn is geïmplementeerd. De commissie, onder voorzitterschap van de heer Paul Rullman, concludeerde met betrekking tot de onderzoeksleerlijnen dat er verbinding is gelegd tussen onderzoek en onderwijs. In alle opleidingen is de onderzoeksleerlijn opgezet. De volledigheid waarmee dat is gerealiseerd verschilt; ook de aard en aanpak verschilt.
3. **Leerlijn Engels:** Door middel van deze leerlijn verwerven studenten kennis, inzicht en vaardigheden in de Engelse taal die de student in staat stellen om zelfstandig Engelstalige publicaties te gebruiken bij studie en werkzaamheden en zowel schriftelijk als mondeling professioneel te communiceren met internationale studenten.
4. **Leerlijn Ondernemendheid:** Deze leerlijn is gericht op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om een ondernemende attitude te ontwikkelen. Vanuit ondernemendheid kan ondernemerschap ontstaan. Voor studenten die later ondernemer willen worden heeft de HZ een ondernemerschapleerlijn ontwikkeld (zie hoofdstuk 8).

In 2014 hebben opleidingsteams curricula wijzigingen doorgevoerd of gepland zodat bovenstaande leerlijnen gerealiseerd worden. In de meeste curricula hebben de leerlijnen een plek gevonden. In die curricula waar dat nog nader dient te worden geëxpliciteerd zijn de acties opgenomen in de jaarplannen van de opleidingen en academies.

Daarnaast is in 2014 mede in het kader van de discussie over 21st Century Skills en de feedback vanuit het beroepenveld een aanzet gemaakt voor de leerlijn HZ Personality. Het is belangrijk om in een steeds veranderende wereld studenten niet alleen in staat te stellen om zich instrumentele vaardigheden eigen te laten maken, maar ook om ze in aanraking te brengen met de verschillende zienswijzen en gedragingen die zich voordoen in een steeds complexer wordende maatschappij. Als De Persoonlijke Hogeschool tracht de HZ studenten meer te bieden dan enkel een opleiding als voorbereiding op de uitoefening van een toekomstige baan. In de afgelopen jaren zijn reeds de nodige stappen gezet om invulling te geven aan De Persoonlijke Hogeschool. Studenten hebben de mogelijkheid gekregen om zich te ontwikkelen in het maatschappelijke, sociale en culturele veld door het kiezen van vrije compositiecurssussen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan deelname aan een werkveldcafé, participatie in de Hogeschoolraad, het bezoeken van culturele uitingen of het organiseren van internationale markten. Veelal betroffen dit individuele initiatieven van docenten en/of studenten. Omdat de HZ zich verder wil onderscheiden op dit gebied is in 2014 besloten een brede leerlijn HZ Personality op te zetten voor alle HZ-opleidingen. HZ zal ruimte creëren in de verschillende curricula om dit programma gestalte te kunnen geven. Het gaat op termijn in totaal om 10 ECTS die voor traject worden vrijgemaakt. De nadruk voor deze vrije studieruimte ligt op het verwerven van generieke competenties, invulling met reguliere programma-onderdelen is niet toegestaan. Onder de te ontwikkelen leerlijn HZ Personality vallen onder andere bestuursactiviteiten (inclusief het opzetten van een HZ-studievereniging), voorlichtings- en promotieactiviteiten, sociale- en culturele activiteiten, begeleidingsactiviteiten, onderzoeksprojectactiviteiten en trainingsactiviteiten. De leerlijn HZ Personality zal in 2015 verder vorm en inhoud krijgen.

## 7.2. STUDIEKEUZE EN INTAKE

Nog voor het studiejaar begint, wordt de student uitgenodigd om deel te nemen aan een studiekeuzecheck. Het centrale onderdeel van een studiekeuzecheck is een studiekeuzegesprek. Dit is een individueel gesprek met een docent van de opleiding waarvoor de student kiest. Een aanmelder bereidt zich op het gesprek voor door het invullen van een studiekeuzevragenlijst. Het studiekeuzegesprek heeft tot primair doel de motivatie en het niveau van een student te beoordelen. Het gaat om de motivatie en ambitie van de aanmelder en zijn/haar persoonlijke binding met de opleiding en het instituut. De studiekeuzecheck resulteert in een studiekeuzeadvies, wat de student kan

helpen om de studiekeuze definitief te maken. Dit kan leiden tot aanvullende activiteiten of tot de keuze voor een andere studie. Meer informatie omtrent de studiekeuze en intake en de specifieke resultaten over 2014 is opgenomen in hoofdstuk 10.

## 7.3. PROFESSIONELE EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Tijdens de studie is er grote aandacht voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de student.

Een belangrijk onderdeel van de professionele ontwikkeling van een student is de ontwikkeling van een oriëntatie op de wereld, de ontwikkelingen daarin en de gevolgen daarvan voor hun beroepspraktijk en henzelf. Ook internationale ervaring speelt hierin een belangrijke rol. Studenten kunnen op verschillende manieren internationale ervaring op doen, onder andere door het volgen van een minor bij een buitenlandse onderwijsinstelling, het doen van onderzoek in het buitenland en het doen van een stage in het buitenland. Vanzelfsprekend is Engelse taalvaardigheid op professioneel niveau een vereiste. Ook het gebruik van Engelstalige vakliteratuur en internationale cases helpt studenten in het ontwikkelen van hun internationale ervaring en mindset. In hoofdstuk 11 wordt verdere toelichting gegeven op de activiteiten die de HZ in 2014 op het gebied van internationalisering heeft ontplooid.

Vanwege de grote dynamiek op allerlei terreinen in onze wereld, is het voor de professionele ontwikkeling van studenten essentieel dat zij in staat zijn om zelfstandig kennis te verwerven en deze effectief te kunnen inzetten in hun beroepspraktijk of ondernemingspraktijk. Studenten moeten daarom kennis en vaardigheden verwerven met betrekking tot het doen van onderzoek, het verzamelen van kennis, het beoordelen van onderzoeksresultaten en aanwezige kennis. Bovendien vraagt de samenleving professionals met een houding die getuigt van kansen zien en deze te benutten in hun beroepssituatie. De HZ wil daarom nadrukkelijk ondernemend gedrag bij studenten aanleren en versterken. Hiertoe zijn onderzoek en ondernemerschap nadrukkelijk verwerkt in alle curricula van de HZ. Meer informatie over onderzoek en ondernemerschap is opgenomen in hoofdstuk 8.

Naast deze aspecten gericht op de professionele ontwikkeling van een student, hecht de HZ grote waarde aan de persoonlijke ontwikkeling van haar studenten. Naast de eerder genoemde leerlijn HZ Personality, spelen HZ Cult en HZ Sport hierin een belangrijke rol.



### 7.3.1. HZ CULT

HZ Cult is een afwisselend cultuurprogramma, met in het studiejaar 2014-2015 keuze uit 60 activiteiten in de categorieën theater, muziek, film en 'specials'. Als uniek concept binnen het hoger onderwijs levert HZ Cult een grote bijdrage aan betrokkenheid en binding van studenten aan de HZ. HZ Cult is onderdeel van HZ en komt tot stand met ondersteuning van Scalda en Provincie Zeeland.

HZ Cult is allereerst bedoeld voor alle studenten en medewerkers van de HZ. Door deel te nemen aan HZ Cult-activiteiten kunnen studenten jaarlijks 1,25 ECTS verdienen ten behoeve van de zogenaamde 'Vrije Compositie Course' (VCC). In het studiejaar 2014-2015 hebben 136 studenten ECTS verdiend op basis van het HZ Cult-programma ten behoeve van de VCC. Verder zijn er HZ-studenten die buitenom de studiepunten-regeling deel hebben genomen aan het HZ Cult programma.

Daarnaast hebben ook de onderwijsinstellingen University College Roosevelt, Scalda, Scheldemond College, Pontes Pieter Zeeman, De Rede, Reynaert College, Zwincollege en Nehalennia zich bij HZ Cult aangesloten. Een derde doelgroep voor HZ Cult is introducés en externen.

HZ Cult heeft afgelopen jaar een aantal academie specials georganiseerd, resulterend in een nauwe samenwerking met vo-scholen en Scalda en deelname door deze instellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het symposium "Zoek het lekker Zelf Uit", met als thema zelfredzaamheid. Dit symposium is georganiseerd door HZ Cult in samenwerking met Scalda. 1200 studenten en docenten hebben deelgenomen aan dit symposium.
- "The Sustainable City". Dit betrof een event voor studenten van de HZ en Scalda, gericht op de maak-revolutie. 450 studenten vonden hun weg naar de verschillende lezingen.
- Voorstelling van Ali B voor het voortgezet onderwijs.

Andere hoogtepunten van het HZ Cult-programma waren een bezoek aan concerten van Pharrell Williams in de Ziggo Dome, de vijfdaagse trip naar Rome en een lezing van Jan Vantoortelboom over "Meester Mitraillette".

### 7.3.2. HZ SPORT

HZ Sport is de sportvereniging voor studenten en medewerkers binnen de HZ. Studenten en medewerkers krijgen volop mogelijkheden om naast de studie/het werk fit te blijven en medestudenten/collega's te ontmoeten tijdens diverse sportactiviteiten. In 2014 steeg het aantal sportleden van 350 naar bijna 420. De participatie van studenten van Scalda en UCR wordt verkend. Naast de vele internationale studenten,

maken ook steeds meer Nederlandse studenten gebruik van de faciliteiten van HZ Sport. Vanaf september 2014 is het voor studenten mogelijk ECTS te verwerven door deelname aan sportactiviteiten, namelijk aan minimaal vijf wekelijkse activiteiten, zes maandelijks activiteiten en één event. Sinds de lancering van deze regeling maken 25 studenten hiervan gebruik.

HZ Sport kent samenwerkingsverbanden met verschillende externe partijen, zoals Fitland en het Vrijburgbad. HZ Sport heeft in 2014 getracht het aantal externe partners te vergroten, resulterend in een breed aanbod van sportclubs in en rondom Vlissingen die studentenkorting aanbieden.

In 2014 werd wederom een breed scala aan sport-activiteiten en evenementen aangeboden, zoals volleybal, basketbal, zwemmen en zeilen. Ook is de activiteit tennis gelanceerd, waaraan elke dinsdag tientallen studenten deelnemen. Het eind 2013 opgerichte zeilteam heeft zich in 2014 verder doorontwikkeld. Het team traint steeds vaker en heeft deelgenomen aan het Nederlandse Studenten Kampioenschap Zeilen. Daarnaast hebben studenten deelgenomen aan de Nederlandse Wieler Studentkampioenschappen en waren HZ-studenten vertegenwoordigd bij de Nederlandse Studenten Kampioenschappen Zwemmen en het Nederlandse Studenten Kampioenschap Futsal. Het HZ Sport-jaar werd traditioneel afgesloten met een ski-reis. Een groep van 75 studenten en medewerkers hebben genoten van deze sportieve sneeuwweek.

## 7.4. STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS

Het concept van student- en procesgericht onderwijs is gebaseerd op competentiegericht onderwijs in een sociaal-constructivistische context. Met betrekking tot de didactiek van kennisverwerking binnen SPO gelden de volgende kenmerken:

- Competenties staan centraal;
- De student werkt aan realistische taken (studietaken/opdrachten waarin de beroepspraktijk centraal staat);
- De student heeft de regierol (is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces);
- Persoonlijke competentieontwikkeling staat centraal (er is ruimte voor individuele leerroutes);
- Beoordeling vindt plaats op competentieniveau;
- De beroepspraktijk (bijvoorbeeld in de vorm van beroepsrollen) is altijd deel van de opleiding (projecten, stages, opdrachten);
- De student brengt kennis mee uit het beroepenveld: docenten leren ook van studenten;
- De leeromgeving past bij competentiegericht onderwijs (docenten, materialen, roosters, werkvormen, toetsvormen enzovoort).

Het uitgangspunt van beroepstaken en real-life casuïstiek vereist dat de opleiding een structurele en duurzame relatie heeft met het beroepenveld. De HZ heeft op verschillende manieren verbinding met het werkveld, onder andere door middel van stages, praktijk- en afstudeeropdrachten, gastdocentschappen en de begeleiding van startups. In het kader van de horizontale dialoog kent de HZ Raden van Advies en beroepenveldcommissies, om bedrijven en instellingen te betrekken bij de ontwikkeling van de curricula. De beroepenveldcommissies spelen een belangrijke rol in de aansluiting van het curriculum bij de ontwikkelingen in het veld. Meer informatie over de Raden van Advies en beroepenveldcommissies is opgenomen in hoofdstuk 2.

Een ander streven van de HZ in het kader van procesgericht onderwijs is een geleidelijk overgang van docentsturing naar studentsturing, met als doel de student regisseur van zijn of haar eigen leerproces te laten zijn. Studenten krijgen in de beginfase van hun studie waar nodig structuur en kaders aangereikt, terwijl naar het einde toe steeds meer eigen verantwoordelijkheid genomen dient te worden.

Een belangrijk didactisch element in het concept van student- en procesgericht onderwijs is het teaching-learning model. De HZ kiest ervoor het voorbereidings-feedback model te gebruiken als invulling van het teaching-learning proces. Dit houdt in dat studenten als voorbereiding op de les zelfstandig informatie verzamelen en bestuderen. Tijdens het college zoekt de student interactie met medestudenten en docent om de inhoud en de toepassing van de bestudeerde kennis te overdenken en bespreken, zodat zij van elkaar en met elkaar leren. Tot slot past de student de verworven kennis en competenties zowel binnen als buiten de lessituatie toe op aan de (inter)nationale beroepspraktijk ontleende casuïstiek. Studenten ontvangen frequent feedback, waarbij systematisch aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van de bereikte resultaten alsmede aan de manier waarop deze bereikt zijn. Daardoor krijgt een student zicht op waar hij/zij staat in zijn/haar ontwikkeling. Verschillende opleidingen van de HZ hebben vanaf 2013 het voorbereidings-feedback model ingevoerd. Als toevoeging op het voorbereidings-feedbackmodel vindt binnen de opleiding Social Work een uitgebreide pilot plaats rondom "flipping the classroom". Bij flipping the classroom wordt de klassikale instructie online aangeboden, zodat leerlingen de lesstof individueel thuis tot zich kunnen nemen. Vervolgens wordt het huiswerk gezamenlijk in de klas gemaakt. Hierdoor wordt de lestijd efficiënter gebruikt.

In 2014 is het SPO-concept verder geconcretiseerd en geoperationaliseerd. Zo is gewerkt aan een nieuw onderwijskompas, welke in april 2015 door het College

van Bestuur is vastgesteld. Het onderwijskompas beschrijft de uitgangspunten voor het SPO-concept aan de HZ en is mede gebaseerd op input vanuit de projectgroep Uitdagend Onderwijs, waarin studenten en medewerkers vertegenwoordigd waren. Daarnaast is een werkboek onderwijsontwikkeling met SPO-instructies en stappenplannen ontwikkeld. SPO-instructies zijn onder ander gericht op de betekenis van SPO in de klas en voor toetsen en beoordelen. Zowel het onderwijskompas als het werkboek zijn bedoeld om richting te geven aan de opleidingen die hun curricula volgens het SPO concept herzien.

## 7.5. VAKMANSCHAP EN MEESTERSCHAP VAN DE DOCENT

De docent vervult in SPO een aantal cruciale en onmisbare rollen. De SPO-docent is niet langer de begeleider (die studenten slechts lijkt te vergezellen bij hun studie) of de coach (die studenten slechts vanaf de zijlijn lijkt te stimuleren tot leren), maar de opdrachtgever, degene die leiding geeft aan het leren van studenten. De SPO-docent draagt eraan bij dat studenten hun talenten herkennen en zich bewust zijn van hun zwakke kanten, hij staat toe dat studenten fouten maken en hun zwakke kanten hebben. Hij weet waar de beroepspraktijk om vraagt en heeft de benodigde vakkennis om studenten op te leiden (vakmanschap). Hij construeert de opdrachten die studenten tot leren brengen en tot denken aanzetten, hij controleert of studenten vorderingen maken. Kortom: Hij is de regisseur van de leerprocessen (meesterschap). Een en ander is verwerkt in het strategisch initiatief Docent 2.0. Zoals eerder vermeld, is afgelopen jaar gewerkt aan een nieuw onderwijskompas. Het onderwijskompas geeft ook invulling aan de rol van de docent. Daarnaast is Dienst Personeel & Organisatieontwikkeling momenteel in overleg met academiedirecteuren om te bezien wat SPO voor de gedragscompetenties van de docenten betekent.

## 7.6. INTERNATIONALE PARTNERS

SPO vereist een kwalitatief hoogwaardig netwerk van (inter)nationale partners. Hierbij gaat het om partners in het onderwijs, zoals buitenlandse hogescholen en universiteiten, waarmee wordt samengewerkt. Op deze manier kunnen studenten minoren aan een buitenlandse onderwijsinstelling volgen. Voor internationale samenwerkingsverbanden van de HZ wordt verwezen naar hoofdstuk 11 Internationalisering.

## 7.7. ONDERWIJSKWALITEIT EN GEREALISEERD NIVEAU

De HZ heeft de ambitie om tot de beste brede hogescholen van Nederland te blijven behoren. De HZ richt haar onderwijsprogramma's zo in dat de meeste deelnemers in de geplande studietijd hun diploma



behalen, waarbij het beoogde eindniveau gerealiseerd wordt en geborgd is.

In 2014 zijn de voorbereidingen gestart om onderwijskwaliteit en gerealiseerd eindniveau in de verschillende onderwijsprogramma's verder te concretiseren. Een HZ-brede "checklist gerealiseerd eindniveau" is ontwikkeld en vastgesteld. Deze checklist is getoetst aan het rapport "beoordelen is mensenwerk" wat in opdracht door Vereniging Hogescholen is geschreven. Daarnaast is de HZ-brede afstudeergids geëvalueerd onder relevante interne stakeholders hetgeen geresulteerd heeft in een nieuwe versie van deze afstudeergids.

In het kader van de kallibratie en borging van het eindniveau zijn in 2014 door de opleidingen afspraken gemaakt met collega-opleidingen, passend binnen de aanbevelingen van de commissie Bruijn.

Een verdere toelichting op onderwijskwaliteit en gerealiseerd eindniveau is terug te vinden in hoofdstuk 5 Kwaliteit en hoofdstuk 6 Examencommissie.



**PRAKTIJKGERICHT  
ONDERZOEK EN  
VALORISATIE**

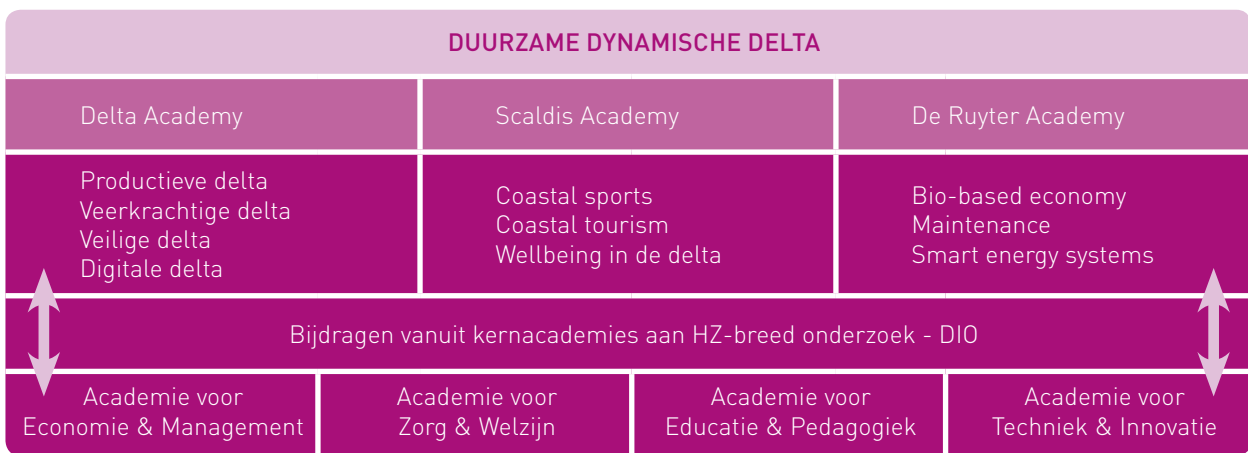


HZ ontwikkelt zich van opleidingsinstituut naar kennisinstituut. Een onmisbaar onderdeel van de hogeschool als kennisinstituut is praktijkgericht onderzoek, gekoppeld aan behoeften in de regio. Praktijkgericht onderzoek is een kerntaak van de HZ, die gericht is op kennisontwikkeling binnen het onderzoekdomein; toepassing in de opleidingen en innovatie en ontwikkeling in de beroepspraktijk. Dit hoofdstuk schets de visie en organisatie van praktijkgericht onderzoek en valorisatie binnen de HZ.

### 8.1. VISIE – DUURZAME DYNAMISCHE DELTA

Om focus, synergie en massa te creëren, tracht de HZ te komen tot de ontwikkeling van een overkoepelend

HZ-onderzoeksprogramma, gericht op een veilig veerkrachtig en productief deltasysteem. Dit samenhangende systeem heeft als naam: 'Duurzame Dynamische Delta' (Sustainable Resilient Delta). Duurzaam in relatie tot veiligheid, productiviteit, veerkracht, en vitaliteit. Dynamisch in relatie tot de door externe en interne krachten veranderende natuurlijke, economische en sociaal culturele systemen. In het Duurzame Dynamische Delta programma worden verschillende aandachtsvelden van de academies van HZ met elkaar in verband gebracht en ontstaan logische interacties en synergie op de raakvlakken. De Duurzame Dynamische Delta kent de volgende onderzoeksprogrammering:



**Figuur 8.1.** HZ brede onderzoeksprogramma





Op basis van de Duurzame Dynamische Delta ontwikkelen en valoriseren de profielacademies en kernacademies kennis:

- **Delta Academy** focust met de thema's 'productieve delta, veerkrachtige delta, veilige delta en digitale delta' op het beter begrijpen en borgen van het duurzame deltasysteem. Dit levert productgerichte kennis aan markt en maatschappelijke partners, bijvoorbeeld in relatie tot versterking van binnen- en buitendijkse aquacultuur, tot agricultuur gerelateerde productie en tot de resiliënt delta.
- **Scaldis Academy** focust op de thema's 'coastal sports, coastal tourism en wellbeing in de delta. De synergiemogelijkheden met de thema's van de Delta Academy liggen voor de hand via verbanden met ruimtegebruik voor veiligheid en natuur en via aqua- of agricultuur productie gerelateerde thema's.
- De focus van **De Ruyter Academy** ligt met het thema 'bio-based-economy & business' op een brede versterking van de keten van de productieve delta. Hier ligt de aansluiting bij thema's van de Delta Academy. Foodport Zeeland is een belangrijke partner, onder andere waar het de handel, verwerking en distributie van bio-based producten en voedsel gerelateerde producten betreft. Andere thema's zijn Smart Energy Systems en advanced maintenance, algemeen ondersteunend voor zowel leefbaarheid als bedrijvigheid.
- **Het Kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen (DIO)** ontwikkelt ondersteunende verbindingen met de profielacademies. Binnen het Kenniscentrum DIO staat onderzoek gericht op valoriseren centraal. In essentie versterkt DIO de link tussen kennis en kunde van de profielacademies en kassa van de kennisvalorisatie. Hiervoor is een sterke en effectieve valorisatiefunctie nodig met veel aandacht voor ondernemerschap en consultancy.
- **De Smart Services Boulevard (SSB)** fungeert als het Kennis Transfer Office (het verzorgt tevens relatie-management, en 'leven lang leren' en EVC diensten). Het is het loket voor bedrijven en instellingen waar men met een innovatievraag terecht kan. De SSB beschikt zowel over een fysiek als virtueel loket.

In 2014 is een nieuwe werkwijze op onderzoek binnen de HZ ontwikkeld. Als University of Applied Sciences wil de HZ zo opereren dat de drie missies – onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie – elkaar wederzijds versterken en tot maximale economische en maatschappelijke impact leiden voor student, docent, beroepenveld en omgeving. Dit impliceert een intensieve samenwerking tussen de HZ, bedrijfsleven en overheid op relevante economische en maatschappelijke vraagstukken. In haar onderzoeksvisie onderscheidt de HZ drie perspectieven, namelijk het student-

perspectief, het marktperspectief (maatschappelijk/bedrijf) en het kennisperspectief.

## 1. STUDENTPERSPECTIEF

HZ biedt een curriculum aan dat studenten opleidt tot autonome professionals in het gekozen vakgebied. Studenten worden uitgedaagd een kritische, creatieve, innovatieve, onderzoekende, ondernemende en communicatieve houding te ontwikkelen. In de eerste twee jaar van een opleiding staat real-life casuïstiek centraal, waarbij echte beroeps-/bedrijfssituaties worden geanalyseerd. In het derde jaar wordt het curriculum door onderzoeks- en stageprojecten bij bedrijven contextrijker en interactiever. Tot slot vindt in het vierde jaar de uiteindelijke toets van beroepsbekwaamheid plaats in de vorm van een afstudeeropdracht bij een bedrijf. In deze fase ligt de nadruk op het doelgericht tot waarde brengen van de kennis en ervaring die de student in de opleiding opgedaan heeft. Alle academies hebben onderzoeksthema's geformuleerd waarop studenten gaan afstuderen. Zo worden de drie missies onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie door een goed ontworpen curriculum geïntegreerd. Een tweede aspect acht HZ voor de vorming van goede professionals belangrijk, namelijk het kunnen samenwerken en samen leren. In het curriculum is er op vele plaatsen aandacht voor deze vaardigheden. Opdrachten en projecten worden door (multidisciplinaire) studentteams gezamenlijk aangepakt en op de uitkomsten en het proces wordt gereflecteerd. Doordat de studenten ook leren deze kennis te expliciteren en toegankelijk te maken voor anderen (kennismanagement: Expertise Management Methode, zie hoofdstuk 8.5.3), blijft deze bruikbaar voor volgende cohorten studenten en het werkveld als startpunt voor verdere ontwikkeling

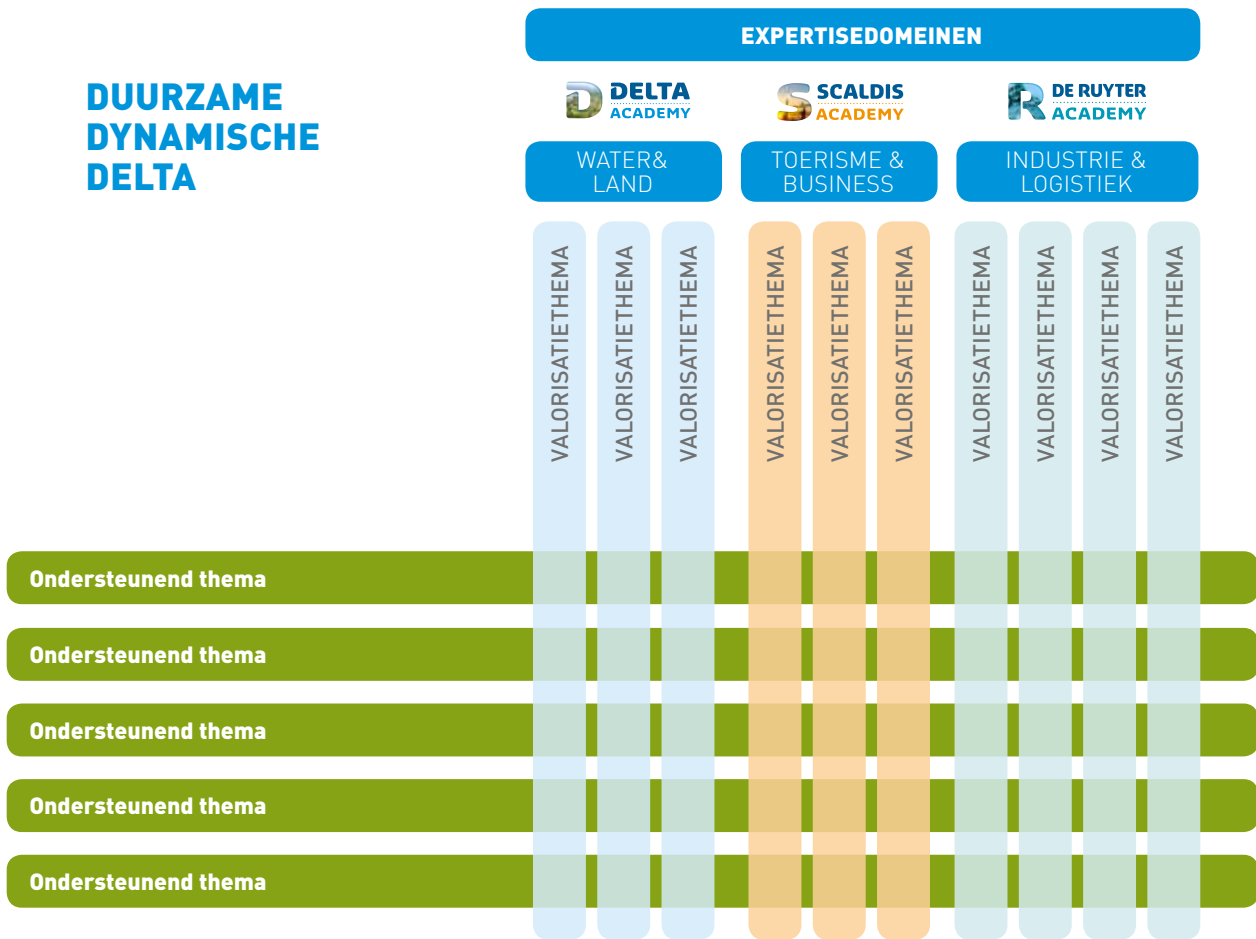
## 2. MARKTPERSPECTIEF

HZ stemt zowel het opleidingsaanbod als onderzoeks- en valorisatieactiviteiten af op de vraag van werkveld (Human Capital Agenda's) en op de (grote) economische en maatschappelijke vraagstukken, zoals de Economische Agenda van de Provincie Zeeland. De Provincie Zeeland heeft in het kader van de Economische Agenda zeven sectoren benoemd, te weten:

- Havens en industrie (biobased economy, maintenance en logistiek);
- Energie;
- Zorg;
- Recreatie en toerisme;
- Water;
- Agro/food en landbouw;
- Seafood/visserij/aquacultuur.



# DUURZAME DYNAMISCHE DELTA



**Figuur 8.2.** Opbouw thema's duurzame dynamische delta

Binnen deze zeven sectoren zijn business cases opgezet, waarin bedrijven en kennisinstellingen werken aan concrete innovatie projecten. Veel van deze business cases sluiten naadloos aan op de gekozen profilering van de HZ door kenniscentra die verbonden zijn aan met name de profielacademies. De HZ is als kernspeler in de regio bij alle hoofdthema's betrokken. Om aan te kunnen haken bij deze markt vraag zal de HZ zich profileren op enkele bewust gekozen relevante en robuuste en duurzame thema's. Op basis van de geselecteerde onderzoekthema's sluiten HZ en marktpartijen (bedrijven en organisaties, maar ook andere kennisinstellingen) zich aan in een duurzame gelegenheidscoalitie, met als doel vanuit het project/ de samenwerking voor hen belangrijke innovatie te realiseren, leidend tot kennis-, product- en/of businessontwikkeling of maatschappelijke waardecreatie. Voor kennisinstellingen zal actueel en relevant onderwijs en curriculuminhoud leiden tot een adequaat opleidingsprofiel gericht op de noodzakelijke human capital-behoefte vanuit de markt. Co-creatie vanuit duurzame samenwerkingsverbanden staat dus centraal in het bereiken van maximale economische en maatschappelijke impact.

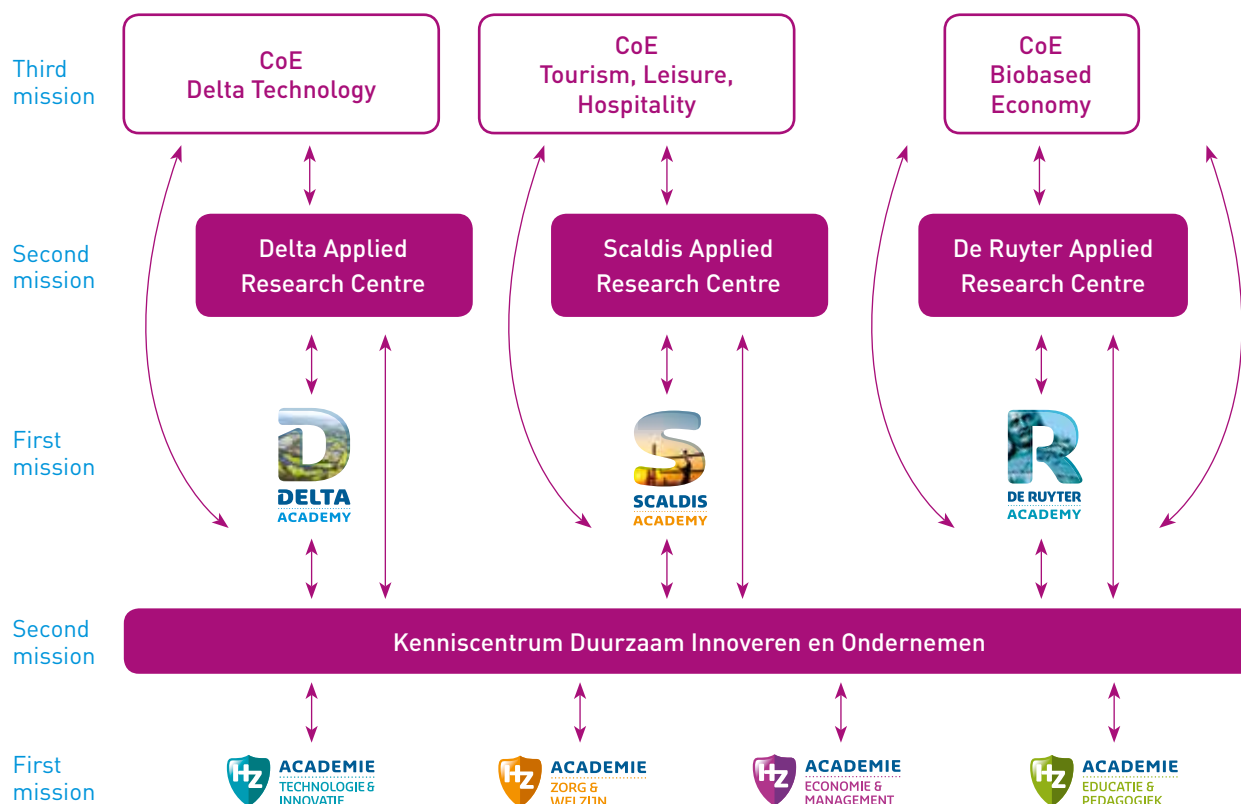
### 3. KENNISPERSPECTIEF

HZ werkt in samenwerking met het werkveld aan de valorisatie van kennis en de creatie van een Body of Knowledge.

In figuur 8.2. is de opbouw van de valorisatiethema's binnen de 'duurzame dynamische delta' schematisch weergegeven. Daarin is te zien dat de valorisatiethema's niet in isolatie staan, maar inhoudelijk verbonden worden door (meer generieke) ondersteunende thema's waarop HZ ook onderzoek pleegt en kennis opbouwt. Een voorbeeld is het Delta Academy 'Building with Living Nature' onderzoek, dat ondersteund wordt door HZ onderzoek naar Expertise Management (zie paragraaf 8.5.3)

Voor het onderzoek van de kenniscentra betreffen de thema's een beperkt aantal (grote) economische en maatschappelijke vraagstukken met een horizon van minimaal 5 jaar, die vaak extern gefinancierd en in grotere consortia (kennisketens) aangepakt worden. Het onderzoek door de opleidingen en de studenten daarentegen betreft een groter aantal thema's en is meestal wat korter van duur. Om de paar jaar zal het thema in afstemming met het veld kunnen veranderen. De keuze voor deze HZ-brede focus betekent namelijk

## ACADEMIES EN KENNISCENTRA EN CENTRES OF EXPERTISE



**Figuur 8.3.** Organisatie van onderzoek en valorisatie

niet dat er geen aandacht wordt besteed aan andere voor de regio belangrijke functies. Het streven is om beide typen onderzoek ten dienste van elkaar te laten zijn en waar mogelijk inhoudelijke en persoonlijke verbinding te zoeken.

### 8.2. ORGANISATIE VAN ONDERZOEK EN VALORISATIE

HZ heeft heldere keuzes gemaakt over de plannen en ambities voor onderzoek en onderwijs. Wat betreft de organisatie van het onderzoek is er voor gekozen de drie profielacademies te koppelen aan Applied Research Centres en hieraan gerelateerde Centres of Expertises. De vier kernacademies kennen een overkoepelend Kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen.

Binnen iedere academie is een coördinator onderzoek (bij voorkeur een lector) aangesteld. Deze is verantwoordelijk voor de coördinatie en sturing van het aan de academie gelieerde onderzoek. Hiertoe behoren zowel het onderzoek dat wordt uitgevoerd binnen de kenniscentra als het onderzoek dat binnen de opleidingen – onder andere afstudeeronderzoek – wordt uitgevoerd. De coördinator onderzoek maakt deel uit van het management team van een academie.

Deze coördinator onderzoek maakt voorts onderdeel uit van de curriculumcommissies van de opleidingen binnen een academie.

#### 8.2.1. APPLIED RESEARCH CENTRES

In de onderzoeksprogrammering is bewust gekozen voor synergetische concentraties van praktijkgericht onderzoek en uitdagend onderwijs. Daartoe is aan elke profielacademie een Applied Research Centre verbonden. Een intensieve relatie van de aan het Applied Research Centre verbonden (assiciate) lectoren met de opleidingen binnen de HZ, leidt tot bijdrage aan de curricula. Een Applied Research Centre heeft een duidelijke focus, die het onderzoekprofiel van de HZ nadrukkelijk kleuren. Het onderzoekprofiel kent specifieke regionale, landelijke en internationale onderdelen. Zoals eerder beschreven, zijn de Applied Research Centres met hun onderwijs- en onderzoekprogramma aangesloten bij de regionale maatschappelijke en economische agenda's, bij de zogenoemde nationale topsectoren en bij het Europese onderzoekskader Horizon 2020.

In figuur 8.3. is te zien dat aan ieder Applied Research Centre een Centre of Expertise is gekoppeld. In de

Centres of Expertise werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan de bevordering van de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden zoeken aansluiting op de regionale kennisinfrastructuur door zich te richten op een van de topsectoren (zie ook paragraaf 8.4.4).

### **8.3. ONDERZOEK EN ONDERNEMERSCHAP IN CURRICULA**

De HZ heeft zichzelf als doel gesteld dat in 2017 het HZ-kader voor Praktijkgericht onderzoek voor studenten is geïmplementeerd in een leerlijn onderzoek voor elke opleiding, waardoor de kennisontwikkeling en het onderwijs volledig geïntegreerd zijn en een coherent geheel vormen. Ook zal het thema ondernemerschap verder worden uitgewerkt.

#### **8.3.1. ONDERZOEK**

Het College van Bestuur heeft in 2012 het HZ Kader voor Praktijkgericht Onderzoek door studenten vastgesteld, waarin kaderafspraken aangaande praktijkgericht onderzoek door studenten zijn vastgelegd. Het doel van deze kaderafspraken is een kwaliteitsimpuls te geven aan het onderwijs en onderzoek, door heldere richtlijnen voor het onderzoek en de rapportage ervan vast te leggen. Dit heeft een impact op het curriculum van elke opleiding, van jaar 1 tot jaar 4 en door alle cursussen heen, met als gewenste uitkomst kwalitatief goede en gestructureerde scripties en kritisch onderzoekende afgestudeerden en docenten.

Onderwijs en onderzoek worden binnen de profiel-academies zoveel mogelijk geïntegreerd door de opleidingen en de onderzoeksgroepen op te bouwen rondom de thema's die centraal staan binnen de Applied Research Centres en Centres of Expertise. Zo zijn binnen de Delta Academy drie onderzoeksthema's onderscheiden, te weten de veilige delta, de veerachtige delta, de productieve delta en de digitale delta. Deze integratie van onderwijs en onderzoek biedt studenten de mogelijkheid om onderzoeksvaardigheden verder te ontwikkelen. In dit onderzoek zijn Nederlandse waterbouwers, (inter)nationale ingenieursbureaus en anderen kennisinstellingen betrokken.

Ook binnen de Scaldis Academy is een dergelijke integratie doorgevoerd. De onderzoeksthema's Wellbeing in de Delta, Coastal Tourism en Coastal Sports vormen de verbindende factor waarop zowel de onderzoeksgroepen als de opleidingen hun programma baseren. Op deze manier kan aan studenten een coherent onderwijs- en onderzoekprogramma worden aangeboden.

Naast deze integratie van onderwijs en onderzoek, kent de HZ een generieke leerlijn basisvaardigheden Onderzoek. De leerlijn betreft 4 cursussen in de eerste 2 jaar van de bachelor opleidingen, aangeboden door een groep van methodologisch, onderwijskundig en organisatorisch deskundigen. De leerlijn is opgebouwd uit deskresearch, kwantitatief onderzoek, kwalitatief onderzoek en praktijk gericht onderzoek. Op basis van de uitgevoerde evaluatie is geconcludeerd dat de cursussen een goede en stevige basis vormen voor verwerving van de HZ onderzoeks-competentie en dat de onderzoeksvaardigheden daarin duurzaam geborgd zijn.

In juni 2014 heeft in opdracht van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur onafhankelijk onderzoek plaatsgevonden gericht op positiebepaling van praktijkgericht onderzoek aan de HZ. Het onderzoek stond onder leiding van de heer Paul Rullmann – voorzitter van Stichting SURF en voormalig lid College van Bestuur van de TU Delft. De heer Rullmann heeft onder andere geconcludeerd dat er sprake is van een verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Onderzoeksleerlijnen zijn ontworpen en geheel of gedeeltelijk in de curricula ondergebracht. Docenten ervaren door de grote aandacht voor onderzoek reeds een stijging van het eindniveau. Over het gewenste eindniveau bestaat, dankzij kalibratie, samenwerking en discussie in de opleidingen. Kijkend naar het HZ-Instellingsplan 2013-2017 wordt geconcludeerd dat de HZ op koers ligt: er is een leerlijn onderzoek, er is een hechte samenwerking met de praktijk en er zijn enkele toonaangevende lectoraten. De HZ zal zich de komende jaren verder inzetten om onderwijs en onderzoek rondom een centraal thema, of vanuit centrale casuïstiek verder te ontwikkelen.

#### **8.3.2. ONDERNEMERSCHAP**

Naast de leerlijn onderzoek, werkt de HZ aan de ontwikkeling van een leerlijn ondernemendheid. Deze leerlijn is gericht op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om een ondernemende attitude te ontwikkelen. Vanuit ondernemendheid kan ondernemerschap ontstaan. Voor studenten die later ondernemer willen worden heeft de HZ een ondernemerschapsleerlijn ontwikkeld:

##### *Student Company's*

Student Company is een programma waarin tweedeaars studenten gedurende een studiejaar met acht studenten van elf verschillende opleidingen een echte onderneming runnen. Het start met het brainstormen over een product, het vinden van aandeelhouders om voldoende aandelenkapitaal bijeen te brengen en het schrijven van een ondernemingsplan. Hiervoor is dit jaar voor het eerst gebruik gemaakt van het Canvas

business model. Een zeer actueel model waarvoor alle studenten een aantal workshops hebben kunnen volgen. Om gebruik te kunnen maken van het Canvas model is een speciale 'kit' ontwikkeld met daarin een blanco canvas, 178 optiekaarten, een handleiding en enkele hulpformulieren. Het resultaat bleek over de gehele linie een kwalitatief beter verslag op te leveren. Verslagen waren consistent, creatiever en meer to the point geschreven. Inkoop en productie vindt plaats rond december, waarna er vanaf januari door de eerste companies verkocht kan worden. Gedurende het jaar zijn er verschillende competities. Omstreeks juni moet de onderneming geliquideerd worden en wordt de winst of het verlies, voorzien van een goed verhaal, uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Student Company is 'activity based learning'. Het is ontwikkeld om studenten al doende kennis te laten maken met ondernemerschap om zodoende een ondernemende houding te ontwikkelen. Immers een ondernemende houding past uitstekend bij een hbo-student en wordt door elke werkgever op prijs gesteld. Afgelopen jaar is de company Zeeuwse Knop Stop van Chantal van de Ven succesvol doorgestart. In 2014 telde de HZ 35 Nederlandstalige en 13 internationale Student Companies. In totaliteit volgden 389 studenten het programma in 2014.

#### *Minor ondernemerschap*

De minor ondernemerschap is in 2013 volledig vernieuwd en vormt één van de onderdelen van de leerlijn ondernemerschap van de HZ. In samenwerking met partners als DOK41, Innogo, HZ-docenten, HZ-studenten, SSB-medewerkers en partners uit het bedrijfsleven is het in 2014 ingezette traject van vernieuwing van de minor vertaald naar succesvolle uitvoering. De uitvoering van de minor is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van de Rabobank en ondersteuning van de Provincie Zeeland.

In de nieuw ontwikkelde minor ondernemerschap worden studenten uitgedaagd om zich de kennis en vaardigheden eigen te maken die van belang voor een (zelfstandig) ondernemer. Essentiële onderdelen van de minor zijn het maken van diverse (markt)analyses, het spotten en benutten van commerciële kansen (in de Zeeuwse context), het geven van pitches, het ontwikkelen en schrijven van een strategisch businessplan en het opbouwen van een eigen netwerk. Onder meer Accon AVM, Bryght, Sauer & Oonk, Janse & Janse en Jong Ondernemen hebben een bijdrage geleverd aan de onderwijsinvulling.

De minor ondernemerschap bestaat enerzijds uit masterclasses waaraan zowel HZ-studenten als externe cursisten kunnen deelnemen. Masterclasses zijn interactieve, praktijkgerichte bijeenkomsten over

actuele vraagstukken en specifieke topics op hbo-niveau. Te denken valt aan Business Model Generation, Research, Design & Innovation, Klantgericht ondernemen, Maatschappelijk ondernemen en Samenwerkingskunde. De intensieve kennisoverdracht, real-life context en praktijkopdrachten dragen bij aan de kennisontwikkeling van de deelnemers.

Anderzijds bestaat de minor uit het opstellen en uitvoeren van een strategisch businessplan. In samenwerking met een groot aantal bedrijven en organisaties krijgen studenten tijdens de minor de kans om hun bedrijfsidee te realiseren en onder begeleiding van experts hun eigen onderneming een vliegende start te geven. Vanuit de minor worden bedrijven ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Door het uitvoeren van verschillende praktijkgerichte opdrachten ervaren studenten hoe het is om ondernemer te zijn.

Begin april 2014 hebben elf ambitieuze HZ-studenten hun eigen bedrijf ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De minor ondernemerschap werd afgesloten met een zogenaamde 'Dragon's Den', waarbij de student-ondernemers hun bedrijf mochten pitchen voor en een hulpvraag mochten stellen aan een jury van ondernemers en investeerders. Aansluitend vond een door de studenten zelf georganiseerd netwerk-evenement plaats met circa 150 ondernemers.

In januari 2015 zijn inmiddels 15 nieuwe studenten gestart aan de minor ondernemerschap, waarbij de samenwerking met de partners van de Kenniswerf Zeeland en ondernemers uit de regio verder geïntensiveerd is. Ook worden alumni nadrukkelijk betrokken bij deze nieuwe versie van de minor ondernemerschap.

