



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



20

15

JAAARSTUKKEN

JAAAR
STUKKEN

20
15

INHOUDS OPGAVE

VOORWOORD CVB	6		
BESTUURSVERSLAG	9		
1. RAAD VAN TOEZICHT	11		
1.1. Samenstelling en bezoldiging	12	4.2.	Context
1.2. Governance	12	4.3.	Student- en procesgericht onderwijs.....
1.3. Vergaderingen en overige activiteiten	15	4.4.	Studiesucces
1.3.1. Regulier overleg.....	15	4.4.1.	Aangekondigde maatregelen met betrekking tot studiesucces
1.3.2. Themaoverleg	16	4.4.2.	Uitvoering van maatregelen 2013-2015 met betrekking tot studiesucces
1.3.3. Overleg met medezeggenschap.....	16	4.4.3.	Resultaten en conclusies met betrekking tot studiesucces
1.3.4. Werkbezoek	16	4.4.4.	Vooruitblik met betrekking tot studiesucces ..
2. ORGANISATIE	17	4.5.	Kwaliteit en excellentie
2.1. College van bestuur	18	4.5.1.	Aangekondigde maatregelen met betrekking tot kwaliteit en excellentie
2.2. Organisatiestructuur.....	18	4.5.2.	Uitvoering van maatregelen 2013-2015 met betrekking tot kwaliteit en excellentie.....
2.3. TWZ	19	4.5.3.	Resultaten en conclusies met betrekking tot kwaliteit en excellentie
2.4. Medezeggenschap – hogeschoolraad	19	4.5.4.	Vooruitblik met betrekking tot kwaliteit en excellentie
2.4.1. Vergadercyclus.....	20	4.6.	Docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten.....
2.4.2. Professionalisering hogeschoolraad	20	4.6.1.	Aangekondigde maatregelen met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten.....
2.4.3. Medezeggenschapsmonitor	20	4.6.2.	Uitvoering van maatregelen 2013-2015 met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten.....
2.4.4. Advies- en instemmingsvragen	21	4.6.3.	Resultaten en conclusies met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten.....
2.5. Klachten en geschillen.....	21	4.6.4.	Vooruitblik met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten.....
2.6. Horizontale dialoog	22	4.7.	Profilering
2.6.1. Opleidingscommissies	22	4.7.1.	Aangekondigde maatregelen 2013-2015 met betrekking tot profilering.....
2.6.2. Beroepenveldcommissies	22		
2.6.3. Studentenoverleg.....	22		
2.6.4. Raad van advies.....	23		
2.7. Afstemming PO-VO-MBO-WO	23		
3. STRATEGIE EN BELEID	25		
4. PRESTATIEAFSPRAKEN	29		
4.1. Hoog ambitieniveau vraagt om radicale plannen en meer tijd	30		



4.7.2.	Resultaten en conclusies met betrekking tot profilering	50	8.2.2.	Deskundigheid	81
4.7.3.	Vooruitblik met betrekking tot profilering	53	8.3.	Taken en bevoegdheden examencommissie	82
4.8.	Valorisatie	53	8.3.1.	Borging van kwaliteit van tentamens en examens	82
4.8.1.	Aangekondigde maatregelen 2013-2015 met betrekking tot valorisatie	54	8.3.2.	Richtlijnen vaststelling tentamens en examens	82
4.8.2.	Resultaten en conclusies met betrekking tot valorisatie	54	8.3.3.	Individuele maatwerktrajecten en vrijstellingen	82
4.8.3.	Vooruitblik met betrekking tot valorisatie	57	8.3.4.	Fraude door studenten	83
4.9.	Monitoring en sturing	58	8.3.5.	Uitreiking getuigschriften	83
4.10.	Horizontale dialoog	58	8.3.6.	Benoeming examinatoren	84
4.11.	Conclusie	59	8.4.	Studieadvies	84
5.	ONDERWIJS	61	8.4.1.	NBSA norm	84
5.1.	Opleidingsportfolio	62	8.4.2.	BSA procedure	84
5.2.	Student- en procesgericht onderwijs	63	8.5.	Rol van examencommissies bij accreditaties	85
5.3.	Professionele en persoonlijke ontwikkeling	63	8.6.	Klacht en beroep	85
5.3.1.	HZ Sport	64	8.6.1.	Klacht	85
5.3.2.	HZ Cult	64	8.6.2.	Beroep	85
5.3.3.	Oprichting studievereniging	64	9.	INTERNATIONALISERING	87
5.4.	Studentbegeleiding	64	9.1.	Internationaal onderwijs en onderzoek	88
5.4.1.	Vertrouwenspersoon	65	9.2.	Inkomende studenten	89
5.4.2.	Studie en topsport	65	9.2.1.	Inkomende degree seeking studenten	89
5.4.3.	Studie en functiebeperking	65	9.2.2.	Inkomende exchange studenten	89
5.5.	Profileringsfonds	65	9.2.3.	Nationaliteiten	89
6.	PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE	67	9.3.	Uitgaande studenten – exchange/studie/ stage	90
7.	KWALITEIT	71	9.4.	Beurzen	90
7.1.	Interne kwaliteitszorg	72	9.5.	Docentmobiliteit	90
7.2.	Visitaties, accreditaties en beoordelingen	73	9.6.	Veiligheid	92
7.3.	Studenttevredenheid	74	10.	MEDEWERKERS	93
7.3.1.	Nationale studenten enquête	74	10.1.	Context – ontwikkelingen in 2015	94
7.3.2.	Keuzegids HBO	75	10.2.	Kengetallen	94
7.3.3.	Elsevier	75	10.3.	Teamontwikkeling en dialoog	94
7.3.4.	Studeren met een handicap	75	10.4.	Werving, selectie en einde dienstverband	95
7.4.	Inspectie van het onderwijs	75	10.5.	Duurzame inzetbaarheid	95
7.5.	Commissie Bruijn – Vreemde ogen dwingen	76	10.5.1.	Introductie en inwerken	95
8.	HZ EXAMENCOMMISSIE	79	10.5.2.	Professionalisering	95
8.1.	Samenstelling en functioneren examencommissie	80	10.5.3.	Integraal gezondheidsbeleid	96
8.2.	Onafhankelijkheid en deskundigheid	81	11.	FYSIEKE EN DIGITALE CAMPUS	99
8.2.1.	Onafhankelijkheid	81	11.1.	Huisvesting	100
			11.2.	Studentenhuisvesting	100
			11.3.	Digitale campus	100

12. FINANCIËN..... 103

12.1.	Financiële prestaties: samenvatting exploitatierekening	104
12.2.	Samenvatting balans en financiële ratio's	105
12.3.	Treasurybeleid	105
12.4.	Claim rekenschap	105
12.5.	Notitie helderheid	106
12.6.	Continuïteitsparagraaf	106
12.6.1.	Beleid en realisatie	106
12.6.2.	Kengetallen	107
12.6.3.	Meerjarenbegroting	108
12.6.4.	Overzicht van baten en lasten	109
12.6.5.	Werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem en het managen van risico's	110
12.6.6.	Kernrisico's en beheersmaatregelen.....	110
12.6.7.	Integratie risicomanagement in de planning- en controlcyclus.....	112
12.6.8.	Managen van kernrisico's en wijze van rapporteren.....	113
12.6.9.	Resultaten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.....	113
12.6.10.	Rapportage toezichhoudend orgaan	114

BIJLAGEN 115

JAARREKENING..... 131

OVERIGE GEGEVENS..... 169

BIJLAGEN 175

VOORWOORD

In het HZ-Instellingsplan 2013-2017 hebben we als HZ helder geformuleerd een kwaliteitshogeschool te willen zijn. Daarmee bedoelen wij een cultuur die zich kenmerkt door een sterke, collectieve, inhoudelijke ambitie op het gebied van onderwijs en onderzoek; een atmosfeer van vertrouwen en inspiratie; en een hoog verantwoordelijkheidsbesef onder medewerkers en studenten. Ook in 2015 hebben wij stappen gezet in de ontwikkeling van deze kwaliteitscultuur. Uit de accreditaties en visitaties blijkt dat ook de kwaliteit van het onderwijs substantieel verbetert, want naast 'voldoendes' scoren wij ook steeds meer een 'goed' en zelfs 'excellent'. Dat is, naast een stabiele studenttevredenheid, een belangrijk winstpunt. Verder zien wij dat het kwaliteitsbewustzijn steeds sterker wordt: maar liefst drie van onze opleidingen kregen in de Keuzegids Hbo het predicaat 'top-opleiding'. En aan het begin van het seizoen 2015-2016 is HZ door de Keuzegids voor het vijfde achtereenvolgende jaar beoordeeld bij de top 3 beste middelgrote hogescholen. Ook hebben HZ-studenten in 2015 diverse prijzen gewonnen.

In 2014 waren we halverwege de periode van de prestatieafspraken. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek markeerde dit moment met een positieve beoordeling van onze voortgang. In 2016 presenteren we de eindrapportage met betrekking tot de prestatieafspraken aan de Reviewcommissie. We constateren dat we op één onderdeel na aan alle met OCW overeengekomen prestatieafspraken hebben voldaan. Dat is een groot compliment voor ieder die hier aan heeft bijgedragen. Tegelijkertijd is het een stimulans deze goede resultaten een passend vervolg te geven. In dit jaarverslag gaan we in op deze resultaten.

In 2015 is met veel overtuiging en inzet door de opleidingen gewerkt aan de radicale onderwijs- vernieuwing conform de HZ-onderwijsvisie: Student- en Procesgericht Onderwijs. Hierin staat de ontwikkeling naar een leergemeenschap centraal, waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Deze beweging staat niet op zichzelf, maar sluit aan bij de veranderende rol van hogescholen. Deze rol zien we bijvoorbeeld terug in het rapport naar een lerende economie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) dat eind 2013 verscheen. Daarin schrijft de WRR dat we door kennis- circulatie onze welvaart kunnen behouden in een wereld waar het dringen is om kennis en kunde. Dit vraagt intensieve samenwerking tussen onderwijs en beroepenveld (dat is ruimer dan bedrijfsleven), het liefst in kenniscentra met een sterke regionale binding. Daarnaast stelde het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap eind 2014 in zijn Wetenschapsvisie 2025 dat er voor hogescholen specifiek een rol is weggelegd als brug tussen kennis uit onderzoek en innovatie in de beroepspraktijk. De taak van hogescholen verschuift daarmee steeds meer van onderwijsinstelling naar kennispartner voor bedrijven en instellingen. Deze ontwikkeling is niet nieuw voor HZ. HZ participeert succesvol in drie Centres of Expertise en in 2015 is met veel enthousiasme succesvol invulling gegeven aan regionale, nationale en internationale Living Labs. In verschillende regionale kennishubs geven we de leergemeenschap al dagelijks vorm. De HZ Smart Services Boulevard vervult een cruciale rol in de verbinding van de hogeschool met haar economische en maatschappelijke omgeving. Studenten, docenten en onderzoekers komen vaker en intensiever in aanraking met het bedrijfsleven en dragen bij aan onderwijs en onderzoek dat direct impact heeft op en voor de praktijk. Indrukwekkend is het aantal publicaties (peer review), bijdragen in vakbladen en het aantal verzorgde lezingen op congressen.

Daarnaast biedt de leergemeenschap aan alle betrokkenen de kans om een leven lang te blijven leren. In het perspectief van leven lang leren heeft HZ van OCW de mogelijkheid gekregen om deel te nemen aan de experimenten deeltijd onderwijs. HZ zal de komende jaren in de sectoren techniek, zorg en economie drie brede deeltijdopleidingen ontwikkelen met diverse uitstroomrichtingen. Dit is niet de enige portfolio-ontwikkeling die in 2015 is opgepakt. Zo gaat HZ samen met partner onderwijsinstellingen in Zuidwest Nederland een Regional Associate Degree College (RAC) oprichten, waarin een breed portfolio aan Associate degree (Ad) opleidingen zal worden aangeboden. Tevens ontwikkelt HZ samen met de collega hogescholen in de Dutch Delta Academy een professionele master Delta Development. In 2015 is samen met partners de Kenniswerf als broedplaats voor innovatie, ondernemerschap en faciliteiten voor incubators succesvol verder tot ontwikkeling gebracht. In 2015 zijn de huisvestingsplannen voor het aangekochte gebouw aan Groene Woud 1 in Middelburg en de nieuwbouw op Boulevard Bankert 154 verder uitgewerkt. Deze nieuwe gebouwen zullen een uitstekende leer- en onderzoeksomgeving gaan bieden voor de academies.

2015 is een jaar geweest waarin we goede resultaten hebben behaald en onze leergemeenschap verder hebben vormgegeven. Wij danken alle docenten, onderzoekers, medewerkers, de medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en alle anderen voor wat zij hebben gedaan voor onze studenten, ons onderwijs en onderzoek en voor bedrijven en instellingen in onze regio.

Vlissingen, juni 2016



ir. A.P. de Buck
J.J. Dane, MSc BA



BESTUURS VERSLAG

20

JAARSTUKKEN

15



RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht is het toezichthoudend orgaan van HZ University of Applied Sciences. Zij houdt toezicht op de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen HZ. Daarnaast staat de Raad van Toezicht het College van Bestuur met raad terzijde en is het de strategische partner van het college.