#### *Afstuderen binnen eigen bedrijf*

Als vervolg op de minor Ondernemerschap, wil de HZ studenten de mogelijkheid bieden om af te studeren binnen hun eigen bedrijf. De student doet in dat geval onderzoek naar een onderwerp dat aansluit bij zijn eigen onderneming. De HZ Smart Services Boulevard faciliteert studenten die dit uitdagende traject willen volgen. In 2014 is één HBO-ICT-student, Leon bij de Vaate, afgestudeerd binnen zijn eigen bedrijf. Hij heeft onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van omgevingsbewuste mobiele app's in verschillende branches. Interviews zijn gehouden bij diverse bedrijven, uitgewerkt in diverse gebruikersscenario's die laten zien wat een app kan betekenen in die branche. Leon heeft aangegeven blij te zijn dat hij de mogelijkheid heeft gekregen om af te studeren in zijn eigen bedrijf. Onderzoekresultaten zullen commercieel worden ingezet voor zijn bedrijf.

In 2015 zullen de mogelijkheden voor afstuderen binnen eigen bedrijf verder uitgewerkt worden.



## 8.4. ONDERZOEK IN PRAKTIJK

De HZ streeft er naar dat in 2017 samenwerking met (inter)nationale bedrijven, instellingen en universiteiten op het gebied van praktijkgericht onderzoek is vormgegeven door onder andere Applied Research Centres en Centres of Expertise.

### 8.4.1. DELTA APPLIED RESEARCH CENTRE

Het Delta Academy Applied Research Centre is gekoppeld aan de Delta Academy. Delta Applied Research Centre is al geruime tijd actief, kent focus en massa en is ingebed in een netwerk van kennisrelaties. Vrijwel alle docenten en studenten van de Delta Academy zijn bij onderzoeksprojecten betrokken. Binnen het Delta Applied Research Centre zijn 4 onderzoeksgroepen ondergebracht:

- Aquaculture in Delta Areas

De Onderzoeksgroep Aquaculture in Deltagebieden richt zich op binnendijkse en buitendijkse duurzame kweek in delta's en deltagebieden. Het praktijkgerichte onderzoek focust op een gecontroleerde productie van (zout)water gebonden organismen. Belangrijke onderzoeksthema's zijn binnendijkse en buitendijkse schelpdierteelt, algenkweek, gebruik van reststromen en het ontwikkelen van innovatieve kweeksystemen. Ook is en wordt expertise opgebouwd in gebruik van zout grondwater, wierenteelt, rendementsverbetering van mosselkweek, kweek van kreeft, slim ruimtegebruik, het kweken van nieuwe soorten en product en proces optimalisatie. Zo heeft in 2014 onderzoek plaatsgevonden gericht op de geschiktheid van grondwater voor zoute aquacultuur. In nauwe samenwerking met vijftien aquacultuur bedrijven en externe kennispartijen is een methodiek ontwikkeld voor de beoordeling van de geschiktheid van zout grondwater voor toepassing in aquacultuur. Bij dit praktijkgerichte onderzoek zijn zeven docent-onderzoekers en meer dan 20 studenten van HZ (opleiding Aquatische Ecotechnologie) en daarbuiten betrokken geweest. Opgedane kennis wordt gebruikt als casuïstiek in vier cursussen van Delta Academy. De kennisresultaten en – producten zijn gepubliceerd in nieuwsbrieven, onderzoeksrapporten, website en artikelen in verschillende aquacultuur vakbladen (NGVA) en wetenschappelijke tijdschriften (World Aquaculture Society) en gepresenteerd op verschillende nationale- en internationale aquacultuur-symposia (Deltares symposium, Schelpdiersymposium, European Aquaculture Symposium, Praag). Het afwegingkader 'grondwater geschiktheid voor zilte aquacultuur' is na afloop van het project toegepast op verschillende nieuwe productielocaties.

- Water Technology

De onderzoeksgroep Water Technology houdt zich bezig met thema's als watervoorziening, waterzuivering en het terugwinnen van grondstoffen. Dit zijn belangrijke thema's voor het leefbaar houden van gebieden met een hoge bevolkingsdichtheid, landbouw en industrie, zoals deltagebieden. Het zijn deze thema's die vragen om technieken voor hergebruik en zuivering van water. Deze technieken zijn het onderwerp van de watertechnologie. Daarnaast blijkt watertechnologie ook een belangrijke toepassing te hebben in de aquacultuur op land. In 2014 heeft de onderzoeksgroep Water Technology onder andere onderzoek gedaan naar desinfectie met ultrageluid. Desinfectie van water wordt op vele terreinen in de praktijk toegepast. Eén van de methoden die slechts beperkt op grote schaal wordt toegepast maar wel potentie heeft, is ultrageluid (ultrasound of US). Het doel van dit RAAK-MKB project was om de praktische mogelijkheden van US desinfectie te onderzoeken door te bepalen welke parameters (frequentie, intensiteit, systeemkeuze) effectief zijn voor vooraf gekozen doelorganismen. De gekozen doelorganismen waren algen, zoöplankton en biofilm (biologische aangroei aan wanden), die vaak een voedingsbodem voor legionella vormt. Het belangrijkste resultaat was dat geen van de gebruikte systemen daadwerkelijk desinfecteert, tenzij ze buiten hun specificaties gebruikt worden. In het gehele traject waren 21 HZ-studenten betrokken gedurende de looptijd van twee jaar, middels lectorenopdrachten, minoronderzoek en afstuderen.

- Building with Living Nature

De onderzoeksgroep Building with living Nature kijkt naar de mogelijkheden van bouwen met levende natuur. Er kan in de kustversterking nog veel meer gebruik worden gemaakt van natuurlijke processen en levende bouwstenen, dan alleen duinen en helmgras. Het gebruik van natuurlijke bouwstenen zoals schelpdierriffen en vegetatie in de kustverdediging heeft toekomst. De onderzoeksgroep werkt aan het verbeteren van natuurlijke oplossingen voor het kustbeheer. Het besef dat je gebruik kunt maken van levende bouwstenen bij kust zit nu nog vooral bij de wetenschappers. Deze onderzoeksgroep wil Building with living Nature meer in praktijk gaan brengen. De onderzoeksgroep heeft zich in 2014 onder andere bezig gehouden met de vraag hoe de kennis van 'Building with Living Nature' toepasbaar kan worden gemaakt voor de professional. Het project Building with Living Nature heeft een grote invloed gehad op het onderwijs aan de drie opleidingen binnen de Delta Academy. Zowel tijdens het project in de vorm van deelname van docent-onderzoekers en

studenten, als daarna door de impact op het curriculum en de inhoud van diverse cursussen. Dertien studenten hebben meegewerkt in een meewerk- of afstudeerstage. Zestien studenten hebben in het kader van hun minor meegeholpen met dit onderzoeksproject, en negentien studenten hebben in het kader van de lectorenopdracht bijgedragen aan dit onderzoeksproject. Bij deze activiteiten gaat het zowel om kennisvergaring als om het verwerven van onderzoekscompetenties door studenten. Een nieuwe cursus is op basis van dit project ontworpen en verschillende cursussen zijn uitgebreid. Daarnaast is er extra ondersteuning geboden op het gebied van statistiek, hetgeen geresulteerd heeft in casusmateriaal voor het statistiekonderwijs binnen de HZ. Tot slot is een dertigtal gastlessen en colleges en zes excursies georganiseerd op het gebied van Building with Nature. Er is zoveel mogelijk getracht om alle opleidingen van de Delta Academy te laten profiteren van de spin-off van dit project. Met gerichte inspanningen is een goede balans gevonden tussen onderzoek voor de praktijk en een gevarieerde en duurzame relatie met het onderwijs. Docenten en studenten plukken hier de vruchten van. De binnen het project gegenereerde kennis is tevens vastgelegd in de DeltaExpertise-site, een instrument waarmee casuïstiek voor het onderwijs beschikbaar gemaakt wordt.

- Watersafety and Area Development

De onderzoeksgroep Watersafety and Area Development richt haar onderzoek op een veilige, duurzame Delta. Om veiligheid in stand te houden zal bij incidenten samengewerkt moeten worden. De HZ doet onderzoek hoe de samenwerking tussen hulpdiensten en inwoners kan worden aangepakt, om te kunnen anticiperen op incidenten zoals overstroming in Zeeland. Het gaat om het verhogen van de 'veerkracht' en zelfredzaamheid van gemeenschappen. Dit wordt 'community resilience' genoemd. De onderzoeksgroep tracht vaardigheden te ontwikkelen in samenwerking met alle partijen, zowel operationele diensten, inwoners als gemeenten. Hieraan wordt invulling gegeven door de partijen bij elkaar te brengen, hen de dialoog aan te laten gaan en trainingen te ontwikkelen om uiteindelijk tot een praktische samenwerking te komen. Zo heeft de onderzoeksgroep in 2014 praktijkgericht onderzoek verricht naar veerkracht en de toepasbaarheid daarvan voor gemeenschappen in Zeeland. Het project heeft tot doel om (veiligheids)professionals beter toegerust te laten zijn om de veerkracht van gemeenschappen in Zeeland voor een (dreigende) ramp of crisis te (helpen) versterken. De onderzoeks-

groep heeft hierin nauw samengewerkt met een netwerk van veiligheidprofessionals in Zeeland bestaande uit onder andere Veiligheidsregio, Rijkswaterstaat, GGD, Politie en gemeente Veere als pilotgebied. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de expertise van Louisiana State University (USA) voor de nieuwste wetenschappelijke inzichten en instrumenten op het gebied van 'resilience' (veerkracht). Gedurende het onderzoek hebben ongeveer 60 professionals (hulpverleners, diverse overheden op gebied van veiligheid, water en ruimte) en 30 betrokken burgers (dorpsraden, zendamateurs, ehbo-ers) actief deelgenomen aan een serie van interactieve design studio's. Studenten participeren in het onderzoek door middel van een (internationale) opdrachten in de vorm van stage, minor en afstuderen bij zowel de onderzoeksgroep als consortiumpartners. In de opleidingen aan de Delta Academy worden (tussentijdse) bevindingen uit het onderzoek gedeeld met studenten, waardoor deze toekomstige professionals kunnen werken met de nieuwste toegepaste kennis. Uit het onderzoek blijkt dat 'sociaal kapitaal' vanuit de gemeenschap veel beter benut kan worden. Denk daarbij aan expertise, leidinggevend of hulpverlenend vermogen en bereidheid tot logistieke en materiële ondersteuning. De design studio's hebben de deelnemers concrete inzichten opgeleverd over hoe dit te organiseren in samenwerking tussen burgers en professionals rond een centraal punt, in een dorpsvisie of via een 'resilience netwerkkaart'. Samenhangend handelen tussen burgers, vrijwilligers, overheden, bedrijven en diensten cruciaal. Dit vraagt om een andere manier van werken door professionals. Zij zullen tijdens en na een crisis veel meer een faciliterende rol vervullen in plaats van een overnemende rol, door het proces van crisisbeheersing en herstel op gang te houden. Door in de fase voordat er sprake is van een ramp of crisis rekening te houden met dit multi-actor proces, is veel winst voor de samenleving te behalen. Het vergroten van veerkracht begint bij het bewustwordingsproces van zowel professionals als burgers.

Het Delta Applied Research Centre als geheel heeft zich in 2014 onder andere gericht op de continuering en verdere versterking van de onderzoeksportefeuille, het interne en externe netwerk en de Body of Knowledge. Het onderzoek van het lectoraat is verder ingebed in het Centre of Expertise Delta Technology. Er is extra aandacht geschonken aan cross-overs binnen het lectoraat, tussen academies en met andere hogesamenwerking met kennisinstellingen zoals Imares, NIOZ en Deltares is verder versterkt. Verder zijn drie RAAK PRO voorstellen ingediend, waarvan twee maal met HZ als penvoerder. Vanuit het lectoraat zijn in 2014



zes wetenschappelijke publicaties opgeleverd. Evenals voorgaande jaren heeft onderzoek in de SEALab faciliteit en veldonderzoek in de Zuidwestelijke Delta plaatsgevonden.

Daarnaast zijn vanuit het lectoraat (delen van) cursussen verzorgd en is inbreng van casuïstiek bij cursussen van de opleidingen van de Delta Academy geleverd. Circa 140 studenten zijn per semester betrokken geweest bij praktijkgericht onderzoek vanuit het lectoraat, onder andere op basis van lectoren-opdrachten, stages, minor en afstuderen. Maar liefst drie lectoren zijn in 2014 geïnaugureerd, namelijk de heren Jeroen Wijsman (Imares, onderzoeksgroep Aquaculture in Delta Areas), Niels Groot (Dow, onderzoeksgroep Water Technology) en Mindert de Vries (onderzoeksgroep Building with Living Nature). De heer Hans Cappon is in maart 2014 gepromoveerd bij Wageningen UR. Daarnaast is in 2014 een communicatie medewerker benoemd om exposure van onderzoek van het Delta Applied Research Centre en het Centre of Expertise Delta Technology intern en extern verder uit te bouwen.

#### **8.4.2. SCALIDS APPLIED RESEARCH CENTRE**

Het Kenniscentrum Kusttoerisme is een samenwerkingsverband tussen de NHTV en de HZ en is verbonden aan de Scaldis Academy. Het Kenniscentrum Kusttoerisme groeit verder door naar het Scaldis Applied Research Centre. Scaldis Applied Research Centre is het internationale opleidings- en kenniscentrum waar de bouwstenen internationaal ondernemen, kusttoerisme, vitaliteitsmanagement, gezondheid en sport bij elkaar komen onder de vlag Coastal business. De kennis die wordt opgebouwd op de kernonderwerpen zijn van belang voor de regio, maar zeker ook landelijk en internationaal. De volgende drie onderzoekslijnen vallen onder het Scaldis Applied Research Centre:

- Coastal Sports  
De onderzoekslijn coastal sports is gericht op water- en kustgerelateerde sport, aansluitend op het beleidsprogramma van de Provincie Zeeland waar watersport, beachsport en wielersport als kernsporten zijn gedefinieerd. Voor de onderzoekslijn is eveneens de relatie naar de markt van belang. Het economisch karakter van bijvoorbeeld sportevenementen is hier aan de orde. Monitoring en impactmeting spelen hierbij een rol. Hier ligt ook een relatie naar het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (zie paragraaf 8.4).
- Coastal Tourism  
Coastal Tourism is gelinkt aan het Kenniscentrum Kusttoerisme. Kennis is een belangrijke motor om innovatie te stimuleren en daarmee de kwaliteit en

duurzaamheid van de toeristische sector te vergroten. Daarom hebben de HZ en NHTV internationaal hoger onderwijs Breda gezamenlijk het Kenniscentrum Kusttoerisme ontwikkeld, ondersteund door het subsidieprogramma 'Pieken in de Delta'. In het Kenniscentrum Kusttoerisme worden de krachten van overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers gebundeld, waardoor er niet alleen kennis wordt ontwikkeld, maar deze ook uitgewisseld en toegepast wordt. Wederom vormt de delta hierbij de proeftuin. De onderzoeksgroep richt zich onder andere op de bevordering van innovatie, duurzaamheid en ondernemerschap in kustregio's, het consumentengedrag in kustregio's en toerisme in relatie tot complexe gebiedsontwikkelingen. Zo heeft in 2014 een verkenning van badplaatsen in Noordwest Europa plaatsgevonden. Studenten zijn aan de slag gegaan om de innovatiekracht en de diversiteit van de badplaatsen in Noordwest Europa te onderzoeken. Dit geeft een mooie benchmark voor de ontwikkeling van de badplaatsen in Zeeland binnen "Zeeland, de gezonde regio". Bevindingen van studenten zijn in de vorm van essays gebundeld en toegevoegd aan de body of Knowledge van het lectoraat.

Daarnaast is in 2014 het project ZeelandPas afgerond en gecontinueerd. De pas die op Schouwen-Duiveland ontstond en aanvankelijk bedoeld was voor het openbaar vervoer ten behoeve van toeristen heeft zich over heel Zeeland uitgebreid. Met de ZeelandPas krijgen toeristen en bewoners van Zeeland voordeel bij bijna 200 ondernemers in Zeeland, waaronder attracties, musea, horeca en andere belevenissen. Hiermee worden data verzameld die inzicht geven in het gedrag van toeristen en bewoners in hun vrije tijd in Zeeland. Op basis van deze data kunnen ondernemers specifiek inspelen op behoefte van de toeristen en bewoners van Zeeland. HZ heeft zorg gedragen voor de kennispool en legt de basis voor digitale sporen van de ZeelandPas. Bovendien leidt de digitalisering tot nieuwe ontwikkelingen in Zeeland. Zo is het Kenniscentrum Kusttoerisme betrokken bij een innovatief plan als continuering van de ZeelandPas: de Digitale Experience Zeeland. De Digitale Experience Zeeland helpt om toeristen, ondernemers en VVV Zeeland met elkaar te verbinden en toeristen en bewoners tips op maat te geven.

- Wellbeing in de Delta  
Voor de onderzoekslijn Wellbeing in de delta is in 2013 de basis gelegd voor de ontwikkeling van een onderzoeksprogramma. De focus van deze onderzoekslijn is de delta uit te laten groeien tot gezondheidsregio. Vrijtijdseconomie en zorgeconomie worden gekoppeld. Intern leidt dit bij de HZ tot een samenwerking tussen Scaldis Academy (profiel-academie) en de Academie voor Zorg & Welzijn



(kernacademie). Een netwerk is actief binnen deze onderzoeksgroep, inclusief bedrijven. In het Kenniscentrum Kusttoerisme wordt de Body of Knowledge georganiseerd en de Triple Helix (onderwijs, ondernemer, overheid) onderhouden. De relatie met de praktijk levert veel op, zoals een stevig netwerk, kennis over de beroepspraktijk, een goede carrièrevoorbereiding voor de participerende student en een positief imago en herkenbaarheid voor de onderzoeksgroepen.

#### 8.4.3. DE RUYTER APPLIED RESEARCH CENTRE

De Ruyter Academy heeft in 2014 de mogelijkheid verkent om op basis van cofinanciering te komen tot twee lectoraten, één op het gebied van maintenance en één op het gebied van (haven) logistiek. Sinds een aantal jaren is er reeds een kwartiermaker voor een lectoraat Maintenance werkzaam voor Avans en HZ. De eerste verkenningen zijn positief. Op basis van de input van de bedrijven zal gekomen worden tot een profiel voor de lectoren.

Verder participeert De Ruyter Academy in het Zeeuws Kenniscentrum Logistiek. Dit is het platform waar lokale en externe kennis en ervaring door bedrijfsleven, overheid en onderwijs ontwikkeld en gedeeld wordt met als doel excellent logistiek ondernemersklimaat, onderwijs en onderzoek te stimuleren. Het kenniscentrum is een initiatief van Economische Impuls Zeeland, de Provincie Zeeland, Zeeland Seaports, Rabobank Terneuzen Sas van Gent en de HZ. Een groeiend aantal bedrijven is betrokken bij het kenniscentrum waaronder Heros, Yara, Outokumpu, Dow, Cargill, Zeeland Refinery, De Hoop, Ovet en ICL-IP. Door middel van het kenniscentrum wordt getracht de kwaliteit en het niveau van de HZ-opleiding Logistics Management te verhogen en de research activiteiten van de opleiding te verbreden. Het Zeeuws Kenniscentrum Logistiek werkt aan een groot aantal logistieke projecten en onderzoeken, onder andere gericht op synchroonaal transport, beladingsgraad en slimme logistieke ketens.

Sinds begin 2013 zijn de economische ambities van de Vlaams-Nederlandse Delta Regio gebundeld in de Strategic Board Delta Region. Het doel van de Strategic Board is de Delta Regio verder te ontwikkelen naar een internationale, toonaangevend innovatie- en kennisregio. De missie van de Strategic Board is dat de Delta Regio in 2030 een koploperspositie in kennis- en businessdevelopment inneemt op de topclusters Biobased, Logistiek en Maintenance. Daarvoor werken bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheden en het innovatieve MKB nauw samen, met het bedrijfsleven aan kop en vanuit één gezamenlijke Strategische Agenda. Daarmee draagt de Delta Regio bij aan de Europese groei van werkgelegenheid en een duurzame

economie. De HZ neemt geen zitting in de Strategic Board, maar zal participeren bij de uitvoering van de Koepelvisie Delta Regio 2030.

#### 8.4.4. CENTRES OF EXPERTISE

In Centres of Expertise werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan het bevorderen van de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden zoeken aansluiting op de (regionale) kennisinfrastructuur door zich te richten op één van de topsectoren. De Centres of Expertise hebben een wervend karakter voor (aankomende) studenten en leveren een belangrijke bijdrage aan het op gang brengen en versnellen van innovaties. Bovendien leveren de Centres of Expertise een bijdrage aan de zwaartepuntvorming en profilering van de HZ. De HZ erkent het belang van Centres of Expertise en participeert daarom actief binnen de voor haar profiel kenmerkende expertisedomeinen opgerichte Centres of Expertise:

##### *Centre of Expertise Delta Technology*

HZ is penvoerder van het Centre of Expertise Delta Technology. Samen met haar partners Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein werkt de HZ in het Centre of Expertise Delta Technology aan de facilitering van nationale en internationale onderzoeksprojecten in delta's. Het Centre of Expertise Delta Technology richt zich op het opleiden van meer en beter gekwalificeerde professionals voor de deltattechnologie sector, op het versnellen van de kennisvalorisatie en innovatie en op het versterken van internationale ambiance in onderwijs en onderzoek. Het Centre of Expertise beoogt de krachten van haar partners gericht te bundelen door te focussen op verschillende thema's die relevant zijn voor de Delta Technology sector, namelijk de veilige delta, de veerkrachtige delta, de productieve delta, de digitale delta, de urbane delta (Hogeschool Rotterdam) en de rivierendelta (Van Hall Larenstein). De pijlers onderwijs, onderzoek en valorisatie staan hierbij centraal.

In 2014 is een nieuwe governancestructuur vastgesteld, inclusief een stuurgroep Centre of Expertise bestaande uit vertegenwoordigers van de belangrijkste marktpartijen binnen de Delta Technology sector. Het businessmodel is dusdanig bijgesteld dat het Centre of Expertise als netwerkorganisatie 'lean' is ingericht en optimaal rendeert. Een belangrijke keuze is geweest om het Centre of Expertise te positioneren als een platform voor netwerken.

De administratieve organisatie is in 2014 verder uitgewerkt, onder andere door een aantal kernprocessen te beschrijven voor de projectcreatie,



projectbeheersing en de planning- en control-cyclus. Per 1 maart 2014 is de heer Willem den Ouden benoemd tot directeur Centre of Expertise Delta Technology. In 2015 zullen lectoren worden aangesteld binnen de onderzoeksgroep Building with Nature, gespecialiseerd in zachte keringen (vanuit Deltares) en ecosystemen (vanuit NIOZ). In overleg met TU Delft wordt gezocht naar een derde lector binnen deze onderzoeksgroep gespecialiseerd in 'harde keringen'.

Er is in 2014 gericht ingezet op het scouten en screenen van kansrijke delta-projecten met als resultaat twaalf nieuwe projecten, verdeeld over deltathema's. Criteria zijn vastgesteld om te komen tot een verantwoord selectie van projecten. In samenwerking met de Smart Services Boulevard (SSB) en het Kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen (DIO) wordt gewerkt aan de ontwikkeling van criteria ter beoordeling van de valorisatiegraad van projecten.

Op het gebied van Onderwijs en scholing is het Centre of Expertise Delta Technology onder andere betrokken geweest bij de ontwikkeling en uitvoering van cursussen en minoren, het verzorgen van workshops en gastlessen en begeleiding bij stage en afstuderen. In samenwerking tussen Hogeschool Rotterdam en de HZ is gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe stamopleiding Watermanagement.

Op het gebied van kennisdisseminatie zijn vanuit het Centre of Expertise onder andere stakeholderbijeenkomsten georganiseerd, presentaties en lezingen verzorgd, projectgroep bijeenkomsten georganiseerd, nieuwsbrieven verspreid en is deelgenomen aan meerdere nationale en internationale conferenties.

Het aantal partners van het Centre of Expertise breidt zich verder uit, zowel bedrijven als onderwijs- en onderzoeksinstituten. Zo vindt overleg plaats met de TU Delft over gerichte samenwerking op het gebied van de zogenaamde multifunctionele keringen. Vanuit de 'Digitale Delta' wordt de mogelijkheid verkend om met Maritiem Remote Sensing data te verkrijgen via sensorische en aerospace toepassingen (drones, satellieten). Deze data kunnen onder andere worden toegepast ten behoeve van veiligheid (landinrichting, kustbewaking), aquatische landbouw (precisie landbouw) en voor 'serious gaming' en simulatie toepassingen.

In het kader van internationalisering is vanuit de drie betrokken hogescholen in samenwerking met Nuffic een werkgroep Internationalisering opgezet, bedoeld om focus aan te brengen op internationale samenwerking. Daarnaast is samenwerking met Europese

partners in Spanje en Italië vormgegeven in een aanvraag voor een nieuw project. Ook met universiteiten en overheden in de USA (Louisiana en New York & New Jersey), Indonesië en Vietnam is wederzijds contact in de vorm van onderwijs- en onderzoeksprojecten en (gast)colleges. In november 2014 is als samenwerking tussen het Centre of Expertise Biobased Economy en het Centre of Expertise Delta Technology een bezoek gebracht aan bedrijven en instellingen in Brazilië.

Bedrijven, universiteiten (Nederland, Indonesië en Brazilië) en Nuffic sluiten allianties om vanuit het Centre of Expertise Delta Technology opleidingstrajecten op te zetten rondom het 'Building with Nature' principe. Het gaat hierbij om curriculumontwikkeling, het schrijven van contextafhankelijke opleidingen en train-de-trainer-cursussen. De internationaliseringsagenda en de communicatie omtrent het Centre of Expertise Delta Technology – inclusief onderzoeksresultaten – vormt in 2015 een aandachtspunt.

In het kader van de midtermreview van de prestatieafspraken, heeft zowel de reviewcommissie als de minister van OCW eind 2014 geconcludeerd dat het Centre of Expertise Delta Technology een solide basis heeft gelegd die voldoende vertrouwen biedt voor een duurzame financiële en inhoudelijk zelfstandige publiek-private(-publieke) samenwerking in 2016 en verder. Een nadere toelichting op deze midtermreview is opgenomen in hoofdstuk 4.

Betrokken partijen hebben de ambitie uitgesproken om het Centre of Expertise Delta Technology door te ontwikkelen naar een Delta Platform. Deze ambitie zal in 2015 verder worden uitgewerkt.

#### *Centre of Expertise Biobased Economy*

Het Centre of Expertise Biobased Economy is ontstaan op basis van de profileringskeuzes van Avans Hogeschool en de HZ. Biobased Economy is een van speerpunten van Zuidwest Nederland. Het Centre of Expertise Biobased Economy heeft drie pijlers: onderwijs, onderzoek en kenniscentrum. Vanuit het Centre of Expertise Biobased Economy, wordt het thema biobased economy allereerst binnen een groot aantal opleidingen van zowel Avans als HZ verwerkt in het opleidingsprogramma. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de opleidingen Bouwkunde, Chemie, Civiele Techniek, Milieukunde, Leraar Basisonderwijs, Bedrijfskunde-MER en overige economische opleidingen. Op het gebied van toegepast onderzoek – pijler 2 – zijn vanuit het Centre of Expertise Biobased Economy inmiddels drie lectoraten gestart: Biobased Products, Biobased Energy en Biobased Bouwen. De ambitie is deze lectoraten verder uit te

breiden met een lectoraat op gebied van Marine Biobased Products en zo mogelijk op het gebied van bio-art/bio-design en het juridisch domein. Deze thema's vormen de inhoudelijke focus van het toegepast onderzoek binnen het Centre of Expertise. De derde pijler wordt gevormd door het Kenniscentrum. Met het Kenniscentrum neemt het Centre of Expertise de verantwoordelijkheid voor het organiseren van de valorisatie van de biobased kennis op zich. De opgedane kennis wordt op allerlei manieren naar buiten gebracht, zoals via de website, masterclasses en MOOC's (Massive Open Online Courses). Voor meer informatie over het Centre of Expertise Biobased Economy wordt verwezen naar het online jaarverslag van het Centre of Expertise Biobased Economy, waarin alle activiteiten zijn terug te vinden die in 2014 zijn ondernomen.

*Centre of Expertise voor leisure, toerisme & hospitality*  
De hogescholen NHTV (penvoerder), Stenden en HZ hebben het initiatief genomen om een Centre of Expertise voor leisure, toerisme & hospitality (CELTH) op te starten. Het CELTH is er op gericht om kennis over leisure, toerisme en hospitality te ontwikkelen en verspreiden, zodat dit domein nog beter in staat is om de duurzame maatschappelijke en economische ontwikkeling van de Nederlandse samenleving mede aan te jagen. Gebaseerd op diverse sectorvisies, toekomstagenda's en gesprekken met allerlei betrokkenen is vastgesteld dat er behoefte is aan kennis over (toekomstig) consumentengedrag, nieuwe verdienmodellen en waardecreatie, product- en bestemmingsontwikkeling in een complexe omgeving en duurzame ontwikkeling en ondernemerschap binnen de gastvrijheidsindustrie. De drie hogescholen gaan de bestaande samenwerkingen met ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties, zowel in het werkveld van leisure, toerisme en hospitality als daarbuiten, verder uitbreiden. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de universiteiten van Wageningen, Tilburg en Groningen, voortbouwend op de bestaande gezamenlijke activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek. Voor meer informatie over het CELTH wordt verwezen naar het jaarverslag van NHTV.

## 8.5. VALORISATIE

Kennisvalorisatie staat bij HZ voor het samen met bedrijven en instellingen tot stand brengen van innovaties om welvaart en welzijn te bevorderen, alsmede het opleiden van ondernemende jonge professionals voor de maatschappij ('human capital'). Kortom, waardecreatie voor de economie en de maatschappij door toepassing van kennis vanuit onderwijs en onderzoek. In 2014 is gewerkt aan de ontwikkeling van een HZ-visie op valorisatie. In het HZ-IP 2013-2017 staat beschreven

dat de HZ hoopt in 2017 waardering te ontvangen voor de impact van de valorisatie van de onderzoeksresultaten naar de economisch-maatschappelijke omgeving en het onderwijs.

Nadat in 2013 was geconcludeerd dat de indicator voor het meten van de impact en waardering van het HZ onderzoek door de beroepspraktijk onvoldoende gebruiksvriendelijk was, is in 2014 gewerkt aan de verbetering van deze indicator. De operationalisering van deze inmiddels vastgestelde indicator betreft een korte vragenlijst, voor te leggen aan alle afnemers van het onderzoek of partners in het onderzoek. De uiteindelijke KPI, zoals op bestuurlijk- en directieniveau gemonitord, is het gemiddelde van alle project-evaluaties door één onderzoeksgroep in een tijdsperiode. In 2015 zal de indicator door onderzoeksgroepen geïmplementeerd worden.

### 8.5.1. KENNISCENTRUM DIO

Het kenniscentrum voor Duurzaam Innoveren en Ondernemen (DIO) vormt het gezamenlijke lectoraat van de vier kernacademies van de HZ. Het kenniscentrum DIO heeft een breed profiel met een brede kenniskring, bestaande uit diverse onderzoeksgroepen op thema's die voor de kernacademies relevant zijn, gegeven de regionale economie en maatschappij. Valorisatie is de corebusiness van het kenniscentrum DIO. Dat wil zeggen creatie van duurzaamheidswaarde en dynamisch vermogen voor personen (studenten, docenten, werkenden) en organisaties in de regio Zeeland door efficiënt (her)gebruik van kennis in een multidisciplinaire omgeving.

Het kenniscentrum DIO bedient met name het werkveld en de studenten van de academies met de daaraan verbonden opleidingen.

Onderzoek vanuit het Kenniscentrum DIO was in het afgelopen kalenderjaar onder andere gericht op de effectiviteit van valorisatieteams, teaminnovatie, verandervermogen, value management en hidden needs, duurzame businessmodellen, valorisatie- en disseminatieprocessen en de toepassing van de Expertise Management Methode in verschillende sociaal-economische sectoren.

In het kader van onderwijs, scholing en valorisatie naar de beroepspraktijk is het Kenniscentrum DIO in 2014 actief betrokken geweest bij de vernieuwing van de minor Ondernemerschap, onderzoeksprojecten binnen opleidingen, de ontwikkeling en uitvoering van verschillende masterclasses en de ontwikkeling en de implementatie en scholing omtrent de Expertise Management Methode (zie ook paragraaf 8.5.3). In 2014 is besloten over te gaan tot een heroriëntatie van het Kenniscentrum DIO. Deze transitie zal in 2015 verder in gang worden gezet.



### 8.5.2. SMART SERVICES BOULEVARD

De Smart Services Boulevard (SSB) fungeert voor de kenniscentra van de HZ als het Kennis Transfer Office. Het is het loket waar bedrijven en instellingen met een innovatievraag terecht kunnen.

De SSB is ontstaan om HZ te ondersteunen in kennisvalorisatie. Het gaat hier om zowel maatschappelijke als economische waarde creatie voor de regio. Tevens wordt de ervaring uit de praktijk teruggebracht in het onderwijs. In het kader van deze valorisatie-missie slaat HZ met de SSB de kennisbrug tussen het onderwijs- en onderzoeksveld en de beroepspraktijk in Zuid-West Nederland. Het doel is om vanuit duurzame relaties te komen tot (persoonlijke) ontwikkeling en innovatie. Door het verbinden van (volwassen)onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatie in projecten en activiteiten kan een optimale leeromgeving worden gecreëerd. Studenten, docentonderzoekers en experts werken samen met bedrijven, instellingen en overheden aan innovatie en (persoonlijke) ontwikkeling.

De SSB faciliteert diverse innovatieprojecten en innovatieactiviteiten, waaronder Special Interest Groups (SIG's), innovatieprojecten, masterclasses, Open Innovatie sessies en evenementen. In 2014 (peildatum april 2015) zijn in totaal 124 innovatietrajecten vanuit de SSB georganiseerd. Hierbij waren 151 bedrijven/organisaties betrokken. Bij de trajecten waren studenten en docenten vanuit alle HZ-academies betrokken. Studenten ervaren hun participatie in de projecten als erg leerzaam en zijn enthousiast om te zien dat hun bijdrage iets oplevert in de praktijk.

Projecten die de SSB faciliteert zijn onder andere onderzoek naar sleutelfiguren in de wijk, onderzoek naar financiële uitbuiting van ouderen, prototype ontwikkeling voor toepassingen op jachten, waardeonderzoek in de mosselsector, onderzoek naar taalstimulering en participatie van ouders in achterstandswijken. Ook zijn er open innovatie sessies op de thema's biobased economy, sociale innovatie en duurzaam gebruik van kerken georganiseerd en werden er masterclasses gegeven op thema's als Klant Centraal, Business modeling en de Maatschappelijke Onderneming.

Ten behoeve van interne en externe valorisatie zal de Smart Services Boulevard de komende jaren worden uitgebouwd.

### 8.5.3. EXPERTISE MANAGEMENT METHODE

De HZ streeft er naar samen met bedrijven en instanties rijke leeromgevingen te ontwikkelen waarmee kennis en expertise wordt vastgelegd. Een rijke leeromgeving is continu in ontwikkeling en wordt continu verrijkt door docenten, studenten en stakeholders uit het bedrijfsleven en (overheids)instanties.

De HZ heeft methoden en technieken ontwikkeld waarmee wiki's systematisch groeien: de Expertise Management Methode (EMM).

EMM maakt het mogelijk om knowing-that (feiten en concepten) en knowing-how (vakmanschap) kennis van experts boven water te halen. Dit gebeurt onder andere met gestructureerde interviews waarmee de practices van een individuele expert expliciet worden gemaakt. Maar de practices van een expert hoeven niet noodzakelijkerwijs ook good practices te zijn. Het kan zijn dat een practice op sommige punten wel voldoet, maar op een aantal andere niet. De consequentie is dat practices gezamenlijk door experts moeten worden bediscussieerd om de beste elementen te combineren tot good en wellicht best practices. In dit proces kunnen ook de bad practices worden vastgesteld: de valkuilen die men behoort te vermijden. Ook het proces van gezamenlijk bediscussiëren en waarderen van practices gebeurt op een gestructureerde wijze.

De resultaten van interviews en gezamenlijke waardering worden geschematiseerd in conceptmaps. Een conceptmap geeft een visueel inzicht in de concepten en hun onderlinge relaties in een kennisdomein. Dit verschaft een sterke basis om nieuwe kennis te integreren in bestaande kennis. In de HZ wiki's vormen conceptmaps de toegangspoorten naar kennis en expertise. Er wordt gebruik gemaakt van een semantische wiki, namelijk EMM, waarmee de relaties tussen concepten in een wiki worden vastgelegd. Het resultaat is dat binnen een wiki eenvoudig genavigeerd kan worden en dat de wiki altijd up-to-date is.

De semantische wiki kan worden gezien als een rijke leeromgeving die continu wordt verrijkt met nieuwe kennis. De site dient als kennisplatform waarin kennis en expertise uit praktijkgericht onderzoek is opgeslagen. Voor onderzoekers, docenten, studenten en professionals uit het bedrijfsleven en (overheids-)instanties is bestaande kennis en expertise daardoor altijd toegankelijk en bruikbaar. Zij kunnen op hun beurt de kennis en expertise weer verrijken door recente bevindingen uit praktijkgericht onderzoek te verbinden en toe te voegen aan de expertise-site. Kennis wordt hierdoor geborgd en gevaloriseerd. EMM wordt inmiddels binnen en buiten de HZ toegepast. Voor het Centre of Expertise Delta Technology is een Delta Expertise wiki ontwikkeld. Tijdens het SIA Congres op 27 november 2014 is vanuit de Delta Academy de DeltaExpertise-site gepresenteerd. Tijdens het SIA congres is gebleken dat ook andere hogescholen spelen met het idee van het ontwikkelen van een kennisplatform. Ook de Kamer van Koophandel vindt de DeltaExpertise-site een goed platform voor kennis delen en hergebruiken. SIA, dat praktijkgericht onderzoek van hogescholen financiert en stimuleert, gaf aan dat zij willen kijken hoe de DeltaExpertise-site

ook bij andere hogescholen uitgerold kan worden. SIA heeft de HZ uitgenodigd voor een gesprek als vervolg op de inspiratiesessie tijdens het congres. De DeltaExpertise-site is ontwikkeld door HZ in samenwerking met kennispartners, de Zeeuwse Bibliotheek, Rijkswaterstaat, Scheldestromen, Provincie Zeeland en Deltares. Op dit moment wordt voornamelijk kennis en expertise over een veilige en leefbare delta ontwikkeld, gestructureerd en beschikbaar gesteld. Naast de Delta Academy, maken ook andere academies, zoals de Academie voor Zorg & Welzijn en de Academie voor Educatie & Pedagogiek gebruik van de DeltaExpertise-site. Op deze manier komt alle kennis uit het centrale onderzoeksthema van de 'Duurzame Dynamische Delta' samen.

#### **8.5.4. ZEELAND CENTRAAL**

Een ander valorisatieproject is het project 'Zeeland Centraal'. In dit project werkt de HZ sinds medio 2013 samen met diverse regionale kennisinstellingen aan een betere ontsluiting en benutting van kennis in Zeeland. Tevens werken de partijen binnen het project gezamenlijk aan kwaliteitsverbetering, verduurzaming en innovatie van het Zeeuwse onderwijs door implementatie van digitale methoden en bijbehorende didactiek. Zo wordt de sociaal-economische ontwikkeling van Zeeland versterkt en wordt bijgedragen aan een blijvend kwalitatief hoogstaand aanbod van beroepsonderwijs en hoger onderwijs in Zeeland in een periode waarin de bevolking verder zal krimpen. Dit maakt Zeeland aantrekkelijker als vestigingsplaats en leef- en werkplek voor ambitieuze professionals. Binnen het project Zeeland Centraal werkt de HZ samen met Scalda, Edudelta, Hoornbeeckcollege, University College Roosevelt, Scoop en de Zeeuwse Bibliotheek. Aangemoedigd door de Onderwijs Autoriteit Zeeland en gesteund door het Ministerie van OCW wordt met Zeeland Centraal versneld uitvoering gegeven aan een aantal aanbevelingen uit het rapport Kerend Tij. In dit rapport geeft de Taskforce Zeeland adviezen ten aanzien van de versterking van de kennisinfrastructuur en het toegepaste onderzoek in Zeeland. Zeeland Centraal zorgt ervoor dat kennis en expertise beter toegankelijk gemaakt worden voor bedrijven. Daarnaast kunnen kleine opleidingen die van belang zijn voor de Zeeuwse topsectoren mede dankzij de innovatie door Zeeland Centraal voortbestaan. Deze doelen worden bereikt vanuit twee deelprojecten, namelijk 'Onderwijs 2.0' en 'Kenniscirculatie 2.0'. 'Onderwijs 2.0' zorgt door goede integratie van digitale middelen voor een blijvend aanbod van voor de student aantrekkelijke opleidingen in de krimpende Zeeuwse regio en daarbij de professionalisering van betrokken docenten. Pilots zijn opgezet rondom lesgeven via videoverbindingen, begeleiding van studenten via

sociale media en de ontwikkeling van elektronische leeromgevingen voor flipping the classroom. Vanuit deelproject 'Kenniscirculatie 2.0' wordt gezorgd voor het versterken van de onderzoeksfunctie binnen het onderwijs. Daartoe is een interactief kennis- en informatieplatform gerealiseerd dat op enkele voor de regio relevante thema's beschikbare informatie en resultaten van praktijkgericht onderzoek ontsluit en verbindt. Docenten en studenten werken zo via lerende communities voor en met het bedrijfsleven aan praktijkgericht onderzoek en innovatie. Betrokken docenten worden getraind in hoe zij deze nieuwe faciliteiten kunnen toepassen in hun lessen. Beide projecten worden in onderlinge samenhang uitgevoerd zodanig dat er meer synergie tussen de kennisinstellingen binnen Zeeland wordt bewerkstelligd. In september 2014 heeft de eerste jaarlijkse studiedag met als titel 'Slimme kennisoverdracht' plaatsgevonden, waar de resultaten en ervaring van de verschillende deelprojecten gedeeld werden met stakeholders uit het Zeeuwse onderwijs (zie [www.zeeland-centraal.nl](http://www.zeeland-centraal.nl) voor een impressie). Na het verstrijken van de projecttermijn in 2016 worden de projectactiviteiten geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering van onderwijs- en kennisinstellingen. Tevens wordt verduurzaming van de resultaten door verspreiding onder externe belanghebbenden en belangstellenden nagestreefd, zodanig dat Zeeland als inspiratie kan dienen voor andere krimpregio's.







**MEDEWERKERS**



## 9.1. HRM-VISIE IN UITVOERING

Zowel het HZ-Instellingsplan 2013-2017 als het daarvan afgeleide HZ jaarplan 2014 kennen een grote prioriteit toe aan de werving, de ontwikkeling en het behoud van teams van competente, bevoegen en gemotiveerde medewerkers en leidinggevenden. Goede medewerkers en leidinggevenden zijn een absolute voorwaarde voor het realiseren van de benoemde prioriteiten.

In 2014 is nadrukkelijke gefocust op werving & selectie en professionalisering. Elke dienst en academie heeft een begin gemaakt met het opstellen van een strategisch personeelsplan. Van daar uit kan worden gewerkt aan de inrichting van complementaire teams. Enerzijds staat het werven van competente docenten conform het docent 2.0 profiel centraal, anderzijds beschikt elk team en elke medewerker dit jaar over een professionaliseringsplan om de komende jaren te gaan voldoen aan het docent 2.0 profiel. Daarnaast wordt sinds 2013 gewerkt aan een gezonde, veilige en vitale werkomgeving waarbinnen elke medewerker kan excelleren. Gezamenlijke verantwoordelijkheid is cruciaal, er moet worden gewerkt aan een goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker, waarin ieder zijn verantwoordelijkheid neemt in dat proces.

## 9.2. STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Het hebben van een strategische personeelsplanning is een absolute voorwaarde om te komen tot strategische werving en selectie en professionalisering. De rollen en competenties van de medewerkers moeten aansluiten bij uiteindelijk te realiseren doelstellingen uit het HZ-Instellingsplan. In 2014 heeft elke academie een stap gezet om eerst tot een nulmeting te komen, om van daaruit vast te stellen wat nodig is in het kader van werving en selectie en professionalisering om de strategische doelstellingen te realiseren.

Elk team had reeds de beschikking over een meerjaren personeelsplanning in kwantitatieve zin. In 2014 hebben de teams de opdracht gekregen om deze kwantitatieve planning te completeren met een kwalitatieve personeelsplanning. Omdat deze plannen er nog niet waren is het in 2014 lastig gebleken om de werving en selectie en de professionalisering al volledig aan te laten sluiten op het strategisch personeelsplan. 2014 is daarmee een overgangsjaar geweest, waarbinnen de verschillende instrumenten voor strategische personeelsplanning, werving en selectie en professionalisering in de steigers zijn gezet om uiteindelijk aan elkaar te worden geknoopt.





### 9.3. WERVING EN SELECTIE

Het hebben van teams van competente, bevoegen en gemotiveerde professionals en leidinggevendens valt of staat met een goede werving en selectie. Het verscherpte wervingsbeleid uit 2013 heeft in 2014 binnen het onderwijs zijn vruchten al afgeworpen. Door de werving van docenten met een masteropleiding of Phd is het fundament van het docentenkorps verder verstevigd. De afgesproken norm van de prestatie-afspraken docentkwaliteit met het Ministerie van OCW voor 2015 lijkt zonder meer te worden gerealiseerd door de grote stap die in 2014 is gezet. Daarnaast hebben academies de opdracht gekregen om medewerkers aan te stellen die goed passen binnen de kernwaarden, die aansluiten bij het docent 2.0 profiel en die complementair zijn aan de zittende medewerkers binnen het team. Het voldoen aan de kernwaarden en aan het functieprofiel was uiteraard ook een eis voor de werving van AOP-medewerkers en leidinggevendens.

### 9.4. PROFESSIONALISERING

Op 1 januari 2014 is het HZ-professionaliseringsplan van kracht gegaan. Conform de cao hbo is dit plan het resultaat geweest van gesprekken met de vakbonden en de hogeschoolraad. Voor de komende vier jaar is de HRM-strategie en het HRM-beleid ten aanzien van professionalisering, de professionaliseringsspeerpunten, de financiële kaders en het uitvoeringsproces daarvan conform de geldende cao hbo vastgesteld. Het plan bouwt voort op het bestaande professionaliseringsbeleid, wat nog verder is geconcretiseerd. Professionalisering dient binnen de teams te worden opgepakt, in de te voeren dialoog tussen leidinggevendens en medewerker.

#### HZ-BASISKWALIFICATIES

Conform het HZ-professionaliseringsplan, zullen alle academies zich in de komende planperiode richten op de kwalificatie HZ-label voor alle docenten. Dit zijn de basiskwalificaties waarvan de HZ vindt dat elke docent deze moet bezitten. Binnen de verschillende academies is in dialoog tussen leidinggevendens en medewerker een eerste aanzet gemaakt om te komen tot een professionaliseringsplanning voor de komende vier jaar.

De basiskwalificaties betreffen:

1. De docent beschikt over een Mastergraad of Phd;
2. De docent is didactische en pedagogisch bekwaam (PDA-gecertificeerd);
3. De docent die examiner is, is bekwaam in toetsing en examinering (BKE en SKE);
4. De docent beschikt over basiscompetenties op het gebied van (praktijkgericht) onderzoek (onderzoeksvaardigheden);
5. De docent is competent op het gebied van vakinhoud en is bekend met de beroepspraktijk (actuele

relevante beroepservaring);

6. De docent is basiscompetent op het gebied van Engelse taalvaardigheid;
7. De docent is basiscompetent op het gebied van ICT-toepassingen.

#### PROFESSIONALISERINGSPLANNEN

De HZ Academy faciliteert in de realisatie van bovenstaande basiskwalificaties. In 2014 werd vooral aanbodgestuurd gewerkt binnen de HZ Academy. In 2014 is gestart met een meer vraaggestuurde aanpak. De professionaliseringsplannen van de academies behoren de agenda van de HZ Academy te bepalen voor zowel de vraag naar incompany trainingen voor de basiskwalificaties als voor veelgevraagde trainingen voor de ontwikkeling van andere competenties of trainingen in het kader van vitaliteit. Omdat afgelopen jaar is gebleken dat zowel de (totstandkoming van) professionaliseringsplannen als de dialoog tussen leidinggevendens en medewerker en de dialoog binnen het team nog niet overal een vanzelfsprekendheid is, was in 2014 sprake van een overgangsjaar. Implementatie van het HZ-professionaliseringsplan en het blijven stimuleren van leidinggevendens en medewerkers om tot een professionaliseringsplan te komen, stonden centraal.

#### BEGROTING EN BESTEDING

##### PROFESSIONALISERINGSBUDGET

In 2014 heeft de HZ binnen het nieuwe professionaliseringkader 3% aan out-of-pocket kosten begroot. Hieruit worden onder andere de kosten voor de studie, de literatuur en de reiskosten betaald. De vergoeding in tijd betrof conform de nieuwe kaders het vastgestelde basisrecht uit de cao hbo. Deze tijd is in de taakplanningen meegenomen en hiervoor is binnen het onderwijs vervanging begroot. Voor langdurige masteropleidingen of promotietrajecten zijn aanvullende afspraken gemaakt eveneens conform de nieuwe kaders van het HZ-professionaliseringsplan.

De totale besteding aan professionalisering in 2014 was € 325.971,- aan out-of-pocketkosten en € 1.268.392,- aan professionaliseringstijd. De out-of-pocketkosten bestonden uit zowel kosten voor incompany trainingen als kosten voor individuele scholingen. Het bedrag geeft wel een enigszins vertekend beeld, omdat de kosten van vrijwel alle lopende mastertrajecten (25 trajecten) worden vergoed door de lerarenbeurs. De kosten zijn dus niet in dit bedrag meegenomen.

Conform de nieuwe cao hbo afspraken is de facilitering in tijd voor mastertrajecten verhoogd van 0,2 fte naar 0,4 fte (pro rata de aanstelling). Dit betekent dat de investering in tijd fors is toegenomen. Ook promotietrajecten zijn voor 0,4 fte gefaciliteerd geweest. Het basisrecht voor professionalisering (conform cao hbo) en de bijbehorende vervangingskosten zijn in 2014 voor

docenten in zowel de taakplanningen als de begroting opgenomen. Dit laatste vertegenwoordigt een kostenpost van €677.500,-. Het basisrecht binnen de diensten wordt wel toegekend maar is niet expliciet in de taaktoedeling en de begroting opgenomen. Deze kostenpost kan dus niet verantwoord worden.

#### INCOMPANY SCHOLING: HZ ACADEMY

In 2014 heeft de HZ Academy voor €79.854,- aan collectieve incompany scholing georganiseerd. In totaal is €47.574,- besteed aan professionalisering in het kader van de te behalen HZ-basiskwalificaties voor docenten en betreffende scholing op het gebied van didactiek, toetsingsvaardigheden, Engels en toetsing. In totaal is €24.561,- besteed aan diverse scholingen zoals boeiend voorlichten, beoordelings- en functioneringsgesprekken voor leidinggevenden, studiekeuzegesprekken en out-of-pocketkosten voor catering, zaalhuur en dergelijke.

#### MASTER –EN PROMOTIETRAJECTEN

De HZ heeft zich in haar prestatieafspraken met het Ministerie van OCW geconformeerd aan het vergroten van het percentage masters en promovendi van docenten. Afsproken is dat in 2015 is voldaan aan 70% masters en 8% promovendi. Op 31 december 2014 telde de HZ 66,4 % masters en 6,7% gepromoveerden. Een mooi resultaat, gezien de pensionering van een aantal masters en het feit dat het merendeel van de mastertrajecten pas in 2015 wordt afgerond. De toename van het aantal masters is gerealiseerd met enerzijds inspanningen ten aanzien van de werving en selectie en anderzijds het afstuderen van een aantal masters. De stijging van het aantal gepromoveerden is vooral te danken aan de werving en selectie. Daarnaast is één HZ-medewerker in 2014 gepromoveerd. Er is ten opzichte van 2013 een ontwikkeling zichtbaar, 65% masters en 5% gepromoveerden, maar de grootste stijging van de percentages is conform de planning pas in 2015 te verwachten, omdat dan veel masteropleidingen afgerond zullen worden.

Bijlage 9.1. bevat een overzicht van het percentage masters en gepromoveerden op peildatum 31/12/2014

In 2014 waren 25 docenten bezig met een mastertraject en 12 docenten met een promotietraject. Van dit aantal trajecten maakten 23 docenten gebruik van de externe lerarenbeurs. Er zijn geen medewerkers geweest die formeel een promotievoucher toegekend hebben gekregen. De verwachting op dit moment is dat de gemaakte prestatieafpraak met het Ministerie van OCW over het percentage masters en gepromoveerden zal worden behaald.

Alle goedgekeurde mastertrajecten werden vanaf 2014 in tijd voor 0,4 fte (pro-rato de aanstelling) gefaciliteerd. De promotietrajecten werden gefaciliteerd voor 0,4 fte (pro-rato de aanstelling). De gemaakte kosten voor deze tijdsinvestering bedragen €443.370,- voor de mastertrajecten en €141.341,- voor de promotietrajecten.

#### MANAGEMENT DEVELOPMENT

In 2014 is het aantal leidinggevenden afgenomen door de clustering van diensten en het samenbrengen van opleidingen onder één opleidingscoördinator. Daarnaast is afgelopen jaar voor een aantal functies geworven, zowel op bestuurlijk niveau en directie-niveau als op het niveau van opleidingscoördinatoren. De zittende leidinggevenden hadden in 2013 al een Management Development-traject doorlopen en hebben hun energie vooral kunnen richten op de onderwijsontwikkeling. Nieuwe leidinggevenden hebben in 2014 hun tijd vooral gestoken in het zich eigen maken van de nieuwe functie en hebben indien nodig individuele scholing gekregen. Het volgende MD-traject voor opleidingscoördinatoren start weer in 2015. Voor het topmanagement, bestaande uit College van Bestuur en academiectoren en diensthoofden is wel een MD-traject georganiseerd geweest, gericht op samenwerking. Dit traject is in de zomer van 2014 gestart en loopt door tot de zomer van 2015.

#### LEERGEMEENSCHAPPEN

In 2014 heeft voor de vierde keer een medewerkersdag plaatsgevonden waarbij medewerkers aan elkaar (onderwijsgerelateerde) best practices presenteerden in de vorm van workshops en trainingen. Daarnaast heeft de Dienst Onderwijs Onderzoek & Kwaliteit een aantal lunchbijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers gericht op onderwijsinhoudelijke thema's.

#### INDIVIDUEEL SCHOLINGSAANBOD

Naast het corporate aanbod zijn er, voortkomend uit de gesprekkencyclus 'plannen, functioneren, ontwikkelen en beoordelen' en de persoonlijke ontwikkelplannen, individuele professionaliseringsvragen geformuleerd. Deze zijn gericht op de specifieke uitoefening van de eigen rol of functie. Deze professionaliseringsvragen zijn vastgelegd in het persoonlijke ontwikkelplan en de professionaliseringsplannen per academie en dienst. In totaal heeft de HZ €252.297,- aan out-of-pocketkosten uitgegeven voor individuele professionalisering. Dit betreft zowel studiekosten, studieboeken, reiskosten als lidmaatschappen van beroepsverenigingen. Bijlage 9.2. bevat de verantwoording professionalisering en scholing

## 9.5. INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT

### MEDEWERKERTEVREDENHEIDSONDERZOEK

In 2014 is het tweejaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) weer gehouden. De tevredenheid binnen de HZ kent een score van 6.7 bij een respons van 62%. Daarmee is de tevredenheid nagenoeg gelijk aan die van 2012 (6,8). Over de meeste onderwerpen zijn medewerkers tevreden. De onderdelen werkdruk, hogeschoolraad en bestuur en management scoren relatief laag (onder de 6.0). Ten aanzien van de werkdruk is een actie- en interventieplan geformuleerd om tot verbetering te komen. Ten aanzien van bestuur en management heeft het College van Bestuur in 2014 in haar nieuwe samenstelling alle teams bezocht om de dialoog aan te gaan over wat de medewerkers bezighoudt. De uitkomsten van het MTO zijn onderdeel van het gesprek geweest.

### AANPAK WERKDruk

Binnen het integraal gezondheidsmanagement heeft in 2014 de focus gelegen op de aanpak van werkdruk. Dit traject is naar aanleiding van veel signalen over werkdruk in 2013 al gestart met een versnellings-sessie, waaraan een vertegenwoordiging van medewerkers en leidinggevendenden heeft deelgenomen. Doelstelling was het benoemen van oorzaken en mogelijke oplossingen alsmede het formuleren van een actie- en interventieplan werkdruk.

Begin 2014 is het plan vastgesteld. Enerzijds is een HZ-breed traject ontwikkeld, gericht op bewustwording bij en training van leidinggevendenden en op het formuleren van een daadwerkelijk actie- en interventieplan op teamniveau. Anderzijds bestond het traject uit het faciliteren van individuele medewerkers en teams bij de aanpak van werkdruk door het aanbieden van interventies uit het geformuleerde 'werkdruk à la carte'.

Het centrale traject kende een aantal ingrediënten. Een werkdruksessie voor leidinggevendenden als kick-off van het traject, presentaties van de resultaten van het MTO en de werkdrukmonitor aan leidinggevendenden en teams, werkdruksessies in de teams die onder de norm van een 6 scoren op werkdruk en toezicht op de formulering van actie- en interventieplannen werkdruk binnen de teams.

In 2014 hebben vrijwel alle sessies plaatsgevonden en zijn de eerste actie- en interventieplannen opgeleverd. Zoals eerder genoemd is mm de aanpak van benoemde oorzaken te faciliteren 'werkdruk à la carte' ontwikkeld. Een à la carte systeem met mogelijke interventies op individueel- en teamniveau. In de gesprekkencyclus, waar werkdruk als item nu is opgenomen, vindt het gesprek plaats over individuele problematiek.

Voor de aanpak van bovengenoemd werkdruktraject heeft de HZ begin 2014 een subsidie van €15.000 ontvangen van Zestor.

### VITALITEIT: HZ VIT EN LIVIT

Net als in 2013 is het HZ Vit en Livitprogramma ook in 2014 aangeboden aan HZ-medewerkers. Dit aanbod bestaat uit een breed scala van met name preventieve interventies op individueel en teamniveau, maar ook curatieve interventies maken hier onderdeel van. In het kader van werkdruk à la carte is dit aanbod nog eens extra onder de aandacht gebracht van medewerkers. De basis voor het inzetten van interventies ligt in de gesprekkencyclus. Op basis van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker worden afspraken gemaakt over oplossingen voor ervaren knelpunten. Aan het HZ Vit programma hebben in 2014 109 medewerkers deelgenomen, verdeeld over activiteiten zoals bedrijfsfitness, stoel- en sportmassage, hardlopen, fietsen, HZ Sport-lidmaatschap en deelname aan sportevenementen. Indien het programma niet wordt vergoed door Livvit, wordt het bekostigd vanuit de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (cao hbo). In 2014 heeft de HZ conform cao hbo €22.000 betaald aan de werk gerelateerde zorgverzekering van Achmea. In ruil hiervoor kan de HZ ingezette interventies gesubsidieerd krijgen. In 2014 is er tot 1 augustus door Livvit €46.772 terugbetaald aan de HZ voor zowel individuele- als teaminterventies. De verrekening over de interventies tussen 1 augustus en 31 december 2014 vindt in boekjaar 2015 plaats.

Er kan geconcludeerd worden dat de genoemde verzekering succesvol wordt ingezet in de reguliere interventies op het gebied van vitaliteit, preventie en verzuimbegeleiding. In 2014 betrof het veelal coachings- en begeleidingstrajecten op individueel- en teamniveau, taxivervoer bij ziekte, cursussen op het gebied van persoonlijke effectiviteit en zorgbemiddeling. Ook zijn interventies ingezet in het kader van de aanpak van werkdruk.

In 2014 heeft een aantal trainingen plaatsgevonden gericht op vitaliteit en preventie, namelijk het managen van het verzuim voor leidinggevendenden, time-management en bedrijfshulpverlening trainingen. Op het gebied van fysieke arbo hebben het afgelopen jaar 28 werkplekonderzoeken plaatsgevonden door de gecertificeerde HZ-ergocoaches.

Het ziekteverzuimpercentage van de HZ is ten opzichte van 2013 met 0,09 gestegen tot 4,25%. Hoewel het percentage nagenoeg hetzelfde is als in 2013, is vanaf oktober 2014 een sterk stijgende lijn in het verzuimpercentage te zien. Deze stijging lijkt te worden veroorzaakt door een aantal medewerkers met een fysiek ernstige aandoening.

In 2014 zijn twee medewerkers ingestroomd in de WIA. Bijlage 9.3. bevat een overzicht inzake ziekteverzuim

## 9.6. DIGITALISERING VAN HR PROCESSEN

In 2014 is wederom een stap gezet in de digitalisering van de HR-processen. In 2014 is de HR-module medewerkerontwikkeling (RMO) verder verbeterd en zijn de modules Verzuimmanager en Werving en selectie succesvol geïmplementeerd. Daarnaast heeft de inrichting van de module selfservice en declaraties plaatsgevonden. Het vrijgeven van deze modules aan medewerkers en leidinggevenden staat geprogrammeerd voor 2015.

## 9.7. FLEXIBILITEIT

De HZ hecht er waarde aan om altijd te beschikken over actuele kennis uit de beroepspraktijk. Om die reden worden er binnen elke opleiding externen aangetrokken, die enerzijds binnen het onderwijs werken en anderzijds in de beroepspraktijk. Dit stelt de HZ in staat om snel te kunnen inspelen op actualiteiten uit de beroepspraktijk. Daarnaast komen teamleden die niet in de beroepspraktijk werkzaam zijn, continu en direct in aanraking met deze actualiteiten. Binnen elk team wordt dus formatieve ruimte gereserveerd voor flexibele inzet van medewerkers.

De fluctuaties in de jaarlijkse instroom van studenten én de personeelsbehoefte voor tijdelijke (onderzoeks-) projecten binnen de HZ vragen eveneens een bepaalde flexibiliteit binnen de organisatie.

Op peildatum 31/12/2014 heeft de HZ een personeelsbestand van 321,9 fte. Van deze 321,9 fte is 46,8 fte aan tijdelijke arbeidsovereenkomsten en tijdelijke uitbreidingen ten behoeve van de flexibele schil ingezet. Daarnaast zet de HZ bovenop de totale 321,9 fte op jaarbasis nog 48,8 fte in aan detacheringen, gastdocenten, ZZP'ers, uitzendbureaus of externe verloning.

Gezien de veranderende wetgeving die vanaf 2015 gaat gelden zijn er eind 2014 al gesprekken gevoerd met medewerkers die als ZZP'er werken binnen de HZ. Indien mogelijk is een HZ-aanstelling aangeboden aan deze groep medewerkers.

HZ maakt geen gebruik van min-max contracten. In 2014 is eenmaal gebruik gemaakt van een tijdelijke arbeidsmarkttoelage.

## 9.8. WOON-WERKVERKEER

Er is geen Openbaar Vervoerplan zoals beschreven in artikel I-6.1. van de cao hbo. De HZ kende daarentegen in 2014 een gedegen tegemoetkoming voor gemaakte woon-werkkosten en dienstreizen. Tevens stelt de HZ bedrijfsauto's ter beschikking voor te maken dienstreizen, gezien het feit dat het openbaar vervoer in de regio te wensen overlaat.

De planning en verantwoording van decentrale arbeidsvoorwaardemiddelen is opgenomen in bijlage 9.5.

## 9.9. HZ FUN

Sinds 2008 kent de HZ met FUN een personeelsvereniging waarvan medewerkers tegen een maandelijkse bijdrage van €3,50 lid kunnen worden. Het doel van HZ FUN is de onderlinge contacten tussen de diverse collega's te bevorderen. Hiertoe werden in 2014 twaalf verschillende activiteiten georganiseerd. Van deze activiteiten was de stedentrip in oktober, evenals in voorgaande jaren, weer een hoogtepunt. De gekozen bestemming Madrid was dermate populair dat in april tijdens de door FUN georganiseerde Paasborrel een loting moest plaatsvinden. Uiteindelijk werd van 9 tot en met 12 oktober met 78 personen een fantasistisch weekend in Madrid beleefd.

Op 18 juni is bij strandpaviljoen Piet Hein gezamenlijk het WK-duel Nederland-Australië gevolgd met na afloop een barbecue. De workshop 'kerststuk maken' en het Sinterklaasfeest kunnen inmiddels onder de klassiekers worden gerangschikt. Deze activiteiten kunnen rekenen op een groeiende belangstelling. Andere activiteiten dit jaar waren een popquiz, een bezoek aan de huishoudbeurs, een workshop met vilt, een weekend Keulen, een (hard)loopclinic, een bezoek aan Film By The Sea en een excursie naar de Yerseke Moer.



**INNOVERENDE  
GROEIENDE  
HZ**

**10**

Innovatie en groei zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Wil de HZ in deze dynamische wereld haar hoogwaardige ambities met betrekking tot onderwijs en onderzoek kunnen blijven waarmaken, dan vormt innovatie een voorwaarde. De HZ streeft er naar de instroom van studenten te vergroten, door een zo innovatief mogelijk opleidingsportfolio aan te bieden met een internationale oriëntatie. Vervolgens is het van belang het opleidingsportfolio zo goed mogelijk op de markt te brengen. Instroommanagement speelt hierin een belangrijke rol. De HZ zal zich richten op behoud van de regionale instroom en het aanboren van nieuwe doelgroepen. Bij aanvang van de studie, loopt het traject van instroom automatisch door in de begeleiding en ondersteuning van studenten gedurende hun studie, om het studierendement daarmee te optimaliseren (lagere uitval betekent meer studenten). Informatie over rendementen is opgenomen in hoofdstuk 4.

## 10.1. HZ-AANBOD: OPLEIDINGSPORTFOLIO

De HZ biedt verschillende typen onderwijsprogramma's aan. Allereerst kent de HZ bacheloropleidingen, die in voltijd, deeltijd en duale variant worden aangeboden. De bacheloropleidingen trekken met name initiële nationale en internationale studenten die een startkwalificatie op de arbeidsmarkt willen verwerven. Daarnaast kent de HZ een tweejarig Associate degree (Ad) programma. Dit programma is gericht op initiële regionale studenten die een vervolg op hun (mbo) vooropleiding wensen, maar niet kiezen voor een volledige bacheloropleiding. Dit programma kan ook voorzien in opleidingsbehoeften van bepaalde groepen werkkenden. Na het behalen van het Ad-programma diploma kan doorgestroomd worden naar een reguliere bacheloropleiding. Tot slot kent de HZ afzonderlijke certificaatprogramma's, waarbij studenten één of meer certificaten behalen. Dit type onderwijs is bedoeld voor werkkenden die specifieke scholing wensen om hun professionaliteit te verbeteren.

Onderstaande tabel bevat een overzicht van opleidingen die op de HZ in 2014 werden aangeboden:

OPLEIDINGEN HZ			
PROFIELACADEMIES			
<b>DELTA ACADEMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquatische Ecotechnologie<sup>1</sup></li> <li>• Civiele Techniek<sup>1</sup></li> <li>• Delta Management<sup>1</sup></li> <li>• Master Deltatechnologie***</li> </ul>	<b>SCALDIS ACADEMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitaliteitsmanagement &amp; Toerisme**<sup>1</sup></li> <li>• Sport- &amp; Bewegingseducatie</li> <li>• International Business &amp; Languages<sup>1</sup></li> </ul>	<b>DE RUYTER ACADEMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maritiem Officier</li> <li>• Energie- &amp; Procestechologie</li> <li>• Logistics Management<sup>1</sup></li> <li>• International Maintenance Management<sup>1</sup></li> </ul>	
KERNACADEMIES			
<b>ACADEMIE VOOR ECONOMIE &amp; MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfseconomie</li> <li>• Commerciële Economie</li> <li>• Bedrijfskunde-MER</li> <li>• Human Resource Management</li> <li>• Communicatie</li> <li>• International Business &amp; Management Studies<sup>1</sup></li> </ul>	<b>ACADEMIE VOOR EDUCATIE &amp; PEDAGOGIEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leraar Basisonderwijs</li> <li>• Pedagogiek</li> </ul>	<b>ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE &amp; INNOVATIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouwkunde</li> <li>• Chemie<sup>1</sup></li> <li>• HBO-ICT</li> <li>• Engineering<sup>1</sup></li> </ul>	<b>ACADEMIE VOOR ZORG &amp; WELZIJN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Work*</li> <li>• Verpleegkunde</li> <li>• Verpleegkunde-Verloskunde</li> <li>• Master Verpleegkunde****</li> </ul>

\* Opleiding wordt ook deeltijd aangeboden

\*\* Opleiding kent ook een Associate Degree (Ad) programma

\*\*\* Master is in ontwikkeling

\*\*\*\* Wordt aangeboden samen met de associatie Antwerpen met Universiteit Antwerpen als licentiehouder

1 Opleiding wordt (ook) in het Engels aangeboden

Het merendeel van de opleidingen aan de profielacademies betreft volledig Engelstalige opleidingen. Ook binnen de kernacademies worden grote delen van de opleiding in het Engels aangeboden.

De HZ kent enkele brede opleidingen en wil het aantal hiervan vergroten. Door middel van de brede bachelors kan de HZ namelijk beter aan de eisen van het werkveld voldoen. HZ is betrokken bij de landelijke conversie van techniekopleidingen, waarbij een verschuiving plaatsvindt van een groot aantal smalle technische opleidingen naar brede(re) stamopleidingen in elk van de technische domeinen.

Binnen de Delta Academy is – in samenwerking met het werkveld en de topsector Water – in 2014 gewerkt aan de ontwikkeling van de stamopleiding Water Management, met Delta Management en Aquatische Ecotechnologie als differentiaties. De HZ is in samenwerking met de onderwijspartners in het Centre of Expertise het initiatief gestart voor de ontwikkeling van een Professionele Master Delta Development. In de eerste fase van dit proces is een concept opleiding ontwikkeld en een quick scan naar de kansen en mogelijkheden voor dit concept aan de marktpartijen getoetst. Naar aanleiding van de positieve respons op deze toetsing is de voorbereiding voor een aanvraag toets macrodoelmatigheid/toets nieuwe opleiding en de verdere ontwikkeling van de opleiding van start gegaan, om in 2016 met uitvoering van het onderwijs van start te kunnen gaan.

In 2014 is een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden om domein-brede deeltijdopleidingen aan te kunnen bieden waar een Ad-programma deel van uit maakt. Ook de mogelijkheden tot de verdere ontwikkeling van Ad-programma's is in 2014 verder onderzocht. Dit heeft geleid tot een HZ-breed plan van aanpak voor de ontwikkeling van de deeltijdopleidingen, wat in november 2014 door het College van Bestuur is vastgesteld. In 2015 wordt een HZ-brede projectgroep ingericht om het plan van aanpak ten uitvoer te brengen.

Elke student kiest bewust voor een bepaalde opleiding wanneer hij/zij de HZ binnenkomt. In de hogere leerjaren kiest elke student een eigen leerroute (specialisatie, minoren, binnen/buitenland), die past bij de persoonlijke ambitie en kwaliteiten van de student. Om dit mogelijk te maken biedt de HZ studenten keuzemogelijkheden bij het samenstellen van hun persoonlijke leerroute. Daar is bij inrichting van het onderwijs rekening mee gehouden.

## 10.2. INSTROOMMANAGEMENT

### 10.2.1. MARKETING EN WERVING

HZ richt zich op het creëren van een duurzaam toekomstperspectief voor de hogeschool. Een toekomst-estendige en vitale positie van de HZ is essentieel, zowel voor de hogeschool zelf als voor de regio. De HZ werkt daarom voortdurend aan het optimaliseren en vergroten van de instroom van studenten.

De HZ onderscheidt de volgende doelgroepen:

- Regionale vo- en mbo-leerlingen, die kiezen voor een opleiding aan de HZ en voor het onderwijsmodel van de HZ;
- Nationale vo- en mbo-leerlingen, die kiezen voor een opleiding op één van de expertisedomeinen van de HZ, de ranking van de betrokken opleiding en het onderwijsmodel van De Persoonlijke Hogeschool;
- Internationale leerlingen/studenten, die kiezen voor een opleiding aan de HZ vanwege het voor hen relevante expertisedomein, de ranking van de betrokken opleiding, het onderwijsmodel van De Persoonlijke Hogeschool en de (digitale) toegang er toe;
- Werkenden in de regio, die kiezen voor een opleiding of cursus aan de HZ omdat die relevant is voor hun professionele ontwikkeling en omdat het onderwijs aan De Persoonlijke Hogeschool hen aanspreekt;
- (Inter)nationale bedrijven, die kiezen voor de scholing van hun personeel binnen een voor hen relevant expertisedomein en omdat het onderwijs van De Persoonlijke Hogeschool hen aanspreekt.

De werving van nieuwe studenten is ook in 2014 doelgericht aangepakt. Om de instroomdoelen te verwezenlijken, zijn marketing- en communicatieplannen ontwikkeld, uitgevoerd, gemonitord en geoptimaliseerd. Dit gebeurde zowel voor de HZ als geheel als voor de zeven academies. De basis voor deze plannen werd enerzijds gevormd door marktgegevens, imago-gegevens en demografische ontwikkelingen en anderzijds door verzamelde gegevens over individuele studiekeuzers en hun interessegebieden. Datamining en integratie van deze gegevens heeft geleid tot maximaal samenhangende marketingplannen.

Het marketingbeleid van de HZ heeft zich in 2014 met name gericht op de verschillende aspecten van De Persoonlijke Hogeschool, het praktijkgerichte karakter van onze opleidingen, het onderwijsconcept Student- en Procesgericht Onderwijs, de expertisedomeinen en de gedegen voorbereiding op de (internationale) arbeidsmarkt die HZ-studenten krijgen. De expertisedomeinen (Water en Land, Toerisme en Business,



Industrie en Logistiek) kwamen vooral tot uiting in de marketingplannen van de profielacademies. Belangrijk onderdeel van de marketinguitingen was het uitdragen van het vanuit de Keuzegids verkregen keurmerk “de beste hogeschool van Nederland”.

Om ook buiten de Zeeuwse regio een grotere instroom te realiseren is in 2014 een online naamsbekendheids-campagne voortgezet en geoptimaliseerd. Het studie-keuzeseizoen kent een duidelijke opbouw in intensiteit. Deze loopt vanaf het begin van elk nieuw studiejaar langzaam op, met pieken in november, februari en maart/april. De HZ-voorlichtingskalender is ook in 2014 om deze pieken heen gebouwd. Het ging daarbij om open dagen en meeloopdagen, maar ook om de scholierenmanifestatie en vo-dagen. Dit alles werd het hele jaar door ondersteund door PR-activiteiten en marketingcontent zoals factsheets, de HZ-website en social media. Media flights (zowel op corporate als op academieniveau) werden gepland met drukpunten in aanloop naar open dagen. Daarmee dienden ze niet alleen als naamsbekendheidscampagnes, maar ook als promotie voor de voorlichtingsevenementen. Daarnaast was er continue zichtbaarheid bij de studiekeizer door middel van Search Engine Advertising en retargeting. E-mail marketing zorgde voor gerichte, relevante en actuele informatie voor en communicatie met de specifieke doelgroepen.

In 2014 is speciale aandacht gegeven aan ouders van studiekeizers. In het besef dat ouders een steeds belangrijkere rol spelen in het studiekeuzeproses van hun kind, is in het najaar een pilot uitgevoerd met een thema-avond voor ouders. In samenwerking met een studiekeuzecoach werd een interactieve workshop aangeboden waarbij ouders inzicht kregen in het studiekeuzeproses en leerden welke bijdrage zij hierin kunnen leveren. De HZ voorzag hiermee duidelijk in een behoefte. Inmiddels is dan ook besloten om een dergelijke workshop structureel twee maal per jaar aan te bieden. Daarnaast besteedt de HZ ook tijdens de open dagen aandacht aan de studiekeuzebegeleiding door ouders.

### 10.2.2. AANSLUITING OP HBO

Aansluiting vanuit het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) op het hoger beroepsonderwijs (hbo) is een belangrijke beweging. In het bouwen en onderhouden van het netwerk vo-mbo-hbo in Zuidwest-Nederland gaat het om smeden van coalities en het verbinden van elkaars belangen.

In het kader van strategisch relatiemanagement heeft HZ het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan de relatie met decanen en vakdocenten. Deze groep vormt

immers een belangrijke intermediaire doelgroep, decanen en vakdocenten spelen een grote rol in de studiekeuze. De HZ heeft zich daarom gericht op het aanknopen en verbeteren van relaties met decanen en op het opschalen van voorlichtingsactiviteiten voor vo-scholen. Ook op bestuurlijk- en directieniveau wordt door vo- en mbo-scholen de aansluitingsproblematiek ervaren, leidend tot bereidheid tot samenwerking met de HZ.

Het centrale instrument in het bouwen en onderhouden van het externe netwerk zijn de HZ-Schooldossiers die van iedere school gemaakt worden. In dit document staat per school een overzicht van onder andere instromers (profielen), de resultaten en de uitval. Dit steeds in meerjarenperspectief en in relatie tot de gemiddelden in de HZ. Deze gegevens vormen de basis van contact vanuit de hogeschool met vo- en mbo-scholen. Vanuit dit overleg ontstaan samenwerkingsverbanden op studentniveau, docentniveau, decanen en management en op bestuursniveau. Een ander centraal instrument in de netwerkvorming wordt gevormd door de netwerkbijeenkomsten. Bestuurders, directeuren en temleiders van het vo, mbo en hbo beleggen één a twee maal per jaar (onder leiding van de strategisch relatie-manager van de HZ) een netwerkbijeenkomst waarin de gezamenlijke Strategische Onderwijs Agenda centraal staat.

Verder kent de HZ in het kader van de aansluiting op het hbo de pilot “Warme Overdracht”. Deze pilot is in september 2012 opgestart en in de studie jaren 2013-2014 en 2014-2015 doorgezet. De pilot is uitgezet in samenwerking met vier vo-scholen, te weten het Calvijn College in Goes, het Scheldemond College in Vlissingen, het Zwincollege in Oostburg, en CSW in Middelburg.

In het studiejaar 2013-2014 hebben 101 aanmelders deelgenomen aan het volledige traject van Warme Overdracht. Deze scholieren hebben in het laatste jaar van het voortgezet onderwijs met behulp van het HZ-studiekeuzeportfolio toegewerkt naar een gepaste studiekeuze. De aanmelders die het studiekeuzeportfolio hebben voltooid zijn in maart en april 2014 uitgenodigd voor een studiekeuzecheck.

De pilot Warme Overdracht wordt positief ontvangen en de eerste effectmeting die in september 2014 werd uitgevoerd stemt de HZ en deelnemende vo-scholen voorzichtig optimistisch. In 2015 wordt gewerkt aan het uitbouwen en duurzaam inzetten van de principes van Warme Overdracht in de studiekeuzebegeleiding die de HZ aanbiedt. In samenwerking met de vo-partners wil de HZ bijdragen aan een versteviging van loopbaan-oriëntatie en loopbaanbegeleiding in de laatste jaren van het vo, waardoor de overgang naar het hbo wordt verbeterd. De studiekeuzecheck vormt hierin een



belangrijke schakel. De mogelijkheden voor het inzetten van Warme Overdracht in het kader van de aansluiting met het mbo worden in 2015 verder verkend.

Een ander relevant project in het kader van de aansluiting op het hbo is Bèta Plaza Zeeland. Bèta Plaza Zeeland stimuleert uitwisseling tussen vo-scholen en hoger onderwijsinstellingen rond alle onderwijsvernieuwingen gericht op beter en aantrekkelijk bètaonderwijs en bewuste keuzeprocessen. 2014 is het tweede jaar waarin Bèta Plaza Zeeland als bèta breed vaksteunpunt opereert, na het pilotjaar 2013. Circa 40 Zeeuwse vo-docenten van 8 vo-scholen hebben aan een of meerdere nascholingsbijeenkomsten biologie, natuurkunde, scheikunde, NLT (Natuur, Leven en Technologie) en Onderzoeken & Ontwerpen deelgenomen. Vo-docenten worden ondersteund bij het maken van de vertaling van het nieuwe of gewijzigde examenprogramma biologie, natuurkunde en scheikunde naar middelen voor de lespraktijk, zoals nieuw lesmateriaal, toetsvragen en practica.

In samenwerking met de Delta Academy is de NLT havo-module "Zeespiegelstijging in een Deltagebied" ontwikkeld. Deze module is uitgetest door zowel een Zeeuwse vo-school als een vo-school buiten Zeeland, om te borgen dat deze module door elke vo-school in Nederland kan worden gebruikt. De module wordt in 2015 gelanceerd en gepresenteerd, onder andere op de landelijke NLT-conferentie.

Daarnaast is in 2014 gestart met het concretiseren van de samenwerking tussen Bèta Plaza Zeeland en bedrijven. In de nieuwe examenprogramma's worden leerlingen gevraagd zowel vanuit concepten als vanuit contexten te kunnen redeneren. De samenwerking met bedrijven biedt vo-docenten de mogelijkheid om in contact te komen met actuele contexten, zoals de kweek van algen en groene chemie. Om dit mogelijk te maken heeft Bèta Plaza Zeeland onder andere een projectplan ingediend bij STEM Teacher Academy (Platform Bèta Techniek). De contacten met bedrijven verlopen via Bedrijf+School (Technocentrum/Huis van de Techniek) en het lectorennetwerk van de Delta Academy.

### 10.2.3. STUDIEKEUZE- EN INTAKE

De HZ streeft ernaar dat iedere student een bewuste (en vroegtijdige) studiekeuze maakt. De HZ heeft hiervoor een studiekeuze- en intakeproces georganiseerd. Voor regionale initiële studenten betekent dit dat zij in de onder- en middenbouw van hun middelbare school opleiding in contact komen met de HZ door middel van projecten en activiteiten in het kader van voorlichting of proefstuderen. Wanneer scholieren in de bovenbouw van hun opleiding komen, nemen zij deel aan een serie activiteiten die hen helpen bij het maken

van een studiekeuze, zoals proefstuderen, gesprekken met studenten en begeleiders en deelname aan diverse opleidingsactiviteiten. Wanneer zij aangeven een bepaalde opleiding te willen volgen, vindt een studiekeuzegesprek plaats tussen de leerling en een vertegenwoordiger van de opleiding. In dat gesprek worden het beroepsbeeld van de leerling, zijn of haar motivatie en de opleidingsbehoefte besproken. De resultaten van deze check op de studiekeuze worden in de vorm van een advies aan de leerling medegedeeld. Dit afgewogen advies aan de aspirant student heeft als doel iedere student op de voor hem of haar juiste opleiding te brengen. Dit kan leiden tot aanvullende activiteiten of tot de keuze voor een andere studie.

Voor buitenlandse studenten vindt een op maat gemaakte kennismaking, studiekeuze en intake plaats. Voor werkenden verloopt het intakeproces anders, aangezien werkenden reeds een aantal competenties op hbo-niveau kunnen bezitten vanuit werkervaring of eerder genoten opleidingen of trainingen. Er vindt altijd een intake met een aanstaande student plaats, resulterend in een advies aan de betrokkene. Dit kan worden gevolgd door een EVC-assessment om de al verworven competenties in kaart te brengen. Voor het toekennen van eventuele vrijstellingen is een besluit van de examencommissie nodig [zie paragraaf 10.2.4.]

Naar aanleiding van de evaluatie van de studiekeuzegesprekken van 2013/2014 en naar aanleiding van de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid is voor het studiejaar 2014/2015 het beleid rondom de studiekeuzegesprekken sterk aangepast. De ambitie van de HZ ligt daarin hoger dan de eisen die door de overheid worden gesteld. De HZ zet voor het studiejaar 2014/2015 in op een studiekeuzecheck voor alle nieuwe aanmelders waarbij de wederzijdse match tussen de vraag en het aanbod met betrekking tot de studiekeuze van de aanmelder nadrukkelijk aan bod komt. De HZ vindt het belangrijk dat iedere nieuwe student een juiste studiekeuze maakt en daarom stelt de HZ een studiekeuzecheck verplicht voor alle aanmelders. Voor aanmelders met een afwijkende taalvoorkeur (niet Nederlands) wordt de studiekeuzecheck aangeboden in het Engels.

In 2014 zijn in totaal 1378 aanmelders uitgenodigd voor een studiekeuzegesprek. 1342 aanmelders hebben daadwerkelijk de vragenlijst ingevuld als voorbereiding op hun studiekeuzegesprek. Voor de aanvang van het studiejaar 2013/2014 zijn ten minste 1204 studiekeuzegesprekken gevoerd en is even vaak een studiekeuzeadvies uitgebracht door de docent. In 63 gevallen is een negatief studieadvies gegeven. Bij de studiekeuzegesprekken waren 122 docenten betrokken, die allemaal de mogelijkheid hebben gehad een interne training te volgen.



Na een uitgebreide evaluatie van de studiekeuzegesprekken voor studiejaar 2014/2015 bleek dat alle betrokkenen positief gestemd zijn over zowel de studiekeuzegesprekken als de organisatie er van. Studenten vinden het studiekeuzegesprek zinvol en waarderen met name de kennismaking met de opleiding en de persoonlijke aandacht voor hun (voorlopige) studiekeuze. Het studiekeuzeadvies wordt gewaardeerd door docenten en studenten. Naar aanleiding van de evaluatie zijn verbeteracties benoemd die betrekking hebben op het aanbrengen van meer uniformiteit en diepgang in het gesprek. De studiekeuzecheck kan gezien worden als een belangrijk reflectiemoment en daarmee ook als een vroegtijdige, didactische interventie. Daarnaast zijn academies verzocht om het studiekeuzecheck in te bedden in de activiteiten en planning van de academies.

In 2014 heeft een evaluatie plaatsgevonden gericht op de relatie tussen de in 2013 uitgebrachte studiekeuzeadviezen en het studiesucces van de betreffende studenten na één jaar studeren (studiejaar 2013-2014). Deze studie heeft uitgewezen dat de risicofactoren die gebruikt worden in de studiekeuzecheck inderdaad zinvolle factoren zijn, waarbij balans tussen studie en nevenactiviteiten en motivatie voor de opleiding zelfs significante voorspellers voor studiesucces zijn. Studenten bij wie deze thema's als risicofactoren zijn gesignaleerd vallen vaker uit in het eerste jaar. Een andere uitkomst van de evaluatie is dat studenten die geen studiekeuzegesprek bijwonen, significant vaker uitvallen in het eerste jaar en significant minder studiepunten behalen. Ook studenten waarbij meer dan twee risicofactoren zijn gesignaleerd behalen significant minder studiepunten. De effectstudie heeft ook uitgewezen dat de studiekeuzecheck voor 1 op de 15 studenten leidt tot een grondige heroverwering van de studiekeuze.

#### 10.2.4 TOELATINGSBELEID

De HZ past de wettelijke toelatingseisen voor studenten toe. Het merendeel van de studenten wordt op grond van een havo, vwo, of mbo vooropleiding toegelaten. Afhankelijk van de vooropleiding kunnen studenten schakelcursussen en summer courses volgen om te voldoen aan de toelatingseisen. Daarnaast passen de opleidingen in beperkte mate de regeling voor toelating van 21+ studenten toe. Voldoet een kandidaat niet aan

de toelatingseisen voor de opleiding naar keuze en is hij of zij op 1 september van het betreffende studiejaar 21 jaar of ouder, dan kan deelgenomen worden aan een toelatingsonderzoek (colloquium doctum). Op grond van het colloquium doctum besluit het College van Bestuur de kandidaat al dan niet toe te laten. In 2014 is in het kader van uniformiteit en efficiency besloten om alle colloquium doctum-onderzoeken door een externe organisatie uit te laten voeren.

Tenslotte kunnen aspirant-studenten met werkervaring bij een aantal opleidingen een EVC-procedure afleggen. EVC staat voor het Erkennen van Verworven Competenties. Het is een instrument om talenten, kennis en vaardigheden (competenties) in beeld te brengen. Hierbij gaat het om competenties die op het werk, thuis, tijdens studie of in de vrije tijd verworven zijn. Op grond van de EVC-procedure kan de examencommissie HZ besluiten de betreffende kandidaat een maatwerktraject te laten volgen dat kan leiden tot een kortere studieduur.

Naar aanleiding van de Wet Kwaliteit in Verscheidenheid hoger onderwijs moeten studenten zich vanaf 2014 uiterlijk op 1 mei aanmelden bij Studielink voor de studie van hun keuze om recht te hebben op een studiekeuzecheck.

#### 10.2.5. STUDENTAANTALLEN

In 2014 zijn er 1425 studenten ingestroomd bij de HZ, waarvan 1242 (87,2%) nationale studenten en 183 (12,8%) internationale studenten. De instroom ligt in lijn met het vierjaars gemiddelde, wat rond de 1430 studenten ligt. Volgens de Vereniging Hogescholen bedraagt het marktaandeel van de HZ 1,17%.

Het aantal ingeschreven studenten blijft zich positief ontwikkelen. Op 1 oktober 2014 telde de HZ 4828 ingeschreven studenten, waarvan 4340 nationale studenten (89,9%) en 488 internationale studenten (10,1%). Dit betekent een stijging van 204 studenten ofwel een stijging van + 4,4% ten opzichte van de ingeschreven studenten in 2013. De stijging van het aantal ingeschreven studenten is onder andere toe te rekenen aan de hogere instroom alsmede een stijging van het aantal langstudeerders, vanwege een verhoging van de kwaliteitsstandaard.

In bijlage 10.1. is een overzicht van de studentgegevens opgenomen.

STUDIEJAAR		2014	2013	2012	2011
Totaal bij de geselecteerde opleidingen	Instromers	1425	1423	1356	1443
	Herinstromers	3404	3202	2955	2823
	<b>TOTAAL STUDENTEN</b>	4828	4625	4311	4266

### 10.3. STUDENTBEGELEIDING

Aankomende studenten maken op allerlei momenten en via diverse voorlichtingsmanieren kennis met de HZ. Nadat iemand zich heeft aangemeld, begint de studie-keuzecheck-procedure (zie paragraaf 10.2.3). Deze procedure is eigenlijk de start van de begeleiding van de student, omdat de procedure gericht is op het vinden van een goede match tussen de verwachtingen van de student en de verwachting van de opleiding. Tijdens de eerste schoolweek vinden individuele gesprekken tussen de student en de studieloopbaancoach plaats. Daarnaast zijn er groepsactiviteiten gericht op sociale binding. Alle studenten krijgen vanaf het eerste jaar een studieloopbaancoach (SLC) toegewezen. De SLC begeleidt de student zowel met betrekking tot zijn professionele als persoonlijke, sociale ontwikkeling. Gedurende de studie worden studieprestaties continu gemonitord door de SLC en wordt er, indien nodig, snel contact gelegd met studenten. In 2014 is een inventarisatietraject gestart om best practises te vinden voor het verbeteren en optimaliseren van de leerlijn leren leren/studieloopbaanbegeleiding in de curricula. In het begin van de studie ligt het accent op het leren plannen en structureren van de studie, zodat de student zichzelf leert kennen met betrekking tot zijn of haar competenties en leerstijl. Ouderejaars studenten gebruiken hun SLC voornamelijk als klankbord, voor onder andere vragen met betrekking tot studie- en loopbaankeuzes, vervolgstudies en de arbeidsmarkt. Uiteindelijk dient de SLC bij te dragen aan het studiesucces van studenten en daarmee aan rendementsverbetering en vermindering van studie-uitval aan de HZ. Indien een student toch voortijdig besluit te stoppen met zijn of haar studie, is het van belang om zicht te hebben op de redenen van uitval. Hiertoe wordt door de SLC en indien gewenst door de decaan een exitinterview met de student gehouden. Naast deze studentbegeleiding kent de HZ kent verschillende vormen van specialistische begeleiding, die hierna volgende zullen worden toegelicht.

#### 10.3.1. DECANEN

In verschillende situaties vervullen de decanen een belangrijke rol bij het begeleiden van studenten. Zo worden studenten door decanen begeleid bij studie- en beroepskeuzes. Studenten kunnen bij decanen terecht voor vragen met betrekking tot wet- en regelgeving zoals studiefinanciering, de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, de Onderwijs en Examenregeling (OER) inclusief bijbehorende uitvoeringsregelingen en de 1 februari-regeling. Daarnaast worden studenten ook door decanen ondersteund bij studie- en/of leerproblemen. Decanen helpen studenten bij het aanvragen van relevante aanpassingen in de studiefinanciering of bij het

aanvragen van HZ-specifieke regelingen. Ook zijn decanen voor de studenten aanspreekpunt bij het aanvragen van aangepaste studieprogramma's, bijvoorbeeld bij het studeren in combinatie met topsport of wanneer studenten een functiebeperking hebben.

“De decaan is altijd bereid om je te helpen en is goed bereikbaar. Regelmatig informeert zij hoe het gaat. Ze heeft deuren geopend die zonder haar hulp gesloten zouden blijven.” Stefanie Janse – student Commerciële Economie.

#### 10.3.2. STUDIE & TOPSPORT

Bij de HZ is een Reglement topsport HZ in werking. Een student kan door de HZ worden erkend als topsporter als de NOC\*NSF de status A-, B- of High Potential aan de student heeft toegekend, danwel als een bij een NOC\*NSF aangesloten sportbond de status Internationaal Talent, Nationaal Talent of Belofte aan de student heeft toegekend. Zonder concessies te doen op het gebied van studiebelasting of het behalen van competenties, biedt de HZ op basis van dit reglement onder andere de mogelijkheid tot roostermaatwerk, vrijstelling van de aanwezigheidsplicht en tentamens op een ander moment te maken. Groepsopdrachten kunnen vaak worden vervangen voor individuele opdrachten en de verplichte aanwezigheid kan in een andere vorm van studiebelasting worden gegoten. In 2014 hebben acht studenten succesvol een beroep gedaan op het Reglement topsport, vanuit de sporten judo, rugby, wielrennen, dressuur, voetbal, handbal en kogelstoten.

#### 10.3.3. STUDIE & FUNCTIEBEPERKING

De HZ probeert studenten die een functiebeperking hebben extra te ondersteunen. Onder een functiebeperking wordt verstaan een lichamelijke handicap, een chronische ziekte, psychische problemen, dyslexie of een combinatie daarvan. De HZ kent onder andere parkeerplaatsen voor personen met een functiebeperking, rolstoeltoegankelijke toiletten, een extra lift, een verlaagde chipknip, ingesproken toetsmateriaal, vergrote lettertypes in tentamenopgaven en de mogelijkheid tot extra tentamentijd. Daarnaast beschikt de HZ over diverse softwareprogramma waarmee digitale bestanden vergroot weergegeven kunnen worden, of waarmee studenten met een visuele handicap toch (via braille en spraak) van een computer met Windows besturingssysteem gebruik kunnen maken. Bij toetsen en tentamens kan een student gebruik maken van een door de HZ verstrekte laptop om de teksten te typen in plaats van

te schrijven. De faciliteiten die de HZ biedt aan studenten met een functiebeperking worden vastgelegd in een onderwijsovereenkomst. In 2014 is het beleid op gebied van studeren met een functiebeperking na uitgebreide evaluatie aangescherpt. Dit heeft onder andere een veel praktischere onderwijsovereenkomst opgeleverd. Bij het opstellen van de onderwijsovereenkomst zijn de student, de decaan, de studieloopbaancoach van de student, de betreffende deexamencommissie en het opleidingsmanagement betrokken.

In de Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2014 zakte de HZ licht van een tweede plaats naar een zesde plaats van de negentien grotere hogescholen. De gemiddelde score van de HZ op de Gebruikerstoets ligt boven het landelijk gemiddelde. Nadere toelichting op de Gebruikerstoets Studeren met een Handicap is opgenomen in hoofdstuk 5 Kwaliteit.