1.1. SAMENSTELLING EN BEZOLDIGING

HZ kent een Raad van Toezicht van zes leden:

Tabel gegevens volgens Wet normering bezoldiging topfunctionarissen*

NAAM	VOORZ. J / N	INGANG FUNCTIE- VERVULLING	EINDE FUNCTIE- VERVULLING	BELONING € (JAAR- BASIS)	BELAST- BARE ONKOSTEN VER- GOEDING €	VOOR- ZIENING BELONING OP TERMIJN €
mr. drs. A.J.G. Poppelaars	j	01-09-2012	01-09-2016	10.000	0	0
drs. W.M.E. Teune-Kasbergen	n	21-06-2010	01-07-2018	9.022	0	0
ing. J. Kloet	n	01-01-2010	01-01-2018	7.050	0	0
N. van Mourik MPA	n	01-01-2010	01-01-2018	7.050	0	0
J. van der Hart	n	01-09-2012	01-09-2016	7.050	0	0
drs. F. Verhagen RA	n	01-01-2014	01-01-2018	7.050	0	0

* Format is conform Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De kolommen "Uitkering beëindiging dienstverband" en "motiveringen overschrijding norm en andere toelichtingen" uit de Regeling zijn niet van toepassing en derhalve niet opgenomen.

De Raad van Toezicht kent een auditcommissie, een selectie- en remuneratiecommissie en een commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Eén lid van de Raad van Toezicht neemt deel in de stuurgroep huisvesting. Deze gremia zijn belast met de voorbereiding van besluitvorming van de Raad van Toezicht, advisering aan het College van Bestuur en tevens biedt het de leden van de commissies de gelegenheid om, in relatie tot de leden van het College van Bestuur, invulling te geven aan het strategisch partnerschap. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris.

SAMENSTELLING	AANTAL VERGADERINGEN 2015	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE mr. drs. A.J.G. (Toine) Poppelaars drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen N. (Nico) van Mourik MPA	16-03-2015 15-06-2015	• Bezoldigingsbeleid (inclusief WNT en aftopping pensioenopbouw) • Verzekering nabestaandenpensioen • Beoordeling College van Bestuur • Bezoldiging College van Bestuur • Remuneratierapport 2014-2015
AUDITCOMMISSIE ing. J. (Johan) Kloet J. (Hans) van der Hart drs. F. (Frank) Verhagen RA	13-03-2015 19-05-2015 26-05-2015 31-08-2015 02-12-2015	• Financiering huisvesting • Evaluatie accountant • Managementletter accountant • Jaarrekening 2014 • Kaderbrief en begroting 2016 • Meerjarenprognose 2016-2020
COMMISSIE KWALITEITSZORG ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE* drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld.	21-09-2015	• Implementatie HZ-Instellingsplan 2013-2017 • Praktijkgericht onderzoek HZ • Accreditaties HZ • Landelijke ontwikkelingen kwaliteitszorg

* Input onder andere verkregen door gesprekken met het diensthoofd Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit

1.2. GOVERNANCE

Eind 2014 heeft de Raad van Toezicht haar functioneren geëvalueerd onder leiding van een externe partij, te weten adviesbureau Turner. Het evaluatierapport van Turner is door de Raad van Toezicht besproken in juni 2015. Turner heeft op basis van een kwantitatieve analyse en gevoerde gesprekken met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur geconcludeerd dat er sprake is van good governance. De conclusies van de evaluatie zijn door de Raad van Toezicht bevestigd.

De reguliere vergadering van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur in maart 2015 stond in het teken "governance". Ten behoeve van die governance-vergadering zijn 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 zijn besproken en akkoord bevonden. In 2016 zal de Raad van Toezicht de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader evalueren.

De Raad van Toezicht stelt vast dat HZ opereert conform de bepalingen in de HZ-statuten, het HZ-bestuurs- en beheersreglement en de branchecode goed bestuur.

VOLDOEN AAN EISEN BRANCHECODE

In lijn met de branchecode, bevestigt de Raad van Toezicht dat naar oordeel van de Raad van Toezicht wordt voldaan aan de volgende vereisten:

- *Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen.* 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. Ieder lid van de Raad van Toezicht heeft bij diens aantreden een door de Raad van Toezicht vastgestelde onafhankelijkheidsverklaring getekend. Tijdens de governance-vergadering is opnieuw vastgesteld dat de leden nog onafhankelijk zijn en dat er geen tegenstrijdige belangen aanwezig zijn.
- *Horizontale dialoog.* De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur ook in 2015 heeft geïnvesteerd in het organiseren van betrokkenheid van externe belanghebbenden bij de beleidsontwikkeling en met hen heeft gecommuniceerd over de uitvoering daarvan. Bijeenkomsten van de zogenaamde Raden van Advies, bestaande uit onder andere beroepenveldvertegenwoordigers, hebben plaatsgevonden. De Raden van

Advies fungeren als klankbord en als platform voor overleg met en tussen regionale en (inter)nationale stakeholders. Ook beroepenveldcommissies zijn actief geweest. Deze commissies richten zich op aansluiting van de opleidingsprofielen op beroepsprofielen.

Ook op overheidsniveau heeft afstemming plaatsgevonden. Op 9 maart 2015 heeft minister Ploumen de Delta Academy bezocht. De minister was erg positief over de activiteiten die binnen de Delta Academy ontplooid worden. Een delegatie van de Directie Hoger Onderwijs heeft op 26 juni 2015 een bezoek gebracht aan HZ, waarbij het HZ-Instellingsplan 2013-2017 is toegelicht aan de hand van praktijkvoorbeelden. Tijdens het gesprek zijn relaties gelegd tussen het HZ-Instellingsplan en de Strategische Agenda Hoger Onderwijs. Verder vindt met betrokken gemeenten en de Provincie Zeeland beleidsafstemming plaats, met name gericht op huisvesting. Zo zijn zowel de Gemeenteraad van Middelburg als van Vlissingen eind 2015 geïnformeerd over het HZ-Instellingsplan en de ontwikkelde huisvestingsplannen. Periodiek vindt bestuurlijk overleg plaats tussen HZ, de Gemeente Vlissingen en de Gemeente Middelburg. Tevens is er strategisch bestuurlijk overleg op stadsge-westelijk niveau om samen met University College Roosevelt (UCR), en de twee gemeenten het stadgewest te ontwikkelen ten behoeve van het hoger onderwijs.

Daarnaast worden externe belanghebbenden uit de onderwijssector, van zowel binnen als buiten de regio, betrokken bij beleidsontwikkeling. Het College van Bestuur heeft in 2015 diverse bestuurlijke bezoeken gebracht aan vo- en mbo-scholen, waarbij HZ-beleid is gespiegeld aan behoeften vanuit de toeleverende scholen. Bevindingen naar aanleiding van deze bezoeken worden verwerkt in HZ-beleid. Periodiek vindt bestuurlijk overleg plaats met UCR, om strategie en beleid van beide onderwijsinstellingen af te stemmen en gezamenlijk de kwaliteit van hoger onderwijs in Zeeland te bevorderen en bewaken.

- *Strategische samenwerking.* De Raad van Toezicht heeft er op toegezien dat het College van Bestuur strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties heeft gezocht om de realisatie van de missie en de doelstellingen van de hogeschool te bevorderen. In 2015 is gewerkt aan de samenwerking met onder andere Saxion, Avans, Zuyd Hogeschool, VHL, NHTV en de Haagse Hogeschool. Deze samenwerking had betrekking op uiteenlopende beleidsterreinen, waaronder internationalisering, profilering en de ontwikkeling van deeltijd onderwijs.

Ook participatie in de verschillende Centres of Expertise borgt samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties.

Zo heeft HZ het initiatief genomen om een kwartiermakersgroep samen te stellen die aan de slag gaat met de doorontwikkeling van de Delta Academy in gezamenlijkheid met partnerinstellingen tot een Delta Platform. Partijen als Universiteit Utrecht, TU Delft, WUR, Deltares, Rijkswaterstaat, LTO, natuurbeschermers, Antea, Van Oord/VBKO en Heijmans zijn hierbij betrokken. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van het Roosevelt Centrum voor Onderwijsexcellentie, waaraan gezamenlijk wordt gewerkt door Zeeuwse onderwijspartners, overheid en bedrijfsleven. Strategische samenwerking vormde ook nadrukkelijk het onderwerp van de meet & greet sessie die op 2 april 2015 heeft plaatsgevonden tussen HZ en Scaldia. Opvolging van deze samenwerking wordt door het College van Bestuur gemonitord. Uit een recente evaluatie is gebleken dat deze sessie zijn vruchten heeft afgeworpen.

Internationale samenwerking is in 2015 verder ontplooid, zowel met bestaande als met nieuwe partners, onder andere in Indonesië, Thailand, China, Brazilië en Canada. Deze internationale samenwerking is onder andere gericht op de ontwikkeling van onderwijsprogramma's, exchange programs, Living Labs en het beschikbaar stellen van onderwijskundige expertise. Bijzonder was de ontvangst van de heer Divon (ambassadeur van Israël) op HZ op 28 mei 2015.

PUBLICATIE GOVERNANCE-DOCUMENTEN

Governance gerelateerde documenten, zoals de compliance overzichten, de onafhankelijkheidsverklaring, profiel-kenmerken van de Raad van Toezicht, de samenstelling van commissies, het schema van aftreden en de toezicht-visie, het toezichtkader en het toetsingskader van de Raad van Toezicht zijn gepubliceerd op de HZ-website.

1.3. VERGADERINGEN EN OVERIGE ACTIVITEITEN

De Raad van Toezicht kent verschillende vormen van overleg. Er zijn vergaderingen die met name een informierend en besluitvormend karakter hebben. Daarnaast zijn er ook vergaderingen die het karakter hebben van een open, inhoudelijke dialoog waarmee de Raad van Toezicht invulling geeft aan haar taak als strategisch partner van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht kiest nadrukkelijk voor een gezamenlijk overleg met het College van Bestuur.

1.3.1. REGULIER OVERLEG

In 2015 heeft er vier maal een reguliere vergadering van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur plaatsgevonden. De voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur hebben daarnaast periodiek overleg.

De agenda van het reguliere overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur bestaat uit vaste agendapunten en additionele thema's.

Vaste agendapunten zijn governance, de managementletter van de accountant, het bestuursverslag, de jaarrekening, het remuneratierapport, de hoofdlijnen van het financieel beleid, de begroting, de meerjarenprognose, huisvesting en kwaliteit. Een ander vast agendapunt is de informatierapportage van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht. Deze rapportage is gericht op de voortgang van de onderstaande, in onderling overleg vastgestelde, beleidsterreinen:

- Profiel van HZ
- Portfolio, innovatie en instroom
- Kwaliteit
- Samenwerking
- Personeel
- Huisvesting
- Financiën

In het afgelopen kalenderjaar heeft de Raad van Toezicht – als aanvulling op de vaste agendapunten – onder andere gesproken over de volgende thema's:

ONDERWIJSKWALITEIT

Kwaliteit vormt – als aanvulling op de periodieke informatierapportage – een belangrijk agendapunt in het reguliere overleg tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. In het kader van kwaliteit heeft de Raad van Toezicht in 2015 intensief gesproken over visitaties en accreditaties van HZ-opleidingen en projecten, de ontwikkeling van deeltijd onderwijs (inclusief ontwikkelingen omtrent een Regional Associate College), studenttevredenheid en het Inspectieonderzoek gericht op de bekostiging van niet-EER studenten. De Raad van Toezicht bespreekt de landelijke ontwikkelingen en de relevantie daarvan voor HZ.

De Raad van Toezicht heeft geconcludeerd dat de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en onderzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) qua richting en invulling veel overeenkomsten kent met het HZ-Instellingsplan 2013-2017. Voor de implementatie daarvan is rust en volharding nodig. Om de slagkracht van het innovatieproces te versterken, ziet de Raad van Toezicht toe op de inzet van extra innovatie fte's. Met name voor de technisch georiënteerde academies blijkt de werving niet altijd even gemakkelijk te zijn.

HUISVESTINGSPANNEN

De huisvestingsplannen vormden in 2015 wederom een belangrijk agendapunt voor de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan de plannen die moeten leiden tot realisering van nieuwbouw aan de Boulevard Bankert 154 per 1 september 2018.

Daarnaast is ingestemd met de aankoop van Groene Woud 1 te Middelburg. Per 1 september 2017 zal de HZ Delta Academy verhuizen naar Middelburg conform planning. Dit vereist een grondige renovatie van het bestaande gebouw. Daarnaast zal in een tweede fase nieuwbouw worden gerealiseerd.

Voor de financiering van de huisvestingsplannen zijn afspraken gemaakt met ING, waarmee de Raad van Toezicht heeft ingestemd. De Raad van Toezicht houdt vanzelfsprekend nadrukkelijk toezicht op verdere uitwerking van de huisvestingsplannen, de kostenontwikkeling en het behoud van samenhang binnen de instelling, ondanks de verschillende locaties.

Het College van Bestuur zal zorgdragen dat studenten, medewerkers en omwonenden in nauw overleg met de betrokken gemeenten actief geïnformeerd worden en betrokken blijven.



INSTROOMONTWIKKELING

De Raad van Toezicht wordt structureel geïnformeerd over de instroomontwikkeling. In lijn met landelijke ontwikkelingen, is de HZ-instroom in 2015 zowel nationaal als internationaal lager uitgevallen dan begroot. De daling van instroom bij HZ lag onder het landelijk gemiddelde. Mogelijke verklaringen zijn de invoering van het leenstelsel en demografische krimpeffecten. De instroom voor de Leraar Basisonderwijs is het sterkst gedaald. Deze daling is te verklaren door de aangescherpte toelatingseisen voor deze opleiding. De dalende instroomcijfers zijn verwerkt in de begroting 2016.

VERSTERKING VAN HOGER ONDERWIJS EN ONDERZOEK IN ZEELAND

In 2015 is Campus Zeeland gelanceerd. Campus Zeeland betreft het advies van de Onderwijs Autoriteit Zeeland (OAZ) voor de versterking van het hoger en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Zeeland. Dit advies is uitgewerkt in verschillende projecten en een daarbij behorende governancestructuur. Overigens heeft HZ enkele kanttekeningen geplaatst bij deze structuur, die na een intensieve discussie in de stuurgroep Campus Zeeland voor een deel zijn overgenomen. HZ zal een bijdrage leveren aan Campus Zeeland door zich in te zetten voor (1) de ontwikkeling van een Centrum voor Onderwijsexcellentie, (2) de ontwikkeling van een tweede university college in Middelburg en (3) de ontwikkeling van een Delta Platform. De Raad van Toezicht monitort kansen en risico's voor HZ. De voorzitter van de Raad van Toezicht behartigt het belang van HZ in de Stuurgroep Campus Zeeland.

1.3.2. THEMAOVERLEG

Jaarlijks wordt ten minste één themabijeenkomst ingepland. Tijdens een themabijeenkomst staat één thema centraal, waarover de Raad van Toezicht en het College van Bestuur uitgebreid van gedachten kunnen wisselen. In februari 2015 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de toekomstvisie van HZ. De Raad van Toezicht heeft geconcludeerd dat er sprake is van turbulente tijden in de hbo-sector. HZ heeft een risicoprofiel om alert op te zijn, maar er liggen kansen en er zijn ambities voor de toekomst. Op basis van de aangereikte informatie en de toegelichte onderwerpen ziet de Raad van Toezicht de toekomst en zelfstandigheid van de hogeschool met vertrouwen tegemoet.

1.3.3. OVERLEG MET MEDEZEGGENSCHAP

De Raad van Toezicht voert jaarlijks twee keer overleg met de Hogeschoolraad (medezeggenschapsraad van HZ). Aan het overleg nemen (een delegatie van) de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad deel. Daarnaast schuift eenmaal per jaar ook een lid van het College van Bestuur aan bij dit overleg. In 2015 is onder andere gesproken over werkdruk, de implementatie van het HZ-Instellingsplan 2013-2017, het tweehoofdig College van Bestuur en huisvesting. Mevrouw Teune (die op voordracht van de Hogeschoolraad benoemd is) heeft daarnaast meerdere malen gesproken met de voorzitter van de Hogeschoolraad.

1.3.4. WERKBEZOEK

Buitenom vergaderingen, onderneemt de Raad van Toezicht ook andere acties. Zo heeft een delegatie van de Raad van Toezicht in juni 2015 een bezoek gebracht aan een netwerklunch van DOK-41 (Zeeuwse incubator) op de Kenniswerf, waarbij (jonge) ondernemers op informele wijze bij elkaar worden gebracht. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur, academiedirecteuren en diensthoofden op 20 november 2015 een werkbezoek gebracht aan de TU Delft en Deltares. Het bezoek aan de TU Delft was gericht op de digitalisering van het onderwijs en internationalisering. Bij Deltares is onder andere gesproken over de kansen binnen de sector van delta technologie. Eventuele verdere uitbouw van de samenwerking tussen Deltares en HZ is verkend. Zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur hebben deze werkbezoeken als erg inspirerend ervaren.



ORGANISATIE

2

2.1. COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur bestaat uit de heer Adri de Buck (voorzitter) en de heer John Dane (lid). Gezamenlijk richten zij zich primair op de dagelijkse leiding en het bestuur van HZ. Als College van Bestuur dragen zij de verantwoordelijkheid voor de strategie, de financiering, het realiseren van de doelstellingen en het beleid en de daaruit voortkomende resultatenontwikkeling. Daarnaast is het CvB belast met de verantwoordelijkheid voor het naleven van alle relevante wet- en regelgeving en de beheersing van de risico's voortkomende uit de aan HZ verbonden activiteiten. Over bovengenoemde verantwoordelijkheden legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

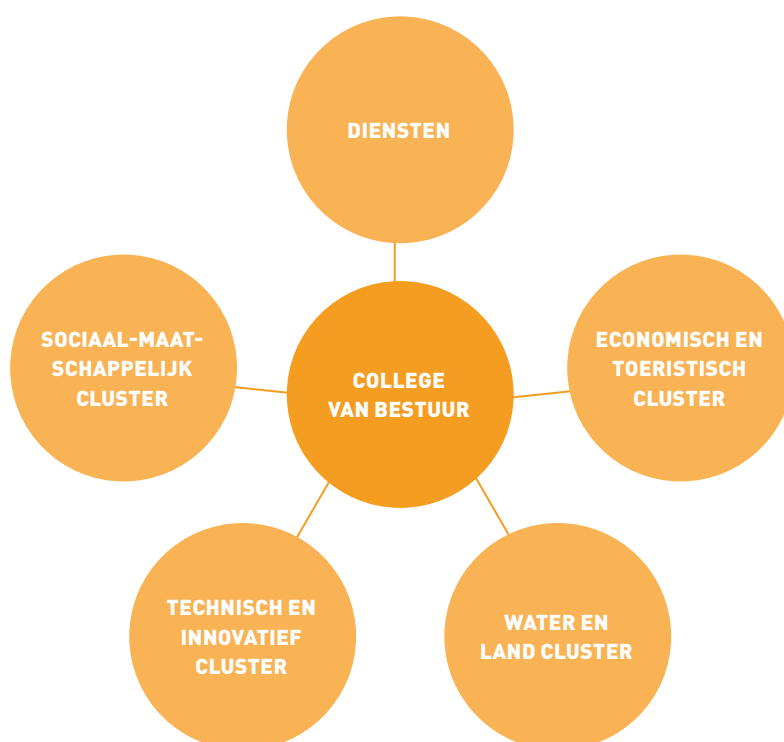
Een overzicht van de nevenfuncties en bezoldiging van het College van Bestuur is opgenomen in bijlagen 2.1 en 2.2.

2.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur van HZ is wat betreft het onderwijs opgebouwd uit academies die in vier clusters gegroepeerd zijn. Vanuit de academies wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek verricht. De academies vallen onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een directieteam bestaande uit twee academiedirecteuren. Binnen deze directieteams vervult één van hen de rol van managing director en één die van dean. De managing director is primair gericht op de bedrijfsvoering van de academie en heeft als aandachtsgebieden onder andere financiën, monitoring van de onderwijsprocessen, productmanagement, communicatie en relatiemanagement. De dean richt zich onder andere op studenttevredenheid, curriculumontwikkeling, kwaliteitszorg en de aansluiting onderwijs en onderzoek op de vraag komende uit het beroepenveld. Personeelsbeleid vormt in dit kader een gedeelde verantwoordelijkheid van het directieteam.

Zowel de academiedirecties als de onder de academie vallende opleidingscoördinatoren en docententeams, worden in administratieve, logistieke en organisatorische zin ondersteund door de academiebureaus. De in 2014 ingezette beweging naar een inrichting van academiebureaus op clusterniveau, is in 2015 gerealiseerd. Ook de in het HZ-Instellingsplan geformuleerde uniformering heeft plaatsgevonden. Binnen alle academiebureaus wordt gewerkt met een handboek waarin de geüniformeerde bedrijfsprocessen zijn opgenomen. Dit handboek, en de in gebruik genomen logistieke jaarkalender, leiden tezamen tot kennisdeling en een toename van de effectiviteit, efficiency en flexibiliteit (uitwisseling van personeel).

Naast de clusters, kent HZ zes centrale diensten. Onder leiding van diensthooften worden hier faciliterende, beleidsvoorbereidende- en uitvoerende werkzaamheden verricht. In 2015 heeft de samenvoeging van de voorheen op zichzelf staande diensten International Office en Marketing & Communicatie plaatsgevonden. Door deze koppeling geeft HZ een positieve impuls aan onder andere het wervingstraject van (inter)nationale studenten.

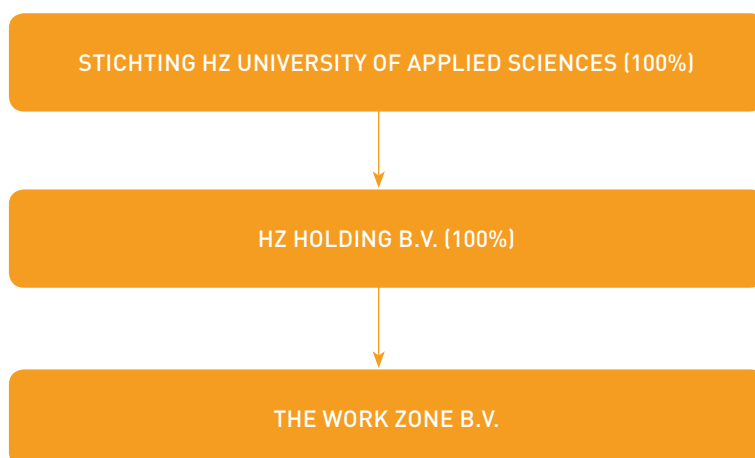


2.3. TWZ

TWZ B.V. (The Work Zone B.V.) is het uitzendbureau voor studenten en afgestudeerden. De rol van TWZ binnen HZ is divers. Naast het verzorgen van de detachering van studenten en afgestudeerden biedt TWZ een breed scala aan bijbanen voor HZ-studenten op de hogeschool zelf (bijvoorbeeld op administratief gebied, bij de receptie of tijdens HZ-evenementen). Ook vormt TWZ een belangrijke schakel tussen het onderwijs en het regionale, Zeeuwse bedrijfsleven. Zo is TWZ als stagebureau HZ verantwoordelijk voor alle zaken rondom stage (behoudens het onderwijs-inhoudelijke deel) voor de studenten van het overgrote deel van de HZ-opleidingen. Ook de publicatie van afstudeerscripties op de HBO-Kennisbank, de acquisitie van stageplaatsen en de communicatie met de stageverlenende bedrijven en organisaties maken hier deel van uit. Daarnaast vinden vele HZ-afgestudeerden via TWZ vaak hun eerste baan binnen regionale bedrijven, instellingen en overheden.

De administratieve verwerking in 2015 had in het 2e semester van 2014-2015 betrekking op 585 meewerk-, projectstages en leerwerktrajecten en 562 afstudeerstages. In het 1e semester van 2015-2016 werden 469 meewerk-, projectstages en leerwerktrajecten verwerkt en 278 afstudeerstages. Deze aantallen zijn exclusief de stages voor de opleidingen Maritiem Officier, Leraar Basisonderwijs en HBO-Verpleegkunde. In totaal heeft het stagebureau HZ in kalenderjaar 2015 1921 stages verwerkt, een lichte daling t.o.v. het aantal van 1946 behandelde stages in 2014.

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.



2.4. MEDEZEGGENSCHAP – HOGESCHOOLRAAD

Binnen HZ heeft de medezeggenschap vorm gekregen door de Hogeschoolraad (HR) waarin zowel medewerkers als studenten gezamenlijk zitting hebben (zogenaamde ongedeelde medezeggenschap). De taak van de HR is het nastreven van het collectief belang van hen die verbonden zijn aan HZ alsmede het bevorderen van de realisatie van de doelen van HZ.

Gedurende 2015 namen in totaal tien medewerkers en tien studentleden zitting in de hogeschoolraad. Conform het medezeggenschapsreglement is een Dagelijks Bestuur (DB) gekozen bestaande uit vier HR-leden waarvan één student-lid. Ter waarborging van de contacten met het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en het Studenten Overleg Medezeggenschap (SOM) is besloten om student-lid Ruben Altorffer in een extra zetel (als nestor) tot de zomer zitting te laten nemen in de HR. Hierdoor heeft overdracht richting het nieuwe DB student-lid optimaal kunnen plaatsvinden.

De verkiezingen van de studentgeleding hebben in 2015 plaatsgevonden op 25 november. 12 Studenten hebben zich kandidaat gesteld voor zes beschikbare zetels. Het totaal aantal uitgebrachte stemmen van 389 liet dit jaar helaas een daling zien ten opzichte van 2014 toen 456 studenten hun stem uitbrachten.

De samenstelling van de HR is opgenomen in bijlage 2.3.

2.4.1. VERGADERCYCLUS

De vergadercyclus van de HR strekt zich uit over verschillende weken volgens een vaststaand, repetitief, patroon. Binnen deze cyclus vindt onder andere periodiek overleg plaats tussen de voltallige HR en het College van Bestuur. In 2015 zijn de voltallige HR en het College van Bestuur zes maal bijeengekomen. Hierbij is onder andere gesproken over het reglement opleidingscommissie, de begroting meerjarenprognose 2015-2019, de onderwijs- en examenregeling, de inwerkingtreding Wet studievoorschot hoger onderwijs en de monitor en benchmark medezeggenschap op universiteiten en hogescholen. Verder is het professionaliseringsplan HZ geëvalueerd, is de stand van zaken met betrekking tot het actie- en interventieplan werkdruk (n.a.v. het Medewerkerstevredenheid Onderzoek) doorgenomen en is het onderwerp huisvesting diverse malen besproken.