#### **10.3.4. VERTROUWENSPERSOON**

Instellingen zijn volgens de Arbowet verplicht om hun werknemers te beschermen tegen psychosociale belasting. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is een belangrijk onderdeel van dit beleid zijn. Een vertrouwenspersoon is er voor studenten en medewerkers die meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie, ongewenste intimiteiten, pesten of discriminatie. De taken van een vertrouwenspersoon bestaan onder andere uit het verzorgen van eerste opvang van werknemers en studenten die zijn lastiggevallen en die hulp en advies nodig hebben. In een eerste contact wordt nagegaan of een oplossing in de informele sfeer mogelijk is.

In 2014 hebben twee studenten en zes medewerkers een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon. In bijna alle situaties bleef het bij een eerste contact. Met de geboden ondersteuning vanuit de vertrouwenspersoon bleek de student of medewerker in staat om de situatie weer zelf op te kunnen pakken. De meldingen hadden onder andere betrekking hebben op een bepaalde manier van bejegening door leidinggevende, vermeend ongewenst gedrag en collegiaal gedrag mogelijk veroorzaakt door een afhankelijkheid van middelen. Alle nieuwe studenten werden in september 2014 in kleine groepjes ontvangen door de vertrouwenspersoon. Naast informatie over de rol van vertrouwenspersoon kregen de studenten ook informatie over de bereikbaarheid en de persoon van deze functionaris. Jaarlijks geeft de vertrouwenspersoon een (geanonimiseerd) verslag aan het College van Bestuur, dit uiteraard met behoud van onafhankelijke positie en de geheimhoudingsplicht.

Het College van Bestuur heeft naast de benoeming van een mannelijke vertrouwenspersoon, eind 2014 ook een vrouwelijke vertrouwenspersoon benoemd.

#### **10.3.5. STUDENTPSYCHOLOOG**

De HZ kent een studentenpsycholoog die studenten begeleidt bij psychosociale problemen die van invloed zijn op de studie. Hierbij valt te denken aan stress, faalangst, presentatieangst, somberheid, gebrek aan zelfvertrouwen, problemen in de thuissituatie of rouw- en verliesverwerking. Studenten kunnen een individueel gesprek aanvragen met de studentenpsycholoog. Van de studenten die een gesprek aanvragen bij de studentenpsycholoog is geconstateerd dat de meeste klachten op het gebied van persoonlijke problemen voortkomen uit depressie, stress, gezins- en losmakingsproblematiek en onzekerheid en identiteitsvragen. Voor wat betreft studieproblemen wordt de aanleiding van de meeste gesprekken vooral gevormd door faalangst, discipline/uitstelgedrag en stageproblemen. Overigens zijn de meeste klachten niet enkelvoudig. Bijna de helft van de studenten met een hulpvraag waren eerstejaarsstudenten. In 2014 hebben 182 personen gebruik gemaakt van individuele gesprekken met de studentenpsycholoog. Een aantal daarvan is begeleid aan de hand van een individuele cursus (voluit leven, bouwen aan zelfvertrouwen of faalangstreductie).

#### **10.3.6. TAALCOACH**

De HZ heeft een eigen taalcoach. De taalcoach kan studenten helpen en begeleiden bij het verbeteren van alle vaardigheden op het gebied van spreken, lezen, luisteren of schrijven. HZ-studenten kunnen ook terecht bij de taalcoach wanneer zij problemen ervaren in de mondelinge communicatie of presentatievaardigheden. Het onvoldoende beheersen van deze vaardigheden kan van invloed zijn op de voortgang van de studie van studenten. De taalcoach begeleidt studenten bij deze problemen aan de hand van oefeningen en het maken van verschillende verslagen. Het is mogelijk om één tot twee uur per week taalbegeleiding van onze taalcoach te krijgen.

### **10.4. PROFILERINGSFONDS**

Het College van Bestuur kan via het profileringsfonds voorzieningen treffen voor de financiële ondersteuning van studenten. Een student bij wie zich bijzondere omstandigheden voordoet, kan tot uiterlijk zes maanden na aanvang van die bijzondere omstandigheid een aanvraag voor financiële ondersteuning indienen bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur besluit de financiële ondersteuning al dan niet toe te kennen. In 2014 hebben twaalf studenten een aanvraag gedaan voor financiële ondersteuning, waarvan er zes zijn gehonoreerd:

Het totaal in 2014 uitgekeerde bedrag bedroeg € 11.518,16.

## PROFILERINGSFONDS

REDEN TOEKENNING FINANCIËLE ONDERSTEUNING	FREQUENTIE
WHW artikel 7.51, lid 2c: ziekte of zwangerschap en bevalling	4
WHW artikel 7.51, lid 2e: bijzondere familieomstandigheden	2

### 10.5. TWZ

TWZ (The Work Zone B.V.) is het uitzendbureau voor studenten en afgestudeerden. HZ-studenten kunnen via TWZ diverse bijbanen vervullen op de hogeschool zelf. Denk hierbij aan werkzaamheden achter de receptie, in de catering, tijdens Open Dagen of administratieve werkzaamheden. Ook vinden veel studenten hun opleidingsgerelateerde bijbaan of hun eerste baan als Young Professional na het afstuderen via TWZ bij bedrijven, instellingen en/of overheden in de regio. Daarnaast vormt TWZ de link tussen het onderwijs en het Zeeuwse bedrijfsleven, waardoor de toegang tot de arbeidsmarkt voor afgestudeerden wordt vergroot.

TWZ is tevens als Stagebureau HZ verantwoordelijk voor het registreren, administreren en coördineren van stage- en afstudeerplaatsen voor studenten van (alle) opleidingen binnen de Academie voor Economie & Management, de Academie voor Technologie & Innovatie, Delta Academy, Scaldis Academy en de opleidingen Social Work, Energie- en Proces-technologie, International Maintenance Management en Logistics Engineering. Stagebureau HZ regelt alle stagezaken, met uitzondering van het onderwijsinhoudelijke aspect. De activiteiten van het Stagebureau HZ bestonden in 2014 naast de administratieve afhandeling van de stages ook uit het geven van voorlichting en

informatie aan de studenten over de stages, het organiseren van de publicatie van afstudeerscripties op de HBO-Kennisbank, acquisitie van stageplaatsen en communicatie met de stageverlenende bedrijven en organisaties.

De administratieve verwerking in 2014 (2e semester schooljaar 2013-2014 en 1e semester schooljaar 2014-2015) had betrekking op 1148 meewerk- of projectstages en leer-werktrajecten en 798 afstudeerstages. Deze aantallen zijn exclusief de stages voor de opleidingen Maritiem Officier, Leraar Basisonderwijs en HBO-Verpleegkunde. In totaal heeft het Stagebureau HZ in 2014 1946 stages verwerkt, een lichte stijging in het aantal ten opzichte van de 1800 behandelde stages in 2013.

### 10.6. STUDENTORGANISATIES

Bij de HZ zijn twee studentenverenigingen actief, te weten Aqua Ad Vinum en Marum Bibio. Het hele jaar door organiseren zij verschillende activiteiten zoals de jaarlijkse introductieweek, een filmnacht, After Tentamen Party's en het kertsgala.

Het College van Bestuur onderzoekt samen met studenten de mogelijkheden om studenten – als onderdeel van de HZ Personality leerlijn – een studievereniging te laten opzetten.







# INTER- NATIONALISERING



Internationalisering vormt een rode draad in het HZ-Instellingsplan 2013-2017. De HZ wil haar internationale oriëntatie blijven versterken. De basis daarvoor ligt in de internationale oriëntatie van de curricula, waarbij de inhoud van het programma en de casuïstiek een internationaal karakter hebben. Studenten worden gestimuleerd om buitenlandervaring op te doen door middel van stage en afstuderen bij internationale bedrijven en studie bij internationale partnerinstellingen. Daarnaast wordt er naar gestreefd het aantal buitenlandse studenten in de komende jaren significant te doen groeien. Dit om de internationale diversiteit binnen het instituut te versterken en studenten de kans te geven een betere aansluiting te vinden in de veranderende wereld en andere culturen. In het kader van het ontwikkelen van hun internationale oriëntatie stimuleert de HZ deelname van docenten aan internationale uitwisselingsprogramma's, het verrichten van onderzoek in het buitenland, het ontwikkelen van internationale cases en het begeleiden van studenten in het buitenland. Daarnaast zal de HZ buitenlandse docenten aantrekken voor het verzorgen van onderdelen in Engelstalige programma's. HZ creëert door de internationale activiteiten een rijke internationale leeromgeving voor studenten en medewerkers alsmede international classrooms, zowel op de HZ zelf als bij internationale partnerinstellingen. Studenten worden zo optimaal voorbereid op een carrière in een globaliserende samenleving.

### 11.1. INTERNATIONAAL CURRICULUM

Om de aantrekkelijkheid van de HZ te vergroten voor buitenlandse studenten wordt het Engelstalig onderwijsaanbod de komende jaren verder uitgebouwd. De HZ kent de volgende Engelstalige trajecten voor betalende studenten.

Daarnaast is er een Engelstalige instroom programma voor Werktuigbouw en Electrotechniek (Mechatronics). De Engelstalige opleidingen bieden Nederlandse studenten de mogelijkheid om aan een Engelstalig programma op de HZ deel te nemen waarin ook een diversiteit aan internationale studenten actief is. Uitwisselingsstudenten kunnen instromen in de bovengenoemde Engelstalige programma's.

De HZ streeft naar een diversiteit aan nationaliteiten binnen elk van de Engelstalige programma's. Op peildatum 1 oktober 2014 waren er op de HZ naast de Nederlandse studenten nog 47 nationaliteiten aanwezig. Het aandeel Duitse studenten is HZ-breed het grootst. In het zijinstroom-traject Mechatronics zijn Chinese studenten dominant, dit vanwege de samenwerking met Shanghai Maritime University.

Bijlage 11.1. bevat een overzicht van de nationaliteiten van internationale studenten op de HZ.

### 11.2. PARTNERINSTELLINGEN

De HZ sluit in het kader van uitwisseling overeenkomsten met partnerinstellingen die onderwijs op niveau aanbieden, aansluitend op opleidingen van de HZ. Bij de selectie van nieuwe partnerinstellingen spelen de volgende criteria een rol:

- Het instituut betreft een erkende universiteit met geaccrediteerde opleidingen;
- (meerdere) HZ-opleidingen hebben behoefte aan aanwezige kennis of netwerken;
- Bestaande partners kunnen niet reeds in de benoemde behoefte voorzien;
- Een uitwisselingsovereenkomst versterkt de profilering van de HZ;
- De samenwerking voegt iets toe aan de aanwezige diversiteit op de HZ.

OPLEIDINGEN HZ			
PROFIELACADEMIES			
<b>DELTA ACADEMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Water Management</li> <li>• Delta Management</li> <li>• Civil Engineering</li> </ul>	<b>SCALDIS ACADEMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitality &amp; Tourism Management</li> <li>• International Business &amp; Languages</li> </ul>	<b>DE RUYTER ACADEMY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistics Management</li> <li>• International Maintenance Management</li> </ul>	
KERNACADEMIES			
<b>ACADEMIE VOOR ECONOMIE &amp; MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• International Business &amp; Management Studies</li> </ul>	<b>ACADEMIE VOOR EDUCATIE &amp; PEDAGOGIEK</b>	<b>ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE &amp; INNOVATIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chemistry</li> <li>• Engineering</li> </ul>	<b>ACADEMIE VOOR ZORG &amp; WELZIJN</b>



Veel relaties bestaan reeds meer dan tien jaar. Het netwerk is zeer stabiel. Dit neemt niet weg dat de HZ alert blijft op ontwikkelingen. Zo zijn er recentelijk enkele nieuwe partners toegevoegd omdat, de vraag naar uitwisselingsplekken toeneemt. Na de jaarlijkse evaluaties met de academies wordt besloten samenwerking al dan niet te continueren en wordt bezien of er nieuwe samenwerking gewenst is.

Vanuit de uitwisseling met partnerinstellingen was in 2013-2014 sprake van 65 inkomende exchange studenten en 130 uitgaande exchange studenten.

Zie bijlage 11.2 voor een volledig overzicht van de huidige partnerinstellingen en de exchange cijfers

De HZ is gevestigd in een Deltagebied. De Zuidwestelijke Nederlandse delta is de best beveiligde delta ter wereld en daarmee een bezienswaardigheid en een export artikel. De HZ wenst daarom specifiek samen te werken met hogescholen/universiteiten die op hun beurt zelf ook gelegen zijn in deltagebieden die er voor Nederland toe doen. De HZ focust zich in het kader van internationale samenwerking daarbij de op de volgende gebieden:

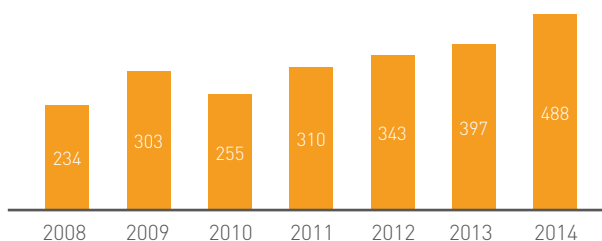
- Mississippi delta, USA (Louisiana). In 2014 is vanuit de onderzoeksgroep Resilient Delta's een minor-opdracht in samenwerking met Louisiana State University uitgevoerd. In het kader van het RAAK-project Resilient Deltas is een consortium ontwikkeld bestaande uit Veiligheidsregio Zeeland, Rijkswaterstaat, GGD, Politie, gemeente Veere en Louisiana State University. De internationale oriëntatie van de opleiding Water Management wordt onder meer uitgebouwd door de relatie met Louisiana State University.
- China. De HZ werkt in het buitenland intensief samen met Chinese instellingen, onder andere door de opleidingen Logistics Management en Aquatische Ecotechnologie met partijen in NanJing en vanuit het programma Mechatronics met Shanghai Maritime University.
- Indonesië. HZ heeft onder andere de mogelijkheden van een Living Lab Water in Indonesië onderzocht. Daarnaast worden mogelijkheden verkend om in samenwerking met Vietnamese partners een opleiding delta management te starten. HZ werkt intensief samen met de Universitas Budi Luhur (UBL) in Jakarta.
- Vietnam (Mekong delta of in de Red River delta). In Vietnam is met Can Tho University een samenwerking opgestart voor begeleiding van studenten en het delen van casuïstiek. Vanuit de onderzoeksgroep Resilient Delta's is in 2014 een studiereis georganiseerd naar de Mekong Delta (Vietnam), inclusief een bezoek aan diverse provincies, instituten en de Can

Tho University.

- Enkele andere partners in Europa (waarbij vooralsnog gedacht wordt aan de Guadalete Donana delta in Spanje nabij Cadiz en mogelijk de Po-delta (Ferrara). Zo is in 2014 vanuit de onderzoeksgroep Building with Living Nature een presentatie verzorgd voor een internationale studentengroep in Cadiz.

### 11.3. WERVING INTERNATIONALE STUDENTEN

Per 1 oktober 2014 kende de HZ 488 internationale betalende en bekostigde studenten, 91 meer dan een jaar eerder. Dit is 10,1% van de totale studentenpopulatie.



**Figuur 11.1.** Internationale (betalende en bekostigde) studenten op de HZ

Er zijn in 2014 in totaal 183 nieuwe buitenlandse studenten ingestroomd. Het aantal van 183 is 12,8% van de totale nieuwe HZ instroom van 1425 studenten. De instroom is daarmee stabiel gebleven, ondanks het feit dat de internationale hbo-instroom landelijk verlaagd is van 7.900 in 2013 naar 4.150 in 2014 (bron: Transfer nov/dec 2014).

In 2009 stroomde een aanzienlijk deel van de buitenlandse studenten nog in het final year in van een HZ-opleiding. Het College van Bestuur besloot in november van dat jaar dat de HZ zich voortaan vooral richt op studenten die het volledige studieprogramma aan de HZ willen doorlopen. De terugval in final year studenten verklaart dat de HZ in 2010 minder buitenlandse studenten had dan in 2009. Sindsdien is er echter weer duidelijk sprake van groei. De HZ blijft onder voorwaarden samenwerken met enkele instellingen waarvan de afgestudeerden in een 2-jarig studietraject kunnen instromen. Hierbij richt de HZ zich op studenten van een partnerinstelling waarmee de HZ goed samenwerkt, zodat de docenten elkaars curriculum goed kennen en waarderen. Dit laatste is van belang om de voor vrijstellingen noodzakelijke inhoudelijke toetsing te kunnen uitvoeren.

Het totale aantal ingeschreven buitenlandse studenten is niet alleen afhankelijk van de instroom van nieuwe studenten, maar ook van de rendementen. Het is mede daarom zaak om precies die studenten te werven die bij

een HZ-opleiding op de juiste plek zitten. Er wordt voor werving in Europa en elders daarom samengewerkt met agenten.

## 11.4. INTERNATIONALE ERVARING HZ-STUDENTEN

Alle HZ-studenten hebben de mogelijkheid om een buitenlandse stage van minimaal drie maanden te volgen. De HZ heeft een netwerk van goede stage verlenende instellingen, waarvan met name studenten van de opleidingen Aquatische Ecotechnologie, International Business & Management Studies en International Business & Languages gebruik maken. Daarnaast worden studenten geacht om zelf actief mee te zoeken naar een stageplaats. Het International Office bemiddelt en begeleidt studenten bij hun voorbereidingen.

Het aantal studenten dat in het buitenland op stage ging is gestegen van 130 in 2013 naar 176 in 2014.

De HZ biedt ook mogelijkheden om stages/minoren in ontwikkelingslanden te volbrengen. De HZ heeft diverse contacten met partijen in onder andere Ghana, Gambia, Zuid-Afrika en Suriname. Vooral de opleidingen Leraar Basisonderwijs, Social Work, HBO-Verpleegkunde en Sport- en Bewegingseducatie maken van deze contacten gebruik. Met 'Het Andere Reizen' en '4Exchange' wordt samengewerkt voor stages/minoren in onder andere Zuid-Afrika. Sinds de uitbraak van het ebolavirus in het voorjaar van 2014 in Sierra Leone, Liberië en Guinee is de HZ ook terughoudend geworden met de promotie van stages/minoren in de aangrenzende landen. Het reisadvies van het Ministerie van

Buitenlandse zaken is altijd leidend. De HZ is daarnaast momenteel bezig met het herformuleren van het veiligheidsbeleid.

In 2014 hebben 32 studenten een stage/minor in een derde wereldland uitgevoerd.

Teneinde de buitenlandervaring voor studenten binnen Europa te bevorderen maakt de HZ zoveel mogelijk gebruik van de beursmogelijkheden van het Erasmusprogramma. Het aantal studenten dat een beroep heeft gedaan op de Erasmusbeurs is licht gestegen van 100 studenten in 2012-2013 naar 104 in 2013-2014. Opvallend is de kanteling van de verhouding stage ten opzichte van studie doeleinden. Daar waar vorig jaar meer studenten een beurs aanvroegen voor studie, vroegen dit jaar meer studenten een beurs aan voor stage.

Aangezien de HZ ook stage- en studie ervaring buiten Europa van groot belang acht, heeft zij daarnaast een HZ-beurzenfonds opgericht. Het aantal studenten dat in 2014 een beroep op de HZ-beurs heeft gedaan is 98, een stijging van 42 studenten ten opzichte van een jaar eerder.

Drie studenten van de opleiding Werktuigbouwkunde, Bram Steendijk, Marco Bek en Jos Bruijnzeel, hebben gestudeerd bij Bahcesehir University in Istanbul. Bram Steendijk gaf aan "It's a really strange but exciting experience to go from a farm in Holland, to the metropolis city of Istanbul, with an average citizens of 25 million people".

ACADEMIE	STAGE ERVARING
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT	52
DELTA ACADEMY	36
ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK	3
ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE	5
ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN	10
SCALDIS ACADEMY	47
DE RUYTER ACADEMY	23
<b>TOTAAL HZ</b>	<b>176</b>

CONTINENT	LANDEN	AANTAL STUDENTEN
ZUID-AMERIKA	Costa Rica, Chili, Suriname, Nederlandse Antillen	14
AFRIKA	Oeganda, Gambia, Djibouti, Zuid-Afrika	14
AZIË	India, Nepal, Indonesië, Fiji Islands	4

Twee studenten van de opleiding International Business & Management Studies, Hugo Pelerin en Julian Alber, hebben het voorrecht gehad om tijdens hun stage bij de US Embassy/Commercial Services aanwezig te zijn bij een speech van President Obama in Brussel. Zij vonden dit één van de hoogtepunten van hun stage.

Concluderend kan gezegd worden dat de stijgende lijn in de mobiliteit bij de HZ-studenten zich gestaag voortzet. Docenten en stafleden van de opleidingen voelen zich steeds meer betrokken bij het onderwerp buitenland in relatie tot de studenten. Daarnaast blijven social media een grote rol spelen bij het verspreiden van de informatie over studeren in het buitenland. Met name via Facebook vernemen studenten van elkaar over buitenland ervaringen en maken elkaar enthousiast.

Studenten geven aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over hun studie en stage in het buitenland. Studenten leren vooral van de nieuwe studiemethodes en het verschil in benadering van bepaalde studie-onderwerpen en werkmethodes. Het nieuwe buitenlandse netwerk, zowel ontstaan tijdens studie als stage, blijkt vaak een zeer hecht netwerk te zijn dat studenten goed onderhouden via Linked In en Facebook. Studenten die in het buitenland hebben gestudeerd én hebben stage gelopen, geven aan dat dit twee zeer verschillende ervaringen zijn die elkaar goed aanvullen. De studie ervaring wordt als een goede 'basis' beschouwd voor stage. Studenten geven aan dat zij vooral tijdens de stage zelfstandig probleemoplossend te werk moesten gaan en dat zij hierbij veel over hun persoonlijkheid geleerd hebben.

Bijlage 11.3 bevat een overzicht van de verschillende internationale beurzen.

## 11.5. INTERNATIONALE ERVARING HZ-DOCENTEN

Vanuit alle academies is sprake van internationale mobiliteit van docenten. In 2014 zijn tien HZ-docenten actief geweest in het buitenland, soms meerdere keren. De activiteiten in het buitenland vallen ofwel onder de noemer docentenuitwisseling ofwel onder de noemer kennisexport. In het laatste geval gaat het om extern bekostigde, contractueel vastgelegde werkzaamheden. Daarnaast hebben ook veel docenten in het buitenland een congres bezocht, een internationale studiereis gemaakt of studenten in het buitenland begeleid bij hun stage en afstuderen.

Op basis van de Erasmusbeurs heeft dit jaar één staf uitwisseling plaatsgevonden en drie docentenuitwisselingen. Zo hebben twee docenten van de opleiding Leraar Basisonderwijs les gegeven aan Oslo and Akershus University College of Applied Sciences alwaar zij een erg positieve ervaring hebben opgedaan bij een outdoor kleuterschool. Zij hebben hier nieuwe lesmethodes gezien en gaan dit gebruiken bij hun lessen aan de HZ.

Naast de inzet van HZ-docenten in het buitenland, stimuleert de HZ inzet van buitenlandse gastdocenten op de HZ.

Het Erasmus programma voorziet in de mogelijkheid om docenten van partnerinstellingen uit te nodigen voor het geven van gastlessen gedurende één of twee weken. Met name Engelstalige minoren lenen zich goed voor buitenlandse inbreng. In 2014 hebben enkele buitenlandse gastdocenten in Vlissingen lesgegeven, onder andere tijdens de International week van de opleiding Leraar Basisonderwijs.

Een ander aandachtspunt in het kader van internationalisering is de beheersing van de Engels taal door HZ-docenten. De landelijke gedragscode (Code of Conduct) voor instellingen hoger onderwijs, die ook door de HZ ondertekend is, eist dat de HZ er op toe ziet dat de docenten in Engelstalige programma's de taal voldoende beheersen. HZ heeft afspraken gemaakt over het vereiste taalniveau Engels van docenten. Als basisnorm voor docenten aan de profielacademies, en alle overige docenten vanaf schaal 10 die Engelstalige lessen verzorgen wordt het hoogste Cambridge niveau vereist, het Proficiency niveau. Deze basisnorm is vastgelegd als functionele (basis)vereiste in de functiereeks onderwijs en onderzoek. Voor alle overige docenten wordt Cambridge Advanced niveau aanbevolen. De Dienst Personeel & Organisatie-ontwikkeling treedt stimulerend op door een scholingsaanbod te doen.

De HZ signaleert een toenemende internationale oriëntatie onder medewerkers. De teacher en staf mobiliteit ontwikkelt zich niet in hetzelfde tempo als de studentmobiliteit. De stafmobiliteit vindt op een te kleine schaal plaats om te concluderen of deze van invloed is op de loopbaanbevordering van docenten en/of stafleden. Echter, in alle gevallen, zeker bij docenten en/of medewerkers die voor een eerste keer deelnemen aan de uitwisseling, wordt deze als zeer motiverend ervaren.





**INSPIRERENDE  
CAMPUS**

**12**

Studenten leren op vele plekken en op vele manieren. Zowel de fysieke als de digitale campus zijn cruciaal voor het creëren van een inspirerende leer-, onderwijs- en werkomgeving. De manier waarop we leren, onderzoeken en werken verandert steeds sneller als gevolg van de digitalisering van de samenleving en nieuwe technologische mogelijkheden. Zowel de fysieke als de digitale omgeving van de HZ moet een inspirerende rol spelen bij uitdagend onderwijs.

## 12.1. VISIE INSPIRERENDE CAMPUS

De implementatie van het profiel De Persoonlijke Hogeschool en het Student- en Procesgericht Onderwijs leidt tot aanpassingen binnen de bestaande huisvesting. De HZ heeft een huisvestingsconcept ontwikkeld. Het uitgangspunt van dit huisvestingsconcept is dat de fysieke HZ bestaat uit een centrale ontmoetingsplek met daaromheen generieke onderwijsfuncties en kenniscentra. In de komende jaren worden meer onderwijs- en onderzoekactiviteiten buiten de HZ op locatie uitgevoerd. De HZ heeft in Vlissingen gekozen voor het concept 'de stad als campus' om gezamenlijk met derden adequate voorzieningen voor studenten te realiseren. De HZ werkt met betrekking tot campusvoorzieningen onder andere samen met de Gemeente Vlissingen, Provincie Zeeland, omliggende kennisinstellingen, regionale bedrijven en woningcorporaties. Deze partijen zijn van belang om naast een adequate leeromgeving ook te kunnen beschikken over een goede leefomgeving. Informatievoorziening zal nog verder worden gedifferentieerd naar doelgroepen en zal voor studenten en medewerkers verder worden gepersonaliseerd. Hierbij bepaalt de gebruiker steeds vaker de keuze voor apparatuur, programmatuur en connectiviteit. De interne en externe informatievoorziening in de veranderende leeromgeving gaat 'verappen' en moet optimaal toegankelijk blijven. Een verschuiving richting de 'cloud' is in gang gezet. Hiervoor heeft de HZ inmiddels een cloud strategie ontwikkeld.

## 12.2. FYSIEKE CAMPUS

De HZ zal de komende jaren interne en externe onderwijs- en onderzoekslocaties afstemmen op het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept. Hiertoe is een lange termijn huisvestingsplan ontwikkeld.

### 12.2.1. HUISVESTINGSCONCEPT 2020

HZ heeft een huisvestingsconcept 2020 ontwikkeld, waarin de ambities van de HZ en de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs voor de toekomstige leer- en werkomgeving van de HZ zijn verwerkt. Uitgangspunt is dat in 2020 de fysieke HZ bestaat uit een centrale ontmoetingsplek voor alle HZ gebruikers, met hieromheen een geconcentreerde voorziening voor generieke

onderwijsfuncties, zoals collegezalen en werkgroep-ruimten. De academiespecifieke onderwijs- en onderzoekfuncties zoals laboratoria en werkplaatsen, hebben een gedeconcentreerde ligging in de buitenste ring van de fysieke HZ leer- en werkomgeving. De kenniscentra hebben een plek in de directe nabijheid van de academie waar zij aan verbonden zijn, in de buitenste ring van de HZ. Zij vormen hiermee een fysieke schakel tussen de HZ leer- en werkomgeving en het bedrijfsleven, de campus en de regio/wereld. De werkplekken van de dienstmedewerkers hebben een centrale ligging, in de nabijheid van de centrale ontmoetingsplek. De bereikbaarheid van de dienstmedewerkers is op deze manier voor alle HZ gebruikers optimaal. De werkplekken van de docenten hebben een plek in de directe nabijheid van de generieke en specifieke functies.

De HZ heeft de ambitie om zich te ontwikkelen naar een internationaal kennisinstituut met behoud van haar regionaal betekenisvolle functie. De campus van een internationaal kennisinstituut is anders georganiseerd dan een campus voor een regionale hogeschool. De huidige campus is niet in lijn met de visie op de campus 2020. De grootste discrepantie is kwalitatief van aard. Onder invloed van het nieuwe onderwijsconcept en de verwachte groei van het aantal studenten (op basis van huidige prognoses) zal de vraag naar leer- en werkplekken voorlopig toenemen.

### 12.2.2. ONTWIKKELINGEN HUISVESTING 2014

In 2014 kende de HZ verschillende locaties, namelijk de Edisonweg te Vlissingen (hoofdlocatie), de Vlietweg te Terneuzen en de Boulevard Bankert te Vlissingen (momenteel tijdelijk gehuisvest aan de Edisonweg). De opleiding Sport en Bewegingseducatie – aangeboden in samenwerking met Scaldia – maakt deels gebruik van de faciliteiten van het CIOS (Scaldia) in Goes. Het HZ-gebouwencomplex is gedateerd (Boulevard Bankert (BB) ca. 1927, Edisonweg 1968 respectievelijk 1995).

In 2014 hebben zich dan ook verschillende ontwikkelingen voorgedaan in het kader van huisvestingsplannen. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met een lange termijn huisvestingsplan, die in het vervolg van deze paragraaf verder zal worden toegelicht.

### EDISONWEG

In 2014 is aan de Edisonweg tijdelijke huisvesting gerealiseerd. Dit mede vanwege de tijdelijke huisvesting van De Ruyter Academy aan de Edisonweg. Deze semipermanente units bestaan uit 10 lokalen, elk geschikt voor 35 studenten.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend om de hoofdlocatie aan de Edisonweg 4 te renoveren. De gebouwdelen aan de Edisonweg zijn nog gebaseerd op

een inmiddels achterhaald onderwijsconcept en kenmerken zich door een "cellen" structuur. De drie gebouwendelen zullen gerenoveerd worden en aangepast worden aan het nieuwe onderwijsconcept. De werkzaamheden zullen variëren van aanpassingen aan het interieur tot het slopen en herbouwen van bepaalde delen van het gebouw. Doel van de renovatie is het aanpassen van de faciliteiten aan de eisen van de tijd, zodat er voor studenten en medewerkers een moderne leer- en werkomgeving ontstaat.

### BOULEVARD BANKERT

De planvorming omtrent de Boulevard Bankert 154 en de huisvesting van De Ruyter Academy is in 2014 voortgezet. De Ruyter Academy is momenteel tijdelijk gehuisvest aan de Edisonweg. Het College van Bestuur heeft nadrukkelijk gekeken naar (on)mogelijkheden en naar de effecten van herhuisvesting van De Ruyter Academy aan de Boulevard Bankert. De instroom van de opleiding Maritiem Officier is afgelopen jaar spectaculair gestegen. In verband met de investeringen in huisvesting is onderzoek uitgevoerd om te achterhalen welke motieven hieraan ten grondslag liggen. Een onafhankelijk bureau heeft interviews afgenomen met studenten en medewerkers van zowel de opleiding Maritiem Officier als van overige opleidingen van De Ruyter Academy. De uitkomsten van dit onderzoek zijn meegenomen in de afwegingen met betrekking tot investeringsbeslissingen in huisvesting voor de maritieme opleidingen. Daarnaast heeft het College van Bestuur een bezoek gebracht aan alle opleidingen van De Ruyter Academy, waarbij nieuwbouw en huisvestingsplaats van de academie aan de orde zijn geweest.

Vanuit HZ is een huisvestingscommissie samengesteld, bestaande uit de heer Kloet (Raad van Toezicht), de heren De Buck en Dane (College van Bestuur) en de heer Polderman (Diensthoofd Campusvoorzieningen). Voorstellen van verschillende architectenbureaus zijn bestudeerd en referentieprojecten van de betreffende bureaus zijn bezocht. De stuurgroep heeft in overleg met de academiedirectie een voorstel ingediend waar de nieuwbouw voor de maritieme opleidingen gerealiseerd zal worden, welke opleidingen daar gehuisvest worden, hoeveel vierkante meters dat vereist is en welke investering daarmee gemoeid is.

De Raad van Toezicht heeft in maart 2015 goedkeuring verleend om nieuwbouw te ontwikkelen aan Boulevard Bankert 154 in Vlissingen. Alle opleidingen die vallen onder De Ruyter Academy worden hier gehuisvest. Zo'n 550 studenten zullen, samen met docenten en onderzoekers, in september 2017 hun intrek nemen in het nieuwe gebouw. Door huisvesting aan de Boulevard Bankert wordt de synergie tussen de opleidingen van

De Ruyter Academy optimaal benut. De academie kan haar studenten hiermee een adequate leeromgeving bieden die het moderne onderwijsproces maximaal ondersteunt en bovendien uitermate geschikt is voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Op korte termijn zal een partij worden geselecteerd die de nieuwbouw kan realiseren. Ook wordt samen met de Gemeente Vlissingen een projectorganisatie ingericht. HZ en Gemeente Vlissingen zullen gezamenlijk informatiebijeenkomsten voor omwonenden organiseren.

Uitbreiding huisvesting naar Middelburg en Goes  
Naast de investeringsplannen voor de huidige panden, heeft de HZ zich in het kader van de ontwikkeling van lange termijn huisvestingsplannen gericht op verdere uitbreiding van de huisvesting. Uitgangspunt hierbij vormt de vraag op welke locatie opleidingen het beste tot hun recht komen.

Zo heeft het College van Bestuur in overleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht het initiatief genomen om te verkennen of de Delta Academy naar Middelburg verplaatst kon worden. Het Groene Woud – een voormalig gebouw van de Provincie Zeeland – is uitstekend gelokaliseerd ten opzichte van bedrijven en instanties vanuit de delftasector, het station en de bibliotheek. Uit onderzoek is gebleken dat het gebouw geschikt te maken is voor onderwijsdoeleinden. De Raad van Toezicht heeft op 16 maart 2015 toestemming verleend om tot aankoop van Groene Woud 1 te Middelburg over te gaan. Per 1 september 2017 zal de Delta Academy – de academie die hbo-opleidingen en praktijkgericht onderzoek op het gebied van water en land clustert – verhuizen naar Middelburg. Hierdoor zal de Delta Academy gehuisvest zijn in nabijheid van bedrijven en partnerinstellingen zoals Rijkswaterstaat, Waterschap Scheldestromen, Grontmij en University College Roosevelt. Dankzij samenwerking met deze partners kan de HZ en haar studenten beschikken over up-to-date kennis en opdrachten uit de beroepspraktijk.

Naast de huisvestingsplannen in Middelburg, is de HZ voornemens om studenten van de HZ-opleiding Sport- & Bewegingseducatie (SBE) met ingang van september 2016 gedurende de eerste twee jaar van hun opleiding te huisvesten in Goes. In Goes kunnen de studenten gebruik maken van de faciliteiten van het Omnium en het CIOS. De laatste twee jaar van hun studie – die voornamelijk in het teken staan van onderzoek, stages en afstuderen – verhuizen de SBE-studenten naar de Edisonweg in Vlissingen. Naast het voordeel van betere sportfaciliteiten wordt hiermee een betere aansluiting tussen mbo en hbo gegarandeerd en is het hbo met haar SBE-opleiding gesitueerd



in een stimulerende, inspirerende en op sport gerichte omgeving. De HZ is in gesprek met verschillende partijen om de exacte mogelijkheden te verkennen. Met bovengenoemde huisvestingsplannen geeft HZ invulling aan het rapport Campus Zeeland, gericht op de versterking van het Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek in Zeeland. HZ investeert in het hoger onderwijs en de versterking van het stadsgewest Middelburg-Vlissingen. Daarnaast huisvest HZ haar onderwijs daar waar de opleidingen het beste tot zijn recht komen en dit alles in samenwerking met bedrijven en overheid.

### **12.2.3. STUDENTENHUISVESTING**

Voldoende studentenhuisvesting is een cruciale voorwaarde om voldoende instroom te kunnen behalen. In 2014 heeft de HZ gesproken met verschillende huisvestingspartners – waaronder de gemeente Vlissingen – om te komen tot de realisatie van meer woonruimten voor studenten. Er zijn verschillende plannen in ontwikkeling om te komen tot extra studentenhuisvesting in de komende jaren. De gemeente Vlissingen heeft de regie waar het realiseren van de huisvestingsportal betreft.

In 2014 zijn door huisvestingspartners onder andere voorbereidingen getroffen om het complex aan de Van Dishoekstraat geheel geschikt te maken voor studentenhuisvesting en voor de realisatie van studentenhuisvesting aan de Adriaen Coortelaan in Vlissingen. HZ is voornemens in 2015 overleg te voeren met UCR en HZ enerzijds en gemeente Vlissingen en gemeente Middelburg anderzijds, om het stadsgewest te kunnen gaan profileren als studentenstadsgewest en als een aantrekkelijke omgeving om te studeren. De branding van Zeeland Kennisregio speelt hierin een belangrijke rol.

### **12.3. DIGITALE CAMPUS**

In 2014 is uitvoering gegeven aan het tweede jaar van de vier jaren die de HZ I-Strategie 2013-2016 bestrijkt. Daarbij zijn door de Dienst Informatievoorziening en Automatisering ruim 50 projecten uitgevoerd. Een deel van deze projecten valt onder reguliere projecten, gericht op de verbetering van de bestaande dienstverlening. In 2014 ging het daarbij onder andere om de implementatie van Exchange 2013, Office 2013, SCCM2012, App-V 5 en Windows 7.1 x64.

Ook diverse door de HZ in eigen beheer ontwikkelde applicaties en websites gingen over naar een nieuwe versie (HZ Cult, Helpdesk website), zijn nieuw ontwikkeld (HZ Sport) of nieuw ingevoerd (Netpay betalingsstelsel). Veel van deze systemen leveren min of meer onopgemerkt een belangrijke bijdrage aan het faciliteren van de HZ organisatie. Een goed voorbeeld hiervan is de HZ Webshop waarmee de betalingen voor HZ Cult,

HZ Sport en cursussen en excursies worden afgehandeld. In 2014 heeft dit systeem de grens van €1 miljoen aan betalingen overschreden.

Daarnaast zijn diverse projecten uitgevoerd die aansluiten bij de in de I-Strategie geformuleerde thema's, die in deze paragraaf verder zullen worden toegelicht.

#### **12.3.1. DE GEBRUIKER BEPAALT**

Studenten en medewerkers verlangen maximale vrijheid om gebruik te kunnen maken van door hen zelf gekozen apparatuur en programmatuur. De maximale vrijheid die de HZ haar studenten en medewerkers op dit gebied graag wil bieden, leidt wel tot een grotere kwetsbaarheid die vraagt om wijzigingen in de beveiliging van onze systemen en de waarborging van het functioneren van onze bedrijfsprocessen.

Het onderwijs en onderzoek van de HZ gaan nadrukkelijk uit van een sterke verbinding met externe partijen om zo bijvoorbeeld casussen uit de praktijk in het onderwijs te kunnen gebruiken. Dit vraagt om het daar waar mogelijk verder vereenvoudigen van internettoegang voor externe partijen. In 2014 is daarom gestart met een brede implementatie van Eduroam Visitors Access (EVA). Daarnaast is de toegang via SecureW2 is door middel van een eenvoudig te gebruiken installatie programma veel simpeler gemaakt. Verder is een kosteloze upgrade van Quarantine net naar QManage bewerkstelligd. Daarmee zijn additionele functionaliteiten beschikbaar gekomen die het makkelijker kunnen maken om gebruikers die ongewenste activiteiten ontplooiën te detecteren en te isoleren.

#### **12.3.2. "VERAPPING" VAN INFORMATIEVOORZIENING**

Verapping verwijst naar de sterk doorzettende trend in de richting van het in apps onderbrengen van informatievoorziening en applicaties. In het kader van deze verapping zijn in 2014 nieuwe versies van de iOS en Android studenten apps ontwikkeld en is een nieuwe studentenapp voor Windows mobile toegevoegd. In 2014 is een zelf in te richten, op tiles gebaseerde, portal ontwikkeld en inmiddels is deze portal - My.HZ - in gebruik genomen. Steeds meer apps worden toegevoegd aan de appstore van My.HZ. In 2014 waren dit nieuwe apps voor het beheren van lesmateriaal, de uitleen van audio visuele apparatuur, het invoeren van resultaten, de roosterinformatie en studievoortgang informatie voor studenten.

#### **12.3.3. VERANDERENDE LEEROMGEVING**

De beweging van één alomvattend systeem als leeromgeving (DLWO) voor studenten en docenten naar een uit componenten opgebouwde omgeving in combinatie met cloud services, heeft zich ook in 2014 doorgezet.



Daarnaast zijn diverse onderwerpen als gevolg van de doorontwikkeling van het SPO-concept (flipping the classroom, open educational resources, mooc's, externe verbindingen in het kader van casuïstiek et cetera) nog nadrukkelijker op de agenda gezet. In 2014 is de digitalisering van het Synopsis model uitgewerkt. Op basis van een hoofdindeling in een drietal hoofdfasen (Wat-Hoe-Wanneer) is daarbij met name de implementatie en integratie van Synopsis in de HZ systemen geschetst. Het eerste deel (Wat) is medio 2014 ontwikkeld en in november vrijgegeven voor gebruik door alle HZ opleidingen. Daarnaast is op dit gebied veel tijd en aandacht besteed aan de voorbereiding van een in 2015 verder uit te werken Moodle project.

#### **12.3.4. VERANTWOORDING HBO**

Het hbo moet zich meer dan ooit verantwoorden. In de I-Strategie wordt deze trend als een kans gezien voor het verder verbeteren van de borging van de gerealiseerde kwaliteit met behulp van ICT en het verder vergroten van de transparantie van onze bedrijfsprocessen.

In 2014 is door de nieuwe ontwikkeling van enkele modules (en het integreren van enkele bestaande) één geautomatiseerd systeem gerealiseerd dat de besluitvorming op het gebied van het vaststellen van eindresultaten, het NBSA, vrijstellingen en de toekenning van de propedeuse en de hoofdfase faciliteert. Verder zijn in dit kader op basis van evaluaties een nieuwe versie van de studiekeuze gesprekken programma ontwikkeld, is het Negatief Bindend Studieadvies-proces verder verbeterd, zijn de schooldossiers aangepast, is 1CijferHO gekoppeld aan het HZ data warehouse en zijn de bijbehorende rapportages ontwikkeld en is een nieuwe applicatie ontwikkeld voor de prognose van de ontwikkeling van de studentenaantallen.

#### **12.3.5. MEER DOEN MET MINDER MIDDELEN**

In het kader van meer doen met minder middelen, zijn ook in 2014 diverse projecten gelinkt aan HZ-IP & kernprocessen gerealiseerd en uitgevoerd. Een aantal nieuw opgestelde processen is vastgesteld. Daarbij is het in een aantal gevallen gelukt om meer structuur aan te brengen en de processen efficiënter in te richten.

#### **12.3.6. PROFESSIONALS BEPALEN DE KWALITEIT**

In de I-Strategie wordt vastgesteld dat het vooral van belang is om vast te stellen dat het te realiseren kwaliteitsniveau (een zeer dominant thema) erg afhankelijk is van de wijze waarop de binnen de hogeschool werkzame professionals hun activiteiten uit (kunnen) voeren. En dat zij daarbij actuele en

correcte informatie nodig hebben, ook om hun eigen prestaties af te kunnen zetten tegen die van anderen. Hiertoe is in 2014 het HZ-overleg Planning en Control gecontinueerd. Zoals hiervoor al aangegeven, is een groot aantal projecten op het gebied van de informatievoorziening uitgevoerd, waaronder diverse nieuwe en/of aangepaste rapportages ten behoeve van met name de verantwoording aan externe partijen zoals de NVAO, het Ministerie van OCW en de Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek.

#### **12.3.7. CLOUD SERVICES**

Studenten en docenten zullen steeds vaker gebruik maken van cloud services in het onderwijs. In het kader van deze trend heeft de HZ een HZ-cloud strategie in de vorm van een kwadranten model vastgesteld. Een belangrijk aandachtspunt daarbij vormt de garantie van de beschikbaarheid van de ICT services en infrastructuur voor de HZ.

Naast enkele initiatieven in het kader van het op eenvoudige wijze kunnen authenticeren bij door de HZ ondersteunde cloud diensten, is in het kader van de waarborging van de continuïteit van HZ-services in 2014 ieder kwartaal in een qua medewerkers wisselende samenstelling een uitwijkoefening in de Zeeuwse Bibliotheek uitgevoerd. Bovendien zijn alle distributieswitches in de gebouwen vervangen. Behalve dat dit een verbetering in de redundantie oplevert, zijn daarmee ook de werkplekaansluitingen 1Gb in plaats van 100Mb geworden.

#### **12.3.8. ONDERZOEK IN HET HBO**

Onderzoek, en dan met name praktijkgericht onderzoek, wordt van steeds groter belang in het hbo. De nadruk ligt hierbij op valorisatie en integratie van onderzoek in het (reguliere) onderwijs. In het kader van het verstevigen en professionaliseren van onze relatie met de omgeving is CRM-fase drie conform plan uitgevoerd.







**FINANCIËN**

**13**

## 13.1. FINANCIËLE PRESTATIES: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING

### VERGELIJKING BEDRIJFSRESULTAAT 2014 MET BEGROTING 2014 EN BEDRIJFSRESULTAAT 2013

	REALISATIE	BEGROTING	VERSCHIL	REALISATIE	VERSCHIL
* € 1.000	2014	2014	2014	2013	2013
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdrage	30.916	28.105	2.811	28.189	2.727
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.649	2.457	192	2.393	256
College-, cursus- en examengelden	9.009	8.415	594	7.712	1.297
Baten werk in opdracht van derden	1.667	1.974	-307	1.441	226
Overige baten	2.043	1.863	180	4.102	-2.059
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>46.284</b>	<b>42.814</b>	<b>3.470</b>	<b>43.837</b>	<b>2.447</b>
Lasten					
Personeelslasten	28.723	30.033	-1.310	28.275	448
Afschrijvingen	6.443	2.342	4.101	2.164	4.279
Overige materiële lasten	8.334	8.997	-663	8.523	-189
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>43.500</b>	<b>41.372</b>	<b>2.128</b>	<b>38.962</b>	<b>4.538</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>2.784</b>	<b>1.442</b>	<b>1.342</b>	<b>4.875</b>	<b>-2.091</b>
Saldo financiële bedrijfsvoering	-71	-175	104	-271	200
Resultaat deelnemingen	114	200	-86	96	18
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>2.827</b>	<b>1.467</b>	<b>1.360</b>	<b>4.700</b>	<b>-1.873</b>
<b>INCIDENTELE BATEN EN LASTEN IN TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-3.401</b>	<b>0</b>	<b>-3.401</b>	<b>1.561</b>	<b>-4.962</b>

#### 13.1.1 VERGELIJKING BEDRIJFSRESULTAAT 2014 MET BEGROTING 2014

Het bedrijfsresultaat van 2014 komt uit op € 2,8 miljoen positief en is daarmee € 1,4 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2014 rekening was gehouden. Deze afwijkingen hebben grotendeels een incidenteel karakter. Dit hogere resultaat wordt voor € 3,5 miljoen beïnvloed door hogere baten en voor € 2,1 miljoen door hogere lasten. De afwijkingen in de financiële baten en lasten en het resultaat op deelnemingen compenseren elkaar.