Buiten bovenstaande vergaderingen heeft in 2015 tweemaal een 'Zeemiddag' plaatsgevonden; middagen waarin het College van Bestuur en de voltallige HR op informele wijze dieper ingaan op specifieke thema's. Tijdens de eerste bijeenkomst is uitgebreid gesproken over de implementatie van HZ-beleid. De tweede Zeemiddag stond in het teken van een door de HR-studentgeleding verzorgde discussie met als onderwerp: 'Hoe ziet ons onderwijs er in 2030 uit'. De uit deze bijeenkomsten voortgekomen punten worden geconcretiseerd en nader uitgewerkt.

De HR heeft tevens tweemaal formeel overleg gevoerd met de Raad van Toezicht. In het eerste overleg (in afwezigheid van het College van Bestuur) is gesproken over de HZ huisvestingsplannen, de ervaringen met een tweeledig bestuur, de implementatie van het HZ-Instellingsplan en de werkbelasting van het personeel. Tijdens de tweede bijeenkomst (in aanwezigheid van het College van Bestuur) stonden de onderwerpen huisvesting, werkdruk en de monitor medezeggenschap op de agenda.

Daarnaast is de HR in 2015 aangesloten bij het arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO) tussen het College van Bestuur en de cao-partners. Voorafgaand aan deze bijeenkomst voerde de HR vooroverleg met de vakcentrales AOb, Abvakabo, CMHF en UNIENTFO. Tot slot was de HR drie maal aanwezig bij een Bondenoverleg en heeft het Dagelijks Bestuur in 2015 twee keer de algemene vergadering van de Vereniging van Medezeggenschapsraden van Hogescholen bezocht.

2.4.2. PROFESSIONALISERING HOGESCHOOLRAAD

Teneinde de kennistoename in de HR te bewerkstelligen en de belangen van HZ landelijk te kunnen behartigen, is HZ in mei 2014 met een proeftijd van een jaar aspirant-lid geworden van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). De HR is verheugd dat HZ in juni 2015 als volwaardig lid is toegelaten tot het ISO. Om de continuïteit van de deelname van de HR te borgen, zijn meerdere studenten uit de HR actief betrokken bij de ISO activiteiten. In 2015 hebben enkele HR studenten deelgenomen aan de algemene vergaderingen en werkgroep-avonden bezocht van het ISO.

Daarnaast maakt de HR gebruik van de door het College van Bestuur aangeboden scholingsmogelijkheden. In december 2015 heeft de HR de door het SBI Formaat verzorgde scholing over financiën gevolgd. Enkele doelstellingen van deze cursus waren het verkrijgen van inzicht in de financiële besluitvormingsprocessen in de organisatie en het verkrijgen van inzicht in de rollen van de HR binnen financieel beleid.

2.4.3. MEDEZEGGENSCHAPSMONITOR

Reeds enkele jaren komt het onderwerp medezeggenschap op de agenda binnen het hoger onderwijs. De wens vanuit het ministerie is de medezeggenschap lager in de organisatie in te bedden dan nu veelal gebruikelijk is. Mede hierdoor, wordt beleid in toenemende mate in samenspraak ontwikkeld.

Al in 2010 evalueerde minister Bussemaker de wet "Versterking Besturing gericht op verbeteringen voor de medezeggenschap." Eén van de conclusies luidde destijds dat er behoefte was aan een zogenaamde medezeggenschapsmonitor; een onderzoek dat de staat van medezeggenschap in het hoger onderwijs in kaart brengt en in de gaten houdt. Het ISO heeft daarop in samenwerking met enkele partners een onderzoek ontwikkeld en uitgevoerd met als doel de medezeggenschapscultuur in het hoger onderwijs en de toepassing van het daar vigerende wettelijke kader in beeld te brengen. In 2015 is de eerste landelijke meting uitgevoerd waaraan ook de HR van HZ heeft deelgenomen. De resultaten van dit onderzoek zijn gebundeld in de Monitor medezeggenschap op universiteiten en hogescholen. In deze rapportage zijn niet alleen landelijke resultaten opgenomen maar wordt tevens een benchmark per instelling gegeven. Uit het rapport is op te maken dat HZ hoger dan gemiddeld scoort

op 'tijdig informeren' en 'ontvangen van stukken'. Op het onderdeel 'relatie raad-bestuurder' scoort HZ ver boven gemiddeld.

Ook binnen HZ vraagt de HR komend jaar aandacht voor het onderwerp medezeggenschap. Diverse opleidingscommissies zullen worden bezocht en bevroegd over organisatie, inhoud en (mede)zeggenschap. Uit deze bezoeken zal een overzicht van bevindingen worden gemaakt.

2.4.4. ADVIES- EN INSTEMMINGSVRAGEN

De 'Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek' regelt welke besluiten van het College van Bestuur ter advies of instemming aan de HR moeten worden voorgelegd. In 2015 betrof dit de volgende aanvragen:

DOCUMENT	INSTEMMING / ADVIES	BESLISSINGSDATUM
REGLEMENT OPLEIDINGSCOMMISSIE	Advies (positief)	9 februari 2015
BEGROTING 2015	Advies (positief)	27 februari 2015
OER 2015-2016 VERSIE 3	Instemming (positief)	16 april 2016
REGLEMENT MEDEZEGGENSCHAP	Instemming (positief)	30 april 2015
TOEVOEGING FUNCTIEREEKS BESTUURSSECRETARIS	Instemming (positief)	24 juni 2015
WIJZIGINGEN REGLEMENT MEDEZEGGENSCHAP	Instemming (positief)	8 juli 2015
DUURZAME INZETBAARHEID REGLEMENT	Instemming (positief)	9 juli 2015
WIJZIGINGEN OER VERSIE 3	Instemming (positief)	16 juli 2015
KADERBRIEF	Advies (positief)	22 oktober 2015
UITVOERINGSREGELINGEN OER	Instemming (positief)	19 november 2015
HZ REGLEMENT PROFILERINGSFONDS	Instemming (positief)	16 december 2016

2.5. KLACHTEN EN GESCHILLEN

Zoals voorgeschreven door de Wet op Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, kent HZ een College van Beroep voor de Examens en een Geschillenadviescommissie.

In 2015 zijn 36 beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens. Dit vormt een afname ten opzichte van de 45 ingediende beroepschriften in 2014.

BESLUIT CBE				
ONDERWERP BEROEPSCHRIFT	AANTAL	AANTAL ONGEGROND	AANTAL GEGROND	OVERIG - MINNELIJKE SCHIKKING - BEROEP INGETROKKEN - BEROEP VERVALLEN - BEROEP NIET ONTVANKELIJK
NBSA	21	9	4	7 minnelijke schikking 1 beroep ingetrokken
Vermoeden fraude / plagiaat	8	4	1	2 minnelijke schikking 1 beroep niet ontvankelijk
Extra herkansing	1		1	
Weigeren nakijken tentamen	1		1	
Afstuderen	1			1 beroep ingetrokken
Vervallen resultaten	1			1 minnelijke schikking
Verplaatsen tentamen	1			1 beroep tijdens zitting ingetrokken
Dispensatie meewerkstage	1			1 minnelijke schikking
Behoud studiepunten	1			1 minnelijke schikking
TOTAAL	36	13	7	16

Voor de behandeling van klachten van medewerkers heeft HZ een "Klachtenreglement medewerkers HZ". Dit reglement voorziet in de te volgen procedure bij het indienen en afhandelen van klachten. In het reglement is titel 9.1 van de AWB van toepassing verklaard. In 2015 zijn er geen klachten geweest die tot een financiële uitkering hebben geleid.

2.6. HORIZONTALE DIALOOG

Een belangrijk onderdeel van de missie van HZ is het streven naar een nauwe samenwerking met en betrokkenheid van de (internationale) beroepspraktijk en andere stakeholders. Deze geëngageerdheid vindt haar beslag in diverse raden en commissies waarvan, naast HZ medewerkers en studenten, ook het beroepenveld actief deel uitmaakt. Binnen deze overlegvormen zijn verscheidene niveaus aan te wijzen.

	STUDENTEN	PERSONEEL	EXTERNEN
OPLEIDING	Studentenoverleg	Opleidingscommissie •* Opleidingsteam • Beroepenveldcommissie •	
ACADEMIE		Academieoverleg •	Raad van Advies
HZ	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

2.6.1. OPLEIDINGSCOMMISSIES

Binnen HZ laten de studenten hun stem onder andere horen door participatie in de HR, opleidingscommissies en studentenoverleggen. In de opleidingscommissies nemen naast de studentleden ook aan de opleiding verbonden medewerkers en een beroepenveldvertegenwoordiger zitting. Tezamen hebben zij de taak de academiedirecteur dan wel het College van Bestuur te adviseren over alle aangelegenheden betreffende het onderwijs binnen de opleiding. Eén van de belangrijkste taken is het jaarlijks uitbrengen van advies met betrekking tot de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de specifiek bij de opleiding behorende uitvoeringsregelingen. Daarnaast is in 2015 onder andere gesproken over landelijke en regionale ontwikkelingen binnen het onderwijs, cursusevaluaties, de (evaluatie en ontwikkeling van nieuwe) minoren, curriculumvernieuwing, de Nationale Studenten Enquête, het HZ Instellingsplan en de jaarplannen (inhoud en voortgang), de communicatie richting studenten, de Studiekeuze-check (SKC) en de lopende zaken binnen de klassen. De adviezen voortgekomen uit deze bijeenkomsten worden door de opleidingscoördinator meegenomen richting het teamoverleg zodat eventuele acties kunnen worden uitgezet.

2.6.2. BEROEPENVELDCOMMISSIES

De beroepenveldcommissies functioneren op opleidingsniveau en richten zich primair op de aansluiting tussen het beroepenveld en de opleidingsprofielen aangeboden door de desbetreffende academie. In 2015 heeft dit geleid tot onder andere de volgende agendapunten: de invloed van maatschappelijke dan wel beroepenveld specifieke veranderingen op het curriculum, de ontwikkeling van nieuwe beroepsproducten en casestudies die vanuit de onderwijscontext kunnen dienen als lesmateriaal en de inrichting van de zogenaamde leerlijnen. Verder is het beroepenveld gevraagd specifieke course input te leveren en mee te denken over nieuwe afstudeerrichtingen en de profilering van de diverse opleidingen binnen het bijbehorende beroepenveld. Binnen de Academie voor Zorg & Welzijn hebben diverse werkveldbijeenkomsten plaatsgevonden waarbinnen niet alleen inhoudelijke onderwerpen besproken zijn, maar ook stagebegeleiders vanuit diverse instellingen getraind worden.

2.6.3. STUDENTENOVERLEG

De doelstelling van het studentenoverleg is tweeledig en bestaat uit het vergroten van de studentbetrokkenheid enerzijds en de verbetering van (de uitvoering van) het onderwijs anderzijds. Beide worden bewerkstelligd door de studenten in de gelegenheid te stellen hun ideeën en inzichten ten aanzien van het onderwijs te delen met betrokkenen. In 2015 is onder andere gesproken over het opleidingsprofiel, de spreiding van toetsen, de policy ten

aanzien van te laat komen en telefoongebruik tijdens college, de jaar- en projectenplannen van de academies, curriculumontwikkeling, huisvesting en de planning van cursussen door middels van een zgn. blokkensysteem (cursusjaar valt uiteen in aantal vaststaande blokken waarbinnen minder courses tegelijkertijd worden aangeboden die direct aan het einde van het blok worden afgesloten met een tentamen). Daarnaast is in alle studenten-overleggen aandacht geweest voor de evaluatie van lesperiodes waarbij de HZ-breed gehouden cursusevaluaties veelal de basis vormden voor deze besprekingen. Het resultaat van deze terugblik vormt belangrijke input voor het doorvoeren van verbeteringen door de docenten en wordt dan ook gedeeld met zowel hen als de overige studenten. Buiten de vergaderingen om, leveren de studenten die deel uitmaken van het studentenoverleg binnen veel academies een actieve rol bij de voorbereiding en uitvoering van diverse activiteiten zoals open dagen, meeloopdagen en de voorlichtingsrondes binnen het vo en mbo. Ook informeren zij hun medestudenten over het belang van het invullen van cursusevaluaties en de Nationale Studenten Enquête (NSE).

2.6.4. RAAD VAN ADVIES

De Raad van Advies functioneert op academieniveau en kenmerkt zich door haar strategische karakter. Doelstelling van dit overleg is het uitbrengen van advies op gebied van relevante regionale, nationale en (inter)nationale ontwikkelingen die van belang zijn voor de onder de academie vallende opleidingen. Naast het management van de betreffende academie nemen in deze raad ook externen zitting die beschikken over hooggekwalificeerde kennis en ervaring en aantoonbare affiniteit met het hoger onderwijs. In 2015 is binnen alle Raden van Advies gesproken over de verwachtingen van het beroepenveld ten aanzien van de curriculumontwikkeling en de hiermee samenhangende beroepsprofielen. Ook de meerjaren onderzoeksplannen en de jaar- en projectplannen 2016, voortkomende uit het HZ-Instellingsplan, zijn ter agenda gekomen. De uit deze overleggen voortvloeiende adviezen zijn door de academies ter harte genomen en worden verwerkt bij de verdere ontwikkeling van curricula en uitwerking van de hierboven genoemde plannen.

2.7. AFSTEMMING PO-VO-MBO-WO

HZ hecht veel waarde aan het onderhouden van goede banden met andere onderwijsaanbieders. Om dit te bewerkstelligen wordt een veelvoud aan activiteiten georganiseerd voor zowel docenten en medewerkers als leerlingen/studenten van andere onderwijsinstellingen.

In het algemeen kan worden gesteld dat HZ een groeiende belangstelling signaleert vanuit vo-decanen en docenten om zich nadrukkelijker te laten informeren over de ontwikkelingen binnen HZ en de wijze waarop het onderwijs hier gestalte krijgt. Zo is HZ de thuisbasis van het bèta brede regionale vaksteunpunt Bèta Plaza Zeeland. Hier kunnen havo en vwo bèta vakdocenten, schoolleiders maar ook andere geïnteresseerden terecht voor nascholing in de bèta vakken biologie, natuurkunde, scheikunde, onderzoeken en ontwerpen en Natuur, Leven en Technologie (NLT). Een andere manier waarop HZ afstemming zoekt met het vo, is door de organisatie van Netwerkbijeenkomsten. Hier vindt op beleidsniveau afstemming plaats.

Naast de reguliere studiekeuzeactiviteiten die HZ organiseert voor onder andere ho- en mbo-studenten (bijvoorbeeld open dagen en meeloopdagen) is de laatste jaren een duidelijke groei te zien in het bezoek van HZ-studententeams aan vo- en mbo-scholen. Geïnteresseerde havo 5, vwo 6 of laatstejaars mbo-studenten kunnen ook deelnemen aan een individuele meeloopdag op één van de HZ-opleidingen. Zo ontmoeten ze studenten en docenten van de opleiding en ervaren ze persoonlijk hoe het is om te studeren op HZ. Achterliggende doelstelling is uiteraard dat hierdoor een gerichtere en (nog meer) doordachte studiekeuze mogelijk wordt. Het project Warme Overdracht, dat sinds 2013 deel uitmaakt van de verplichte Studiekeuzecheck, beoogt eenzelfde doel. Voor nadere toelichting met betrekking tot het project Warme Overdracht zie hoofdstuk 4 Prestatieafspraken.

Binnen de afstemming met het primaire onderwijs is de sinds 2014 draaiende Dos-Plus pilot van belang. Deze pilot heeft tot doel het versterken van de samenwerking tussen HZ-Pabo en zeven regionale basisscholen zodat zowel de opleiding van de aanstaande leraar als de professionalisering van de startende, ervaren en excellente leraar nog beter wordt. Binnen diverse werkgroepen wordt gewerkt aan zeven thema's waaronder ouderbetrokkenheid, opbrengstgericht werken en de begeleiding van beginnende leerkrachten. Docenten uit het primair onderwijs kunnen zich opgeven voor de door de werkgroepen georganiseerde bijeenkomsten waarbinnen de thema's verder worden uitgediept.



Uiteraard vindt ook op bestuurlijk niveau afstemming plaats. In 2015 heeft dit geresulteerd in diverse bezoeken aan vo- en mbo-instellingen door het College van Bestuur, de relatiemanager en de academiedirectie. De basis voor deze gesprekken vormde het zogenaamde HZ-schooldossier. In dit document, opgesteld door de relatie-manager, wordt per vo-school in meerjarenperspectief en in relatie tot de HZ-gemiddelden een overzicht gegeven van instromers (profielen), het aantal geleverde studenten, de studieresultaten en de uitval. Hiermee beschikken zowel HZ als de scholen over een belangrijk sturingsinstrument om de aansluiting te verbeteren en de rendementen te optimaliseren. Verder onderhoudt het College van Bestuur warme banden met het in Middelburg gevestigde University College Roosevelt (UCR). Tussen de besturen vindt driewekelijks overleg plaats over lopende zaken die het onderwijs in brede zin aangaan. Daarnaast nemen UCR, Scalda en HZ gezamenlijk deel aan het in 2014 opgerichte Roosevelt Centrum voor Onderwijsexcellentie in Middelburg. Doelstelling van dit centrum is de expertise op het gebied van excellent onderwijs te vergroten, teneinde het onderwijs in Zeeland op een hoger peil te tillen.



**STRATEGIE
EN BELEID**

3

De strategie van HZ is verwoord in het HZ-Instellingsplan 2013-2017. Dit document is in dialoog met stakeholders tot stand gekomen.

“WIJ ZIJN DE PERSOONLIJKE HOGESCHOOL, DIE ONDERNEMENDE EN INNOVATIEVE PROFESSIONALS OPLEIDT VOOR EEN DUURZAME EN GLOBALISERENDE SAMENLEVING” – MISSIE HZ –

HZ werkt aan de opleiding van (jonge) mensen 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. In de missie zijn de drie pijlers van een hogeschool verweven, namelijk onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie (het creëren van waarde met onderwijs en onderzoek). HZ draagt er als zelfstandige kennisinstelling zorg voor dat studenten zo hoog mogelijk gekwalificeerd worden. HZ kent hiertoe kwalitatief hoogstaand, intensief, uitdagend onderwijs en praktijkgericht onderzoek op speerpunten. Het kleinschalig onderwijs en de persoonlijke begeleiding (De Persoonlijke Hogeschool) stimuleren betrokkenheid en verbondenheid, waarin ieders talent tot ontwikkeling komt. 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. Het accent 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. HZ vult haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in als kennispartner van de regio Zuidwest-Nederland. 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. HZ ziet het als haar opdracht regionale innovatie mede te initiëren. Zij draagt via onderwijs en praktijkgericht onderzoek bij aan duurzame vernieuwing van de samenleving en beroepspraktijk vanuit een regionale verankering en een internationale oriëntatie. Daartoe beschikt HZ over een (inter)nationaal partnernetwerk bestaande uit partners uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid. De komende jaren wil HZ haar internationale oriëntatie versterken en het (inter)nationale partnernetwerk uitbreiden.

KERNWAARDEN VORMEN HET FUNDAMENT VAN HET HZ-INSTELLINGSPLAN:

- **SAMENWERKEN & KWALITEIT**
- **VERTROUWEN & REKENSCHAP**
- **INTEGRITEIT & RESPECT**

Om invulling te geven aan haar missie, kent HZ een visie gebaseerd op een dubbelprofiel. Dit dubbelprofiel is enerzijds gericht op het onderwijsconcept en anderzijds gericht op expertisedomeinen. Aan het onderwijsconcept is invulling gegeven door het Student- en Procesgericht Onderwijs (SPO) binnen De Persoonlijke Hogeschool. Het expertisedomein wordt gevormd door het overkoepelende onderzoeksthema Duurzame Dynamische Delta, met internationale expertisedomeinen passend bij het DNA van de Zuidwestelijke Delta (Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek). In hoofdstuk 4 wordt dit dubbelprofiel verder toegelicht.

In dialoog met haar stakeholders heeft HZ zich de volgende ambities en doelen gesteld voor de periode 2013-2017:

1. WIJ ZIJN EEN GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS

- NSE studenttevredenheid > 3,5
- Tevredenheid alumni over HZ opleiding >7
- Tevredenheid beroepenveld over kwaliteit afgestudeerden >7
- Top-5 hbo Keuzegids
- Uitval eerste leerjaar < 24%
- Propedeuserendement na 2 jaar > 75%
- Bachelorrendement voltijdstudenten na 5 jaar > 72%

2. WIJ ZIJN EEN ERKENDE KENNISPARTNER

- Waardering van HZ-praktijkgericht onderzoek door bedrijven en instellingen >7
- Waardering van HZ-valorisatieprojecten door valorisatieklanten >7
- Ieder kenniscentrum publiceert jaarlijks minimaal vijf artikelen in vakbladen

3. BIJ ONS WERKEN INNOVATIEVE, AMBITIEUZE EN PROFESSIONELE MEDEWERKERS

- NSE docentwaardering >3,5
- Meer dan 70% van de docenten heeft een master of PhD
- Medewerkerstevredenheid is >7

4. WIJ HEBBEN EEN GROTE EN STERKE INTERNATIONALE ORIËNTATIE

- Minimaal 15% van de HZ-studenten doet buitenlandervaring op
- Alle curricula hebben een internationale oriëntatie
- Minimaal 40% van de opleidingen/afstudeerrichtingen wordt in het Engels aangeboden

5. WIJ ZIJN EEN AANTREKKELIJKE HOGESCHOOL VOOR ZOWEL REGIONALE, NATIONALE ALS INTERNATIONALE STUDENTEN MET AMBITIE

- Er studeren minimaal 4600 studenten aan de HZ
- Minimaal 30% (inter)nationale studenten studeert aan de HZ
- Het bedrijfsresultaat is 3% per jaar

Deze ambities en doelen zijn vertaald naar strategische initiatieven, te weten:

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

In dit bestuursverslag wordt gerapporteerd hoe deze strategische initiatieven in 2015 tot uitvoering zijn gebracht en tot welke resultaten dit heeft geleid.





**PRESTATIE-
AFSPRAKEN**

4

In 2012 heeft HZ, evenals alle andere bekostigde hogescholen en universiteiten, prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De prestatieafspraken zijn gericht op onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering en valorisatie:

PRESTATIEAFSPRAKEN		
ONDERWIJSKwaliteit en STUDIESUCCES	PROFILERING VAN ONDERWIJS EN ONDERZOEK	VALORISATIE
1. STUDIESUCCES • Uitval • Switch • Bachelorrendement 2. KWALITEIT/EXCELLENTIE 3. MAATREGELEN • Docentkwaliteit • Onderwijsintensiteit • Indirecte kosten	1. ONDERWIJSDIFFERENTIATIE 2. HERORDENING VAN OPLEIDINGSAANBOD 3. ZWAARTEPUNTVORMING ONDERZOEK	1. VALORISATIE

Het jaar 2016 staat in het teken van de eindbeoordeling van de prestatieafspraken. Ten behoeve van deze eindbeoordeling zal HZ in dit hoofdstuk verantwoording afleggen over de realisatie van de prestatieafspraken. Hiertoe zal allereerst de context worden beschreven die ten grondslag lag aan de formulering van de prestatieafspraken in 2012. Vervolgens zal per thema worden aangegeven welke maatregelen zijn doorgevoerd in de periode 2013-2015. Na de beschreven maatregelen wordt geschetst tot welke resultaten en conclusies dit heeft geleid. Tevens zal kort worden ingegaan op het proces van monitoring en sturing omtrent de prestatieafspraken en de horizontale dialoog met betrekking tot de prestatieafspraken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een vooruitblik.

4.1. HOOG AMBITIENIVEAU VRAAGT OM RADICALE PLANNEN EN MEER TIJD

HZ is van mening dat maatregelen omtrent studiesucces en kwaliteit alleen succesvol zijn op het moment dat zij deel uit maken van een integrale aanpak. Het argument daarvoor is gelegen in de constatering dat het effect van afzonderlijke maatregelen op verbetering van onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering van onderwijs en onderzoek en valorisatie niet zonder meer te duiden is. Het betreft een complex geheel.

HZ verwacht met een integrale aanpak de gestelde doelen wel te kunnen realiseren. Enkel door een complete systeemaanpak is naar mening van HZ succes te behalen. Dit vereist een radicale vernieuwing van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Hiertoe is het nieuwe Student- en Procesgericht Onderwijsconcept (SPO) uitgewerkt en worden pilots uitgevoerd om ervaringen op te doen. Op basis van de pilotervaringen worden implementatietrajecten per opleiding ontwikkeld, waarmee recht gedaan wordt aan de verschillen in opbouw en werkwijze van de diverse opleidingen.

Een planperiode van vier jaar is relatief kort om tot afronding van dergelijke radicale systeemaanpassingen te komen. De huidige planperiode heeft nog niet voldoende ruimte geboden om tot volledige ontplooiing van de geformuleerde maatregelen te komen. Ingezette trajecten zijn nog niet afgerond. HZ pleit ervoor om meer ruimte te krijgen om een lerende organisatie te worden. Effecten van verschillende initiatieven op onder andere rendement en uitval zullen pas in de nabije toekomst meetbaar zijn.

Daarnaast wordt opgemerkt dat HZ er in 2012 bewust voor heeft gekozen om een hoog ambitieniveau na te streven in het kader van de prestatieafspraken. Gezien het hoge ambitieniveau, was HZ zich ervan bewust dat het een uitdaging zou zijn om de gestelde targets te behalen. Desalniettemin gaat HZ deze uitdaging aan.

4.2. CONTEXT

In 2008 is HZ al gestart met het ontwikkelen van haar profiel, uitgewerkt in het HZ-Instellingsplan 2009-2012 en het HZ-Businessplan Onderwijsinnovatie 2009-2012. HZ werkt vanaf 2008 aan de ontwikkeling van een brede hogeschool met een helder innoverend profiel, waarbij de student centraal staat. Dit profiel kent zijn uitwerking in een dubbelprofiel, dat enerzijds gericht is op inhoud en anderzijds op het onderwijsconcept. Het inhoudelijke profiel van HZ, de Duurzame Dynamische Delta, is gekoppeld aan het DNA van Zuidwest Nederland:

DUURZAME DYNAMISCHE DELTA		
WATER & LAND	TOERISME & BUSINESS	INDUSTRIE & LOGISTIEK
Onderzoekslijnen • Productieve delta • Veerkrachtige delta • Veilige delta • Digitale delta	Onderzoekslijnen • Coastal sports • Coastal tourism • Wellbeing in de delta	Onderzoekslijnen • Bio-based economy • Maintenance • Smart energy systems • Supply Chain Innovation
VALORISATIE		

In de Duurzame Dynamische Delta worden verschillende aandachtsvelden van de academies van HZ met elkaar in verband gebracht en ontstaat logische interactie en synergie op de raakvlakken. Het profiel is uitgewerkt in de thema's Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek. Omdat deze thema's eveneens relevant zijn voor andere delta's in de wereld, is het profiel ook internationaal stevig verankerd.