De totale baten zijn € 3,5 miljoen hoger dan begroot. Naar de samenstellende delen kan hiervoor de onderstaande verklaring voor worden gegeven.

De Rijksbijdrage is in 2014 € 2,8 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit is een gevolg van positieve prijs-

bijstellingen per student door het Ministerie van OCW (€ 2,3 miljoen) en het restant van de Rijksbijdrage 2013 dat betrekking heeft op het Centre of Expertise Delta Technology (€ 0,5 miljoen). Laatst genoemde post werd in 2013 als doelsubsidie beoordeeld die conform het matchingsbeginsel verantwoord moest worden. Doordat de hogere Rijksbijdragen pas in de loop van 2014 bekend werden, was het niet mogelijk om deze middelen in 2014 nog in te zetten ten behoeve van de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De HZ is voor het opzetten en implementeren van haar toegepaste en praktijkgerichte onderzoek voor een significant deel afhankelijk van het binnenhalen van subsidiestromen. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Door de economische crisis is het moeilijker geworden om subsidies te genereren. Hierdoor staan de baten uit contractonderwijs en -onderzoek onder druk.

De collegegelden zijn € 0,6 miljoen hoger als gevolg van hogere instroom en meer langstudeerders.

De totale lasten zijn € 2,1 miljoen hoger dan begroot, met name als gevolg van een bijzondere waardevermindering van het onroerend goed. De komende jaren krijgt de HZ te maken met de gevolgen van de bevolkingskrimp. Momenteel wordt er uitgegaan van een daling van de studentenaantallen met circa 19%. De HZ bereidt zich zo goed mogelijk voor op deze verwachte ontwikkelingen. Dit gebeurt onder meer door het huisvestingsplan strategisch te beoordelen naar de beste vestigingslocatie.

Het HZ instellingsplan 2013-2017 bevat een concretisering van de strategie van de HZ. In 2014 is gestart met de implementatie hiervan. Centraal in het instellingsplan 2013-2017 staat de ontwikkeling van een nieuw onderwijsconcept. Dit betekent dat er andere eisen worden gesteld aan de onderwijs, de onderzoekomgeving en de verbinding tussen beiden. Speerpunten uit dit nieuwe onderwijsconcept zijn een intensievere begeleiding van studenten, kleinschalig onderwijs en praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Om studenten een goede oriëntatie op hun beroepsomgeving te bieden, wordt in de opleidingen een directe verbinding gelegd tussen de real-life casuïstiek en de kennis en houding die nodig zijn voor de oplossing hiervan. Dit stelt eisen aan de studenten, de medewerkers en de leermiddelen, waaronder de onderwijsruimten op de diverse locaties van de HZ. De HZ streeft er tevens naar om het onderwijs op die plaatsen te organiseren waar dit het beste aansluit op het DNA van de zuidwestelijke Delta-regio.

Het huidige onroerend goed voldoet niet aan de eisen die het nieuwe onderwijsconcept van de HZ hieraan stelt. Een grondige herinrichting van de locaties moet dan ook in gang gezet worden. Bedrijfseconomisch wordt een gebouwencomplex per locatie als Kasstroom Genererende Eenheid (=KGE) gezien. Dit houdt in dat een belangrijk deel van de gebouwen op de Edisonweg (hoofdvestiging) in 2025 gesloopt zal moeten worden om plaats te maken voor nieuwbouw die aan de hieraan

te stellen onderwijskundige eisen voldoet. Om dezelfde redenen zal het huidige pand aan de Boulevard Bankert 154 plaatsmaken voor nieuwbouw.

Een deel van het complex Edisonweg zal drastisch heringericht moeten worden, zodat ook die gebouwen voldoen aan bedoelde eisen. In die vastgoedontwikkeling moet ook rekening worden gehouden met het feit dat de HZ ook elders in Zeeland (Vlissingen: Boulevard Bankert 154, Middelburg: Het Groene Woud 1-3 en Goes: Zwembadweg) onderwijslocaties gaat realiseren. Dit impliceert dat er circa 1.700 studenten op deze dislocaties onderwijs zullen gaan volgen. Genoemde ontwikkelingen leiden tot een bijzondere waardevermindering van het gebouwencomplex op de hoofdlocatie Edisonweg 4. Het vertrek van ruim een derde deel van de studenten naar andere locaties heeft gevolgen voor het pand Edisonweg 4 als KGE. Om de bedrijfswaarde van de KGE Edisonweg 4 te bepalen zijn de kasstroomprognoses van 2015 tot en met 2025 doorgerekend waarbij in overeenstemming met de HZ rentabiliteitseisen uitgegaan is van een disconteringsvoet van 4%. De financiële consequenties hiervan zijn doorgerekend, waaruit een bijzondere waardevermindering van € 4,4 miljoen volgt.

Hiertegenover staan lagere personeelslasten ad € 1,3 miljoen, lagere afschrijvingskosten ad € 0,3 miljoen en lagere overige materiële lasten ad € 0,7 miljoen. De lagere personeelslasten zijn een gevolg van een lagere dotatie aan de personeelsvoorzieningen (het langjarig gemiddelde bedraagt € 0,4 miljoen), minder ingezet personeel ter grootte van € 0,8 miljoen en lagere overige personeelslasten van € 0,1 miljoen. De afschrijvingskosten zijn € 0,3 miljoen lager als gevolg van lagere investeringen in de technische infrastructuur. De lagere overige materiële lasten ad € 0,7 miljoen laten een divers beeld zien.

## 13.2. FINANCIËLE POSITIE: SAMENVATTING BALANS

Onderstaand worden een aantal getallen gepresenteerd die de financiële positie van de HZ duiden.

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BALANSTOTAAL</b>	40,9	43,0	42,5	43,1	42,3	46,4	46,7
<b>TOTALE OPBRENGSTEN</b>	37,8	40,0	40,7	42,2	40,9	43,8	46,3
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	15,3	2,3	3,8	6,6	7,8	12,5	15,3
<b>EV ALS % VAN HET BALANSTOTAAL</b>	37,41%	5,35%	8,94%	15,31%	18,44%	26,94%	32,84%
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	1,7	-13,0	1,5	2,8	1,2	4,7	2,8
<b>WERKKAPITAAL</b>	6,7	6,8	6,0	7,6	7,8	10,8	16,8

De balanstotalen bewegen zich in de jaren 2008 tot en met 2014 tussen de € 40,9 en € 46,7 miljoen. De totale opbrengsten zijn in de periode 2008 tot en met 2014 gestegen met € 8,5 miljoen als gevolg van hogere studentenaantallen (+ 1.100). Het eigen vermogen bereikte in 2009 een dieptepunt met een waarde van € 2,3 miljoen als gevolg van een negatief exploitatie-resultaat behaald in 2009 van € 13,0 miljoen na het ten laste van de exploitatie verantwoorden van het restant van de Claim Rekenschap. Hier stond tegenover dat er vreemd vermogen opgevoerd is ter grootte van € 14,8 miljoen. De solvabiliteit is sinds 2009 toegenomen met 27,4 procentpunten door het behalen van positieve bedrijfsresultaten. Het werkkapitaal bevindt zich met € 16,8 miljoen op een hoog niveau. De hiervan afgeleide current ratio heeft een waarde van 2,0.

### 13.2.1. TREASURYBELEID

Het treasurybeleid is risicomijdend en in het treasury-statuut zijn de bevoegdheden duidelijk vastgelegd. Het statuut is conform de regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2011, zoals vastgesteld door het Ministerie van OCW. Per ultimo 2014 was er, naast tegoeden op diverse spaar-rekeningen, tevens sprake van een effectenportefeuille bij Schretlen & Co. Hierin was een bedrag ad € 2,4 miljoen belegd in obligaties. Daarnaast is in verband met de lagere rentevergoeding op creditgelden maximaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden voor extra aflossingen op de langlopende schulden bij de Rabobank. Voor alle liquiditeiten en effecten geldt dat deze direct opeisbaar zijn.

### 13.3. MARKTACTIVITEITEN

Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van de HZ sluiten aan bij de missie van de HZ. De missie van de HZ staat verwoord in het HZ-IP 2013-2017. De markt-activiteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs. De omzet van de marktactiviteiten bedraagt € 0,8 miljoen. Dit staat gelijk aan 1,7% van de totale omzet van de HZ.

### 13.4. CLAIM REKENSCHAP

Op 21 september 2005 is door de staatssecretaris van OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de HZ inzake Rijksbijdragen over de bekostigingsjaren 2001 tot en met 2004 in het kader van het Vervolgonderzoek Rekenschap. De omvang van deze terugvordering bedraagt € 19,1 miljoen. Daarnaast heeft de staatssecretaris van OCW een besluit genomen in het kader van het onderzoek van de departementale auditdienst van het Ministerie van OCW met betrekking tot 2005. Dit leidde tot een terugvordering van € 4,8 miljoen. In een bestuurlijk arrangement is afgesproken dat

de door het Ministerie van OCW ingestelde vorderingen ad € 23,9 miljoen in een periode van 20 jaar moeten worden terugbetaald. Verder is bepaald dat er geen concessies worden gedaan aan het ten uitvoer brengen van onderwijs in Zeeland op een voldoende kwalitatief niveau. Eén keer in de twee jaar vindt er een bestuurlijk overleg plaats tussen de HZ en het Ministerie van OCW inzake de mogelijkheid tot continuering van terugbetaling door de HZ aan het Ministerie van OCW. Indien terugbetaling niet verantwoord kan plaatsvinden, vindt opschorting van de terugbetalingsverplichting plaats.

Vanaf 2006 wordt er jaarlijks € 1,2 miljoen afgelost. Tot en met 2014 is er derhalve € 10,8 miljoen afgelost. Ultimo 2009 is duidelijk geworden dat het restant van de Claim Rekenschap niet langer als een niet uit de balans blijvende verplichting verantwoord kan blijven worden, gezien het feit dat er geen rechtszaken meer lopen en het Ministerie van OCW het merendeel van de gevoerde rechtszaken heeft gewonnen. Om deze reden is er een langlopende schuld tegen contante waarde van € 9,9 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2014 opgenomen.

## 13.5. CONTINUITEITSPARAGRAAF

### 13.5.1. INLEIDING

In deze paragraaf komt het meerjarig beleid waarvoor de HZ een instellingsplan heeft gemaakt aan de orde. Naar aanleiding hiervan zijn strategische initiatieven verwoord. Dit beleid is financieel vertaald in een meerjarenparagraaf en bepaalde onderdelen van deze meerjarenparagraaf worden toegelicht. Voorts wordt aandacht besteed aan het interne risico- en controle-systeem en worden de belangrijkste risicogebieden gesignaleerd.

Op basis van onderstaande paragrafen concludeert de HZ dat de continuïteit van de instelling voor de komende jaren gewaarborgd is. Dit wordt hierna toegelicht.

### 13.5.2. BELEID

De HZ heeft zijn beleid verwoord in het HZ IP 2013-2017. Enerzijds is het HZ IP 2013-2017 een voortzetting van het vorige HZ IP 2009-2012, anderzijds is er vanwege de sterk veranderde maatschappelijke context, zoals de economische en financiële crises, de invoering van een ander bekostigingsmodel en andere verwachtingen van het hoger onderwijs, sprake van nieuwe accenten in het HZ IP 2013-2017.

Ten behoeve van de realisatie van het beleid is een strategische kaart en een strategische route geformuleerd. Samenvattend komt dit beleid neer op het volgende.

De HZ wil als zelfstandige hogeschool met 4.600 studenten een gewaardeerde opleider zijn van profes-



sionals. Zij kiest ervoor om als nationale en internationale kennispartner op haar expertisedomeinen actief te zijn. Dit veronderstelt dat de HZ een voldoende instroom van nieuwe studenten realiseert. Voorts dat de doorstroom van de ingeschreven studenten op een hoog niveau wordt gehouden en dat opleidingen en onderzoek kosteneffectief uitgevoerd worden. Daar zijn een gunstige student-docent ratio en een gemiddeld adequaat aantal studenten per cursuseditie voor nodig. Gezien de kleinschaligheid van veel HZ-opleidingen is synergie tussen opleidingen noodzakelijk. Dit kan gerealiseerd worden vanuit brede opleidingen, die studenten een ruime keuzemogelijkheid bieden om in aansluiting bij hun professionele en persoonlijke ontwikkeling hun carrièreperspectief te vergroten. De acadievorming die leidt tot de ontwikkeling van professional colleges van minimaal 600 studenten, moet daaraan bijdragen.

De HZ als De Persoonlijke Hogeschool richt zich op de begeleiding van zowel de professionele als de persoonlijke ontwikkeling van haar studenten. Zij realiseert onder meer een goed studiekeuzetraject en een daarop volgend persoonlijk traject van studieloopbaan coaching en het student- en procesgericht uitdagend onderwijs. Dit onderwijs moet volgens de HZ in deze globaliserende en dynamiserende wereld noodzakelij-

kerwijs praktijkgericht en internationaal zijn, waarbij gewerkt wordt met real-life cases van echte opdrachtgevers. Om studenten hierbij te helpen worden zij gestimuleerd hun internationale wereldoriëntatie te verbreden en te verdiepen.

De HZ gaat haar onderwijs op diverse manieren aanbieden. Naast het bestaande face-to-face (klassieke) onderwijs zal steeds meer onderwijs modulair en online (digitalisering) worden aangeboden. Dit om zowel aan te sluiten bij de veranderende leerhouding van studenten als om rekening te houden met de karakteristieken van de diversiteit aan doelgroepen om zodoende effectief en efficiënt onderwijs te verzorgen. Hiervoor is een aangepast teaching- en learningmodel nodig, waarbij de regie bij de student komt te liggen en de docent zijn werkzaamheden hierop aanpast (flipping the classroom). Om effectief hun professionele en persoonlijke ontwikkeling richting te geven is het cruciaal dat studenten een carrièreperspectief ontwikkelen. Dit maakt het voor studenten mogelijk om door te stromen naar een master alsmede in te stromen in een beroep of een eigen bedrijf op te zetten. Voor werkenden gaat het onder meer om het aanpassen van hun loopbaanperspectief, terwijl ondernemingen hun medewerkers in staat stellen om zich op de HZ te scholen in verschillende vormen.



In deze tijd van netwerkorganisaties versterkt de HZ haar (inter)nationale partnernetwerk verder (multi-partnership, strategie), zodat zij inbreng vanuit de (inter)nationale beroepspraktijk veilig stelt, (inter)nationale stageplaatsen mogelijk maakt, haar onderzoek in samenwerking met relevante partners kan vormgeven en haar afgestudeerden potentiële arbeidsplaatsen biedt. Dit alles zal bijdragen aan een blijvend hoge waardering van haar onderwijs en onderzoek door alle stakeholders. Daarnaast beschikt de HZ over een internationaal netwerk van kennisinstellingen om studenten- en docentenuitwisseling te realiseren. De komende jaren ligt de nadruk op strategische samenwerking die aansluit op onze expertisedomeinen met als doel onze focus en massa en/of geografische positie (deltagebieden) in de wereld te versterken. De HZ heeft nadrukkelijk focus aangebracht in de expertisedomeinen, waarop zij zich wil onderscheiden (Water en Land, Industrie en Logistiek, Business en Toerisme). De ontwikkeling van die expertise vindt vanzelfsprekend plaats in samenwerking met partners in Applied Research Centra en Centres of Expertise. Dit alles als onderdeel van de multipartnerstrategie van de HZ (Zelfstandig en Samen). Door valorisatie van de resultaten van het praktijkgericht onderzoek draagt HZ nadrukkelijk bij aan de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio en, met betrekking tot de specifieke focusdomeinen, ook nationaal en internationaal.

Om dit mogelijk te maken zal de HZ in de komende periode haar marketing verbeteren met als doel de herkenbaarheid bij haar doelgroepen te vergroten. Zij doet dit op een bij de onderscheiden doelgroepen passende wijze. In de komende periode zal dit meer en meer via digitale kanalen gaan plaatsvinden als onderdeel van een verbeterd instroommanagement.

Onze dynamische wereld verlangt een aanvulling op het bestaande businessmodel. Naast het bestaande businessmodel zullen nieuwe modellen moeten worden ontwikkeld, die passen bij de beoogde doelgroepen en die zorgen voor de gewenste groei die economisch verantwoord is.

Verbetering van de aansluiting tussen vooropleiding en de HZ is nodig om recht te doen aan de groeiende diversiteit van de instroom. In De Persoonlijke Hogeschool wordt het onderwijs gekenmerkt door klantgerichtheid, persoonlijke benadering en interactie. Dit doet een nadrukkelijk beroep op een slimme inzet van mensen en middelen. Student- en Procesgericht Onderwijs moet leiden tot betere leerprestaties en grotere learning-outcomes. Naast inhoudelijke vernieuwing van het onderwijs en integratie van onderzoek in het onderwijs, stelt dit onderwijsconcept ook andere eisen aan de leeromgeving en voorzieningen.

Al deze veranderingen stellen eisen aan het vermogen tot transformatie van de HZ. Effectief besturen van de HZ vereist ook het beschikken over de juiste projectinformatie en het hebben van een cultuur, zoals die in de kernwaarden is beschreven. Dit alles draagt bij aan een beheersbare onderwijstransformatie en efficiënte operatie (operational excellence) van de HZ. Dialoog met de binnen- en buitenwereld is onmisbaar in dit geheel.

Een veranderende wereld vraagt voortdurend om nieuwe dan wel aangepaste opleidingen en daarbij passend onderzoek. Daartoe worden voortdurend ontwikkelingen in de samenleving gevolgd en waar nodig of wenselijk vertaald in nieuwe dan wel aangepaste bestaande opleidingen in samenwerking met het (inter)nationale partnernetwerk. Dit veronderstelt het continu bewaken en herzien van het portfolio van aanwezige opleidingen en daaraan gekoppeld onderzoek. Hierdoor versterkt de HZ haar profiel en marktpositie en biedt het mogelijkheden om ons reputatie- en innovatievermogen te vergroten.

Door het stimuleren van teamwork intern en extern wordt een proces van continue kwaliteitsverbetering mogelijk. Tevens speelt het inzetten van moderne ICT-technologie een belangrijke rol.

Natuurlijk zijn de docenten en de andere medewerkers de spil in het onderwijs van de HZ. De HZ moet om haar ambities waar te kunnen maken beschikken over competente en zich blijvend ontwikkelende medewerkers. Daartoe worden in de komende periode de werving en de interne scholing van medewerkers verder ontwikkeld.

Bovenstaande is uitgewerkt in 6 strategische initiatieven, te weten:

1. Uitdagend onderwijs
2. Praktijkgericht onderzoek en valorisatie
3. Docent 2.0
4. Groeiende en innoverende hogeschool
5. Inspirerende campus
6. Beheersing transformatie

Bij elk strategische initiatief zijn de doelstellingen, activiteiten en de beoogde resultaten verwoord.

Deze strategische initiatieven worden hanteerbaar uitgewerkt in jaarplannen per organisatieonderdeel.

### **13.5.3. MEERJARENPARAGRAAF**

Onderstaand volgt een overzicht van baten en lasten over de periode 2014 tot en met 2019, gevolgd door een overzicht van de belangrijkste kengetallen. De belangrijkste posten worden toegelicht.



## OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN

* € 1.000	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdrage	30.916	30.769	31.010	31.227	30.167	30.296
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.649	4.186	3.541	3.718	4.854	4.834
College-, cursus- en examengelden	9.009	8.917	8.728	8.738	8.936	9.105
Baten werk in opdracht van derden	1.667	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Overige baten	2.043	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>46.284</b>	<b>46.472</b>	<b>45.879</b>	<b>46.283</b>	<b>46.557</b>	<b>46.835</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	28.723	33.124	33.054	33.376	33.371	33.958
Afschrijvingen	6.443	1.854	2.234	2.546	2.668	2.628
Huisvestingslasten	1.162	1.328	1.366	1.370	1.373	1.389
Overige materiële lasten	7.172	7.540	7.407	7.358	7.522	7.204
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>43.500</b>	<b>43.846</b>	<b>44.061</b>	<b>44.650</b>	<b>44.934</b>	<b>45.179</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>2.784</b>	<b>2.626</b>	<b>1.818</b>	<b>1.633</b>	<b>1.623</b>	<b>1.656</b>
Saldo financiële bedrijfsvoering	-71	255	28	51	74	96
Resultaat deelnemingen	114	100	100	100	100	100
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>2.827</b>	<b>2.981</b>	<b>1.946</b>	<b>1.784</b>	<b>1.797</b>	<b>1.852</b>
<b>INCIDENTELE BATEN EN LASTEN IN TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-3.401</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## KENGETALLEN

KENGETAL 31-12	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PERSELE BEZETTING IN FTE</b>						
• Management/ Directie (=AOP)	15,5	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7
• Onderwijzend personeel (=OP)	225,8	258,3	257,5	257,4	257,4	259,7
• Overige medewerkers (=AOP)	124,1	126,8	121,7	121,9	118,5	118,5
<b>TOTAAL*</b>	<b>365,4</b>	<b>400,8</b>	<b>394,9</b>	<b>395,0</b>	<b>391,6</b>	<b>393,9</b>
<b>FACTOR OP/ OOP**</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>
<b>INSTROOM</b>	<b>1.425</b>	<b>1.406</b>	<b>1.406</b>	<b>1.433</b>	<b>1.429</b>	<b>1.414</b>
<b>STUDENTENAANTALLEN</b>	<b>4.828</b>	<b>4.610</b>	<b>4.544</b>	<b>4.562</b>	<b>4.636</b>	<b>4.675</b>
<b>S/D-RATIO</b>	<b>21,4</b>	<b>17,8</b>	<b>17,6</b>	<b>17,7</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>

\* Deze formatie is gebaseerd op de meerjarenprognose. De formatie zoals genoemd in hoofdstuk 9 betreft een weergave op peildatum 31/12/2014.

\*\* Deze factor wijkt af van de factor zoals vermeld bij de prestatieafspraken (externe definitie), omdat dit een intern kengetal is wat is gebaseerd op een interne definitie.



## TOELICHTING

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 salarisadministratie (externe inleen inclusief uitzendkrachten) van de HZ uitbetaald worden.

De HZ investeert inmiddels flink in het strategisch initiatief "Uitdagend onderwijs" en "Praktijkgericht onderzoek en valorisatie". In 2015 wordt hier € 2,2 miljoen (25 fte's) extra voor vrij gemaakt. Dit innovatiebudget loopt naar 2019 op naar € 3,7 miljoen (43 fte's). Dit wordt mogelijk gemaakt door het beschikbaar komen van de financiële middelen uit hoofde van het afschaffen van de studiefinanciering.

Daarnaast moet 70% van de docenten in 2016 in het bezit zijn van een (professionele) master of PhD (strategisch initiatief "Docent 2.0").

Het totaal aantal studenten varieert tussen 4.828 en 4.544 in genoemde jaren. Het aantal nationale studenten zal jaarlijks licht dalen terwijl het aantal internationale studenten toeneemt. Voorts wordt verwacht dat het aantal langstudeerders zal afnemen. Het aantal studenten in het technische domein neemt toe, terwijl het aantal studenten in de andere domeinen afneemt (strategisch initiatief "Groeierende en innoverende hogeschool").

Door het verkleinen van de groepen en het verhogen van de onderwijsintensiteit krijgt het onderwijs een kwaliteitsimpuls. Hierdoor neemt het aantal studenten per docent (S/D-ratio) af van 21,4 in 2014 naar 18,0 in 2019. In relatie tot de veranderende onderwijsvraag per academie/opleiding streeft de HZ naar een flexibele formatie van 20%. Door de per 1 juli 2015 in werking tredende wet "Werk en Zekerheid", wordt het lastiger om aan deze flexibiliteitsdoelstelling te voldoen. Het inzetten van meer onderwijzend personeel is in overeenstemming met het financiële beleid dat erop gericht is om zoveel mogelijk (financiële) middelen te besteden aan de kerntaken onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

Opvallend in nevenstaande opstelling van balansposities is dat er in de jaren 2015 tot en met 2019 aanzienlijk geïnvesteerd zal worden in vaste activa. Het huidige onroerend goed voldoet niet aan de eisen die het nieuwe onderwijsconcept van de HZ hieraan stelt. Een grondige herinrichting van de locaties moet dan ook in gang gezet worden. Het huidige pand aan de Boulevard Bankert 154 zal plaatsmaken voor nieuwbouw dat aan de hieraan te stellen onderwijskundige eisen voldoet. Een deel van het complex Edisonweg zal in 2025 deels worden gerenoveerd, gesloopt en gevolgd door (gedeeltelijke) nieuwbouw. Hierdoor zullen ook die gebouwen voldoen aan bedoelde eisen. In die vastgoedontwikkeling moet ook rekening worden gehouden met het feit dat de HZ ook elders in Zeeland (Vlissingen: Boulevard Bankert 154, Middelburg: Het Groene Woud 1-3 en Goes: Zwembadweg) onderwijslocaties gaat realiseren. De HZ vindt het heel belangrijk om onderwijs te organiseren op die locaties die passend zijn bij het DNA van de zuidwestelijk delta regio. Dit impliceert dat er circa 1.700 studenten op deze dislocaties onderwijs zullen gaan volgen.

Door middel van deze investeringen wordt het mogelijk gemaakt dat de (technische) academies het nog te vernieuwen onderwijsconcept, waarin het toegepaste onderzoek verweven zit, adequaat kunnen uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2015 tot en met 2019 voor € 33,3 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 27,4 miljoen gereserveerd voor gebouwen, waarvan € 24,5 miljoen bestemd voor (ver)nieuwbouw (Boulevard Bankert 154 en Middelburg: Het Groene Woud). Hierbij is rekening gehouden met de financiële middelen die met ingang van 2018 vrijkomen (in verband met afschaffing studiefinanciering). Genoemde investeringen worden met name met eigen financiële middelen gefinancierd en voor € 7,0 miljoen met lang vreemd vermogen. De vlottende activa nemen met name af door investeringen in materiële vaste activa.

Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 2,0 miljoen in de periode 2015 tot en met 2019 neemt het eigen vermogen toe van € 15,3 miljoen ultimo 2014 naar € 25,7 miljoen ultimo 2019.

## BALANS

* € 1.000	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVA</b>						
<b>VASTE ACTIVA</b>	<b>13.789</b>	<b>19.321</b>	<b>33.089</b>	<b>37.744</b>	<b>36.443</b>	<b>35.182</b>
Immateriële VA	0					
Materiële VA	11.816	17.248	30.916	35.471	34.070	32.709
Financiële VA	1.973	2.073	2.173	2.273	2.373	2.473
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>32.970</b>	<b>28.526</b>	<b>22.047</b>	<b>17.369</b>	<b>18.689</b>	<b>19.899</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>46.759</b>	<b>47.847</b>	<b>55.136</b>	<b>55.113</b>	<b>55.132</b>	<b>55.081</b>
<b>PASSIVA</b>						
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>15.325</b>	<b>18.306</b>	<b>20.252</b>	<b>22.036</b>	<b>23.833</b>	<b>25.685</b>
Algemene reserve	-3.380	-2.326	-1.914	-1.579	-1.130	-690
Bestemmingsreserve publiek	16.732	18.559	19.993	21.342	22.590	23.902
Bestemmingsreserve privaat	1.973	2.073	2.173	2.273	2.373	2.473
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
<b>VOORZIENINGEN</b>	<b>2.000</b>	<b>1.874</b>	<b>1.886</b>	<b>1.779</b>	<b>1.734</b>	<b>1.598</b>
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>13.284</b>	<b>11.835</b>	<b>17.166</b>	<b>15.466</b>	<b>13.733</b>	<b>11.966</b>
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>16.150</b>	<b>15.832</b>	<b>15.832</b>	<b>15.832</b>	<b>15.832</b>	<b>15.832</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>46.759</b>	<b>47.847</b>	<b>55.136</b>	<b>55.113</b>	<b>55.132</b>	<b>55.081</b>

## FINANCIËLE RATIO'S

	NORM INSPECTIE	NORM OCW	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CURRENT RATIO</b>	0,5	> 0,5 < 1,5	2,0	1,8	1,4	1,1	1,2	1,3
<b>SOLVABILITEIT</b>	30%	> 10% < 50%	32,8%	38,3%	36,7%	40,0%	43,2%	46,6%
<b>RENTABILITEIT</b>	2 jaar < -5%	> -1% < 5%	6,1%	6,4%	4,2%	3,9%	3,9%	4,0%

De current ratio bevindt zich in de prognoseperiode (uitgezonderd 2014 en 2015) binnen de door het Ministerie van OCW gestelde signaleringsgrenzen (0,5 – 1,5). De current ratio daalt doordat de liquide middelen afnemen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa en in onderwijzend personeel teneinde uitvoering te geven aan de uitvoering van de onderwijsinnovatie.

De solvabiliteit is ultimo 2014 weer boven de signaleringsgrens van de inspectie van 30% uitgekomen. Op basis van verwachte positieve bedrijfsresultaten zal de solvabiliteit verder stijgen richting 50% ultimo 2019. De rentabiliteit beweegt zich (met uitzondering van 2014 en 2015) tussen de signaleringsgrenzen van het Ministerie van OCW.

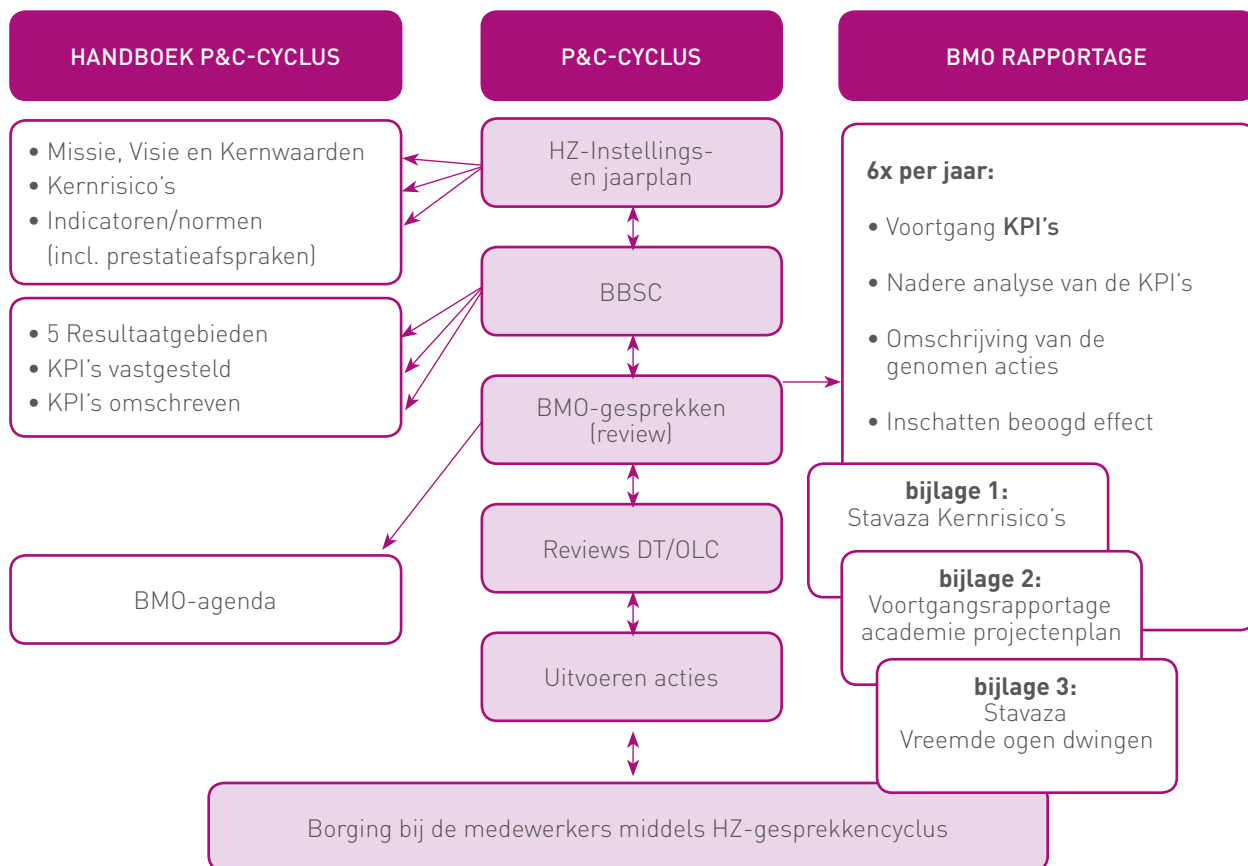
### 13.5.4. INTERNE RISICOBEBEERSINGSEN CONTROLESYSTEEM

De HZ acteert in een dynamische wereld. De ontwikkelingen die hieruit voortvloeien komen steeds dieper de school in. Te denken valt hierbij onder meer aan andere typen studenten, nieuwe eisen vanuit het beroepenveld en nieuwe regelgeving vanuit de overheid. Maatregelen zijn noodzakelijk om er voor te zorgen dat afgestudeerden effectief kunnen opereren als professionals in die blijvend veranderende wereld. In het HZ IP 2013-2017 zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het speelveld van de HZ, evenals de gevolgen ervan, ingeschat. Voorts is een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van de HZ alsmede van de kansen en bedreigingen in de omgeving van de HZ in de komende

jaren. Met behulp van de confrontatie van sterke en zwakke punten en de gesignaleerde kansen evenals van de bedreigingen en de sterkten en zwakten is een aantal aandachtspunten voor het beleid en de strategie van de HZ in de komende jaren geformuleerd. De HZ beschikt over een notitie risicomanagement. In deze notitie worden de risico's per organisatieonderdeel onderscheiden naar strategische – en operationele risico's. Tevens wordt per risico aangegeven wat de kans is dat het risico zich zal voordoen, wat de mogelijke impact is en wat de beïnvloedbaarheid is, hetgeen leidt tot het bepalen van de kernrisico's. Ten slotte zijn per risicogebied de beheersmaatregelen en de risico-indicatoren weergegeven. Jaarlijks wordt deze risicomanagement notitie geactualiseerd. In het kader van risicomanagement wordt in de planning- en control-cyclus en in de BMO-rapportages van de academiectoren en diensthoofden aan het College van Bestuur en van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht specifiek aandacht besteed aan de te beheersen risico's. De HZ Risico Management notitie maakt daarmee integraal onderdeel uit van P&C-cyclus. Eén en ander is vastgelegd in het "Handboek Planning & Control-cyclus 2015".

Het HZ-IP 2013-2017 krijgt zijn vertaling in de academie- en diensten jaarplannen. Deze jaarplannen worden per organisatieonderdeel vertaald naar de rapportageformats ten behoeve van het BMO. In de Business Balanced Scorecards (BBSC) worden de gerealiseerde scores gepresenteerd. In de komende jaren krijgt ieder organisatieonderdeel zijn eigen geïndividualiseerde Balanced Scorecard. In 2014 zijn er per organisatieonderdeel twee verantwoordingsgesprekken met het College van Bestuur gevoerd en twee gesprekken die op de toekomst gericht waren (één gesprek gericht op planvorming en één gesprek gericht op de financiële doorvertaling van deze plannen). Geconstateerd wordt dat het niveau van de BMO-rapportages steeds beter wordt. Dit wordt mede bereikt door het principe van "best practice" te hanteren. Mede door de BMO-gesprekken blijft het College van Bestuur voldoende voeding houden met wat er zich binnen de organisatieonderdelen afspeelt en kan er – indien daartoe aanleiding zou zijn – worden bijgestuurd. De BMO-rapportages komen bottom-up tot stand. De directieteam van de academies stellen op basis van de reviewrapportages van de opleidingscoördinatoren de BMO-rapportages ten behoeve van de bespreking met

**DE PLANNING & CONTROL CYCLUS WORDT IN ONDERSTAAND SCHEMA SAMENGEVAT:**



het College van Bestuur op. De acties uit het academiejaarplan en academieprojectenplan worden vastgelegd en geborgd in de planningsgesprekken met de individuele medewerkers.

### 13.5.5. RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

De meerjarenprognose is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Het niet voldoen aan deze veronderstellingen brengt risico's met zich mee, waardoor de financieel gestelde targets zoals opgenomen in deze meerjarenprognose niet gehaald kunnen worden. In de notitie HZ risicomanagement worden 25 risico's onderscheiden, waarvan er 9 als kernrisicogebied zijn gekwalificeerd waarvoor beheersmaatregelen zijn danwel worden genomen. Kernrisico's zijn cruciaal omdat deze de essentie van het functioneren van de HZ raken.

De kernrisicogebieden zijn:

1. Competentie medewerkers
2. Non-conformiteit t.a.v. onderwijsinnovatie en koppeling onderwijs/ onderzoek
3. Personele formatie
4. Projectmanagement
5. Stijl van leidinggeven
6. Rendement
7. Instroom
8. Huisvesting en faciliteiten
9. Profiel HZ

Onderstaand volgt een opsomming van risico's per kernrisicogebied.

#### 1. COMPETENTIE MEDEWERKERS

De HZ is een innovatieve kennisinstelling waar alle medewerkers zich blijven ontwikkelen in het digitale tijdperk en een mondialiserende arbeidsmarkt. De snel veranderende samenleving vereist dat medewerkers van de HZ zich continu blijven ontwikkelen.

De HZ loopt risico's, indien:

- Competentie ontwikkeling achterblijft;
- De rolopvatting van medewerkers en het medewerkersgedrag niet conform kernwaarden is;
- Medewerkers onvoldoende gefaciliteerd worden.

#### 2. NON-CONFORMITEIT T.A.V. ONDERWIJSINNOVATIE EN KOPPELING ONDERWIJS/ ONDERZOEK

In het HZ IP 2013-2017 is een aantal ambities uitgesproken en doelen vastgesteld die in de komende periode gerealiseerd moeten worden. Wanneer niet in overeenstemming met het HZ IP 2013-2017 gewerkt wordt ten aanzien van onderwijsinnovatie en de koppeling onderwijs-onderzoek, dan levert dit risico's op, zoals:

- Inadequaat opleidingsaanbod;

- Onvoldoende kwalitatief goede opleidingen gebaseerd op student en proces gericht onderwijs en het ontbreken van de vier leerlijnen;
- Onvoldoende alloceren van innovatie budget;
- Niet conform de kaders uitvoeren van bloksysteem, student en proces gericht onderwijs, studiebelasting etc.;
- Geen dan wel onvoldoende koppeling tot stand gebracht tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie.

#### 3. PERSONELE FORMATIE

Omdat verwacht wordt dat de studentenaantallen per academie fluctueren, kan er een mismatch in het aanbod en de vraag naar personeel ontstaan. Dit raakt de kwaliteit van de uitvoering van het onderwijs met mogelijke doorwerking naar studentenenquêtes (NSE) en imago. In de meerjarenprognose 2015-2019 wordt er met een mismatch gerekend van 16,8 fte. Hiertegenover staat een investering in innovatie fte's van 43,1 fte. De HZ streeft naar een zo laag mogelijke overhead teneinde te bewerkstelligen dat er zoveel mogelijk financiële middelen besteed worden aan de kerntaken onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

#### 4. PROJECTMANAGEMENT

De uitvoering van het HZ IP 2013-2017 geschiedt projectmatig. De HZ loopt de volgende risico's:

- Tekort aan projectmanagement kennis, vaardigheden en houding;
- Onvoldoende commitment op afgesproken doelstellingen;
- Onvoldoende monitoren op realisatie;
- Het niet realiseren van gestelde doelen.

#### 5. STIJL VAN LEIDINGGEVEN

De uitvoering van het HZ IP 2013-2017 vraagt om een inspirerende stijl van leidinggeven. De HZ loopt de volgende risico's:

- Gebrek aan richting/ doelstellingen;
- Demotivatie van medewerkers;
- Dubbel en onnodig werk (verhoging werkdruk);
- Onvoldoende commitment op de te realiseren doelstellingen.

#### 6. RENDEMENT

Als de HZ de rendementen zoals overeengekomen met het Ministerie van OCW (prestatieafspraken) niet behaalt, dan heeft dit direct negatieve financiële consequenties alsmede een negatieve impact op het imago van de HZ. Dit laatste kan consequenties hebben op de instroom van studenten bij de HZ (nationaal en internationaal).

De ontwikkelingen van de rendementen zoals opgenomen in de mid-term review in 2014, gemaakt ten behoeve van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs



en Onderzoek, zijn positief.

In 2016 worden door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek namens het Ministerie van OCW de behaalde resultaten geëvalueerd. De HZ loopt in dat geval voor wat betreft de voorwaardelijke financiering een maximaal risico van jaarlijks € 1,3 miljoen minder inkomsten met ingang van 2017 als de drie onderdelen van de prestatieafspraken (studie-succes: Uitval 1e leerjaar, studieswitchers 1e leerjaar en bachelorrendement na 5 jaar, kwaliteit: NSE en maatregelen: docentkwaliteit, onderwijsintensiteit, indirecte kosten) niet gehaald worden. Wel vindt er een discussie plaats over de waardering van de behaalde resultaten omdat de meeste hogescholen moeite hebben met het realiseren van de targets. Dit zou kunnen betekenen dat voldoende voortgang ondanks het niet realiseren van de doelen positief wordt beoordeeld.

## 7. INSTROOM

Het vierjaars gemiddelde van de instroom ligt op 1.430 studenten. De meerjarenprognose gaat uit van een instroomniveau van gemiddeld 1.418 studenten. Dat is 12 studenten ofwel 0,8% lager dan het vierjaars gemiddelde. Vanaf 2018 staat de instroom onder druk als gevolg van de bevolkingskrimp en urbanisatie. Op basis van een onderzoek van Scoop is de verwachting dat het aantal regionale studenten de komende 15 jaar met ruim 18% zal afnemen. Indien de instroom jaarlijks 5% lager uitkomt, dan zullen de inkomsten uit collegegelden en Rijksbijdragen jaarlijks structureel € 2,0 miljoen lager uitkomen.

In het HZ IP 2013-2017 zijn een aantal beleidsvoor-nemens geformuleerd als antwoord op krimp. Hiertoe behoren de introductie van een nieuw onderwijs-concept, digitalisering van het onderwijs, introductie van nieuwe opleidingen en opleidingsvarianten, aansprekende profilering op expertisedomeinen, strategische samenwerking met vooral ondernemingen en andere kennisinstellingen, nationaal en internationaal en intensivering van de marketingactiviteiten (met name internationale doelgroepen). Als deze beleidsvoornemens niet gerealiseerd worden, dan worden er risico's op lagere instroom gelopen.

## 8. HUISVESTING EN FACILITEITEN

Modern onderwijs vraagt om een bijpassend gebouwencomplex. Indien hier niet aan wordt voldaan, dan kan het student en proces gericht onderwijsconcept niet in voldoende mate worden ingevoerd.

## 9. PROFIEL HZ

De HZ heeft zijn beleid gericht op het aantrekken van meer nationale en internationale studenten door te kiezen voor een duidelijk profiel gekoppeld aan de

karakteristieken van de Zuidwestelijke Delta en door veel opleidingen Engelstalig aan te bieden (10 van de 24 bacheloropleidingen zijn in het Engels). In het HZ IP 2013-2017 worden de volgende profielen onderscheiden: De persoonlijke hogeschool, Student- en Procesgericht Onderwijs; profiel op het expertisedomein Water & Land, Toerisme & Business en Industrie en Logistiek. Op deze expertisedomeinen is de HZ deelnemer in Centres of Expertises, samen met andere hogescholen en bedrijven. De reviewcommissie heeft de Centres of Expertises waar de HZ in deelneemt alsmede de zwaartepuntvorming positief beoordeeld. De consequentie van deze beoordeling is dat de reeds toegekende middelen gecontinueerd worden. Als in 2016 de beoordeling door de RCHOO van de zwaartepuntvorming van de HZ en de Centres of Expertises negatief is, dan heeft dit negatieve financiële consequenties zoals hieronder aangegeven.

De selectieve financiering van de zwaartepuntvorming en de Centres of Expertises, zijnde 2% van de NRB is gesplitst in:

- Voor wat betreft de CoE's: hier wordt door het Ministerie van OCW € 21 miljoen voor gereserveerd, overeenkomend met 1% van het macro budget. De HZ heeft het CoE Delta Technology toegewezen gekregen. Hier wordt vier jaar lang € 1,0 miljoen voor beschikbaar gesteld. Daarnaast is de HZ deelnemer in het CoE Biobased Economy (penvoerder Avans Hogeschool) en CELTH (penvoerder NHTV). Voor het CoE geldt een cofinanciering van 50%. Als de beoordeling negatief uitvalt, dan heeft dit voor de HZ een negatieve financiële impact in orde-grootte van maximaal € 1,0 miljoen.
- Het resterende procentpunt wordt herverdeeld onder de hogescholen, waarbij een driepuntsschaal is gehanteerd. Hogescholen die goed scoorden op de aspecten zwaartepuntvorming en valorisatie krijgen 0,7% toegekend, hogescholen die zeer goed scoorden 1,1% en hogescholen die excellent scoorden 1,7%. De HZ scoorde "zeer goed" en krijgt derhalve 1,1% overeenkomend met jaarlijks € 0,3 miljoen.

### 13.5.6. GOVERNANCECODE

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur, onder meer met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen van de HZ, de strategie en de risico's verbonden aan instellingsactiviteiten, de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controle-systemen en het financiële verslaggevingsproces. Naast deze toezichthoudende functie, heeft de Raad van Toezicht een adviserende functie. Hiertoe geeft de Raad van Toezicht zowel tijdens als buitenom de reguliere vergaderingen het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd advies.

In het kader van hun functioneren, hechten de Raad van Toezicht en het College van Bestuur grote waarde aan de opvolging en naleving van de branchecode, alsmede naleving en opvolging van de statuten en het bestuurs- en beheersreglement. Daarom is besloten dit onderwerp jaarlijks te plaatsen op de governance-agenda. Ten behoeve van die governance-agenda worden compliance overzichten opgesteld waaruit blijkt in hoeverre de Raad van Toezicht en het College van Bestuur de branchecode, de statuten en het bestuurs- en beheersreglement opvolgen en naleven. De bevindingen uit deze overzichten worden besproken tijdens een gemeenschappelijke vergadering van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, leidend tot besluiten en eventuele vervolgacties. Voor een overzicht van de besluiten en vervolgacties die de Raad van Toezicht en het College van Bestuur

hebben genomen naar aanleiding van de compliance overzichten wordt verwezen naar hoofdstuk 1. Op basis van het principe "pas toe of leg uit" concluderen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur dat zij volledig opereren conform de branchecode governance en de branchecode Goed Bestuur en hier dus niet van afwijken. Vanzelfsprekend zullen zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur zorg dragen dat de naleving van de Branchecode ook in de toekomst geëffectueerd blijft worden.