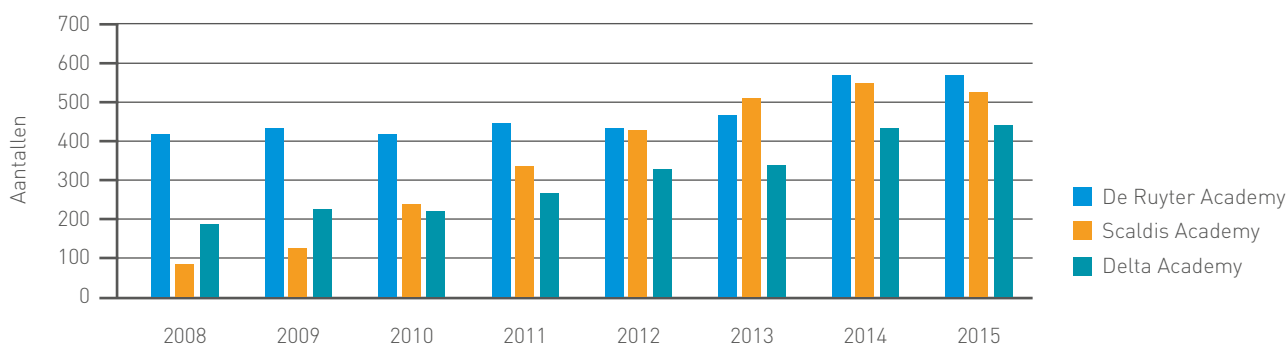
De drie profielthema's zijn uitgewerkt in verschillende onderzoekslijnen zoals weergegeven in bovenstaande figuur. De resultaten van het praktijkgericht onderzoek worden gevaloriseerd naar het onderwijs en de omgeving (bedrijven, instellingen, overheden).

Naast profilering op haar expertisedomein, onderscheidt HZ zich op Student- en Procesgericht Onderwijs (SPO). Het SPO-concept, dat later in dit hoofdstuk nader zal worden toegelicht, is gericht op kwalitatief hoogstaand, intensief, kleinschalig onderwijs, waarbij betrokkenheid en verbondenheid wordt gestimuleerd en waarin ieders talent op basis van competentieontwikkeling tot ontwikkeling komt. Het motto van HZ is dan ook De Persoonlijke Hogeschool.

Om te komen tot de formulering van het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en vaststelling van de prestatieafspraken, is in 2012 een evaluatie van het HZ-Instellingsplan 2008-2012 opgesteld in termen van sterktes en zwaktes. Geconcludeerd werd dat HZ in deze periode een helder profiel had neergezet, waarmee de hogeschool zich kon onderscheiden van andere aanbieders van hoger onderwijs. De resultaten werden als bemoedigend bestempeld, waarmee de basis voor een duurzame groei en kwaliteit was gelegd. Dit is ook terug te zien in de instroom bij de profielacademies. De profielacademies zijn de organisatorische dragers van de inhoudelijke profielen (expertisedomeinen):

Studentaantallen profielacademies

op teldatum 1 oktober van elk studiejaar



De gemaakte profielkeuze werd bevestigd en kon vanaf 2012 verder worden doorontwikkeld.

Tevens werd in die evaluatie geconcludeerd dat er sprake was van een sterk veranderende maatschappelijke context, zoals de economische en financiële crises, de invoering van een ander bekostigingsmodel en gewijzigde verwachtingen ten aanzien van het hoger onderwijs. Daarnaast acteert HZ in een krimpregio.

De wil van HZ om onderscheidend te zijn ten opzichte van andere hogescholen vloeit voort uit een groei-ambitie. Door de krimpontwikkelingen staat HZ in de toekomst een afnemende instroom uit de regio te wachten. Dit zal met name effect hebben op opleidingen die hoofdzakelijk gevoed worden door regionale instroom. Met de gemaakte profielkeuze en het gekozen onderwijsconcept richt HZ zich op groei van de nationale en met name internationale instroom en behoud van het regionale marktaandeel.

Ook is sprake van een toenemende globalisering. Dit stelt eisen aan het onderwijs en aan de competenties van studenten, waaronder de taalvaardigheid. HZ speelt in op deze ontwikkelingen. 40% van de opleidingen wordt thans in het Engels aangeboden. De Engelstalige programma's zijn zowel voor Nederlandse studenten als voor internationale studenten toegankelijk. Door het aantal buitenlandse studenten te doen laten groeien, neemt de internationale diversiteit binnen het instituut toe. Door de natuurlijke wisselwerking tussen Nederlandse en internationale studenten, ontstaat voor nationale studenten 'internationalisation at home'. Dit leidt tot een betere aansluiting van de curricula bij de internationale beroepspraktijk en tot een uitdagende internationale leeromgeving.

De veranderende context vereist nadrukkelijk een bijdrage van HZ als kennisinstelling aan de omgeving. Het betreft een bijdrage aan duurzame welvaart en welbevinden op de niveaus van economie, ecologie, samenleving en cultuur. HZ geeft hier invulling aan door middel van praktijkgericht onderzoek gericht op de profielthema's. HZ kan haar rol als opleider en kennisinstituut alleen invullen in samenwerking met (inter)nationale partners uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid. HZ zoekt op basis van haar profiel naar passende strategische partners in binnen- en buitenland. Daarbij wordt gestreefd naar een goede balans tussen onderwijs (portfolio), praktijkgericht onderzoek en innovatie (valorisatie) in samenwerking met partners in de Triple Helix (ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheden). Samenwerking met (inter)nationale bedrijven, instellingen en universiteiten in de vorm van Applied Research Centra en Centres of Expertise vormen hierbij het uitgangspunt. Door deze samenwerking verhoogt HZ haar innovatievermogen. Voortdurende innovatie is noodzakelijk om goed toekomstbestendig hoger onderwijs in de regio Zuidwest Nederland te waarborgen.

4.3. STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS

De gemaakte prestatieafspraken, zowel op het gebied van onderwijskwaliteit en studiesucces als op het gebied van profilering en valorisatie, zijn ingekaderd in het HZ-Instellingsplan 2013-2017. Het eerder in dit hoofdstuk genoemde Student- en Procesgericht Onderwijsconcept (SPO) is, als rode draad van dit plan, uitgewerkt in zes strategische initiatieven (zie ook hoofdstuk 3).

STRATEGISCHE INITIATIEVEN HZ-INSTELLINGSPLAN 2013-2017

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

Het SPO-concept is gericht op persoonlijk, kleinschalig en intensief onderwijs en daagt studenten uit het beste uit zichzelf te halen. Het concept is gebaseerd op competentiegericht onderwijs in een sociaal-constructivistische context. Het helpt de student zijn talent maximaal te ontwikkelen. De student werkt aan realistische taken, waarin de beroepspraktijk centraal staat. Een belangrijk onderdeel van het SPO-concept is dat de student verantwoordelijk is voor zijn persoonlijke competentieontwikkeling. Beoordeling vindt plaats op competentieniveau. In het onderwijsconcept is een aantal HZ-verplichte verticale leerlijnen opgenomen, namelijk (1) leren leren/studieloopbaanbegeleiding, (2) onderzoeksvaardigheden, (3) ondernemendheid/ondernemerschap, (4) Engelse taalvaardigheid, (5) internationalisering/wereldburgerschap en (6) HZ Personality.

Bij de uitwerking van het SPO-concept zijn het krijgen van zicht op beroepstaken en het kunnen werken met real-life-casuïstiek belangrijk. Wil de opleiding hieraan kunnen voldoen, dan is een structurele en duurzame relatie met het beroepenveld noodzakelijk. Die verbinding met het werkveld krijgt bijvoorbeeld haar uitwerking in stages, praktijk- en afstudeeropdrachten, gastdocentschappen en de begeleiding van startups. Betrokkenheid van het werkveld bij de ontwikkeling van curricula is in dat kader ook van cruciaal belang. Daartoe heeft HZ beroepenveldcommissies (opleidingsniveau) en Raden van Advies (academieniveau) ingesteld. De betrokkenheid van het beroepenveld heeft grote impact op het onderwijs, wat zich in het bijzonder laat vertalen naar onder andere competenties van docenten, roosters, werkvormen en toetsvormen. In het SPO-concept is sprake van een geleidelijke 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 aangeleerd, terwijl naar het einde toe steeds meer eigen verantwoordelijkheid genomen dient te worden. Wat betreft de didactiek is gekozen voor het teaching-learning model. Dit maakt het onderwijs zeer interactief.

In het teaching-learning model verzamelen en bestuderen studenten als voorbereiding op de les zelfstandig informatie. Tijdens het college zoekt de student interactie met medestudenten en de docent om de inhoud en toepassing van de bestudeerde kennis te overdenken en bespreken, zodat zij van elkaar en met elkaar leren. De student past de verworven kennis en competenties zowel binnen als buiten de lessituatie toe – op aan de (inter)nationale beroepspraktijk ontleende casuïstiek. Systematisch wordt aandacht besteed aan de bereikte resultaten en de kwaliteit daarvan, alsmede aan het proces waarmee de resultaten zijn bereikt. Hierdoor krijgt een student zicht op waar hij/zij staat in zijn/haar ontwikkeling.

4.4. STUDIESUCCES

De prestatieafspraken met betrekking tot studiesucces zijn onderverdeeld in uitval, switchers en bachelorrendement. In het kader van studiesucces stuurt HZ sterk op de studiemotivatie, studieplanning en het creëren van een uitdagende en intensieve studiecultuur. Hierbij horen intrinsiek gemotiveerde studenten. In de voorlichting en bij de matching wordt sterk ingestoken op de juiste student op de juiste opleiding. HZ wil afgestudeerden met uitstekende startkwalificaties afleveren en tegelijkertijd een hoog studierendement behalen.

In deze paragraaf komen achtereenvolgens de in 2012 beschreven maatregelen, de uitgevoerde maatregelen en de uiteindelijke resultaten omtrent studiesucces aan bod.

4.4.1. AANGEKONDIGDE MAATREGELEN MET BETREKKING TOT STUDIESUCCES

HZ heeft in 2012 de volgende maatregelen aangekondigd met betrekking tot uitval, switch en bachelorrendement:

- *Studiekeuze*: verbeteren begeleiding persoonlijk studiekeuzeprocess en verbeteren studiekeuzegesprek
- *Ingrijpende systeemaanpassingen*, bestaande uit:
 - Verhogen van de NBSA-norm
 - Invoeren van compensatoir toetsen
 - Invoeren van jaarklassensysteem
 Inclusief: verhogen sociale cohesie, verbeteren persoonlijke binding, intensiveren van de sociale integratie studenten
 - Invoeren serieel onderwijs
- *Opleidingsportfolio*: invoeren van brede opleidingen, gelijksoortige opleidingen in één academie
- *Curriculumontwikkeling*: herzien van curriculum 2e t/m 4e leerjaar, alle opleidingen ingericht volgens het synopsismodel
- *Studentbegeleiding*: intensiveren van begeleiding studenten en terugdringen van het aantal langstudeerders

HZ kiest er nadrukkelijk voor om de maatregelen omtrent studiesucces in zijn geheel te bespreken.

Het argument daarvoor is gelegen in de constatering dat het effect van afzonderlijke maatregelen op verbetering van uitval, switch en bachelorrendement niet zonder meer te duiden is. Het betreft een complex geheel.

HZ verwacht met een integrale aanpak de studiesuccesverbetering wel te gaan realiseren.

4.4.2. UITVOERING VAN MAATREGELEN 2013-2015 MET BETREKKING TOT STUDIESUCCES

STUDIEKEUZE

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

HZ werkt aan een totaal aanpak om instromende studenten te begeleiden en hiermee uitval te reduceren.

Deze aanpak reikt van studievoorlichting en tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studenten.

- *Voorlichting en studiekeuzeactiviteiten*

Voorlichting en studiekeuzeactiviteiten zet HZ inhoudelijk breder op, in samenwerking met vo-scholen.

Scholieren kunnen hierdoor nog beter kennis maken met het hbo door deelname aan een ruimer aanbod van allerlei activiteiten, waaronder proeflessen, -projecten en -tentamens. Hierdoor komen scholieren in rechtstreeks contact met studenten, docenten en studieloopbaancoaches. Deze activiteiten kunnen hen helpen bij het maken van een studiekeuze. Bij het ontwikkelen van studieactiviteiten wordt rekening gehouden met verschillende doelgroepen:

- *Havisten*. Initiatieven zijn ontplooid om te komen tot een vak-havo. De vak-havo is een havo-opleiding waarin leerlingen naast hun theorie, vooral praktijkvakken krijgen. In de bovenbouw wordt een bedrijfsmatig aspect ingebouwd.

Het vo werkt samen met HZ aan de inrichting van een pre-bachelorprogramma, waarin afgestudeerde havisten een traject kunnen volgen dat hen specifiek voorbereidt op het hoger beroepsonderwijs van HZ.

- *Vwo-ers*. In navolging op het Technasium wordt gewerkt aan een Econasium voor het economisch domein. Het programma is gericht op vwo'ers die geïnteresseerd zijn in economie en die extra uitdaging willen. Een onderdeel van het programma is dat laatstejaars vo-leerlingen een vak uit het vervolgonderwijs (hbo) volgen.

Voor beide doelgroepen is een Masterclass Economie ontwikkeld, verzorgd door docenten van HZ in samenspraak met vo-docenten economie. Masterclasses worden door vo-scholen als een succes ervaren en zijn nu het platform voor een bredere ontwikkeling. Daarnaast zijn er initiatieven om te komen tot onderwijs voor beide doelgroepen waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd.

- *Project Warme Overdracht*. HZ heeft een bijzonder vermeldingswaardig project opgezet, namelijk Warme Overdracht. Daarbij werken scholieren in het laatste jaar van het vo met behulp van het HZ-studiekeuzeportfolio toe naar een gepaste studiekeuze. In samenwerking met de vo-partners wil HZ bijdragen aan een versteviging van loopbaanoriëntatie en loopbaanbegeleiding in de laatste jaren van het vo, waardoor de overgang naar het hbo wordt verbeterd. Op basis van pilotervaringen is besloten het project te verbreden door meer vo-scholen te laten participeren. Ook heeft een verduurzaming van de pilot Warme Overdracht plaatsgevonden, de zogenaamde Studiekeuze+, waarbij proefstudeer-opdrachten worden ontwikkeld om realistische verwachtingen van opleidingen te scheppen.

- *Schooldossiers*. Om de doorstroom van vo- en mbo-leerlingen te bevorderen, heeft HZ unieke schooldossiers ontwikkeld. Deze dossiers zijn opgesteld ten behoeve van schoolbestuurders, directeuren en decanen. De dossiers geven per school inzicht in onder andere instromers (profielen), leerresultaten, uitval en samenwerkingsafspraken. Dit telkens in meerjarenperspectief en in relatie tot HZ-gemiddelden. Deze gegevens vormen de basis van het contact vanuit HZ met vo- en mbo-scholen. De VO Raad duidt dit instrument van HZ op haar website als 'good practice', niet alleen omdat dit schooldossier veel informatie geeft aan scholen, maar ook omdat dit instrument is ingebed in een gezamenlijk beleid vo-hbo. Op basis van de schooldossiers kunnen toeleverende scholen differentiaties doorvoeren om de doorstroom naar het hbo te optimaliseren.

- *Studiekeuzecheck*. Zodra aankomende studenten zich hebben aangemeld voor een opleiding aan HZ, is de studiekeuzecheck van kracht. Het centrale onderdeel van de studiekeuzecheck is een individueel studiekeuzegesprek tussen de aanmelder en een docent van de opleiding, naast het invullen van een digitale vragenlijst. Het doel van de check is het bespreekbaar maken van de studiekeuze in relatie tot loopbaanperspectief en verwachtingen vanuit de opleiding. De studiekeuzecheck resulteert in een studiekeuzeadvies op basis van tien risico indicatoren die een voorspellende waarde hebben voor studiesucces. Een negatief studieadvies wordt

voorzien van concrete aandachtspunten.

Jaarlijks worden de bevindingen van de studiekeuzecheck geëvalueerd en besproken met het management en de docenten. De evaluatie had in 2015 de volgende uitkomsten:

- Het individuele studiekeuzegesprek wordt door aankomende studenten gemiddeld met een 7,5 beoordeeld. Individuele gesprekken zijn van toegevoegde waarde binnen De Persoonlijke Hogeschool.
- De studiekeuzecheck is voor internationale studenten op een andere wijze ingericht. Zij worden voortaan voor een studiekeuzegesprek rechtstreeks benaderd door HZ-medewerkers.
- De studiekeuzecheck heeft in een aantal gevallen geresulteerd in het benoemen van risico's. De studenten waarbij tijdens de studiekeuzecheck risicofactoren zijn benoemd blijken inderdaad minder goed te presteren tijdens de studie daaropvolgend.

INGRIJPENDE SYSTEEMAANPASSINGEN

Ook op het gebied van de systeemaanpassingen heeft HZ de afgelopen jaren verschillende maatregelen doorgevoerd:

- De *Negatief Bindend Studieadvies-norm* is verhoogd naar 45 studiepunten.
- *Compensatoir toetsen*. HZ kent al sinds jaren compensatoir toetsen binnen onderwijseenheden/modules. De ontwikkelingen omtrent het compensatoir toetsen tussen onderwijseenheden zijn pril. De curricula en het toetsbeleid moeten hierop worden aangepast.
- *Jaarklassensysteem en sociale cohesie*. Initiatieven omtrent het jaarklassensysteem en sociale cohesie ontwikkelen zich positief:
 - Voorafgaand aan elk hogeschooljaar vindt per opleiding een introductieweek plaats, die studenten in staat stelt het schooljaar succesvol te starten. Studenten ondernemen tal van activiteiten om elkaar beter te leren kennen. Ze leren elkaars kwaliteiten ervaren en waarderen. Studenten geven aan deze activiteiten gericht op sociale cohesie zeer te waarderen.
 - Als pilot hebben studenten van opleidingen een persoonlijk CV opgesteld, gericht op persoonlijkheidskenmerken. Deze zijn in groepen besproken. Dit heeft zeer positieve effecten op de groepscohesie.
 - Binnen verschillende opleidingen, waaronder HBO-Verpleegkunde, zijn bij aanvang van het collegejaar gezamenlijke gesprekken met studenten gevoerd, alvorens begeleiding op individueel niveau start.
 - Op initiatief van studenten, zijn verschillende studieverenigingen opgezet, waaronder Blauwdruk (Engineering), Hello World (ICT) en DASA (Delta Academy Student Association).
 - Binnen de Delta Academy geven ouderejaars studenten op eigen initiatief les aan jongerejaars studenten, door het verzorgen van onder andere werkcolleges en bijlessen.
- *Serieel onderwijs* is binnen de opleiding Bouwkunde ingevoerd, waarbij vakken achtereenvolgend in blokken geprogrammeerd worden op basis van thematische samenhang. Het serieel onderwijs wordt uitgebreid naar andere opleidingen, waaronder Engineering, Watermanagement (voorheen Aquatische Ecotechnologie en Delta Management) en Civiele Techniek.

OPLEIDINGSPORTFOLIO

Met betrekking tot het opleidingsportfolio, zijn de afgelopen jaren verschillende maatregelen doorgevoerd.

- De discussie over de inrichting van de organisatie heeft geleid tot het onderbrengen van alle soortgelijke opleidingen in academies.
- *Brede bachelors*
 - De brede bachelor Social Work is van start gegaan, als samenvoeging van de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk & Dienstverlening.
 - De opleidingen Informatica en Technische informatica zijn samengevoegd tot de brede bachelor HBO-ICT.
 - De opleidingen Werktuigbouwkunde en Elektrotechniek zijn samengevoegd tot de opleiding Engineering, Design en Innovation. In navolging van de landelijke conversie van techniekopleidingen is de opleiding Engineering, Design en Innovation samengevoegd met de opleiding Energie- en Procestechologie tot de brede bachelor Engineering.



- Binnen de Delta Academy is – in samenwerking met het werkveld en de topsector Water – gewerkt aan de ontwikkeling van de stamopleiding Water Management. De huidige opleidingen Delta Management en Aquatische Ecotechnologie worden – als afstudeerrichting – in de nieuwe stamopleiding Watermanagement geïntegreerd. De stamopleiding Water Management start per september 2016.

Voor een deel zijn deze verbredingen een gevolg van landelijke ontwikkelingen. Omdat deze opleidingen zijn samengevoegd tot één stamopleiding, is switch binnen de oude opleidingen niet meer aan de orde. De verwachting is dat de switch door deze brede bachelors zal afnemen.

Anderzijds zijn alle opleidingen binnen de Academie voor Economie & Management (met uitzondering van de opleiding Communicatie) opgebouwd conform de Bachelor of Business Administration standaard (BBA). Deze opleidingen kennen in het eerste studiejaar grotendeels hetzelfde curriculum, bestaande uit gemeenschap-pelijke, academiebrede cursussen. Hierdoor kunnen studenten tussen opleidingen switchen met behoud van studiepunten. Ervaring leert dat studenten met name switchen in het eerste studiejaar. Door te kiezen voor de BBA-standaard maakt HZ een weloverwogen keuze hiervoor. De opzet faciliteert studenten bij het maken van een goede studiekeuze met behoud van reeds verworven studiepunten. Daarmee is de inrichting van het onderwijs in deze structuur een aanvulling gebleken op de studiekeuzecheck. HZ is zich er wel van bewust dat deze beleidsmatige keuze een negatieve consequentie heeft voor de score op de indicator 'switch'. Gelet op het oogmerk dat HZ hierbij heeft, zouden die negatieve consequenties HZ niet aangerekend moeten worden. Ditzelfde geldt voor switch tussen de bacheloropleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme en de Ad-variant daarvan.

- *Professionele master.* HZ is in samenwerking met onderwijspartners in het Centre of Expertise Delta Technology het initiatief gestart voor de ontwikkeling van een professionele master Water Management. De onderzoeksgroepen, met de daaraan verbonden lectoraten, zullen een zeer belangrijke rol vervullen binnen deze professionele master. De masterstudenten volbrengen hun thesis bij één van de onderzoeksgroepen van de Delta Academy, gericht op de veilige delta, de veerkrachtige delta, de productieve delta, de digitale delta, de urbane delta of de rivieren delta. Een lector is aangesteld ten behoeve van de ontwikkeling van deze master. De aanvraag toets marcodoelmatigheid/toets nieuwe opleiding is in voorbereiding. De planning is om deze master per september 2017 te starten.
- *Deeltijd onderwijs.* HZ werkt aan de ontwikkeling van drie brede deeltijdopleidingen, op het economisch-, technisch- en het sociaalmaatschappelijk domein. Een Associate degree (Ad) programma zal onderdeel uitmaken van deze deeltijd bachelorprogramma's. Met deze deeltijdopleidingen doet HZ mee aan de landelijke experimenten leernutkomsten ingevolge het Besluit experimenten flexibel hoger volwassenonderwijs. Bij deze deeltijdopleidingen is het onderwijsconcept voor wat betreft onder andere werk- en toetsvormen volledig afgestemd op de doelgroep werkenden.
- *Regional Associate College.* In samenwerking met Avans, ROC West-Brabant en Scalda zal in de regio Bergen op Zoom/Roosendaal een voltijdse Regional Associate College (RAC) met Associate degree programma's opgericht worden.

CURRICULUMONTWIKKELING

Wat betreft het herzien van curricula, heeft HZ zich de afgelopen jaren met name gericht op (pilotsgewijze) invoering van het Student- en Procesgericht Onderwijs:

- *Frameworks curriculumontwikkeling.* Om continue innovatie te borgen en verbreding van de pilots mogelijk te maken, is er veel energie gestoken in documentatie omtrent het nieuwe onderwijsconcept. Hiertoe zijn allereerst verschillende frameworks ontwikkeld, waaronder het onderwijskompas en het werkboek onderwijsontwikkeling (inclusief SPO-instructies en een stappenplan). Zowel het onderwijskompas als het werkboek zijn bedoeld om richting te geven aan de opleidingen die hun curricula volgens het SPO-concept herzien. Dit nieuwe kompas beschrijft de onderwijsvisie van HZ aan de hand van de drie pijlers (1) authentieke beroepssituaties, (2) activeren tot (samen) leren en (3) ontwikkeling tot autonome professionals. Daarnaast is in de onderwijsvisie nadrukkelijk aandacht voor de persoonsvorming. Voor de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe onderwijsconcept organiseert HZ met enige periodiciteit themasessies. Elke academie heeft studiedagen georganiseerd gericht op onderwijsinnovatie. Op HZ-niveau is een HZ-Onderwijsdag georganiseerd gericht op het werken met het nieuwe onderwijskompas en het uitwisselen van

good practices tussen medewerkers en studenten. De heer prof. dr. Filip Dochy heeft een bijdrage geleverd aan het programma.

- *Herzien van curriculum 2e t/m 4e leerjaar*. Alle curricula worden ingericht conform het SPO-concept. Opleidingen kennen verschillende fasen van curriculumontwikkeling. De curriculumverandering heeft betrekking op inhoud, programmering, toetsing en begeleiding. Ook zijn voor alle opleidingen veranderingen doorgevoerd in protocol-lering van toetsen en afstuderen die bij het SPO-concept horen. Bij de ontwikkeling van de nieuwe curricula worden studenten en het beroepenveld intensief betrokken. Deze betrokkenheid is zowel gericht op curriculair niveau als op het niveau van de individuele cursussen. Bij de ontwikkeling wordt kritisch gekeken naar zowel inhoud als niveau, studeerbaarheid en organisatie van curricula.
- *Synopsismodel*. HZ heeft het zogenaamde synopsismodel ontwikkeld. Dit is een format om het SPO-concept mede te realiseren en wordt gebruikt om curricula te beschrijven. Het hanteren van dit model heeft zowel voor studenten als voor docenten voordelen en draagt bij aan een verbetering van de kwaliteit van curricula.

FUNCTIE SYNOPSIS:

1. Systematisch wordt de inhoud van de cursussen van een curriculum ontwikkeld;
2. Onderdelen van de cursusinhoud worden ontsloten voor studenten;
3. Kwaliteit van cursussen en curricula wordt bewaakt;
4. De onderwijspraktijk wordt verantwoord bij intern of extern toezicht;
5. Teamleren en onderlinge afstemming in opleidingsteams wordt ondersteund;
6. Professionaliseringsvragen van docenten worden inzichtelijk.