### 13.6. NOTITIE HELDERHEID

In de notitie 'Helderheid' van de staatssecretaris van OCW wordt een aantal punten geformuleerd, waarover in het jaarverslag gerapporteerd moet worden. Hieronder volgt puntsgewijs het overzicht van de HZ-rapportage:

RAPPORTAGE ONDERDEEL UIT DE HELDERHEIDSNOTITIE	UITWERKING HZ
<b>THEMA 1: UITBESTEDING</b>	De HZ besteedde in 2014 geen (delen van) onderwijsprogramma's uit.
<b>THEMA 2: INVESTEREN VAN PUBLIEKE MIDDELEN IN PRIVATE ACTIVITEITEN</b>	De HZ heeft geen gelden uit de Rijksbijdrage aan private activiteiten besteed.
<b>THEMA 3: HET VERLENEN VAN VRIJSTELLINGEN</b>	De HZ verleent vrijstellingen conform de vigerende wet- en regelgeving.
<b>THEMA 4: BEKOSTIGING VAN BUITENLANDSE STUDENTEN</b>	De HZ brengt studenten alleen voor bekostiging in aanmerking, indien deze voldoen aan de door de wet hieraan gestelde eisen.
<b>THEMA 5: COLLEGEgeld NIET BETAALD DOOR STUDENT ZELF</b>	Het collegegeld wordt door studenten zelf dan wel namens de student met schriftelijke machtiging betaald.
<b>THEMA 6: STUDENTEN VOLGEN MODULES VAN OPLEIDINGEN</b>	Studenten van de HZ volgen geen modules van opleidingen met rijksbekostiging
<b>THEMA 7: DE STUDENT VOLGT EEN ANDERE OPLEIDING DAN WAARVOOR HIJ IS INGESCHREVEN</b>	Op de HZ volgt een student die opleiding waarvoor hij is ingeschreven.
<b>THEMA 8: BEKOSTIGING VAN MAATWERKTRAJECTEN</b>	De HZ had in 2014 geen maatwerktrajecten zoals bedoeld in de notities Helderheid.
<b>THEMA 9: BEKOSTIGING VAN HET KUNSTONDERWIJS</b>	Niet van toepassing.
<b>VERMELDING OF EN IN HOEVERRE EIGEN PERSONEEL IS INGESCHREVEN VOOR INITIËLE OPLEIDINGEN.</b>	De HZ had in 2014 één eigen personeelslid die was ingeschreven voor een initiële opleiding.
<b>UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN</b>	Zie Bijlage 11.2
<b>EUROPESE AANBESTEDING</b>	Ook in 2014 lopen de zaken die Europees aanbesteed moeten worden, via het Diensten Centrum Onderwijs.







BIJ  
LAGEN

20

JAARSTUKKEN

14



**RAAD VAN  
TOEZICHT**



## 1.1. SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT PER 01-01-2015

### DE HEER MR. DRS. A.J.G. (TOINE) POPPELAARS (VOORZITTER)

Geboortedatum: 27-09-1959  
Tijdstip eerste benoeming 01-09-2012, lid  
Per 01-01-2013, voorzitter  
Aftredend: 01-09-2016

### MEVROUW DRS. W.M.E. (ELLY) TEUNE-KASBERGEN (VICE-VOORZITTER)

Geboortedatum: 05-11-1947  
Eerste benoeming: 21-06-2010  
(op voordracht van HR)  
Herbenoeming: 01-07-2014  
Aftredend: 01-07-2018

### DE HEER ING. J. (JOHAN) KLOET

Geboortedatum: 11-06-1946  
Eerste benoeming: 01-01-2010  
Herbenoeming: 01-01-2014  
Aftredend: 01-01-2018

### DE HEER N. (NICO) VAN MOURIK MPA

Geboortedatum: 18-04-1955  
Eerste benoeming: 01-01-2010  
Herbenoeming: 01-01-2014  
Aftredend: 01-01-2018

### DE HEER J. (HANS) VAN DER HART

Geboortedatum: 08-08-1951  
Eerste benoeming: 01-09-2012  
Aftredend: 01-09-2016

### DE HEER DRS. F. (FRANK) VERHAGEN RA

Geboortedatum: 07-01-1961  
Eerste benoeming: 01-01-2014  
Aftredend: 01-01-2018



## 1.2. PROFIELSCHETS RAAD VAN TOEZICHT

De leden van de Raad van Toezicht van HZ University of Applied Sciences dienen te voldoen aan de opgestelde profielschets:

### 1. PROFIELKENMERKEN ALLE LEDEN

- Elk individueel lid heeft bestuurlijke ervaring (eindverantwoordelijke positie) en strategisch bestuurlijke inzichten met betrekking tot grote organisaties;
- Elk individueel lid heeft ervaring als toezichthouder en is in elk geval geschikt als adviseur;
- Elk individueel lid is in staat om het beleid op hoofdlijnen te beoordelen;
- Elk individueel lid heeft algemene kennis van de onderwijsbranche;
- Elk individueel lid heeft een maatschappelijke oriëntatie;
- Elk individueel lid heeft een kritische zelfreflectie;
- Elk individueel lid heeft snel overzicht en inzicht;
- Elk individueel lid is onafhankelijk en kritisch ten opzichte van het college van bestuur;
- Elk individueel lid is geschikt over een breed en voor de HZ relevant en actueel netwerk.

### 2. AANVULLENDE PROFIELKENMERKEN MINIMAAL ÉÉN LID

- Minimaal één lid moet voldoen aan een van de drie profielen:
  - Toerisme & Business;
  - Logistiek & Industrie;
  - Delta & Water.
- Minimaal één lid heeft financiële expertise binnen een grote professionele organisatie;
- Minimaal één lid heeft expertise op het gebied van HRM;

- Minimaal één lid heeft juridische expertise;
- Minimaal één lid heeft expertise op het gebied van Kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderwijs en kennisvalorisatie;
- Minimaal één lid heeft ervaring als bestuurder/eindverantwoordelijke bij een grote overheidsorganisatie;
- Minimaal één lid heeft ervaring als bestuurder/eindverantwoordelijke in het bedrijfsleven;
- Minimaal één lid heeft ervaring als bestuurder/eindverantwoordelijke binnen een maatschappelijke organisatie.

### 3. OVERIGE PROFIELKENMERKEN

- Minimaal één lid is afkomstig van buiten de Provincie Zeeland;
- Minimaal één lid is vrouw;
- Er dient sprake te zijn van een evenwichtige verdeling in de nationale en internationale scope van de leden.

### 4. AANVULLENDE PROFIELKENMERKEN VOORZITTER

- Hij geeft op een efficiënte en effectieve manier leiding aan de Raad van Toezicht en geeft daarbij voldoende ruimte voor discussie en leidt deze op vaardige en kundige wijze tot besluitvorming;
- Hij beschikt over diplomatieke gaven en weet te verbinden;
- Hij beschikt over een breed, relevant en actief politiek-bestuurlijk netwerk.

### 5. AANDACHTSPUNTEN

- Binnen de Raad van Toezicht is sprake van een goede verdeling van persoonlijkheden;
- De onafhankelijkheidsverklaring moet ondertekend kunnen worden.

### 1.3. BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT

BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES			
NAAM	ROL IN DE RAAD VAN TOEZICHT	HONORERING	TIJDVAK
A.J.G. POPPELAARS	Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter selectie- en remuneratiecommissie	€ 10.000,00	01/01/2014- 31/12/2014
W.M.E. TEUNE- KASBERGEN,	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter commissie Kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Lid selectie en remuneratiecommissie	€ 9.021,96	01/01/2014- 31/12/2014
J. KLOET	Lid Raad van Toezicht Voorzitter auditcommissie	€ 7.050,00	01/01/2014- 31/12/2014
N. VAN MOURIK	Lid Raad van Toezicht Lid selectie en remuneratiecommissie	€ 7.050,00	01/01/2014- 31/12/2014
J. VAN DER HART	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	€ 7.050,00-	01/01/2014- 31/12/2014
F. VERHAGEN	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	€ 7.050,00	01/01/2014- 31/12/2014
	<b>TOTAAL BEZOLDIGING RVT</b>	€47.221.96	

	2014	BEGROTING 2014	2013
RAAD VAN TOEZICHT	€ 47.221,96	€ 50.000,00	€ 43.300,00



## 1.4. ONAFHANKELIJKHEIDS- VERKLARING RAAD VAN TOEZICHT

De onafhankelijkheidsverklaring die de leden Raad van Toezicht bij het aantreden hebben ondertekend luidt als volgt:

“De branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ verlangen dat de leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College van Bestuur en ten opzichte van elk deelbelang dan ook onafhankelijk opereren en zich daarover verantwoorden.

De *onafhankelijkheid* van de leden van de Raad van Toezicht moet het vertrouwen van het College van Bestuur, van werknemers, van externen, stakeholders en van de studenten in een goed functionerend toezicht op de HZ borgen. De leden van de Raad van Toezicht zijn transparant over de wijze waarop een lid steeds zijn/haar afwegingen maakt in zijn/haar handelen en leggen daarover *verantwoording* af.

### VERKLARING VAN ONAFHANKELIJKHEID

Gelet op de branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ verklaren de leden van de Raad van Toezicht uitdrukkelijk en ieder voor zich, dat een onafhankelijk opereren en het zich daarover verantwoorden benodigd zijn om goed toezicht op de HZ te kunnen waarborgen.

Om die onafhankelijkheid te onderstrepen verklaren zij ieder voor zich, naast de specifieke bepalingen van de branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ, in te stemmen met de kernwaarden van de HZ.

Zij verklaren ieder voor zich voorts dat hij, dan wel zijn echtgeno(o)t(e), geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a. Niet in de vijf jaar, voorafgaand aan de benoeming, werknemer of lid van het College van Bestuur van de HZ te zijn geweest (inclusief gelieerde rechtspersonen).
- b. Geen persoonlijke financiële vergoeding van de HZ of van een aan haar gelieerde vennootschap te ontvangen, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen.
- c. Geen bestuurslid te zijn van een vennootschap dan wel een andere rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de Hogeschool Zeeland lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk Raad van Toezicht is.
- d. Niet werkzaam te zijn bij organisaties die invloed kunnen hebben op het door HZ te voeren beleid. De Raad van Toezicht zal per individueel geval beoordelen in hoeverre de werkzaamheden de onafhankelijkheid kan schaden.
- e. Geen aandelenpakket aan te houden van ten minste tien procent in een aan de HZ gelieerde vennootschap.

De leden van de Raad van Toezicht, ieder voor zich, verklaren dit door deze onafhankelijkheidsverklaring willens en wetens te ondertekenen en deze verklaring openbaar te maken door vermelding ervan op de website en in het jaarverslag van de HZ.”

## 1.5. TOEZICHTVISIE, TOEZICHTKADER EN TOETSINGSKADER VAN DE RAAD VAN TOEZICHT HZ

### 1. INLEIDING

De vernieuwde branchecode Goed Bestuur Hogescholen (2013) schrijft onder meer voor dat een Raad van Toezicht haar toetsingskader expliciteert en op de website van de hogeschool plaatst. Het toetsingskader moet uiteraard gebaseerd zijn op de visie en het toezichtkader van de raad.

### 2. TOEZICHTVISIE

De Raad van Toezicht van HZ houdt toezicht op het College van Bestuur, treedt op als werkgever, en staat het college met raad terzijde. Uitgangspunt is dat het college als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn. In het kader van de eigen maatschappelijke verantwoording expliciteert de Raad van Toezicht hierbij zijn visie op toezicht, het toezichtkader en toetsingskader.

De kernwaarde van de besturingsfilosofie van HZ voor het interne toezicht is 'partnerschap'. Dat betekent dat de Raad van Toezicht niet alleen volgend is maar ook proactief acteert, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag. De raad wordt vroegtijdig bij de strategieontwikkeling betrokken en formuleert de relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor het college, die criteria uiteraard afgeleid zijn van besturingsfilosofie en het Instellingsplan HZ 2013-2017.

De Raad van Toezicht past de uitoefening van zijn toezicht aan de specifieke situatie van de hogeschool op enig moment. Bijvoorbeeld in situaties met bijzondere risico's kan het nodig zijn het toezicht te intensiveren. Daarbij bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht vooral dat het college zelf goed in control blijft.

De Raad van Toezicht functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de hogeschool worden vertaald naar eigentijdse kwaliteit van onderwijs, toegepast onderzoek en relevante kennisvalorisatie. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De raad stelt zichzelf de ambitie met haar optreden waarde toe te voegen aan het goed functioneren van de hogeschool in termen van uitkomsten en betrokkenheid van externe stakeholders, en aan de goede samenwerking met het College van Bestuur.

Een goed samenspel met het college betekent ook goed tegenspel.

### 3. TOEZICHTKADER

Onder toezichtkader wordt verstaan de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht, die door de Raad van Toezicht zelf zijn gespecificeerd. De Raad van Toezicht volgt de governance principes en governance eisen zoals vastgelegd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Branchecode goed bestuur hogescholen (okt 2013). De Raad van Toezicht ziet erop toe dat ook het College van Bestuur in overeenstemming met de wet en branchecode handelt.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben de formele governance eisen uitgewerkt in statuten en reglementen Raad van Toezicht en College van bestuur. Deze zijn openbaar via de website van de hogeschool. In de statuten is omschreven welke bestuursbesluiten de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven en welke besluiten tot de eigenstandige bevoegdheid van de Raad van Toezicht behoren (zoals benoeming van de accountant). Waar de Raad van Toezicht goedkeuring geeft kan dat ook een proactieve invulling hebben. Dus niet alleen 'formele goedkeuring achteraf' maar een 'goedkeuring onder voorwaarden', wat betekent dat - zoals eerder gesteld, situationeel - risicovolle dossiers in het bijzonder worden gemonitord zodat tijdige bijsturing mogelijk is.

In zijn werkwijze bewaakt de Raad van Toezicht in samenspraak met het College van Bestuur de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten, via meer informele werkvormen en ontmoetingen én via andere bronnen dan het college. Het college wordt vroegtijdig geattendeerd op ontwikkelingen. De raad zal in overleg met het College van Bestuur een informatieprotocol vaststellen. De Raad van Toezicht komt vier à vijf keer per jaar regulier bijeen. Daarnaast zijn er strategische themabijeenkomsten en diverse informele contactmomenten met academies, diensten en studenten in de organisatie. De Raad van Toezicht heeft tweemaal per jaar overleg met de Hogeschoolraad (medezeggenschap). Zowel de Raad als de Hogeschoolraad kunnen voor die overleggen onderwerpen ter bespreking agenderen. Jaarlijks is er contact met de externe accountant. In bijzondere gevallen wordt onafhankelijk advies van derden ingewonnen.

Voor verdiepend toezicht maar ook als klankbord heeft de raad commissies: Auditcommissie, Commissie Kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie en een Selectie- en remuneratiecommissie. De werkwijze is vastgelegd in reglementen.



De basistoets voor de Raad van Toezicht is het oordeel of het college 'in control' is. Daarmee wordt bedoeld dat de besturing van de hogeschool op koers ligt om de strategische doelen te bereiken en dat de risico's adequaat beheerst worden. Dat wil niet zeggen dat de Raad van Toezicht zelf alles controleert (wat ook niet mogelijk is). Wel ziet de Raad van Toezicht erop toe dat conform de besturingsfilosofie en binnen de kaders van het Instellingsplan HZ 2013-2017 de resultaatverantwoordelijkheid - zo decentraal mogelijk - wordt waargemaakt.

Naast risicobeheersing zijn 'soft controls' ook onderdeel van het toezichtkader. Daaronder worden zaken verstaan als: wordt er integer gehandeld, is de besturing van de hogeschool gebaseerd op vertrouwen van medewerkers, is er betrokkenheid en bevlogenheid naar studenten.

Jaarlijks wordt het functioneren van het College van Bestuur, zowel collectief als individueel, beoordeeld volgens een vast stramien of toetsingskader. Hierbij kan informatie gevraagd worden aan de Hogeschoolraad en de managementlaag onder het college.

Wat het eigen functioneren betreft hanteert de raad een rooster van aftreden conform de branchecode. Statutair bestaat de raad uit minimaal vijf en maximaal zeven personen. De Raad van Toezicht bestaat momenteel uit zes leden. De raad kent een profielschets. Onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid (inhoudelijk en qua toezicht) hebben daarin een prominente plaats. Wat specifieke profielschetsen per raadslid betreft wordt vooral gelet op uiteenlopende expertises. Zowel onderwijsinhoudelijke expertise en ervaring en op de bedrijfsvoering gerichte expertise en ervaring, als ervaring uit het afnemend veld (overheid en ondernemers), zijn hier onderdeel van.

De Raad van Toezicht opereert teamgericht waarbij tegenspraak binnen de Raad en in gesprek met het college als een gezonde indicator wordt gezien. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen

functioneren en meerjaarlijks onder externe leiding. Jaarlijks geeft de raad in het jaarverslag van de hogeschool inzicht in haar functioneren.

#### 4. TOETSINGSKADER

De bovenstaande visie en het algemeen toezichtkader kunnen worden vertaald in een toetsingskader van concrete resultaten, uitgaande van de ambities en strategie van de hogeschool. Daarbij is het maatschappelijke hoofddoel het opleiden van goede professionals, en het op niveau onderzoek doen en kennis valoriseren voor de beroepspraktijk. De strategie zoals weergegeven in het Instellingsplan HZ 2013-2017 zijn richtinggevend voor het toetsingskader.

Het toetsingskader wordt geoperationaliseerd naar kwaliteit van onderwijs en onderzoek, betrokkenheid van studenten, professionele ontwikkeling van medewerkers, leiderschap van en effectiviteit van samenwerking in het College van Bestuur, betrokkenheid van het veld (bedrijven en stagebedrijven) en overige stakeholders, doelrealisatie (resultaten), risico's en uiteraard gezonde bedrijfsvoering.

De operationalisering naar prestatieindicatoren op deze terreinen zijn gekwantificeerd en gekwalificeerd en omvatten zowel uitkomsten als (gewenste) processen, voortkomend uit de eerder genoemde hoofdzaken. De indicatoren betreffen de effectiviteit, productiviteit, professionaliteit en doelmatigheid van het bestuur en de reputatie van de HZ op een aantal gebieden. Uiteraard kunnen de indicatoren in de tijd evolueren.

De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat bij het formuleren van concrete prestatieindicatoren (resultaten) er voor moet worden gewaakt dat deze aansluiten bij HZ Instellingsplan 2013-2017 en niet te veel op zichzelf staan, of doel op zichzelf worden. Maar hoe belangrijk en nuttig die indicatoren ook zijn, ze weerspiegelen nooit de ambitie en werkelijkheid waarvoor HZ zich inzet: een leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie met studenten, met medewerkers en met externe partners centraal staat. Ook - of juist - dát is essentieel in het toetsingskader.



## 1.6. VERGADERINGEN RAAD VAN TOEZICHT 2014

DATA	AANWEZIGEN	ONDERWERPEN
20-01-2014	Raad van Toezicht - College van Bestuur	Themabijeenkomst zelfevaluatie Raad van Toezicht-College van Bestuur
17-03-2014	<p>Raad van Toezicht- College van Bestuur</p> <p><b>Aanwezig t.b.v. agendapunt Boulevard Bankert 154</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de heer D. Polderman (diensthoofd Campusvoorziening)</li> <li>• Architect</li> </ul> <p>Voorafgaand aan de reguliere Raad van Toezicht-College van Bestuur vergadering heeft overleg plaatsgevonden met de Hogeschoolraad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbouw resp. nieuwbouw Boulevard Bankert 154.</li> <li>• Notulen vergadering Raad van Toezicht-College van Bestuur 9 december 2013, inclusief actielijst</li> <li>• Notulen themabijeenkomst 20 januari 2014</li> <li>• Evaluatie eenhoofdig College van Bestuur ondersteund door supportgroep</li> <li>• Informatierapportage College van Bestuur aan Raad van Toezicht</li> <li>• Compliance branchecode, statuten, bestuurs- en beheersreglement</li> <li>• Profielkenmerken (leden) raad van toezicht</li> <li>• Samenstelling commissies raad van toezicht</li> <li>• Schema van aftreden raad van toezicht</li> <li>• Kwaliteit capita selecta</li> <li>• Claim Rekenschap en de HZ</li> <li>• Management letter 2013 van accountant en terugkoppeling auditcommissie</li> </ul>
23-06-2014	<p>Raad van Toezicht- College van Bestuur</p> <p><b>Aanwezig t.b.v. agendapunt jaarverslag en jaarrekening 2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• J.J. van Belzen (diensthoofd Financieel Economische Dienst HZ)</li> <li>• C. van Belzen (HZ-controller)</li> <li>• W.A. de Leeuw MGA RA (Partner (Gevolmachtigde) Deloitte)</li> <li>• drs. R. Huser - Egter van Wissekerke RA (Senior Manager Deloitte)</li> </ul> <p><b>Aanwezig t.b.v. agendapunt medewerkers-tevredenheids-onderzoek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mevrouw drs. D. Zerbib MBA (diensthoofd P&amp;Oo en DMC)</li> </ul> <p>Voorafgaand aan de reguliere Raad van Toezicht-College van Bestuur vergadering heeft overleg plaatsgevonden met de Hogeschoolraad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag en jaarrekening 2013, inclusief verslag van accountant en van Auditcommissie Raad van Toezicht</li> <li>• Medewerkerstevredenheidsonderzoek</li> <li>• Notulen vergadering Raad van Toezicht-College van Bestuur 17 maart 2014, inclusief actielijst</li> <li>• Informatierapportage College van Bestuur aan Raad van Toezicht</li> <li>• Stand van zaken vacature invulling College van Bestuur</li> <li>• Midtermreview Prestatieafspraken OCW</li> <li>• Claim Rekenschap</li> <li>• Huisvesting De Ruyter Academy</li> <li>• Rapport remuneratiecommissie Raad van Toezicht</li> </ul>
18-08-2014	<p>Raad van Toezicht – College van Bestuur</p> <p><b>Afwezig:</b></p> <p>drs. F. Verhagen RA (lid)</p> <p>mr. M. de Klerk (secretaris)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoeming lid College van Bestuur</li> </ul>



DATA	AANWEZIGEN	ONDERWERPEN
22-09-2014	<p>Raad van Toezicht – College van Bestuur</p> <p><b>Afwezig:</b> mr. M. de Klerk (secretaris)</p> <p><b>Aanwezig t.b.v. agendapunt presentaties door academiecties:</b> de heren E. Schollema, F. Rothuis, F. Bordui en H.J. Zielstra</p> <p><b>Aanwezig t.b.v. agendapunt Claim Rekenschap:</b> prof. drs. C. (Kees) Izeboud</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentatie door academiecties <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie HZ-IP 2013-2017</li> <li>- Verbeterpunten n.a.v. NSE</li> <li>- Implementatie Student- en Procesgericht Onderwijs</li> </ul> </li> <li>• Claim Rekenschap</li> <li>• Notulen vergadering Raad van Toezicht- College van Bestuur 23 juni 2014</li> <li>• Notulen vergadering Raad van Toezicht- College van Bestuur 18 augustus 2014, inclusief actielijst</li> <li>• Informatierapportage College van Bestuur</li> <li>• Huisvesting</li> <li>• Notitie de heer Rullmann inzake positiebepaling praktijkgericht onderzoek HZ</li> <li>• Themabijeenkomst november</li> </ul>
24-11-2014	<p>Raad van Toezicht – College van Bestuur</p> <p>Onder leiding van organisatie adviesbureau Turner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De heer Jeroen Visscher</li> <li>• De heer Peter de Bruin</li> </ul> <p><b>Afwezig:</b> mr. M. de Klerk (secretaris)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themabijeenkomst: governance en board performance in relatie tot ontwikkelingen in het hoger onderwijs</li> </ul>
08-12-2014	<p>Raad van Toezicht – College van Bestuur</p> <p><b>Afwezig:</b> J. van der Hart (lid) mr. M. de Klerk (secretaris)</p> <p><b>Aanwezig t.b.v. agendapunt begroting 2015 en meerjarenprognose 2015-2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C. van Belzen (HZ-controller)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begroting 2015 en meerjarenprognose 2015-2019</li> <li>• Notulen vergadering Raad van Toezicht- College van Bestuur 22 september 2014, inclusief actielijst</li> <li>• Informatierapportage College van Bestuur aan Raad van Toezicht</li> <li>• Evaluatie themabijeenkomst 24 november 2014</li> <li>• Huisvesting</li> <li>• Kwaliteit, capita selecta</li> <li>• Raad van Commissarissen HZ Holding BV</li> <li>• HZ-Risicomanagement</li> <li>• Vergaderschema 2015</li> <li>• Ontheffing mevrouw Teune als gedelegeerd lid Raad van Toezicht</li> <li>• Claim Rekenschap</li> </ul>



**ORGANISATIE**

**2**

## 2.1. NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR

### DE HEER. IR. A.P. (ADRI) DE BUCK - VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties – uit hoofde van voorzitterschap College van Bestuur HZ:

- Voorzitter Raad van Commissarissen The Work Zone (TWZ)
- Directeur HZ University of Applied Sciences Holding B.V.
- Lid algemeen bestuur SURF
- Lid platformbestuur ICT en Onderwijs van SURF
- Lid programmaraad Operationeel Programma Zuid (OP-Zuid)
- Lid onderwijscommissie Brabants Zeeuws Werkgeversoverleg (BZW)
- Lid Wetenschappelijke Raad Zeeland (WRZ)
- Lid bestuurscommissie ICT Vereniging Hogescholen
- Voorzitter a.i. Technocentrum Zeeland
- Lid bestuur en penningmeester Kennis Netwerk Delta Water (KNDW)
- Lid bestuur Maintenance Education Consortium
- Voorzitter bestuurlijk overleg Zeeland Centraal
- Lid overleg Onderwijs en Arbeidsmarkt
- Bestuurslid Stichting Kenniswerf

Nevenfunctie

- Bestuurslid De Maatschappij afdeling Zeeland;

### J.L. (JOHN) DANE MSC BA – LID COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties

- Penningmeester bestuur Stichting Foodport Zeeland;
- Penningmeester bestuur Stichting Kunst en Cultuur Vlissingen, de Cultuurwerf;
- Bestuurslid Zeeuws Kenniscentrum Logistiek
- Adviseur/ statutair directeur Agrojuice Holding B.V. (betaald)

### SECRETARIS COLLEGE VAN BESTUUR:

De heer mr. M. (Rien) de Klerk

m.de.klerk@hz.nl

## 2.2. BEZOLDIGING CVB CONFORM WNT

COLLEGE VAN BESTUUR	TIJDVAK	OMVANG DIENST-VERBAND	BRUTO JAAR-SALARIS	BELASTE ONKOSTEN-VERGOE-DING	WERK-GEVERS-BIJDRAGE PENSIOEN	BIJ-TELLING AUTO	TOTAAL
A.P. de Buck	01-01-2014 31-12-2014	1,0 FTE	€ 146.774,28	€ 396,77	€ 24.331,80	€ 5.579,71	€ 177.082,56
J.L. van Dane	01-09-2014 31-12-2014	1,0 FTE	€ 38.205,52	€ 0,-	€ 5.614,92	€ 887,13	€ 44.707,57
<b>TOTAAL</b>							€ 221.790,13

	2014	BEGROTING 2014
COLLEGE VAN BESTUUR	€ 221.790,13	€ 230.807,00

KOSTEN/DECLARATIES LEDEN CVB 2014	IR. A.P. DE BUCK	J.L. DANE
REPRESENTATIE	€ 0,00	€ 0,00
REISKOSTEN BINNENLAND	€ 0,00	€ 0,00
REISKOSTEN BUITENLAND	€ 0,00	€ 0,00
OVERIGE KOSTEN	€ 168,75	€ 72,70
<b>TOTAAL</b>	€ 168,75	€ 72,70

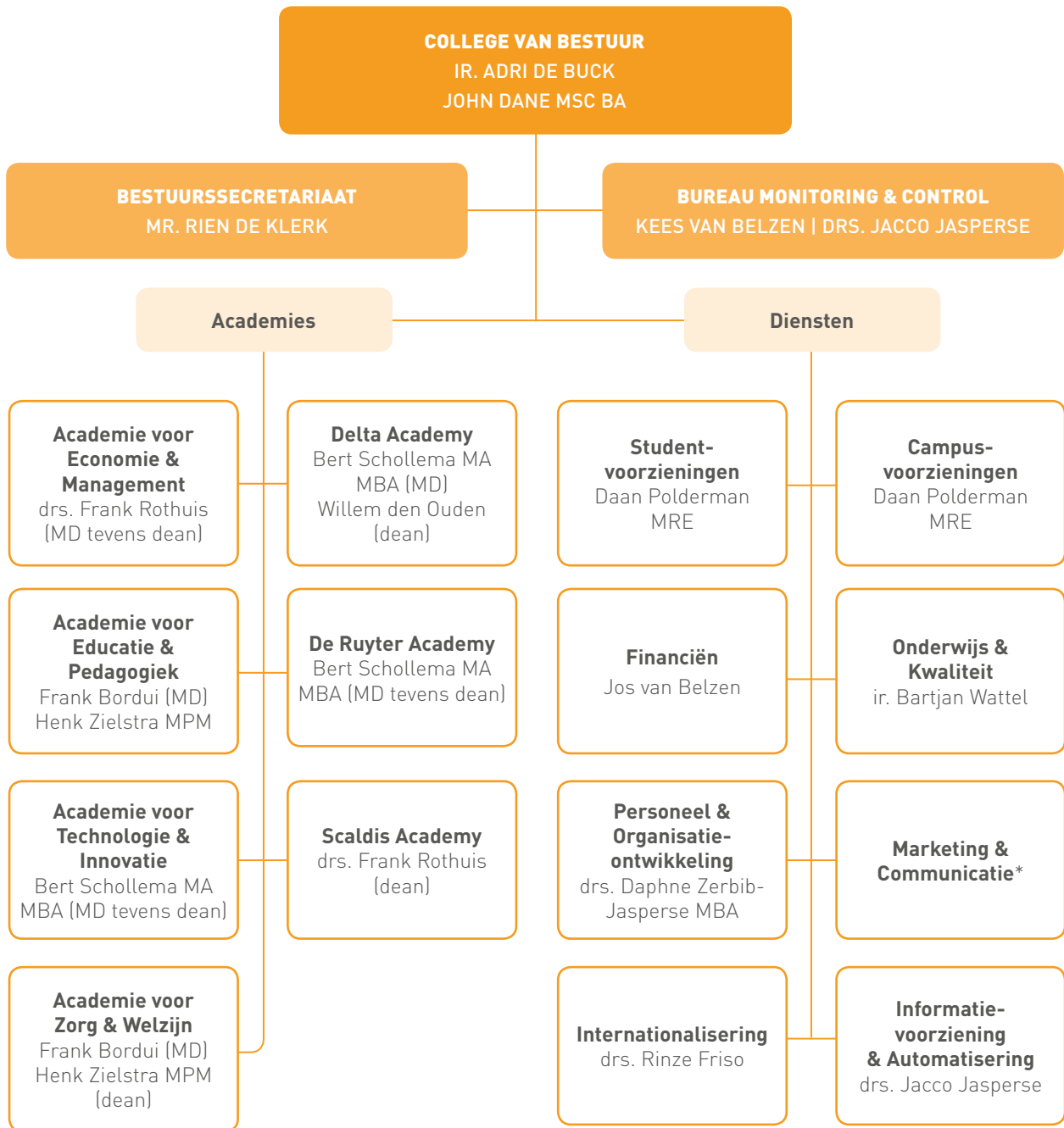
Leden van het College van Bestuur hebben tevens de beschikking over een (vaste) dienstauto, waarvan alle kosten door de HZ worden betaald. Daarnaast ontvingen leden van het College van Bestuur een vaste onkostenvergoeding van €150,- bruto per maand. Per 1 maart 2014 is de vaste onkostenvergoeding komen te vervallen.

Deze opgave is samengesteld aan de hand van verantwoordingsformulieren welke maandelijks door de leden van het College van Bestuur worden ingediend in verband met de uitgaven met de door de HZ aan hen verstrekte creditcard.



## 2.3. ORGANOGRAM HZ

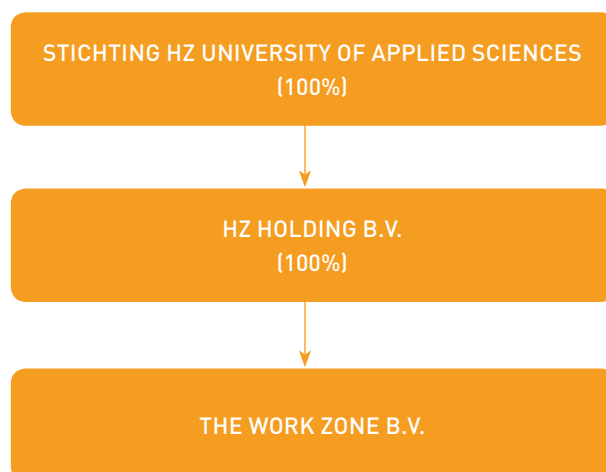
Datum: 31-12-2014



\* ) John Dane zal tot aanstelling van een nieuw diensthoofd Marketing & Communicatie – vanuit het College van Bestuur – tijdelijk eindverantwoordelijkheid van de betreffende dienst op zich nemen.

## 2.4. DEELNEMINGEN

De Stichting HZ University of Applied Sciences is eigenaar van alle aandelen van HZ Holding B.V. en de Holding is eigenaar van alle aandelen van TWZ B.V.. De Stichting en de B.V.'s vormen voor de belastingwetgeving een fiscale eenheid.



## 2.5. HOGESCHOOLRAAD

### SAMENSTELLING HR

De samenstelling van de HR was van 1 januari 2014 tot en met 31 december 2014 als volgt:

#### PERSONEELSGELEDING 2014

Naam	Academie	Benoeming
Peter Meiboom (voorzitter)	Academie voor Economie & Management	gehele jaar
Dorieke Kuipers (secretaris/budgethouder)	Academie voor Educatie & Pedagogiek	gehele jaar
Brigitte de Bruyckere	Academie voor Zorg & Welzijn	gehele jaar
Peter van der Heide	De Ruyter Academy	gehele jaar
Caroline Schuurman	Diensten	gehele jaar
Arjan de Volder	Academiebureau cluster Techniek	gehele jaar
Gerben Rodts	Scaldis Academy	gehele jaar

#### STUDENTENGELEDING 2014

Richard van Sonsbeek (DB-lid)	Academie voor Economie & Management	gehele jaar
Ruben Altorffer	De Ruyter Academy	gehele jaar
Guyon Bom	De Ruyter Academy	gehele jaar
Eugène Hoeven	Academie voor Economie & Management	gehele jaar
Ottilie de Koning	Academie voor Educatie & Pedagogiek	tot 26 maart 2014
Jos Hendrikse	Delta Academy	vanaf 1 mei 2014
Raoul den Braber	Academie voor Economie & Management	tot 1 juli 2014
Sharon Thiry	Scaldis Academy	tot 1 juli 2014
Maria de Visser	Academie voor Economie & Management	tot 1 september 2014
Rúna Brouwers	De Ruyter Academy	vanaf 1 september 2014
Maartje Rietjens	De Ruyter Academy	tot 1 oktober 2014

#### DAGELIJKS BESTUUR 2014:

Voorzitter:	Marjan Glas (tot 1 februari 2014) Interim: Peter Meiboom (vanaf 1 februari tot 16 april 2014) Peter Meiboom (vanaf 16 april 2014)
Secretaris/budgethouder:	Peter Meiboom (tot 1 februari 2014) Interim: roulerend door HR-leden (van 1 februari 2014 tot 28 mei 2014) Dorieke Kuipers (28 mei 2014)
Student-lid:	Richard van Sonsbeek



## VERGADERCYCLUS

De vergadercyclus strekt zich uit over verschillende weken volgens een vast zich herhalend patroon;

	WEEK 1	WEEK 2	WEEK 3	WEEK 4
<b>DB-LEDEN</b>	Vergadering dagelijks bestuur	Vergadering dagelijks bestuur	Vergadering dagelijks bestuur  Informeel overleg met College van Bestuur	Vergadering dagelijks bestuur
<b>HR-LEDEN</b>	Commissie vergadering Informerend en mening vormend	Commissie vergadering Informerend en mening vormend	Formeel overleg HR met College van Bestuur	Hogeschoolraad vergadering Besluitvormend

## ADVIES- EN INSTEMMINGSAANVRAGEN HR

De 'Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek' regelt welke besluiten van het College van Bestuur ter advies of ter instemming aan de HR moeten worden voorgelegd. In 2014 betrof dit de volgende aanvragen:

DOCUMENT	INSTEMMING OF ADVIES?	BESLISSINGSDATUM
<b>BEGROTING 2014</b>	Advies (positief)	3 februari 2014
<b>PROFESSIONALISERINGSPLAN</b>	Instemming c.q. advies studentgeleding (positief)	3 februari 2014
<b>EXPERIMENTEERARTIKEL OER 9.4</b>	Advies (positief)	27 februari 2014
<b>GEWIJZIGD VOORSTEL COLLEGE GELD</b>	Advies (positief)	27 februari 2014
<b>OER MODEL VERSIE 9</b>	Instemming	26 juni 2014
<b>REGLEMENT PROFILERINGSFONDS</b>	Advies (positief)	26 juni 2014
<b>BENOEMING TWEDE VERTROUWENSPERSOON</b>	Advies (positief)	3 oktober 2014
<b>MELDCODE HUISELIJK GEWELD EN KINDERMISHANDELING</b>	Advies (positief)	27 oktober 2014
<b>REGLEMENT EXAMENCOMMISSIE EN HOORCOMMISSIE</b>	Advies (positief)	10 november 2014
<b>WIJZIGING IN STATUTEN HZ HOLDING</b>	Advies (positief)	26 november 2014

## 2.6. VORMEN VAN INSPRAAK

	STUDENTEN	PERSONEEL	EXTERNEN
<b>OPLEIDING</b>	Studentenoverleg	Opleidingscommissie •* Opleidingsteam • Beroepenveldcommissie •	
<b>ACADEMIE</b>		Academieoverleg •	Raad van Advies
<b>HZ</b>	Hogeschoolraad *	Hogeschooloverleg •	Raad van Advies α Raad van Toezicht *

• Personele unie (in beperkte mate kunnen leden van een commissie ook zitting hebben in een andere commissie)

\* Wettelijk voorschrift

α Ad hoc samen te stellen uit de inzittenden van de Raden van Advies op academieniveau



## 2.7. SAMENSTELLING, VERGADERDATA EN VERGADERTHEMA'S RADEN VAN ADVIES 2014

RADEN VAN ADVIES			
SAMENSTELLING	OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA	
<b>ACADEMIE VOOR ECONOMIE &amp; MANAGEMENT</b>			
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>	
mr. Marijn Dieleman	Flos Dieleman Advocaten	Advocaat	
Michel van Neutigem	Delta N.V.	Hoofd HR	
Hans Rijkse AA	Accountants- en Adviesgroep Rijkse	Vennoot	
drs. Klazien Lanting	Lanting Advies	Directeur	
Joop Maas	Boom Communicatie	Vestigingsmanager	
drs. Wies Saman	Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging BZW	Secretaris	
Jan Lonink	Gemeente Terneuzen	Burgemeester	
dr. Aswin van Oijen	Tilburg University	Associate professor	
mr. John Anthonise MBA	Rabobank Walcheren/Noord-Beveland	Commercieel directeur	
Marinus Schroevers	ZLM Verzekeringen	Directeur verzekeringszaken	
ir. Adri de Buck (tot 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Voorzitter College van Bestuur	
John Dane MSc BA	HZ University of Applied Sciences	tot 01-09-2014: Academie-directeur vanaf 01-09-2014: lid College van Bestuur	
drs. Frank Rothuis	HZ University of Applied Sciences	Academie-directeur	
Hanno Canters MSc	HZ University of Applied Sciences	Management assistent – hoofd academiebureau	
			26-02-2014 17-12-2014
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• HZ-Instellingsplan 2013-2017</li> <li>• Jaarplan en Projectenplan AvEM 2014</li> <li>• Europese ontwikkelingen – arbeidsmarkt / studentenaanbod / regelgeving</li> </ul>

RADEN VAN ADVIES				VERGADERTHEMA
SAMENSTELLING		OVERZICHT VERGADERDATA		
<b>ACADEMIE VOOR EDUCATIE &amp; PEDAGOGIEK</b>				
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>	25-11-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe curricula</li> <li>Nieuwe instroomeisen voor Leraar Basisonderwijs</li> <li>Werkgelegenheidsvraagstukken vanwege demografische ontwikkelingen in de regio</li> <li>Nationale Studenten Enquête</li> <li>Uitbreiding samenstelling van de Raad van Advies</li> </ul>
Cees Corstanje	Archipel Scholen	Algemeen directeur		
Kees van Damme	Radarscholen	Algemeen directeur		
Jan Ennik	RPCZ	Directeur		
Dick Hoogstrate	Scalda	Directeur College voor Welzijn		
Gerard Langerlaert	Scholengroep LeerTij	Voorzitter College van Bestuur		
Bert Pasman	Stichting De Korre	Voorzitter College van Bestuur		
Robert Scheltjens	Stedelijk Onderwijs Antwerpen	Divisielidirecteur		
Ad Vis	Alpha Scholengroep	Voorzitter College van Bestuur		
Rinus Voet	Stichting Prisma	Algemeen directeur		
ir. Adri de Buck (tot 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Voorzitter College van Bestuur		
John Dane MSc BA (vanaf 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Lid College van Bestuur		
Henk Zielstra MPM	HZ University of Applied Sciences	Academiedirecteur Academie voor Educatie & Pedagogiek		

### RADEN VAN ADVIES

#### ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE

In 2014 zijn voorbereidingen getroffen om over te gaan tot instelling van de Raad van Advies van de Academie voor Technologie & Innovatie. Deze Raad van Advies is vanaf 2015 operationeel.

RADEN VAN ADVIES			
SAMENSTELLING		OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA
<b>ACADEMIE VOOR ZORG &amp; WELZIJN</b>			
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>	
drs. Hein Abbing	Juvent	voorzitter Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentatie door studenten over hun ervaringen in het werkveld</li> <li>• De verwachtingen van het werkveld van studenten</li> <li>• Jaar-en project-plannen 2015</li> <li>• Scholing</li> </ul>
Peter Baaijens	Penitaire Inrichting Zeeland	Locatiedirecteur	
drs. Peter Brakman	MEE Zeeland	Directeur	
drs. Gabriëlle Davits	SVRZ	voorzitter Raad van Bestuur	
Ineke Dekker	Allévo	voorzitter Raad van Bestuur	
drs. Huibert van Eck	ADRZ	voorzitter Raad van Bestuur	
drs. Hans Ensing	Lievensberg Ziekenhuis	voorzitter Raad van Bestuur	
drs. Jan de Graaf	WVO Zorg	voorzitter Raad van Bestuur	
Stan van Haaren	Intervence	Directeur	
Jaap Hulstein	Gors	voorzitter Raad van Bestuur	
Annie Joosse	Buurtzorg Nederland	Regio Coach	
dr. Ronald de Meij	GGD Zeeland	Staffunctionaris strategisch beleid	
Rick Mentjox	Emergis	voorzitter Raad van Bestuur	
drs. Marja Noordhoek	SMWO	Directeur	
dr. Jef Pelgrims	Stichting Tantelouise-Vivensis	voorzitter Raad van Bestuur	
Arnold Schelthout	ZorgSaam Zeeuws Vlaanderen	voorzitter Raad van Bestuur	
drs. Tanja Sniijders	Zeeuws Radio Therapeutisch Instituut	Directeur/bestuurder	
Janneke van Vliet MHA	Ziekenhuis Roosendaal	voorzitter Raad van Bestuur	
drs. Jan Stelwagen (lid tot 01-11-2014)	Tragezorg	voorzitter Raad van Bestuur	
ir. Adri de Buck (tot 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Voorzitter College van Bestuur	
John Dane MSc BA (vanaf 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Lid College van Bestuur	
Frank Bordui	HZ University of Applied Sciences	Academiedirecteur Academie voor Zorg & Welzijn	
Sira Kamermand	HZ University of Applied Sciences	Opleidingscoördinator	
Marco Lengton	HZ University of Applied Sciences	Opleidingscoördinator	
Luuc Smit	HZ University of Applied Sciences	Hogeschooldocent	
Olaf Timmermans	HZ University of Applied Sciences	Hogeschooldocent	

RADEN VAN ADVIES			VERGADERTHEMA
SAMENSTELLING	OVERZICHT VERGADERDATA		
<b>DELTA ACADEMY</b>			
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>	
mr. Rein van der Kluit	Rijkswaterstaat	HID (voormalig)	<ul style="list-style-type: none"> <li>De positief midtermreview van het Centre of Expertise Delta Technology (CoE DT)</li> <li>Ontwikkelingen binnen het CoE DT:</li> <li>Toevoeging van de Rivieren Delta;</li> <li>Digitale Delta</li> <li>De vorming van één stamopleiding Watermanagement uit de twee opleidingen AET en DM</li> <li>HZ-jaarplan 2015</li> <li>Visie ontwikkeling op Delta Academy 2.0</li> <li>Gespreksagenda 2015</li> </ul>
drs. Leon de Rond	RSG 't Rijks	Rector	
prof. dr. Toine Smits	Radboud Universiteit Centre for Sustainable Management of Resources	Hoogleraar	
prof.ir. Joost Schrijnen	TU Delft	Directeur Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta	
dr.ir. Wim Kloezen	Antea Group	Business Manager	
Ko Prins	Prins en Dingemanse Aquacultuur B.V.	Directeur	
prof.dr. Aad Smaal	IMARES Yerseke	Bijzonder hoogleraar Duurzaam schelp-diercultuur	
ir. Adri de Buck	HZ University of Applied Sciences	Voorzitter College van Bestuur	
Willem den Ouden	HZ University of Applied Sciences	Academiedirecteur Delta Academy Directeur CoE Delta Technology	

RADEN VAN ADVIES			
SAMENSTELLING	OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA	
<b>DE RUYTER ACADEMY</b>			
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>	
Dick Engelhardt	Dow Benelux BV	Hoofd Infrastructuur en Ruimte	
ir. Lex Besselink	Programma bureau World Class Maintenance	Directeur	
Henrik Stevens	Scalda - Maritiem en Logistiek College De Ruyter	Directeur Maritiem en Logistiek College De Ruyter	
dr. Hans Codée	Covra	Algemeen directeur	
Jack Kloosterboer	Kloosterboer Vlissingen V.O.F.	Directeur	
Joan Nuijten-Muller	Multiraship Towage & Salvage	Manager HR	
Rob Mulder	Damen Schelde Naval Shipbuilding	Manager HR	
Michel van Neutigem	Delta NV	COO	
Ton Duijn	Nuon	Head Asset Performance and Optimisation	
Fred Kuipers	Loodswezen River Scheldt / Scheldemonden	Voorzitter Loodswezen regio Scheldemonden	
ir. Adri de Buck	HZ University of Applied Sciences	Voorzitter College van Bestuur	
Bert Schollema MA MBA	HZ University of Applied Sciences	Academiedirecteur Academie voor Technologie & Innovatie en De Ruyter Academy	
Arjan de Volder	HZ University of Applied Sciences	Management Assistent	
			02-11-2014
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkwijze van de Raad van Advies richting de toekomst</li> <li>• Wat is momenteel relevant in het beroepenveld?</li> <li>• HZ-jaarplan 2015</li> <li>• Visie ontwikkeling op De Ruyter Academy</li> <li>• Opstellen gespreksagenda 2015</li> </ul>

RADEN VAN ADVIES				VERGADERTHEMA
SAMENSTELLING	OVERZICHT VERGADERDATA			
<b>SCALDIS ACADEMY*</b>				
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>		
Reinoud van Assendelft de Coningh	Van Assendelft & Partners bv	Eigenaar	26-03-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honoursprogramma</li> <li>Jaar- en projectenplan Scaldis Academy 2014</li> <li>Centre of Expertise Leisure, Tourism &amp; Hospitality</li> <li>Protocol &amp; samenstelling Strategische Adviesraad</li> <li>Sectorverkenning HEO</li> <li>Executive Education NHTV</li> <li>Curriculum 2.0 Hotelonderwijs</li> </ul>
Anita Brink	Landal GreenParks	Directeur HR	17-09-2014	
Hans den Dekker	Share Lessons Learned	Eigenaar	10-12-2014	
Stefan Diender	Amsterdam Marketing	Directeur		
Arlette Gilbert	Bilderberg Hotels	Commercieel directeur		
Martin van Ginkel	Voor kunst en cultuur	Eigenaar		
Will van den Hoogen	D-reizen	Directeur		
Harm Kreulen	KLM Nederland	Directeur		
Steven van Nieuwenhuijzen	TUI België en Nederland	Commercieel directeur		
Frank Oostdam	ANVR	Directeur		
Luc Pannecoek	Amadeus Benelux	General manager		
Jaap Renkema	ANWB	Programmamanager Public Affairs, Lid Management Team		
Jan de Ridder	Sawadee	Directeur		
Hans Robertus	Holland Branding Group	Partner		
Geer Schakel	LAgrou Leisure & Arts Consulting	Partner		
Co Schot	Marina Port Zélande	Directeur		
James van Thiel	Google	Director of Agency relations		
Jos Vranken	Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen	Directeur		
Olaf Vugts	Efteling	Directeur Imagineering		
Hedwig Wassing	Leisure BR B.V.	Advisor to the Board		
Jos van der Sterren	NHTV	Directeur Academie voor toerisme (ad interim)		
Arend Hardorff	NHTV	Directeur Academy for Leisure		

RADEN VAN ADVIES				VERGADERTHEMA
SAMENSTELLING			OVERZICHT VERGADERDATA	
<b>SCALDIS ACADEMY*</b>				
<b>NAAM</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>FUNCTIE</b>	26-03-2014 17-09-2014 10-12-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honoursprogramma</li> <li>Jaar- en projectenplan Scaldis Academy 2014</li> <li>Centre of Expertise Leisure, Tourism &amp; Hospitality</li> <li>Protocol &amp; samenstelling Strategische Adviesraad</li> <li>Sectorverkenning HEO</li> <li>Executive Education NHTV</li> <li>Curriculum 2.0 Hotelonderwijs</li> </ul>
Gienke Osinga	NHTV	Directeur Academy for Hotel & Facility Management		
ir. Adri de Buck (tot 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Voorzitter College van Bestuur		
John Dane (vanaf 01-09-2014)	HZ University of Applied Sciences	Lid College van Bestuur		
Frank Rothuis	HZ University of Applied Sciences	Academiedirecteur Academie voor Economie & Management en Scaldis Academy		
Ursela van de Noort	NHTV	Accountmanager		

\*) Scaldis Academy en NHTV Breda hebben in het kader van hun collegiale samenwerking gekozen voor het formeren van een gezamenlijke strategische adviesraad







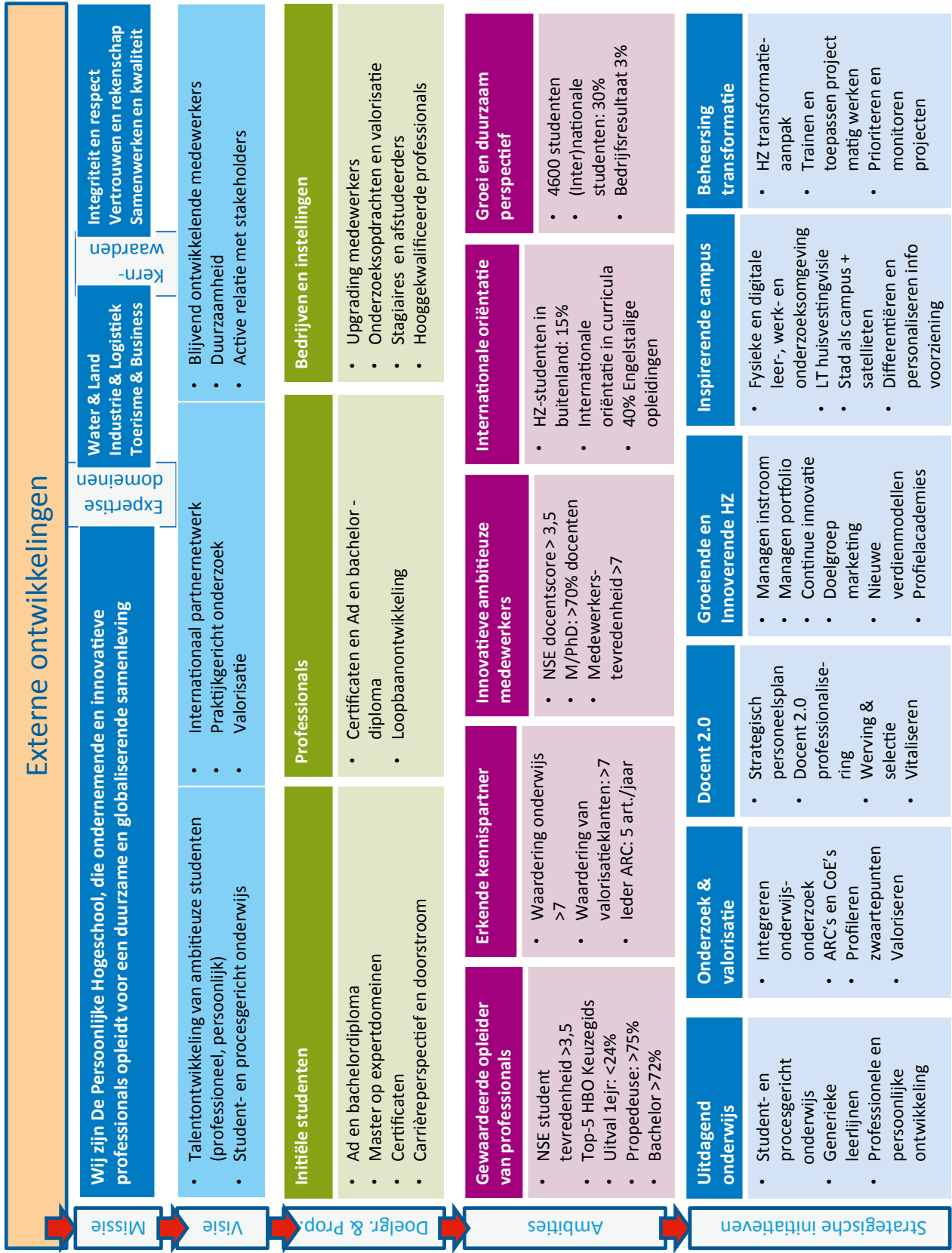
# STRATEGIE EN BELEID

# 3

### 3.1. STRATEGISCHE ROUTE

<p><b>CONTINUÏTEIT</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Realiseren groei</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Positief bedrijfsresultaat behalen</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Leveren kosteneffectief onderwijs/onderzoek</div> </div>				
<p><b>KLANT MARKT/ MAATSCHAPPIJ</b></p>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">Begeleiding professionele en persoonlijke ontwikkeling</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">Modulair, FtF en online onderwijs</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">Optimale faciliteiten voor stud./profess</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">(inter)nationaal partnernetwerk</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">Praktijkgericht en internationaal onderw/onderz</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">Bieden carrière-perspectief en doorstroming</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 20%;">Valorisatie op expertisedomeinen</div> </div>				
<p><b>INTERNE PROCESSEN</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Marketing verbeteren</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Commercieel &amp; ondernemend vermogen verhogen</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Verbeteren leerproces &amp; leeromgeving student</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Beheersing transformatie</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Verbeteren communicatie en samenwerking</div> </div>				
<p><b>INNOVATIE</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Afstemmen producten met de markt en stakeholders</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Continu Integrale kwaliteit producten verhogen</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Continu ontwikkelen (ver)nieuwe(de) producten (portfolio)</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Beschikken over competente medewerkers</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Ontwikkelen cultuur en gedrag cf. kernwaarden</div> </div>				

## 3.2. SAMENVATTING HZ-IP 2013-2017



### 3.3. HZ JAARPLAN 2015

Strategie 2015		Ons speelveld 2015		Indicatoren/normen 2015	
<b>Ambitie 2015</b> Bij alle HZ-academies voeren de teams onderwijsvernieuwing conform SPO in als onderdeel van de realisatie van De Persoonlijke Hogeschool, met een focus op het 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> leerjaar. De professionele uitvoering van de teamplannen heeft een positief effect op en waardering van de stakeholders, waaronder studenten. Praktijkgericht onderzoek, integratie van onderzoek in onderwijs en externe valorisatie geven invulling aan 'University of Applied Sciences'. Docenten, studenten en beroepenveld vormen professionele leergemeenschappen		<b>Doelgroep</b> Initiële student  <b>Geografie</b> Regionaal; Nationaal; Internationaal  <b>Diensten</b> Propedeuse, Ad en Bachelor voltijd; Nederlands/Engelstalig 3-jarig traject VWO-ers; Honours Programma 1.0  <b>Kanalen</b> Face to face; Docent-experimenten met online onderwijs; Marketing gericht op o.a. ouders, studenten, scholen  <b>Partners</b> Strategische allianties -> t.b.v. curricula en onderzoek; make or buy  <b>Aandachtspunten:</b> - Marketingstrategie en - activiteiten m.b.t. internationale studenten en communicatie richting werkveld - Voorstudie alumni, deeltijd(bachelor, Ad, module onderwijs)/masterclasses/werkenden, internationale studenten 2+2 trajecten. - Pre-bachelor, deficiënties		<b>Studenten</b> - 4200 bekostigde studenten - Vermindering langstudeerders met 50% (-665 stud.) - 12% internationale bekostigde studenten - Instroom > 1500 bekostigde studenten - >50% actief betrokken bij planvorming en -uitvoering - Studenttevredenheid NSE ≥ 3,5 en Top-5 Keuzegids - Exitgesprekken met 80% vertrokken studenten  <b>Onderwijs</b> - 100% van de opleidingen hebben een competentiebreakdown, dekingsmatrix en toetsprogramma 's, operationele 4 leerlijnen en internationale oriëntatie per 1-7-2015 - Uitsval < 24% - Bachelor rendement > 72% - Curriculum 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> leerjaar geactualiseerd en/of vernieuwd m.b.v. synopsis per 01-09-15 - Leerlijn onderzoek in alle opleidingen 01-09-2015 - Honours program: 2% studenten per 01-09-15 - Onderwijsintensiteit > 12 klokuren <i>pvk</i> in 1 <sup>e</sup> jaar - Score op NVAO accreditatie standaard 3 is minimaal voldoende - Tevredenheid beroepenveld over afgestudeerden > 7  <b>Onderzoek &amp; valorisatie</b> - 100% van onderzoek voldoet aan HZ-kader praktijkgericht onderzoek en valorisatie - Samenwerkingspartner waardeert HZ-onderzoek ≥ 7 - Elke opleiding heeft een gevalideerde onderzoekslijn per 01-09-15 - Er is een sluitende businesscase op het HZ-onderzoeksprogramma - Evaluatie van elk project <i>mbt</i> product/business/kennisonwikkeling, maatschappelijke waarde en HCA - CoE DT 100% conform <i>PvA</i> <b>Medewerkers/teams</b> - 70% masters, waarvan 8% ook PHD heeft - MTO ≥ 7 - Competentiekaarten per team aanwezig - Studenten waaronder docent ≥ 7 - Leergemeenschappen <i>doc</i> -stud-beroepenveld in alle opleidingen - Professionaliseringsplan 100% uitgevoerd - 2% internationale docenten  <b>HZ</b> - Stakeholdertevredenheid ≥ 7 - Bedrijfsresultaat 3% - Voldoende studentenhuysvesting (ca. 1000) - International Business School start per 1-9-15	
<b>Prioriteiten 2015</b> 1. Professionalisering, teambuilding en optimalisering van de samenwerking in medewerkersteams en met studenten en beroepenveld 2. Actualiseren en/of vernieuwen van de curricula conform SPO (inclusief de 4 leerlijnen), startend in het 1 <sup>ste</sup> en 2 <sup>e</sup> leerjaar i.s.m. studenten + beroepenveld 3. Groei en internationalisering, gericht op marktkansen (doelgroepen) 4. Basiskwaliteit van elke opleiding is op orde 5. Reduceren van het aantal langstudeerders		<b>Doelen 2015</b>  <b>Studenten</b> - Elke eerstejaars student heeft leren leren, leren samenwerken, leren projectmatig te werken en heeft een beeld van het beroep - Studenten zijn betrokken bij opleidingsplannen en treden over opleiding - Instroom kernacademies blijft minimaal gelijk; profielacademies realiseren groei internationale studenten d.m.v. gerichte marketing.  <b>Onderwijs</b> - Elk curriculum (incl. de 4 leerlijnen) is opgebouwd vanuit een competentie break-down, dekingsmatrix, toetsprogramma. - Het onderwijs in het 1 <sup>ste</sup> (en 2 <sup>e</sup> ) leerjaar is afgestemd op SPO en geprogrammeerd conform de uitgangspunten (onder andere 4*9 weken) - Elke academie voert SPO-pilots uit in 2015  <b>Onderzoek &amp; valorisatie</b> - Elke academie heeft een onderzoeksprogramma, gelinkt aan DDD focusgebieden - Internationale partnernetwerken (Triple Helix) worden uitgebreid in - Studenten voeren in alle leerjaren onderzoek uit conform de Leerlijn Onderzoek - CoE DT realiseert 2015 plan; actieve bijdrage aan CELTH en CoE BBE - Valorisatie van kennis gerealiseerd middels de semantische <i>wiki</i> en evaluatie <b>Medewerkers/teams</b> - Elk opleidingssteam realiseert haar Jaar- en projectplan 2015. 100% inclusief het teamprofessionaliseringsplan en het actieplan werkdruk - Het aantal buitenlandse medewerkers en uitwisseling van docenten groeit  <b>HZ</b> - Behalen prestatieafspraken voor 2015. - Realiseren verbetering leer- en werkomgeving <i>cf</i> dienstplannen - Implementeren International Business School			
<b>Hoe winnen 2015</b>  <b>Waardeproposities</b> <b>Studenten:</b> diploma, persoonlijke ontplooiing en internationale ervaring, doorstroom naar (TOP)master, aanbevolen door werkgevers <b>Bedrijven:</b> Regionaal: het bieden van een regionaal netwerk en het contact met studenten. <b>Concurrentievoordeel:</b> HZ – De Persoonlijke Hogeschool <b>Studenten:</b> uniek onderwijsconcept (persoonlijk, kwaliteit, intensief, kleinschalig), expertise op gebied Duurzame Dynamische Delta, internationale oriëntatie, unieke educatieve professionele leergemeenschap waarbij sprake is van sociale cohesie. <b>Bedrijven:</b> Deltaexpertise, nr. 1 positie. Regionaal: het bieden van een regionaal netwerk en contact met studenten. Internationaal: netwerk van bedrijven voor kennisuitwisseling i.r.m. CoE Delta Technology		<b>Bedrijven/instellingen</b>  Regionaal; Nationaal; Internationaal  Stagiaires Onderzoek  Face to face; Experiment online; Netwerken  Strategische allianties			



**EXAMEN  
COMMISSIE**

**6**

## 6.1. SAMENSTELLING HZ-EXAMENCOMMISSIE EN DEELEXAMENCOMMISSIES

SAMENSTELLING EXAMENCOMMISSIE		
LEDEN	TOELICHTING	BENOEMINGSDUUR
Siert Knigge,	Voorzitter (extern) Voorzitter Dagelijks Bestuur	tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Edwin Rampaart, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvEM Lid Dagelijks Bestuur	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Dennis Karel, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvZW	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015.
Wim Bakker, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvEP	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Ruth de Vijlder, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvTI Vice-voorzitter Examencommissie Lid Dagelijks Bestuur	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Ton Tepe, lid	Extern lid, voorzitter deelexamencommissie SA	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Johan Walhout, lid	Voorzitter deelexamencommissie DA	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 25-01-2015
Jos Luteijn, lid	Voorzitter deelexamencommissie DRA	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Bas de Moor, lid	Extern lid, juridische expertise	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Loes Lievense-Tax, lid	Medewerker ondersteunende diensten	01-09-2013 tot 01-09-2014; tot 01-09-2015
Henk Drayer, lid	Docentlid, Fraudezaken	01-09-2013 tot 01-09-2014.
Wim Korevaar, lid	Docentlid, Fraudezaken	01-09-2014 tot 01-09-2015.

### DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT

1. Edwin Rampaart, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014 01-09-2014 tot 01-09-2015
2. Ronald Boerkoel, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014 01-09-2014 tot 01-09-2015
3. Hans Dekker, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014 01-09-2014 tot 01-09-2015
4. Peter Meiboom, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014 01-09-2014 tot 01-09-2015
5. Maya Audenaerde-Huibregtse, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
Johan Weggemans, lid	01-09-2014 tot 01-09-2015
6. Carien du Pon, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014 01-09-2014 tot 01-09-2015
7. Auke Hettinga, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
Carien Boutkan, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
8. Carola van der Male, lid	01-09-2014 tot 01-09-2015

Plaatsvervangende leden: Anja Minderhoud, Marjolein van Noort, Peter van Dijk, Jaap Nelemans, Paul Vos.

#### DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK

1. Wim Bakker (voorzitter)	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
2. Marjo Schillings (lid)	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Françoise Koole-Luteijn (lid)	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
4. Jan Zwemer (lid)	01-09-2013 tot 01-12-2013
5. Anja Liberton (lid)	01-12-2013 tot 01-09-2014
6. Claudia Kooiman-Hagenaar (lid)	01-12-2013 tot 01-05-2014
7. Jeanine Enter (lid)	01-12-2013 tot 01-11-2014
8. Hilde Kooiker-den Boer (lid)	01-11-2014 tot 01-09-2015
9. Francis Jongerius (lid)	01-11-2014 tot 01-09-2015

#### DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE

1. Ruth de Vijlder, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
2. Anton Bil, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
3. Truus Biskop, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
4. Erik Vos, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
5. Peter van Gelderen, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015

#### DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN

1. Dennis Karel, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
2. Brigitte de Bruyckere, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
3. Leontine van den Hooven, lid	01-09-2014 tot 01-09-2015
4. Eric Hageman, lid en tevens plaatsvervangend voorzitter	01-02-2013 tot april 2014
Rudi van den Dries, lid en plaatsvervangend voorzitter	april 2014 tot 01-09-2015

#### DEELEXAMENCOMMISSIE SCALDIS ACADEMY

1. Ton Tepe, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
2. Gerben Rodts, lid en tevens plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
3. Peter Raas, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
	01-09-2014 tot 01-09-2015
4. Timo Derriks, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
Peter Kruizinga, lid	01-09-2014 tot 01-09-2015

Plaatsvervangende leden Bianca Bijkerk-Van Ommen (tot 1 december 2014), E. van der Graaf (per 1 december 2014), Bouwe Postma, Marc Alliet.

#### DEELEXAMENCOMMISSIE DELTA ACADEMY

1. Johan Walhout, voorzitter	01-09-2013 tot 01-02-2015
2. Hendrik Bakker, lid	01-09-2013 tot 01-02-2015
3. Dick Fundter, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
Pierre Bleuzé, lid	01-09-2014 tot 01-09-2015
4. Paul Vader, lid	01-09-2013 tot 01-02-2015



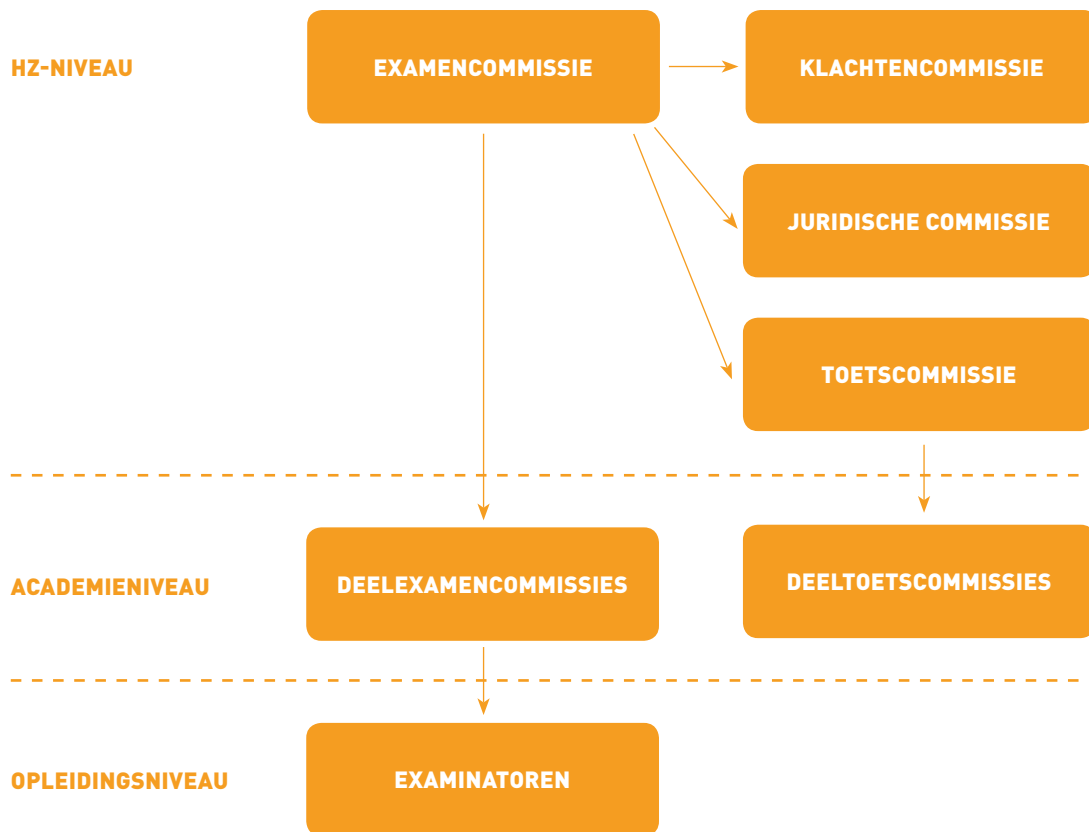
## DEELEXAMENCOMMISSIE DE RUYTER ACADEMY

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1. Jos Luteijn, voorzitter  | 01-09-2013 tot 01-09-2014 |
|   | 01-09-2014 tot 01-09-2015 |
| 2. Michael Vlug, lid  | 01-09-2013 tot 01-09-2014 |
|   | 01-09-2014 tot 01-09-2015 |
| 3. Ted van Rooij, lid, plv. voorzitter                                | 01-09-2013 tot 01-09-2014 |
|   | 01-09-2014 tot 01-09-2015 |
| 4. Erik v.d. Lichte, lid  | 01-09-2013 tot 01-09-2014 |
| (extern lid afkomstig van Avans, ter borging van de joint degree IMM) | 01-09-2014 tot 01-12-2014 |

Per 28-02-2014 toegevoegd als toehoorder: Corné van Ginneken (Loodswezen).

Per 28-02-2014 toegevoegd als extern examiner: Milou van Aerts.

## 6.2. STRUCTUUR EXAMENCOMMISSIE





### 6.3. ROLBESCHRIJVING (DEEL-) EXAMENCOMMISSIES HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hieronder treft u de rolbeschrijving aan van de voorzitter(s) en de leden van de (deel)examencommissie(s), waaronder ook het Dagelijks Bestuur van de examencommissie.

#### DE EXAMENCOMMISSIE HEEFT ONDER ANDERE DE NAVOLGENDE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN:

- het uitreiken van getuigschriften;
- het toevoegen van een supplement aan een getuigschrift
- het uitreiken van verklaringen over met goed gevolg afgelegde tentamens op verzoek van studenten
- het op objectieve en deskundige wijze vaststellen of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad;
- het borgen van kwaliteit van de tentamens en examens;
- het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen;
- het verlenen van vrijstellingen voor het afleggen van één of meerdere tentamens;
- het nemen van maatregelen in geval van examen- of tentamenfraude;
- het vaststellen van een jaarverslag van de werkzaamheden van de examencommissie en de deexamencommissies;
- de aanwijzing en het beëindigen van een aanwijzing van examinatoren;
- het vragen van inlichtingen aan examinatoren
- het jaarlijks aanwijzen aan het begin van het studiejaar van een dagelijks bestuur, bestaande uit drie leden. De voorzitter van de examencommissie is lid en tevens voorzitter van het dagelijks bestuur.
- Nader te bepalen aan haar toegekende bevoegdheden mandateren aan het dagelijks bestuur. Daartoe wordt een nadere regeling door de examencommissie vastgesteld.
- Het instellen van permanente en tijdelijke commissies

De exacte omschrijving van de taken van de afzonderlijke leden, met een collectieve verantwoordelijkheid, is te vinden in het reglement examencommissie HZ, Stichting HZ University of Applied Sciences, artikel 9.1

#### ESSENTIELE KENNIS EN VAARDIGHEDEN LEDEN EXAMENCOMMISSIE

- Kennis van het toetsbeleid
- Kennis van kwaliteitszorg in het kader van toetsing,
- Kennis van het wettelijk kader (waaronder de WHW)
- Kennis van de OER;
- Kennis van relevante arbeidsmarktontwikkelingen
- Kennis van het hbo-niveau voor bachelor- en voor masteropleidingen
- Kennis van borgingsmaatregelen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen;
- Communicatief vaardig
- Belangen kunnen afwegen op basis van valide argumenten
- Gericht op het collectief nemen van besluiten
- Het kunnen toepassen van wet- en regelgeving
- Het kunnen beoordelen of procedures correct worden toegepast

#### IN AANVULLING OP DE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN DE EXAMENCOMMISSIE, HEEFT DE VOORZITTER VAN DE EXAMENCOMMISSIE DE VOLGENDE TAKEN:

- het (tussentijds) bijeenroepen van de examencommissie;
- het voorzitten van de vergadering van de examencommissie en het dagelijks bestuur;
- het formuleren en nemen van besluiten;
- het bij het staken der stemmen nemen van beslissingen;
- het (laten) voorbereiden en (laten) uitwerken van vergaderingen;
- het toezien op de naleving van genomen besluiten en de uitvoering van reglementen;

#### IN AANVULLING OP DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE LEDEN VAN DE EXAMENCOMMISSIE, BESCHIKT DE VOORZITTER VAN DE EXAMENCOMMISSIE OVER DE VOLGENDE KENNIS EN VAARDIGHEDEN:

- in staat zijn om besluitvorming te bevorderen;
- goed kunnen samenvatten;
- het toetsen van voorgenomen besluiten passen binnen de kaders van wet- en regelgeving;
- vergaderingen van de examencommissie efficiënt en effectief leiden
- met tegenstrijdige standpunten om kunnen gaan;
- het (laten) voorbereiden en (laten) uitwerken van verslagen vergaderingen en actielijsten.



### TOT DE DOOR DE EXAMENCOMMISSIE AAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE GEMANDATEERDE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN KUNNEN BEHOREN:

- het uitreiken van getuigschriften;
- het toevoegen van een diplomasupplement aan een getuigschrift;
- het beoordelen en vaststellen van de uitslag van tentamens en examens;
- het verlenen van vrijstellingen voor het afleggen van één of meerdere tentamens;
- het vragen van inlichtingen aan examinatoren;
- het verstrekken van inlichtingen en advies aan het College van Bestuur inzake een negatief bindend studieadvies
- het leveren van een bijdrage aan het jaarverslag van de examencommissie en de deelexamencommissies.

De exacte omschrijving van de taken van de afzonderlijke leden, met een collectieve verantwoordelijkheid, is te vinden in het reglement examencommissie HZ, Stichting HZ University of Applied Sciences, artikel 13.1

### ESSENTIELE KENNIS EN VAARDIGHEDEN LEDEN DEELEXAMENCOMMISSIE

- Kennis van het toetsbeleid
- Kennis van kwaliteitszorg in het kader van toetsing,
- Kennis van het wettelijk kader (waaronder de WHW)
- Kennis van de OER;
- Kennis van relevante arbeidsmarktontwikkelingen in het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid
- Kennis van het hbo-niveau voor bachelor- en voor masteropleidingen
- Kennis van borgingsmaatregelen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen;
- Communicatief vaardig
- Belangen kunnen afwegen op basis van valide argumenten
- Gericht op het collectief nemen van besluiten
- Het kunnen toepassen van wet- en regelgeving
- Het kunnen beoordelen of procedures correct worden toegepast

### IN AANVULLING OP DE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE, HEEFT DE VOORZITTER VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE DE VOLGENDE TAKEN:

- het (tussentijds) bijeenroepen van de deel examencommissie;
- het voorzitten van de vergadering van de deel-examencommissie;
- het formuleren en nemen van besluiten;
- het bij het staken der stemmen nemen van beslissingen;
- het (laten) voorbereiden en (laten) uitwerken van verslagen vergaderingen en actielijsten;

- het toezien op de naleving van genomen besluiten en de uitvoering van reglementen;
- het zorgdragen voor de verzending van afschriften van verslagen, besluitenlijsten en actielijsten aan het College van Bestuur en de examencommissie;

### IN AANVULLING OP DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE LEDEN VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE, BESCHIKT DE VOORZITTER VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE OVER DE VOLGENDE KENNIS EN VAARDIGHEDEN:

- in staat zijn om besluitvorming te bevorderen
- goed kunnen samenvatten
- het toetsen van voorgenomen besluiten passen binnen de kaders van wet- en regelgeving
- vergaderingen van de examencommissie efficiënt en effectief leiden;
- met tegenstrijdige standpunten om kunnen gaan
- kunnen beoordelen van de informatie die aan de examencommissie en het College van Bestuur moet worden gegeven

### HET DAGELIJKS BESTUUR VAN DE EXAMENCOMMISSIE HEEFT ONDER ANDERE DE NAVOLGENDE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN:

- de voorbereiding van vergaderingen van de examencommissie, de uitvoering van haar besluiten, ziet toe op de naleving van voor de examencommissie relevante alsmede door haar vastgestelde regels
- het gevolg geven aan het mandaat van de examencommissie zoals dat in een nadere regeling door de examencommissie is vastgesteld
- het zorgdragen voor het jaarlijks voorbereiden van een rapportage van de werkzaamheden van de examencommissie.
- Het als aanspreekpunt fungeren voor het College van Bestuur.

### VOOR EEN OMSCHRIJVING VAN DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE LEDEN EN DE VOORZITTER VAN HET DAGELIJKS BESTUUR: ZIE DE OMSCHRIJVINGEN BIJ DE VOORZITTER EN LEDEN VAN DE EXAMENCOMMISSIE

### NAAST DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN DIE LEDEN EN VOORZITTERS VAN (DEEL-)EXAMENCOMMISSIES BEZITTEN, BESCHIKKEN LEDEN EN VOORZITTERS VAN TIJDELIJKE EN PERMANENTE COMMISSIES OVER:

- Klachtencommissie en juridische commissie: juridische expertise
- Hoorcommissie: geen aanvullende specifieke expertise vereist
- Toetscommissie: expertise op het gebied van toetsing en beoordeling

DE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN DE LEDEN EN  
DE VOORZITTER VAN DE EXAMENCOMMISSIE, DE  
DEELEXAMENCOMMISSIES, EN TIJDELIJKE EN  
PERMANENTE COMMISSIES KUNNEN WORDEN  
TOEBEDEELD AAN MEDEWERKERS VANAF  
SCHAAL 10

Aan deze omschrijving kunnen geen rechten worden  
ontleend. Voor een exacte omschrijving van de taken  
zie: Reglement examencommissie HZ.







**MEDEWERKERS**



## 9.1. PERCENTAGES MASTERS EN GEPROMOVEERDEN OP PEILDATUM 31/12/2014 (HZ CONTRACTEN)

	HBO/WO-MASTER	GEPROMOVEERD
Academie voor Economie & Management	88,90%	8,30%
Academie voor Educatie & Pedagogiek	68,70%	0,00%
Academie voor Technologie & Innovatie	55,60%	14,80%
Academie voor Zorg & Welzijn	67,50%	8,10%
De Ruyter Academy	40,00%	0,00%
Delta Academy	54,40%	13,60%
Scaldis Academy	70,50%	5,90%
Professional Core	70,00%	0,00%
<b>TOTAAL 2014</b>	66,4%	6,7%

## 9.2. VERANTWOORDING PROFESSIONALISERING EN SCHOLING 2014

### KOSTEN HZ ACADEMY 2014 (INCOMPANY SCHOLING)

TOTALEN	OUT-OF-POCKET	TIJD	SUBTOTAAL
HZ label	€ 45.630,10	€ 1.944,00	€ 47.574,10
Diverse trainingen	€ 23.125,10	€ 1.436,00	€ 24.561,10
Medewerkersdag	€ 1.848,38	€ 2.800,00	€ 4.648,38
Kosten HZ Academy - loonkosten, catering, zaalhuur	€ 3.070,75	€ 0,00	€ 3.070,75
<b>TOTAAL</b>	€ 73.674,33	€ 6.180,00	€ 79.854,33

### KOSTEN INDIVIDUELE SCHOLING 2014

INDIVIDUELE SCHOLING	OUT OF POCKET
Studiekosten	€ 111.043,33
Lidmaatschappen beroepsverenigingen	€ 18.096,23
Reiskosten	€ 10.504,46
Studieboeken	€ 70.842,71
Congressen, bijeenkomsten	€ 41.810,17
<b>TOTAAL</b>	€ 252.296,90

INDIVIDUELE SCHOLING	KOSTEN TIJD
Masters	€ 443.370,56
Promotietrajecten	€ 141.341,35
Deskundigheidsbevordering (docenten)	€ 677.500,00
<b>TOTAAL</b>	€ 1.262.211,91

<b>TOTAAL OUT OF POCKET 2014</b>	€ 325.971,23
<b>TOTAAL TIJD 2014</b>	€ 1.268.391,91
<b>TOTAAL 2014</b>	€ 1.594.363,14
<b>JAARINKOMEN HZ 2014</b>	€ 18.070.813,86
<b>6% VAN JAARINKOMEN IS</b>	€ 1.084.248,83

## 9.4. ZIEKTEVERZUIM

ZIEKTEVERZUIM	2013	2014
	verzuim%	verzuim%
Op	4,29	4,49
Aop	3,94	3,78
<b>TOTAAL HZ</b>	4,16	3,78

## 9.5. FORMATIEONTWIKKELING

ACADEMIE	FTE
Academie Economie & Management	32,17
Academie Educatie & Pedagogiek	26,34
Academie Technologie & Innovatie	29,01
Academie Zorg & Welzijn	30,21
De Ruyter Academy	18,94
Delta Academy	32,45
Scaldis Academy	19,44
Professional Core	19,84
Kenniscentrum Innoveren & Ondernemen	5,30
<b>Totaal academies/lectoraten</b>	213,69
<b>Totaal (centrale) diensten en academiebureaus</b>	108,25
<b>TOTAAL HZ</b>	318,8

LEEFTIJDOPBOUW HZ OP PEILDATUM 31/12/2014 T.O.V. DE SITUATIE OP PEILDATUM 31/12/2013								
CATEGORIE	AANTAL		%		FTE		%	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
0-24 jaar	4	3	1,03%	0,76%	3,8	1,7	1,19%	0,53%
25-34 jaar	55	56	14,18%	14,25%	45,41	49,46	14,24%	15,36%
35-44 jaar	97	100	25,00%	25,45%	79,87	81,42	25,05%	25,29%
45-54 jaar	120	113	30,93%	28,75%	96,69	90,87	30,33%	28,23%
55-59 jaar	62	65	15,98%	16,54%	53,91	54,28	16,91%	16,86%
60> jaar	50	56	12,89%	14,25%	39,13	44,20	12,27%	13,73%
<b>TOTAAL</b>	388	393	100,00%	100,00%	318,81	321,94	100,00%	100,00%

LEEFTIJDOPBOUW ONDERWIJZEND PERSONEEL (OP) IN FTE PEILDATUM 31/12/2013					
CATEGORIE	M	V	TOTAAL	TOTAAL FTE	TOTAAL FTE%
0-24 jaar	0	1	1	0,5	0,26%
25-34 jaar	13	13	26	22,16	11,31%
35-44 jaar	30	33	63	48,98	25,00%
45-54 jaar	44	25	69	55,14	28,15%
55-59 jaar	27	15	42	33,37	17,04%
60> jaar	34	11	45	35,72	18,24%
<b>TOTAAL</b>	148	98	246	195,5	100,00%



**LEEFTIJDOPBOUW NIET ONDERWIJSGEVEND PERSONEEL IN FTE PEILDATUM 31/12/2014**

CATEGORIE	M	V	TOTAAL	TOTAAL FTE	TOTAAL FTE %
0-24 jaar	0	2	2	1,2	0,95%
25-34 jaar	16	15	31	27,3	21,66%
35-44 jaar	14	23	37	32,44	25,73%
45-54 jaar	20	24	44	35,73	28,35%
55-59 jaar	17	6	23	20,90	16,58%
60> jaar	6	5	11	8,48	6,73%
<b>TOTAAL</b>	73	75	148	126,05	100,00%

	PLANNING	VERANTWOORDING
<b>BETAALD OUDERSCHAPSVERLOF</b>	€ 3.500,-	€ 17.454,-
Vitaliteit en gezondheid		
• Bedrijfsfitness	€ 6.500,-	€ 4.770,-
• Mentale en lichamelijke fitheid	€ 18.000,-	€ 6.907,-
Duurzaam personeelsbeleid		
• Collectieve lpap	€ 43.672,-	€ 46.924,-
• Interventies werkdruk		€ 12.246,-
• diversen: maatwerk		€ 589
Doelgroepenbeleid		
Arbeidsgehandicapten (fysieke belemmeringen wegnemen)	€ 40.000,-	€ 40.000,-
Inzet arbeidsformatie met WSW indicatie	€ 15.000,-	€ 19.252,-
Woon-werkverkeer (boven CAO)	€ 40.000,-	€ 71.160,-
Woon-werkverkeer doelgroep tunnelvergoeding (boven cao-percentage)	€ 20.000,-	€ 10.438,-
Kinderopvang	€ 80.000,-	€ 75.525,-
<b>TOTAAL</b>	€ 266.672,-	€ 305.265,-





**INNOVERENDE  
GROEIENDE  
HZ**

**10**

## 10.1. OVERZICHT STUDENTGEGEVENS

### TOTAAL INGEGESCHREVEN EN NIEUW INGESTROOMD BIJ HZ VERDEELD NAAR GESLACHT

STUDIEJAAR =>		2011	2012	2013	2014
		% TOV TOTAAL	% TOV TOTAAL	% TOV TOTAAL	% TOV TOTAAL
TOTAAL INGEGESCHREVEN	M	51.4%	49.3%	50.3%	50.8%
	V	48.6%	50.7%	49.7%	49.2%
		% TOV NIEUW	% TOV NIEUW	% TOV NIEUW	% TOV NIEUW
NIEUW INGESTROOMD	M	50.6%	47.1%	51.6%	52.7%
	V	49.4%	52.9%	48.4%	47.3%

### TOTAAL INGEGESCHREVEN EN NIEUW INGESTROOMD BIJ HZ VERDEELD NAAR VOOROPLEIDING

		2011	2012	2013	2014
		% TOV TOTAAL	% TOV TOTAAL	% TOV TOTAAL	% TOV TOTAAL
TOTAAL INGEGESCHREVEN	HAVO	50.4%	53.5%	54.9%	55.1%
	VWO	7.2%	6.9%	6.6%	6.3%
	MBO	29.5%	27.2%	26.2%	25.6%
	OVERIG	12.9%	12.4%	12.3%	13.0%
		% TOV NIEUW	% TOV NIEUW	% TOV NIEUW	% TOV NIEUW
NIEUW INGESTROOMD	HAVO	47.4%	55.2%	53.3%	51.5%
	VWO	6.0%	5.2%	6.8%	5.4%
	MBO	29.2%	25.0%	26.0%	26.7%
	OVERIG	17.4%	14.6%	13.9%	16.4%

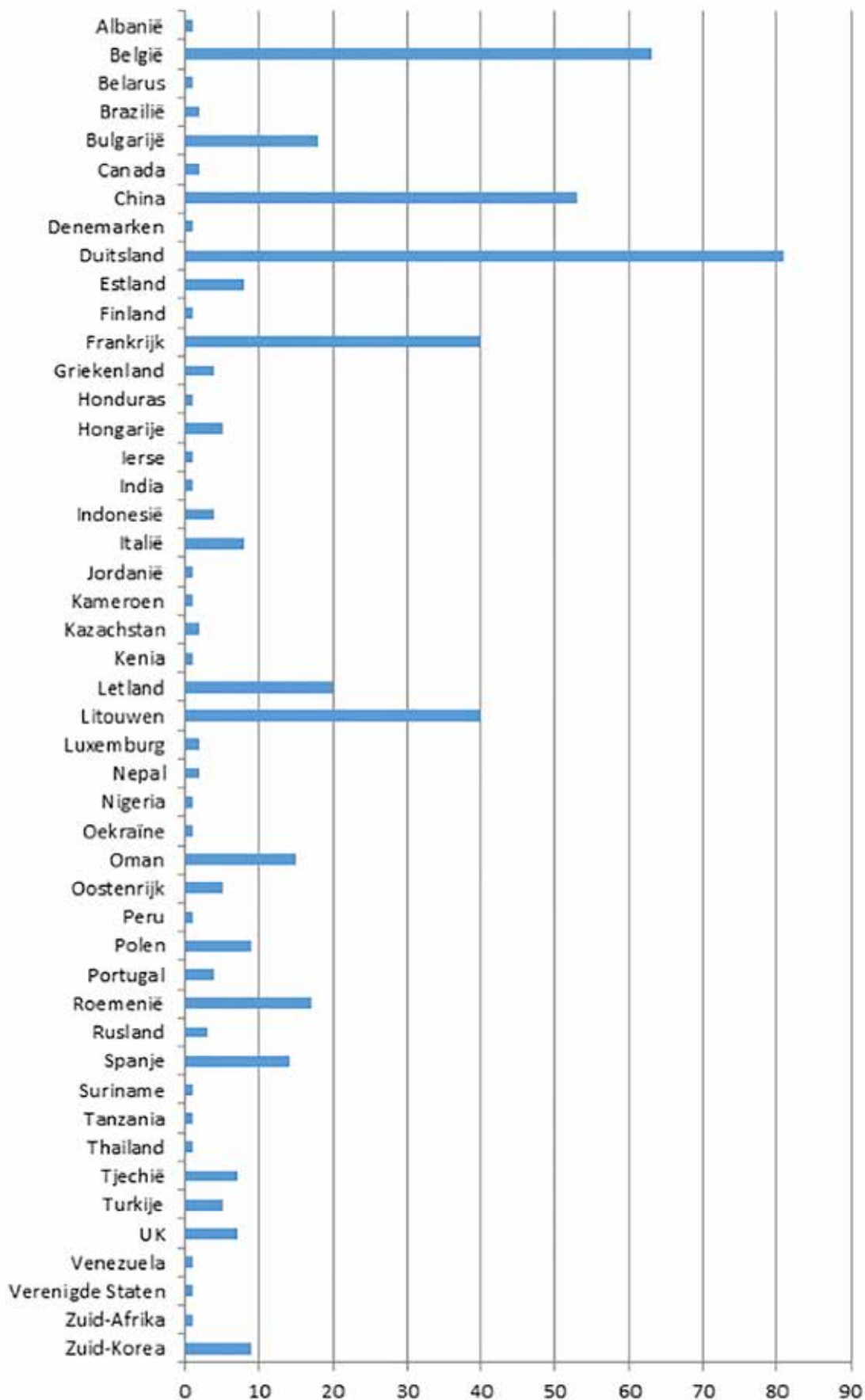


# INTER- NATIONALISERING



## 11.1. VERDELING INTERNATIONALE STUDENTEN HZ BREED (NAAR NATIONALITEIT)

### INTERNATIONALE STUDENTEN



## 11.2. PARTNERINSTELLINGEN UITWISSELING 2013-2014

LAND	INSTELLING	UITGAAND	INKOMEND
AUSTRIA	Fachhochschule Krems	3	3
	Fachhochschule Kufstein	5	2
	Fachhochschule Wien	3	
	Fachhochschule Vorarlberg		
BELGIUM	Hogeschool Gent (-)		
	Artevelde Hogeschool		
	Thomas More	5	2
	Howest	1	
	Artesis Hogeschool Antwerpen		
BRASIL	Univali	3	
CANADA	Capilano University	4	2
	Fanshawe University	9	1
	Mount Royal University	2	2
	Okanagan College	6	2
	University of Waterloo	2	5
	St. Lawrence University	3	
	Kwantlen	2	
CHILI	Universidad Mayor	1	
CHINA	Jinan University		2
CZECH REPUBLIC	Institute of Fin. & Adm. Prague	1	1
DENMARK	University of Southern Denmark		
GERMANY	Berufsakademie Mosbach		3
	Fachhochschule Bremen		
	Fachhochschule Dortmund		
FINLAND	Laurea Polytechnic	3	
	Metropolia University	3	1
FRANCE	Espeme Business School Nice/Lille	3	2
	IDRAC Lyon/ Montpellier/Paris	2	2
	IPAC Annecy	3	2
	Université de Pau		3
	IPAG Nice/ Paris	2	3
	Ecole de Management de Normandie	1	2
INDONESIA	Universitas Budi Luhur		
ITALY	Università di Ferrara	2	1
JAPAN	Osaka Gakuin University		
	Saitama University*	1	
LATVIA	School of Business Administration Turiba		1
MEXICO	Cetys		1
	UAEH Hidalgo		
	Technologico de Monterrey	3	
NORWAY	Oslo University	3	
	Lillehammer University College*	2	2
POLAND	Politechnika Wroclawska		
RUSSIA	St. Petersburg State Pol. University		



LAND	INSTELLING	UITGAAND	INKOMEND
<b>SINGAPORE</b>	Nanyang Polytechnic	6	
<b>SOUTH - KOREA</b>	Dongguk University	5	5
	Chung – Ang University	6	5
	Korea University*	1	
<b>SPAIN</b>	Universidad de Barcelona	4	
	Universidad De Las Palmas De Gran Canaria	6	1
	Universidad de Zaragoza (Huesca)	2	1
	Universitat de Illes Balears	1	
	Universidad Politécnica de Valencia (-)	1	
	Universidad de Cadiz	2	2
	Universidad Francisco de Vitoria*	1	1
	Universidad Catolica de Murcia*	5	
<b>SWEDEN</b>	University West	3	
<b>TURKEY</b>	Anadolu University		1
	Bahcesehir University	7	4
	Marmara university (-)		
<b>UK</b>	University of Gloucestershire(-)		
<b>US</b>	Texas State University of San Marcos		
	Calvin College		
	Dowling College		
	Western Kentucky University	2	
<b>TOTAAL</b>		130	65

(-) samenwerking wordt na academische jaar 2014/2015 beëindigd

\* nieuwe partner

### 11.3. INTERNATIONALE BEURZEN 2014

ERASMUSBEURS		
TOTAALOVERZICHT REALISATIE 2013-2014		
	AANTAL DEELNEMERS	TOTAAL BEDRAG REALISATIE
Studie	47	€ 48400
Stage	57	€ 62700
Onderwijsopdrachten	3	€ 2025
Stafraining	1	€ 525
Totaal Erasmus subsidie	108	€ 113.650

#### HZ Beurs studie 2014

2e sem 13/14	23 studenten	€ 10620
1e sem 14/15	34 studenten	€ 19190
Totaal 2014	57 studenten	€ 29810

#### HZ Beurs stage 2014

2e sem 13/14	25 studenten	€ 9480
1e sem 14/15	16 studenten	€ 10705
Totaal 2014	41 studenten	€ 20185

Per academisch jaar 2014-2015 is het maandbedrag van de HZ-beurs gewijzigd van € 120 naar € 150 per maand.

#### VSB-FONDS 2014

In vergelijking met het voorgaande jaar is het aantal aanvragen afgenomen ondanks een intensieve campagne. Het totaal aantal aanvragen was 1. Het doel van de VSBfonds-beurs is om ook HZ-studenten kansen te bieden om in het buitenland een Master-studie te gaan volgen en daarnaast meer dan één beurs uit te kunnen geven. De voorgedragen student was Maria de Visser van de opleiding HRM. Zij heeft de beurs toegekend gekregen t.b.v. een studie bij United International Business School in Tokyo.







JAAAR  
REKENING

20

JAAARSTUKKEN

14



## **INHOUDSOPGAVE**

	<b>Pagina</b>
Aanbieding	1
Financiële positie	2
Resultaat	3

## **JAARREKENING**

B1 Grondslagen	4
B2 Kengetallen	10
B3 Balans per 31 december 2014	11
B4 Staat van baten en lasten 2014	13
B5 Kasstroomoverzicht 2014	14
B6 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2014	15
B7 Niet uit de balans blijkende verplichtingen	26
B7 Overzicht verbonden partijen	28
B9 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2014	29
B10 Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW	37

## **OVERIGE GEGEVENS**

C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	38
C2 Gebeurtenissen na balansdatum	39
C3 Bestemming van resultaat baten en lasten	40

## **BIJLAGE(N)**

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

**A. Inleiding**

Aanbieding

De HZ University of Applied Sciences te Vlissingen biedt u hierbij het "Rapport inzake de jaarrekening" over de periode 1 januari 2014 tot en met 31 december 2014 aan. Het "Rapport inzake de jaarrekening" bestaat uit een balans per 31 december 2014 en een exploitatierekening over de periode 1 januari tot en met 31 december 2014, welke beide zijn voorzien van de benodigde specificaties en toelichtingen. Het "Rapport inzake de jaarrekening" maakt onderdeel uit van het "Jaarverslag".

## FINANCIËLE POSITIE

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

### Vergelijkend balansoverzicht

	31-12-2014		31-12-2013	
	€	%	€	%
<b>ACTIVA</b>				
Materiële vaste activa	11.815.587	25,3	16.768.632	36,2
Financiële vaste activa	1.973.247	4,2	1.859.405	4,0
Vorraden	9.365	-	7.936	-
Vorderingen	4.869.891	10,4	4.458.665	9,6
Effecten	2.392.480	5,1	2.383.090	5,1
Liquide middelen	25.698.347	55,0	20.897.801	45,1
	<u>46.758.917</u>	<u>100,0</u>	<u>46.375.529</u>	<u>100,0</u>
<b>PASSIVA</b>				
Eigen vermogen	15.325.037	32,8	12.498.498	27,0
Vorzieningen	1.999.710	4,3	2.241.214	4,8
Langlopende schulden	13.284.292	28,4	14.704.777	31,7
Kortlopende schulden	16.149.878	34,5	16.931.040	36,5
	<u>46.758.917</u>	<u>100,0</u>	<u>46.375.529</u>	<u>100,0</u>

**RESULTAAT**

Het resultaat over 2014 bedraagt € 2.826.539 tegenover € 4.700.064 over 2013. De resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>Baten</b>			
(Rijks)bijdragen OCW	31.017.977	28.105.251	28.188.687
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.547.213	2.457.331	2.393.560
Collegegelden	9.009.072	8.415.069	7.712.299
Baten werk i.o.v. derden	1.666.738	1.973.787	1.440.732
Overige baten	2.043.118	1.863.275	4.101.617
<b>Totaal baten</b>	<b>46.284.118</b>	<b>42.814.713</b>	<b>43.836.895</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	28.723.415	30.032.655	28.275.056
Afschrijvingen	6.443.151	2.341.847	2.163.904
Overige materiële lasten	8.334.137	8.997.574	8.523.395
<b>Totaal lasten</b>	<b>43.500.703</b>	<b>41.372.076</b>	<b>38.962.355</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>2.783.415</b>	<b>1.442.637</b>	<b>4.874.540</b>
Financiële baten en lasten	-70.718	-175.733	-270.745
	2.712.697	1.266.904	4.603.795
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	113.842	200.000	96.269
<b>Resultaat baten en lasten</b>	<b>2.826.539</b>	<b>1.466.904</b>	<b>4.700.064</b>

## **B1 Grondslagen**

### **Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening**

#### **Algemeen:**

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening.

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

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd tegen kostprijs. De cijfers voor 2013 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2014 mogelijk te maken.

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

#### **Financiële instrumenten:**

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

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

#### **Activiteit:**

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

#### **Vergelijking voorgaand jaar:**

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

#### **Begroting:**

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

**Saldering:**

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

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

**Consolidatie:**

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

**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.



**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.

**Voorraden:**

De voorraden zijn gewaardeerd tegen inkoopprijs. Voor het risico van incourantheid wordt zondig 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.

**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 en schades. Resultaten op dit soort projecten worden verwerkt via de voorziening groot onderhoud. Wanneer voorzien kan worden dat er verlies wordt geleden op een bepaald project, wordt bij de waardering rekening gehouden met een voorziening voor het te verwachten verlies.

**Effecten:**

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

**Liquide middelen:**

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

**Reserves:**

**Algemene reserve:**

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

**Bestemmingsreserves:**

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

**Pensioenen:**

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

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

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

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

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

Dekkingsgraad:

De dekkingsgraad, berekend volgens de tot en met 2014 gehanteerde rekenmethode, nam bij de Stichting Pensioenfonds ABP af van 105,9 tot 101,1 procent. Met ingang van 1 januari 2015 zijn alle pensioenfonds verplicht gebruik te maken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'. Deze bedraagt per ultimo 2014 104,7 procent.

**Herstelplan:**

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

De belangrijkste punten uit dit herstelplan luiden als volgt:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 104,2% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt er een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.

Dit herstelplan vervalt als gevolg van de nieuwe regels die vanaf 2015 gelden. Omdat de financiële situatie onvoldoende blijft (103,4% per ultimo februari 2015) moet ABP voor medio 2015 een nieuw herstelplan indienen bij de toezichthouder, De Nederlandse Bank (DNB).

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 2014 (en 2013) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

**Voorzieningen:**

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

**Langlopende en kortlopende schulden:**

De onder langlopende schulden verantwoorde terugbetaling claim Rekenschap is gewaardeerd tegen contante waarde. Het kortlopende deel van deze schuld is verantwoord onder de kortlopende schulden tegen nominale waarde. De rekenrente die hiervoor gehanteerd wordt is 3,65%. Opgenomen leningen en schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

**Overige vlottende activa en passiva:**

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Projecten van derden worden verwerkt onder vlottende activa en/of passiva. Resultaten op de projecten worden verwerkt volgens de percentage of completion method.

**Grondslagen voor resultaatbepaling:**

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte 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.

Geoormerkte 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.

Geoormerkte 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.

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Is er sprake van een stelselwijziging?	Nee	Nee
Is er sprake van een fusie / overgang?	Nee	Nee

**Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

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

**B2 KENGETALLEN**

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

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Liquiditeit <i>(Vlottende activa/kortlopende schulden)</i>	2,04	1,64
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>	2,04	1,64
Solvabiliteit 1 <i>(eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)</i>	32,77	26,95
Solvabiliteit 2 <i>(eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)</i>	37,05	31,78
Rentabiliteit <i>(saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten * 100%)</i>	6,11	10,72
Personele lasten / totale lasten	66,03	72,57
Materiële lasten / totale lasten	33,97	27,43

**B3 BALANS PER 31 DECEMBER 2014**

Na resultaatbestemming

	31 december 2014		31 december 2013	
	€	€	€	€
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
<u>Materiële vaste activa</u>				
Gebouwen en verbouwingen	3.308.881		8.567.000	
Terreinen (incl. inrichting)	6.018.954		6.042.599	
Inventaris en apparatuur	2.487.752		2.159.033	
		11.815.587		16.768.632
<u>Financiële vaste activa</u>				
Groepsmaatschappijen		1.973.247		1.859.405
		13.788.834		18.628.037
<b>Vlottende activa</b>				
<u>Vorraden</u>				
		9.365		7.936
<u>Vorderingen</u>				
Debiteuren	510.066		365.013	
Groepsmaatschappijen	17.085		12.743	
Studenten	2.496.093		2.414.833	
Overige overheden	333.625		583.446	
Overige vorderingen	1.353.138		996.569	
Overlopende activa	172.168		94.961	
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-12.284		-8.900	
		4.869.891		4.458.665
<u>Effecten</u>		2.392.480		2.383.090
<u>Liquide middelen</u>		25.698.347		20.897.801
		32.970.083		27.747.492
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>46.758.917</b>		<b>46.375.529</b>

	31 december 2014		31 december 2013	
	€	€	€	€
<b>PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	-3.280.333		-8.076.870	
Bestemmingsreserves (publiek)	16.632.123		18.715.963	
Bestemmingsreserves (privaat)	1.973.247		1.859.405	
		15.325.037		12.498.498
<b>Voorzieningen</b>				
Personeelsvoorzieningen	1.100.462		1.337.158	
Overige voorzieningen	899.248		904.056	
		1.999.710		2.241.214
<b>Langlopende schulden</b>				
Schulden aan kredietinstellingen	3.413.509		4.027.836	
Langlopende schuld aan OCW	9.870.783		10.676.941	
		13.284.292		14.704.777
<b>Kortlopende schulden</b>				
Kredietinstellingen	614.327		1.241.412	
Crediteuren	1.313.422		1.326.789	
Ministerie van OCW	1.195.867		1.195.867	
Schulden aan groepsmaatschappijen	72.750		52.980	
Belastingen en premies soc. verzekering	1.130.210		1.074.007	
Schulden terzake van pensioenen	325.082		375.953	
Overige schulden en overlopende passiva	11.498.220		11.664.032	
		16.149.878		16.931.040
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>46.758.917</b>		<b>46.375.529</b>

**B4 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2014**

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	31.017.977	28.105.251	28.188.687
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.547.213	2.457.331	2.393.560
College-, cursus-, les- en examengelden	9.009.072	8.415.069	7.712.299
Baten werk i.o.v. derden	1.666.738	1.973.787	1.440.732
Overige baten	2.043.118	1.863.275	4.101.617
<b>Totaal baten</b>	<u>46.284.118</u>	<u>42.814.713</u>	<u>43.836.895</u>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	28.723.415	30.032.655	28.275.056
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	6.443.151	2.341.847	2.163.904
Huisvestingslasten	1.161.756	1.505.496	1.383.183
Overige lasten	7.172.381	7.492.078	7.140.212
<b>Totaal lasten</b>	<u>43.500.703</u>	<u>41.372.076</u>	<u>38.962.355</u>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<u>2.783.415</u>	<u>1.442.637</u>	<u>4.874.540</u>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	448.634	450.000	411.378
Financiële lasten	519.352	625.733	682.123
<b>Financiële baten en lasten</b>	<u>-70.718</u>	<u>-175.733</u>	<u>-270.745</u>
	<u>2.712.697</u>	<u>1.266.904</u>	<u>4.603.795</u>
Resultaat deelnemingen	113.842	200.000	96.269
<b>Resultaat baten en lasten</b>	<u><u>2.826.539</u></u>	<u><u>1.466.904</u></u>	<u><u>4.700.064</u></u>



**B5 KASSTROOMOVERZICHT 2014**

	2014		2013	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten		2.783.415		4.874.540
<u>Aanpassingen voor:</u>				
Afschrijvingen	6.443.151		2.163.904	
Mutaties voorzieningen	-241.504		-472.722	
		6.201.647		1.691.182
<u>Veranderingen vlottende middelen:</u>				
- Voorraden	-1.429		3.218	
- Vorderingen	-411.226		932.835	
- Effecten	-9.390		40.460	
- Kortlopende schulden	-781.162		1.898.828	
		-1.203.207		2.875.341
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		7.781.855		9.441.063
Ontvangen interest	448.634		411.378	
Betaalde interest	-519.352		-682.123	
		-70.718		-270.745
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		7.711.137		9.170.318
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in materiële vaste activa	-1.490.106		-1.680.202	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-		434.363	
		-1.490.106		-1.245.839
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)		-1.420.485		-2.021.626
<b>Mutatie liquide middelen</b>		4.800.546		5.902.853
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>				
Beginstand liquide middelen	20.897.801		14.994.948	
Mutatie liquide middelen	4.800.546		5.902.853	
<u>Eindstand liquide middelen</u>		25.698.347		20.897.801

B6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

1 ACTIVA

VASTE ACTIVA

	Gebouwen en verbouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Totaal
	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Verkrijgingsprijs	27.459.610	6.788.073	13.144.050	47.391.733
Afschrijvingen	-18.892.610	-745.475	-10.985.016	-30.623.101
	<u>8.567.000</u>	<u>6.042.598</u>	<u>2.159.034</u>	<u>16.768.632</u>
<i>Mutaties</i>				
Investerings	335.264	20.476	1.134.366	1.490.106
Afschrijvingen	-1.236.016	-44.120	-805.648	-2.085.784
Bijzondere waardeverminderingen	-4.357.367	-	-	-4.357.367
	<u>-5.258.119</u>	<u>-23.644</u>	<u>328.718</u>	<u>-4.953.045</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	27.794.874	6.808.549	14.278.416	48.881.839
Cum. afschrijvingen en bijz. waardevermindering	-24.485.993	-789.595	-11.790.664	-37.066.252
	<u>3.308.881</u>	<u>6.018.954</u>	<u>2.487.752</u>	<u>11.815.587</u>
<i>Afschrijvingspercentages</i>				
				%
Gebouwen				3,25 - 3,75
Terreinen (incl. inrichting)				0 - 10
Verbouwingen				10
OZB waarde gebouwen en terreinen				
Inventaris en apparatuur				10-25
<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>				
			bedrag €	Peildatum
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)			15.598.000	1-1-2014
Vlissingen - Boulevard Bankert 154			677.000	1-1-2014
			<u>16.275.000</u>	
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>				
Vlissingen - Edisonweg 2-4 Vlissingen (geheel)			35.300.000	
Vlissingen - Boulevard 154			2.500.000	
			<u>37.800.000</u>	

## Impairment

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

Het HZ instellingsplan 2013-2017 bevat een concretisering van de strategie van de HZ. In 2014 is gestart met de implementatie hiervan. Centraal in het instellingsplan 2013-2017 staat de ontwikkeling van een nieuw onderwijsconcept. Dit betekent dat er andere eisen worden gesteld aan de onderwijs, de onderzoekomgeving en de verbinding tussen beiden. Speerpunten uit dit nieuwe onderwijsconcept zijn een intensievere begeleiding van studenten, kleinschalig onderwijs en praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Om studenten een goede oriëntatie op hun beroepsomgeving te bieden, wordt in de opleidingen een directe verbinding gelegd tussen de real-life casuïstiek en de kennis en houding die nodig zijn voor de oplossing hiervan. Dit stelt eisen aan de studenten, de medewerkers en de leermiddelen, waaronder de onderwijsruimten op de diverse locaties van de HZ. De HZ streeft er tevens naar om het onderwijs op die plaatsen te organiseren waar dit het beste aansluit op het DNA van de zuidwestelijke Delta-regio. Het huidige onroerend goed voldoet niet aan de eisen die het nieuwe onderwijsconcept van de HZ hieraan stelt. Een grondige herinrichting van de locaties moet dan ook in gang gezet worden. Bedrijfseconomisch wordt een gebouwencomplex per locatie als Kasstroom Genererende Eenheid (=KGE) gezien. Dit houdt in dat een belangrijk deel van de gebouwen op de Edisonweg (hoofdvestiging) in 2025 gesloopt zal moeten worden om plaats te maken voor nieuwbouw die aan de hieraan te stellen onderwijskundige eisen voldoet. Om dezelfde redenen zal het huidige pand aan de Boulevard Bankert 154 plaatsmaken voor nieuwbouw.

Een deel van het complex Edisonweg zal in 2025 drastisch heringericht moeten worden, zodat ook die gebouwen voldoen aan bedoelde eisen. In die vastgoedontwikkeling moet ook rekening worden gehouden met het feit dat de HZ ook elders in Zeeland (Vlissingen: Boulevard Bankert 154, Middelburg: Het Groene Woud 1-3 en Goes: Zwembadweg) onderwijslocaties gaat realiseren. Dit impliceert dat er circa 1.700 studenten op deze dislocaties onderwijs zullen gaan volgen. Genoemde ontwikkelingen leiden tot een bijzondere waardevermindering van het gebouwencomplex op de hoofdlocatie Edisonweg 4. Het vertrek van ruim een derde deel van de studenten naar andere locaties heeft gevolgen voor het pand Edisonweg 4 als KGE. Om de bedrijfswaarde van de KGE Edisonweg 4 te bepalen zijn de kasstroomprognoses van 2015 tot en met 2025 doorgerekend waarbij in overeenstemming met de HZ rentabiliteitseisen uitgegaan is van een disconteringsvoet van 4%. De financiële consequenties hiervan zijn doorgerekend, waaruit een bijzondere waardevermindering van € 4.357.367 volgt.

**Financiële vaste activa**

	Boekwaarde per 1 januari 2014	Investerings	Des- investerings	Resultaat 2014	Boekwaarde per 31 december 2014	Belang
	€	€	€	€	€	%
HZ Holding B.V.	1.859.405	-	-	113.842	1.973.247	100

**VLOTTENDE ACTIVA**

	31-12-2014	31-12-2013
	€	€
<b>Voorraden</b>		
Vorraad kantines	8.574	6.390
Vorraad T-tag	791	1.546
<b>Totaal voorraden</b>	<u>9.365</u>	<u>7.936</u>
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	510.066	365.013
<i>Groepsmaatschappijen:</i>		
TWZ B.V.	12.244	12.743
HZ Holding B.V.	4.841	-
Totaal groepsmaatschappijen	<u>17.085</u>	<u>12.743</u>
Studenten	2.496.093	2.414.833

De vorderingen op studenten ad € 2.496.093 (2013: € 2.414.833) bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.

*Overige overheden:*

Provincie Zeeland	152.073	388.455
Provincie Noord-Brabant	-	47.817
Ministerie van Economische Zaken	83.519	19.107

*Overige semi-overheden:*

Betalingsautoriteit Interreg IV c.q. III	98.033	128.067
--	--------	---------

Totaal overige overheden	333.625	583.446
--------------------------	---------	---------

*Overige vorderingen:*

Te vorderen overige projectsubsidies	431.090	203.187
Diverse waarborgsommen	7.205	7.205
Nog te ontvangen rente	345.002	287.306
Te factureren bedragen	549.566	341.545
Overige vorderingen	20.275	157.326

Totaal overige vorderingen	1.353.138	996.569
----------------------------	-----------	---------

*Overlopende activa:*

Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	167.306	88.396
Verstreckte reisvoorschotten personeel	4.862	6.390
Rente lease De Lage Landen	-	175

Totaal overlopende activa	172.168	94.961
---------------------------	---------	--------

*Voorziening wegens oninbaarheid*

Stand per 1 januari	-8.900	-3.697
Dotatie	-10.518	-14.333
Onttrekking	7.134	9.130

Stand per 31 december	-12.284	-8.900
-----------------------	---------	--------

**Totaal vorderingen**

4.869.891	4.458.665
-----------	-----------

**Effecten**

De effecten staan ter vrije beschikking van de stichting.

	Boekwaarde 31-12-2013	Investing	Desinvestering	Koersresultaat	Boekwaarde 31-12-2014
		€	€	€	€
Obligaties	2.383.090	-	-	9.390	2.392.480

	31-12-2014	31-12-2013
	€	€
<b>Liquide middelen</b>		
Tegoeden op bankrekeningen	25.694.879	20.888.041
Kasmiddelen	3.468	9.760
	<u>25.698.347</u>	<u>20.897.801</u>

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

Bij de betaalrekening van de Rabobank bedraagt de kredietfaciliteit € 250.000.

De liquide middelen staan voor € 25.698.347 ter vrije beschikking van de stichting.

**PASSIVA**

	31-12-2014	31-12-2013
	€	€
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	-3.280.333	-8.076.870
Bestemmingsreserves publiek	16.632.123	18.715.963
Bestemmingsreserves privaat	1.973.247	1.859.405
	<u>15.325.037</u>	<u>12.498.498</u>

	Saldo 31-12-2013	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Saldo 31-12-2014
<b>Algemene reserve (publiek)</b>	-8.076.870	4.796.537	-	-3.280.333
<b>Bestemmingsreserves publiek</b>				
Reserve huisvestingsbeleid	18.715.963	-2.836.264	-	15.879.699
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	-	752.424	-	752.424
	<u>18.715.963</u>	<u>-2.083.840</u>	-	<u>16.632.123</u>
<b>Bestemmingsreserves deelnemingsresultaat</b>				
Deelnemingsresultaat	<u>1.859.405</u>	<u>113.842</u>	-	<u>1.973.247</u>
Totaal eigen vermogen	<u>12.498.498</u>	<u>2.826.539</u>	-	<u>15.325.037</u>

Bestemmingsreserve huisvesting

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

Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie

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

Deelnemingsresultaat

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

## Vorzieningen

	Saldo 31-12-2013	Dotatie 2014	Onttrekking 2014	Vrijval 2014	Saldo 31-12-2014
	€	€	€	€	€
<b>Personeelsvoorzieningen</b>					
Wachtgelden - wettelijk deel	282.876	85.439	-171.996	-12.017	184.302
Wachtgelden - bovenwettelijk	151.375	11.755	-17.038	-26.738	119.354
	434.251	97.194	-189.034	-38.755	303.656
Voorziening WGA	618.732	3.581	-101.098	-1.684	519.531
Voorz. jubileumuitkeringen	284.175	34.169	-38.367	-2.702	277.275
<b>Personeelsvoorzieningen</b>	<b>1.337.158</b>	<b>134.944</b>	<b>-328.499</b>	<b>-43.141</b>	<b>1.100.462</b>
<b>Overige voorzieningen</b>					
Voorziening onderhoud	904.056	100.000	-104.808	-	899.248
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>2.241.214</b>	<b>234.944</b>	<b>-433.307</b>	<b>-43.141</b>	<b>1.999.710</b>

### Voorziening wachtgelden (wettelijk+bovenwettelijk)

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

### Voorziening WGA

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

### Voorziening jubileumuitkeringen

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

### Voorziening onderhoud

Deze voorziening is bestemd voor groot onderhoud. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op het onderhoudsplan. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.



Waarborgfonds

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

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

In 2014 is dit waarborgfonds ontmanteld.

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

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

	<u>&lt; 1 jaar</u>	<u>1-5 jaar</u>	<u>&gt; 5 jaar</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€
<b>Looptijd</b>				
<b>Personeelsvoorzieningen</b>				
Wachtgelden - wettelijk deel	140.810	43.492	-	184.302
Wachtgelden - bovenwettelijk	40.301	79.053	-	119.354
	<u>181.111</u>	<u>122.545</u>	<u>-</u>	<u>303.656</u>
Voorziening WGA	92.250	271.902	155.379	519.531
Voorz. jubileumuitkeringen	12.428	99.559	165.288	277.275
	<u>285.789</u>	<u>494.006</u>	<u>320.667</u>	<u>1.100.462</u>
<b>Overige voorzieningen</b>				
Voorziening onderhoud	<u>224.622</u>	<u>674.626</u>	<u>-</u>	<u>899.248</u>
Totaal voorzieningen	<u><u>510.411</u></u>	<u><u>1.168.632</u></u>	<u><u>320.667</u></u>	<u><u>1.999.710</u></u>

**Langlopende schulden**

	Saldo lening 31-12-2013	Vrijval 2014	Aflossingen 2015	Saldo lening 31-12-2014	Rente	Rest. looptijd in jaren
	€	€	€	€	%	
<b>Kredietinstellingen</b>						
Rabo 3038.912.948	3.982.429	-	568.920	3.413.509	2,55	7
Rabo 3493.950.586	45.407	-	45.407	-	5,95	3
	<u>4.027.836</u>	<u>-</u>	<u>614.327</u>	<u>3.413.509</u>		
<b>Langlopende schulden aan OCW</b>						
Rekenschap '99-'02	8.542.431	-	644.993	7.897.438	-	11
Rekenschap '03	2.134.510	-	161.165	1.973.345	-	11
	<u>10.676.941</u>	<u>-</u>	<u>806.158</u>	<u>9.870.783</u>		
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<u><u>14.704.777</u></u>	<u><u>-</u></u>	<u><u>1.420.485</u></u>	<u><u>13.284.292</u></u>		

Het in bovenstaand overzicht opgenomen bedrag onder 'aflossingen 2015' is verantwoord onder de post kortlopende schulden. Het in 2014 afgeloste bedrag ad € 2.021.626 was per 31 december 2013 verantwoord onder de kortlopende schulden.

**LENINGEN RABOBANK**

De leningen bij de Rabobank zijn onder te verdelen in een tweetal subgroepen.

**Subgroep 1:**

Deze lening betreft de overgenomen lening van de Bank Nederlandse Gemeenten. Op 31 december 1993 is een lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten afgesloten voor een bedrag van € 14.974.747, ter financiering van de overname van het economisch claimrecht van de gebouwen en terreinen van de HZ. De N.V. Bank Nederlandse Gemeenten verstrekke de geldlening voor 2/3 deel en de Nationale Investeringsbank N.V. voor 1/3 deel. Op 31 december 2003 is deze lening voor € 11.378.386 overgenomen door de Rabobank, zijnde de resterende hoofdsom op dat moment. Deze lening heeft een looptijd van 20 jaar. Aflossing vindt maandelijks plaats voor € 47.410. Het rentepercentage is voor 10 jaar vast en bedroeg 4,62% per jaar. Na het verstrijken van de rentevaste periode is de vaste rente met ingang van 1 januari 2014 voor een periode van 1 jaar gewijzigd in 2,55% per jaar. Vanaf 1 januari 2015 geldt een percentage van 2,20% voor 1 jaar vast.

De volgende zekerheid is op de leningen van de Rabobank van toepassing:

Het verleende recht van hypotheek tot een bedrag van € 6.000.000, te vermeerderen met renten, vergoedingen, boeten en kosten voor een begroot bedrag ad € 2.100.000, derhalve tot een totaalbedrag van € 8.100.000 op het volgende onderpand:

Het perceel grond met schoolgebouw en verder toebehoren, gelegen te 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 4, kadastraal bekend gemeente Vlissingen, sectie K nummer 908, ter grootte van vier hectare, tien centiare (4 ha 10 ca), belast met een plicht tot onderhoud of verbodsbepaling krachtens waterschapskeur en deels belast met een opstalrecht nutsvoorzieningen ten behoeve van de gemeente Vlissingen.

**Subgroep 2**

Op 16 december 1999 is een lening bij de Rabobank opgenomen voor een bedrag van € 453.780 in het kader van het door de HZ ingezette conversietraject, waarbij de lening van de Fortis Bank vervroegd wordt afgelost. De lening wordt afgelost met vaste maandelijkse bedragen en heeft een looptijd van 25 jaar. Maandelijks vindt betaling van rente en aflossing plaats. Het rentepercentage is voor 10 jaar vast en bedraagt 5,95%. Na elke 10 jaar kan het rentepercentage worden herzien. De 2e, 3e, 4e, 5e en 6e hoofdsom van € 453.780 zijn inmiddels (vervroegd) geheel afgelost en zijn niet meer in dit overzicht opgenomen. Voor de 1e hoofdsom ad € 453.780, welke is geregistreerd onder nummer 3493.950.586 geldt dat deze in 2015 geheel zal worden afgelost. De zekerheden zijn dezelfde als vermeld onder subgroep 1.

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

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

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

	31-12-2014	31-12-2013
	€	€
<b>Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	614.327	1.241.412
Crediteuren	1.313.422	1.326.789
Ministerie van OCW	1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen	72.750	52.980
Omzetbelasting	57.859	20.119
Loonheffing	833.692	830.794
Premies sociale verzekeringen	238.659	223.094
Schulden terzake van pensioenen	325.082	375.953
<i>Overige kortlopende schulden:</i>		
Coördinatiepunt Fluenz	165.560	127.506
Accountants- en advieskosten	27.551	70.704
Te betalen salarissen/overwerk	27.174	29.172
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	132.568	21.415
Rente en kosten banken	6.160	6.764
Ontvangen borgen	7.618	7.658
Aflossing lease De Lage Landen	-	2.522
Overige posten	447.913	242.091
	<u>814.544</u>	<u>507.832</u>
	-----	-----
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	6.259.470	5.940.381
Vooruitontvangen bijdrage Ministerie OCW en Provincie Zeeland 'Passie'	1.642.178	1.197.141
Geormerkte subsidies OCW	723.174	533.068
Erasmus/IP-gelden	40.376	52.043
Vooruitontvangen subsidiegelden	117.156	881.277
Vakantiegeld	781.907	783.896
Vakantiedagen	210.404	201.452
Overige posten	30.875	42.667
Innovatie Alliantie inzake div. Raak-projecten	878.136	1.524.275
	<u>10.683.676</u>	<u>11.156.200</u>
	-----	-----
Totaal kortlopende schulden	<u><u>16.149.878</u></u>	<u><u>16.931.040</u></u>

Kredietinstellingen

Betreft het aflossingsdeel in 2015 respectievelijk 2014 van de leningen zoals opgenomen onder de langlopende schulden.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft 8/12e deel van de aan de studenten in rekening gebrachte collegegelden 2014/2015 respectievelijk 2013/2014.

## **B7 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN**

### *Rechten:*

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

### *Servicecontracten:*

Met Océ-Nederland B.V. is m.i.v. 1 januari 2012 een overeenkomst afgesloten voor levering van de volgende diensten: Full Service Repro activiteiten, Self Service Repro, Beschikbaar stellen decentrale faciliteiten, Managementinformatie en 1e en 2e lijnsbeheer. Het contract is afgesloten voor een periode van 60 maanden en eindigt derhalve op 1 januari 2017, met een optie tot verlenging van twee maal twaalf maanden. Gedurende deze verlenging heeft de HZ het recht de overeenkomst per kwartaal op te zeggen. Het hiermee gemoeide bedrag is afhankelijk van het daadwerkelijke gebruik, maar bedraagt naar schatting minimaal € 200.000 (excl. btw) per jaar. Daarnaast is een overeenkomst afgesloten waarbij de HZ zich verplicht een medewerker aan Océ-Nederland ter beschikking te stellen voor een periode van één jaar tegen een vast uurtarief. Deze overeenkomst kan telkens voor een periode van een jaar worden verlengd.

### *Samenwerkingsovereenkomst:*

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

### *Huur en leasecontracten:*

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

Met Scalda in Terneuzen zijn vier overeenkomsten gesloten voor het gebruik van de diverse maritieme faciliteiten. Dit zijn achtereenvolgens de marcom-, machinekamer- en brugsimulator, waarvoor ingaande 1 september 2013 driejarige overeenkomsten zijn gesloten, die derhalve eindigen op 31 augustus 2016. De hierbij behorende tarieven zijn respectievelijk € 53,00, € 59,00 en € 95,00, allen exclusief btw, per klokuur dat hiervan door HZ gebruik wordt gemaakt. Verder is er nog 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.

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag is € 1.965,41 exclusief btw per maand. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2014 tot en met 31 juli 2015.

### *Liquiditeitsbijdrage 1988:*

In 1988 is besloten de studenten toe te staan, met ingang van het schooljaar 1988/1989 het door hen verschuldigde college-/cursusgeld in termijnen te voldoen. Om de negatieve effecten van deze regeling op de liquiditeitspositie op te heffen werd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen een bedrag van € 568.861 ter beschikking gesteld als "liquiditeitsbijdrage". Dit bedrag is gebaseerd op het studentenaantal per 15 september 1987. De liquiditeitsbijdrage wordt voldaan bij liquidatie van de instelling.

*Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid:*

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

*Investeringsverplichtingen:*

De HZ is ultimo 2014 geen investeringsverplichtingen aangegaan.

**HZ University of Applied Sciences te Vlissingen**

**B8 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN**

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitencode
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	1.973.247	113.842	-	nee	nee	100	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2014 zijn als volgt weer te geven:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitencode
TWZ B.V.	B.V.	Vlissingen	797.477	108.911	1.202.085	nee	nee	100	4

Activiteiten deelneming:

TWZ B.V.

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

**B9 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2014**

**3 Baten**

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>3.1 Rijksbijdragen Ministerie van OCW</b>			
Normatieve rijksbijdrage (HBO) 2014	30.266.629	28.005.251	27.607.473
Normatieve rijksbijdrage (HBO) 2013: Restant CoE Deltatechnologie	524.539	-	475.461
Normatieve rijksbijdrage (MBO)	-	-	-959
	<u>30.791.168</u>	<u>28.005.251</u>	<u>28.081.975</u>
Geormerkte subsidies	226.809	100.000	106.712
<b>Totaal (Rijks)bijdragen Ministerie van OCW</b>	<u><u>31.017.977</u></u>	<u><u>28.105.251</u></u>	<u><u>28.188.687</u></u>

Normatieve Rijksbijdrage (2014: € 30.266.629 begroot: € 28.005.251 werkelijk 2013: € 27.606.514)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2014 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2012) is € 2.183.696 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2013 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2011), als gevolg van hogere prijsniveaus en 53 meer bekostigde eenheden. Dit kan gesplitst worden in 60 meer bekostigde studenten en 7 minder bekostigde diploma's.

Normatieve Rijksbijdrage 2013: Restant CoE Deltatechnologie (2014: € 524.539 begroot: € 0 werkelijk 2013: € 475.461)

Het deel van de Normatieve Rijksbijdrage HBO 2013 ad € 524.539 dat niet ten gunste van het jaar 2013 verantwoord was, wordt nu alsnog ten gunste van 2014 verantwoord.

Geormerkte subsidies (2014: € 226.809 begroot: € 100.000 werkelijk 2013: € 106.712)

Lerarenbeurs (beschikkingsnummer: 562355-2):

De lerarenbeurs van € 97.961 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 27 docenten in 2014.

Lerarenbeurs (beschikkingsnummer: 644984-1):

De lerarenbeurs van € 27.351 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 15 docenten in 2014.

DOS PLUS (beschikkingsnummer: 592788-1):

De baten van DOS PLUS hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van de samenwerking met Zeeuwse basisscholen op diverse thema's.

**3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies**

Bijdrage Ministerie OCW en Prov.Zld inzake Passie	554.963	711.987	781.282
Overige overheidsbijdragen	1.992.250	1.745.344	1.612.278
<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<u><u>2.547.213</u></u>	<u><u>2.457.331</u></u>	<u><u>2.393.560</u></u>

Bijdrage OC&W & Prov.Zld inz. Passie (2014: € 554.963 begroot: € 711.987 werkelijk 2013: € 781.282)

Ultimo 2007 heeft het Ministerie van OC&W toegezegd € 10.000.000 naar de HZ over te maken in vijf gelijke jaarlijkse termijnen die afhankelijk gesteld zijn van het behalen van bepaalde prestatieafspraken in het kader van het project Passie. Hiervan is ultimo 2014 € 10.000.000 ontvangen.

In 2008 heeft de Provincie Zeeland eenzelfde toezegging gedaan voor een bedrag van € 5.000.000 te betalen in vijf gelijke jaarlijkse termijnen. Hiervan is ultimo 2014 € 5.000.000 ontvangen. De Passie-middelen worden in de baten verantwoord ter grootte van de in het kader van het project Passie gemaakte kosten.



Overige overheidsbijdragen (2014: € 1.992.250 begroot: € 1.745.344 werkelijk 2013: € 1.612.278)

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 513.935 subsidie aan SIA RAAK-gelden, € 231.496 subsidie aan Centre of Expertise BioBased en uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>3.3 College-, cursus-,les- en examengelden</b>			
Collegegelden HBO	8.888.919	8.365.069	7.675.741
Overige cursusgelden	120.153	50.000	36.558
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>9.009.072</b>	<b>8.415.069</b>	<b>7.712.299</b>

Collegegelden HBO (2014: € 8.888.919 begroot: € 8.365.069 werkelijk 2013: € 7.675.741)

In de begroting van 2014 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum instromen. Bovendien was het aantal ingeschreven studenten op 1-10-2014 177 hoger dan waarmee in de prognose rekening was gehouden.

**3.4 Baten werk i.o.v. derden**

Contractonderwijs	333.864	247.072	215.838
<i>Contractonderzoek</i>			
Nationale overheden	135.299	441.215	44.480
Bedrijven	310.810	272.500	362.296
<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>446.109</b>	<b>713.715</b>	<b>406.776</b>
<i>Overige baten in opdracht van derden</i>			
Omzet restauratieve dienst	511.330	620.000	510.521
Omzet repro	226.634	220.000	243.044
Overige	148.801	173.000	64.553
<b>Totaal overige</b>	<b>886.765</b>	<b>1.013.000</b>	<b>818.118</b>
<b>Totaal baten werk i.o.v. derden</b>	<b>1.666.738</b>	<b>1.973.787</b>	<b>1.440.732</b>

Baten werk i.o.v. derden (2014: € 1.666.738 begroot: € 1.973.787 werkelijk 2013: € 1.440.732)

De baten van het contractonderwijs zijn in 2014 € 118.026 hoger dan in 2013 en € 86.792 hoger dan begroot als gevolg van meer opdrachten voor contractonderwijs en een nagekomen bate over 2013.

De baten voor het contractonderzoek zijn in 2014 € 39.333 gestegen ten opzichte van 2013 en € 267.606 lager dan begroot. Dit laatste als gevolg van minder contractonderzoek ten behoeve van Nationale overheden.

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>3.5 Overige baten</b>			
Verhuur onroerende zaken	296.592	316.933	406.098
Detachering personeel	142.660	151.392	175.984
Sponsoring	22.404	20.000	21.482
Vergoeding administratiekosten studenten	48.949	25.000	46.333
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	460.000	362.000	496.000
REWIC baten	46.500	41.000	55.530
Overige	1.026.013	946.950	2.900.190
<b>Totaal overige baten</b>	<b>2.043.118</b>	<b>1.863.275</b>	<b>4.101.617</b>

Overige baten (2014: € 2.043.118 begroot: € 1.863.275 werkelijk 2013: € 4.101.617)

Er zijn in 2014 € 98.000 meer baten ontvangen voor de bijdrage van buitenlandse partnerinstellingen dan begroot. De overige baten in 2014 zijn € 1.874.177 lager dan in 2013. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de volgende éénmalige baten in 2013: Een uitkering van de Stichting Waarborgfonds HBO ad € 376.163, een vrijval van de bijbehorende voorziening ad € 217.361 en de bij verkoop van het pand Boulevard Bankert 156 gerealiseerde boekwinst ad € 967.080.

**4 Lasten**

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
Lonen en salarissen	18.363.569	19.505.494	18.106.137
Sociale lasten	2.105.246	2.000.000	1.985.874
Pensioenlasten	2.770.701	2.800.000	2.910.994
	<u>23.239.516</u>	<u>24.305.494</u>	<u>23.003.005</u>
<i>Overige personele lasten</i>			
Dotatie voorziening wachtgeld	97.194	400.000	159.566
Dotatie voorziening personeel en WGA	3.581	-	429.798
Dotatie voorziening jubileumuitkeringen	34.169	-	62.699
Vrijval voorziening personeel en WGA	-1.684	-	-391.565
Vrijval voorziening wachtgeld en werkloosheidsuitkering	-38.755	-	-258.708
Vrijval voorziening jubileumuitkeringen	-2.702	-	-8.917
Personeel niet in loondienst	4.771.250	4.651.875	4.792.828
Overige personele lasten	620.846	675.286	486.350
	<u>5.483.899</u>	<u>5.727.161</u>	<u>5.272.051</u>
<b>Totale personele lasten</b>	<u><u>28.723.415</u></u>	<u><u>30.032.655</u></u>	<u><u>28.275.056</u></u>

Personeelslasten (2014: € 28.723.415 begroot: € 30.032.655 werkelijk 2013: € 28.275.056)

De totale personele lasten zijn in 2014 € 1.309.240 (4,4%) lager dan begroot en € 448.359 (1,6%) hoger dan 2013. In 2014 was per saldo (dotatie +/- vrijval) sprake van € 91.803 kosten i.v.m. de diverse voorzieningen. In 2013 bedroeg dit € 7.127 negatief, een verschil derhalve van € 98.930. Daarnaast zijn de overige personele lasten gestegen met € 134.496 afgezet tegen 2013.

**Aantal FTE's op pay-roll**

	2014	2013
	Fte	Fte
WP/OP	182,58	183,82
OBP	114,05	107,78
Directie/Management	25,30	27,20
	<u>321,93</u>	<u>318,80</u>

**Bezoldiging bestuurders en commissarissen**

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>Bezoldigingen CvB en RvT</b>			
College van bestuur	221.790	230.807	285.753
Raad van Toezicht	47.222	50.000	43.300
	<u>269.012</u>	<u>280.807</u>	<u>329.053</u>

College van Bestuur	Omvang dienstverband	Periodiek betaalde beloning	Belaste onkosten vergoeding	Voorziening t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totaal
		€	€	€	€
A.P. de Buck (voorzitter RvB)	1-1 t/m 31-12-2014	152.353	397	24.332	177.082
J.L. Dane (lid RvB)	1-9 t/m 31-12-2014	39.093	-	5.615	44.708
					<u>221.790</u>

Raad van Toezicht	Functie	Dienstverband
		€
Poppelaars, A.J.G.	Voorzitter	10.000
Teune-Kasbergen, W.M.E.	Vice voorzitter	9.022
Kloet, J.	Lid	7.050
Hart, J.J. van der	Lid	7.050
Mourik, N. van	Lid	7.050
F. Verhagen	Lid	7.050
		<u>47.222</u>

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>4.2 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa</b>			
Gebouwen	1.236.016	1.392.663	1.209.454
Inventaris en apparatuur	805.648	908.287	910.638
Terreininrichting	44.120	40.897	43.812
Bijzondere waardevermindering	4.357.367	-	-
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>6.443.151</b>	<b>2.341.847</b>	<b>2.163.904</b>
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
Huur	123.077	288.304	145.856
Verzekering gebouwen	60.213	65.000	69.649
Dotatie onderhoudsvoorziening	100.000	200.000	200.000
Klein onderhoud	211.674	253.987	174.056
Energie en water	390.604	455.000	569.152
Schoonmaakkosten	106.378	108.205	103.889
Heffingen	119.091	112.000	111.731
Overige	50.719	23.000	8.850
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>1.161.756</b>	<b>1.505.496</b>	<b>1.383.183</b>

Totaal Huisvestingslasten (2014: € 1.161.756 begroot: € 1.505.496 werkelijk 2013: € 1.383.183)

De kosten van energie en water zijn in 2014 € 64.396 (14,2%) lager dan begroot en € 178.548 (31,4%) lager dan in 2013, vooral als gevolg van lagere tarieven.

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>4.4 Overige lasten</b>			
Administratie en beheer	263.013	440.619	255.452
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Inventaris en apparatuur	626.978	701.234	680.469
Leer- en hulpmiddelen	270.219	222.376	213.030
Totaal inventaris en apparatuur	897.197	923.610	893.499
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
<i>Overige</i>			
Reis- en verblijfskosten	553.230	632.161	668.968
Tegemoetkoming studerende	241.251	190.200	139.817
Accountantskosten	49.767	64.500	84.903
Advieskosten	495.886	526.200	762.281
Inkoopkosten restauratieve dienst	277.010	323.400	293.425
Kosten repro	150.391	133.000	119.931
Wervingskosten	601.318	611.530	529.601
Restaurantkosten	273.692	292.026	337.422
Inhuur diensten	1.598.358	1.475.950	1.230.069
Abonnementen en contributies	582.646	595.002	530.634
Doorbetaalde kosten minors	148.186	80.000	-
Telefoon- en faxkosten	94.527	124.682	98.714
Portikosten	52.643	40.298	44.862
Kantoorbehoeften	26.135	43.693	33.603
Drukwerk	25.391	48.406	35.924
Kopieerkosten	424.925	430.201	445.610
Kosten visitatie	89.770	118.300	337.347
Verzekeringen	37.740	35.050	34.498
Excursies	258.322	338.750	237.669
Bankkosten en koersverschillen	30.983	24.500	25.983
Totaal overige	6.012.171	6.127.849	5.991.261
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>7.172.381</b>	<b>7.492.078</b>	<b>7.140.212</b>

Totaal overige lasten (2014: € 7.172.381 begroot: € 7.492.078 werkelijk 2013: € 7.140.212)

De totale lasten inventaris en apparatuur zijn ten opzichte van 2013 vooral gestegen met € 3.698 door hogere kosten aanschaf leer en hulpmiddelen. In de totale overige lasten zien we een daling van de advieskosten ad € 266.395 (34,9%) t.o.v. 2013 en € 30.314 (5,8%) vergeleken met begroot. De inhuur van diensten is in 2014 gestegen met € 368.289 (29,9%) t.o.v. 2013 en is tevens € 122.408 (8,3%) hoger dan begroot.

	2014	2013
	€	€
<b>Accountants honoraria</b>		
Controle van de jaarrekening	41.000	45.000
Andere controlewerkzaamheden	22.548	33.170
Fiscale advisering	3.131	-
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	(16.912)	6.734
	<u>49.767</u>	<u>84.904</u>

**5 Financiële baten en lasten**

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	€	€	€
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten	358.244	360.000	370.838
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	9.390	10.000	-40.460
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	81.000	80.000	81.000
	<u>448.634</u>	<u>450.000</u>	<u>411.378</u>
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten	519.352	625.733	682.123
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<u>-70.718</u>	<u>-175.733</u>	<u>-270.745</u>

Financiële baten en lasten (2014: -€ 70.718 begroot: -€ 175.733 werkelijk 2013: -€ 270.745)

De "normale rentebaten" zijn € 12.594 (3,4%) lager dan in 2013 en met € 1.756 verschil vrijwel gelijk aan de begroting. Grootste verschil betreft de waardeverandering van de obligaties; werd hiermee in 2013 nog een koersverlies gerealiseerd ad € 40.460, in 2014 was er sprake van een bescheiden koerswinst van € 9.390.

De rentelasten zijn ten opzichte van 2013 met € 162.771 (23,9%) gedaald ten gevolge van (extra) aflossingen en lagere rentepercentages.

**B10 OVERZICHT GEORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW**

**G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule**

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
	Kenmerk	Datum				Gereed	Niet gereed
Lerarenbeurs	562355-2	20-09-2013	20-09-2013	84.768	84.768		Ja
Lerarenbeurs Samenwerking	644984-1	20-08-2014	20-08-2014	82.054	82.054		Nee
Lerarenopleidingen & scholen	592761-1	17-12-2013	17-12-2013	400.000	400.000		Nee
Lerarenopleidingen & scholen	592788-1	19-12-2014	19-12-2014	400.000	400.000		Nee
<b>totaal</b>				<b>966.822</b>	<b>966.822</b>		

**G2-A Aflopend per ultimo boekjaar**

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Te verrekenen ultimo verslagjaar	
	Kenmerk	Datum				Totale kosten	€
Innovatiebox 2009	BEK-09/69521 M	29-07-2009	29-07-2009	11.470	-11.470	-	-
Innovatiebox 2010	BEK-10/48241 M			11.470	-11.470	-	-
Innovatiebox 2011	BEK-11/25914 M	18-05-2011	18-05-2011	11.470	-11.470	-	-
<b>totaal</b>				<b>34.410</b>	<b>-34.410</b>	-	-







**OVERIGE  
GEGEVENS**

**20**

**JAARSTUKKEN**

**14**

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de (in de jaarstukken opgenomen) jaarrekening 2014 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2014 en de staat van baten en lasten over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

### Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

## **Oordeel betreffende de jaarrekening**

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HZ University of Applied Sciences per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

## **Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd.

Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW.

Middelburg, 15 juni 2015

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: W.A. de Leeuw MGA RA

**C2 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum voor gedaan die van invloed zijn op het resultaat over 2014 danwel het vermogen per 31 december 2014 of op een andere manier het beeld van de jaarrekening tegenspreken.

**C3 BESTEMMING VAN RESULTAAT BATEN EN LASTEN**

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2014 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur al in deze jaarrekening verwerkt.

€ 4.796.537 toevoegen aan de algemene bedrijfsreserve, € 2.836.264 in mindering brengen op de bestemmingsreserve huisvesting, € 752.424 toevoegen aan de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie en het resterende bedrag ad € 113.842 is toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2014.



## **BIJLAGEN**

**D1 GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON**

**INSTELLING**

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

**CONTACTPERSOON**

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

**BRIN-NUMMERS:**

21 MI Stichting HZ HBO  
28 AX Stichting HZ MBO





**UNIVERSITY**  
.....  
**OF APPLIED SCIENCES**

**ADRES HOOFDLOCATIE**

Edisonweg 4  
4382 NW Vlissingen

**POSTADRES**

Postbus 364  
4380 AJ Vlissingen

**CONTACT**

Tel. 0118 - 489000 | [info@hz.nl](mailto:info@hz.nl)

**WWW.HZ.NL**