HZ heeft, naast de invoering van de synopsis als meervoudig instrument, besloten tot toekenning van een "HZ label" aan cursussen. Het label geeft per cursus in vier verschillende niveaus de stand van zaken rondom onderwijsinnovatie en -uitvoering aan.

Aanvullend wordt het synopsismodel geautomatiseerd, wat in de toekomst grote voordelen kan bieden. Denk hierbij aan het automatisch genereren van uitvoeringsregelingen en het bieden van inzicht aan de student en de examencommissie in het individuele studieplan en de verworven competenties.

- *Dashboard studievoortgang*. In 2015 is een volledig nieuw ontworpen gepersonaliseerd digitaal dashboard studievoortgang ontwikkeld en ingevoerd. Met behulp van dit dashboard kan de student de eigen voortgang afzetten tegen die van andere studenten uit hetzelfde cohort en beter zicht krijgen op de gerealiseerde voortgang.
- *Facilitering curriculumontwikkeling*. Om de invoering en doorontwikkeling van het SPO in curricula en onderwijsprogramma's extra kracht bij te zetten, heeft HZ alle opleidingen extra gefaciliteerd. Alle opleidingen hebben voor een periode van vier jaar extra formatie beschikbaar gekregen om de curricula conform SPO te ontwikkelen. Om zorg te dragen dat de curricula echte SPO-curricula worden heeft elke academie extra onderwijs-ondersteuners beschikbaar gekregen. Zij begeleiden de curriculuminnovatieteams actief bij deze radicale onderwijsinnovatie. HZ heeft voor de onderwijsinnovatie en de ondersteuning daarbij 15% extra formatie beschikbaar gesteld, hetgeen voor HZ neerkomt op circa 35 fte.
- *Visitatiecommissies* zijn lovend over de systematiek en methodiek die HZ hanteert voor onderwijsontwikkeling, onder andere op het gebied van het nieuwe SPO-concept en de wijze waarop het nieuwe onderwijsconcept door informatiesystemen wordt ondersteund.

STUDENTBEGELEIDING

- *Leerlijn 'Leren Leren'*. Deze leerlijn vormt een belangrijk onderdeel van het SPO-concept. De leerlijn stelt de student in staat om zelfstandig kennis te blijven verwerven en toe te passen in de studie en beroepspraktijk. De leerlijn is in ontwikkeling. Om te bezien wat good practices zijn, is een inventarisatie gemaakt van beschikbare visies, beleid en instrumenten van de door de opleidingen gerealiseerde studieloopbaanbegeleiding. Dit vormt input voor het ontwerp van de leerlijn.



- Het terugdringen van het aantal langstudeerders vormt een belangrijk element om tot verbetering van het bachelorrendement te komen. Per academie is tot op studentniveau geïnventariseerd welke studenten in de groep langstudeerders vallen en in welke fase van hun studie zij zich bevinden, leidend tot een prognose voor de afstudeertermijn. De langstudeerders zijn persoonlijk benaderd, om tot een Plan van Aanpak voor het afstuderen te komen. Om meer zicht te krijgen op oorzaken en oplossingen omtrent de langstudeerdersproblematiek is een werkgroep langstudeerders ingericht. De werkgroep inventariseert welke acties de afgelopen jaren succesvol zijn gebleken in het terugdringen van het aantal langstudeerders en het positief beïnvloeden van het bachelorrendement. Hoewel HZ voor langstudeerders geen normatieve rijksbijdrage ontvangt, stelt HZ voor de begeleiding van deze doelgroep wel de benodigde docentcapaciteit beschikbaar.

4.4.3. RESULTATEN EN CONCLUSIES MET BETREKKING TOT STUDIESUCCES

Met betrekking tot uitval, switchers en bachelorrendement kunnen de volgende resultaten gepresenteerd worden:

INDICATOR	NULMETING	AMBITIE (PRESTATIE-AFSPRAAK)	REALISATIE 2015	DEFINITIES, METHODES EN DATABRONNEN*
STUDIESUCCES				
UITVAL 1E JAAR	20,5%	<24%	23,8%	DEFINITIE: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven. METHODE: DUO DATABRON: 1CHO (cijfer HO) (gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron).
SWITCHERS 1E JAAR	6%	<8%	8,5%	DEFINITIE: Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling (bron 1 cijfer HO). METHODE: DUO DATABRON: 1CHO (cijfer HO) (gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron).
BACHELOR-RENDEMENT	70,6%	>72%	65,2%	Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt METHODE: DUO DATABRON: 1CHO (cijfer HO) (gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron).

* De definities zoals gehanteerd bij de nulmeting komen exact overeen met de definities zoals gehanteerd bij bepaling van de realisatiecijfers 2015.

UITVAL

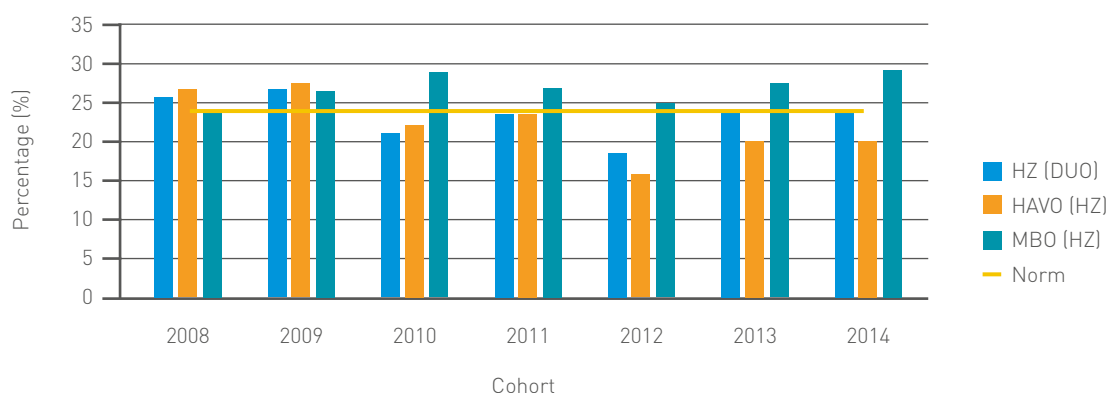
HZ concludeert dat de doelstelling omtrent uitval ambitieus maar realistisch was. De prestatie indicator is behaald. Kritische opmerking is dat de uitval de afgelopen jaren wel is toegenomen. Met betrekking tot uitval heeft HZ de volgende conclusies getrokken:

- *Uitval naar vooropleiding*

Wanneer de uitval naar vooropleiding wordt opgesplitst (op cohortniveau, op basis van HZ-gegevens), laten de resultaten zien dat de uitval van havisten zich onder de norm bevindt. De uitval van mbo-ers is daarentegen de laatste jaren toegenomen en ligt boven de norm. Dit zou kunnen komen doordat de aansluiting van het mbo op het

hbo niet optimaal is. Tegelijkertijd is binnen het hbo de lat hoger komen te liggen, waarbij onder meer een beroep wordt gedaan op het analytisch- en probleemoplossend vermogen van studenten. Het gat tussen mbo en hbo is daardoor mogelijk groter geworden. Dit maakt dat de aansluiting voor mbo-ers extra moeilijk is geworden.

Uitval 1e leerjaar – naar vooropleiding



Anticiperend op deze resultaten, werken hogescholen en ROC's uit Brabant, Limburg en Zeeland momenteel gezamenlijk aan de ontwikkeling van een programma dat mbo-studenten beter voorbereidt op de overstap naar het hbo. HZ heeft hiertoe het samenwerkingsconvenant *Keuzedeel doorstroom hbo* ondertekend. Daarnaast is onder andere de samenwerking met Scalda verder geïntensiveerd en worden gezamenlijke projecten tussen mbo- en hbo-studenten georganiseerd om aansluiting van het mbo op het hbo te bevorderen en daardoor uitval te reduceren. HZ verwacht dat dergelijke acties de uitval in de nabije toekomst zullen doen afnemen.

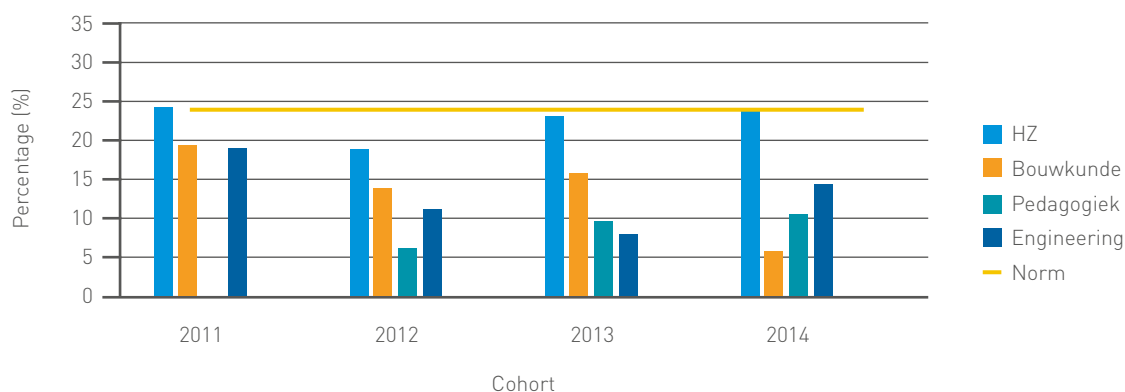
• *Colloquium doctum*

Verder constateert HZ dat er sprake is van een relatief hogere uitval onder studenten die via een Colloquium doctum zijn ingestroomd. Dit ondanks het feit dat HZ zich heeft aangesloten bij landelijke Coldoc-examinering en de eisen voor het Colloquium doctum zijn aangescherpt.

• *Opleidingen ingericht conform het SPO*

Wanneer de uitval wordt uitgesplitst naar de opleidingen waar de SPO-pilots worden toegepast (op cohortniveau, op basis van HZ-gegevens), blijkt dat deze opleidingen allemaal positief scoren ten opzichte van de gestelde target met betrekking tot uitval. Zowel Bouwkunde als Pedagogiek en Engineering kennen een beduidend lagere uitval ten opzichte van het HZ-gemiddelde en de norm. Met name de uitval van de opleiding Bouwkunde laat vanaf 2012 een duidelijke daling zien:

Uitval 1e leerjaar – SPO-opleidingen



Het SPO-concept lijkt dus positief effect te hebben op het minimaliseren van uitval.

- *Project Warme Overdracht*

Het project Warme Overdracht heeft bij leerlingen van de aan de pilot deelnemende vo-scholen positief gewerkt om tot een betere hbo-studiekeuze en begeleiding op HZ te komen. Het gemiddelde aantal behaalde studiepunten in het eerste studiejaar lag hoger ten opzichte van de totale populatie eerstejaarsstudenten en de deelnemers behaalden gemiddeld hogere cijfers. De uitkomsten van de pilots zijn input geweest om met alle vo-scholen te komen tot een à la carte systeem voor de loopbaanoriëntatie op het vo. Door dit à la carte systeem wordt in overleg met de vo-scholen maatwerk ondersteuning geleverd. De bevindingen met de Warme Overdracht hebben geleid tot optimalisering van de schooldossiers die HZ voor de vo-scholen maakt.

- *Verhoging NBSA-norm*

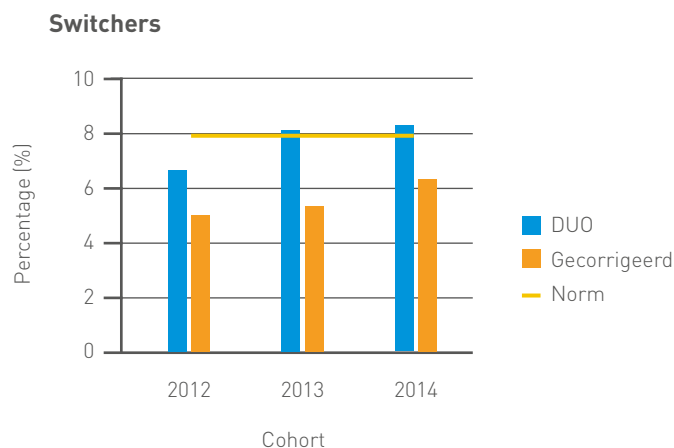
Wat betreft de verhoging van de NBSA-norm, was de verwachting dat hierdoor de uitval in het eerste jaar als ook het bachelorrendement zouden toenemen. De verhoging van de NBSA-norm heeft zoals de eerste cijfers laten zien niet een direct aantoonbaar causaal verband met de studiesucces kengetallen. De voorzichtige conclusie zou getrokken kunnen worden dat studenten zich aanpassen aan systemen en normen.

SWITCH

HZ voldoet op basis van de DUO-gegevens niet aan de prestatieafspraken met betrekking tot switch.

HZ heeft in 2012 reeds de verwachting uitgesproken dat switch zou toenemen vanwege de invoering van de BBA-structuur. Uit de resultaten blijkt dat de switch inderdaad met name in het eerste jaar plaatsvindt binnen de opleidingen in het economisch cluster. HZ heeft hiervoor een weloverwogen keuze gemaakt. Deze switch is niet nadelig, gezien het karakter van de BBA-opleidingen en de grote gemeenschappelijkheid daarbinnen. De laagdrempelige mogelijkheid tot switch binnen de economische opleidingen, draagt eraan bij dat de student tot een optimale studiekeuze komt. Hetzelfde geldt voor het eerste jaar van de bacheloropleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme (VMT) en het Ad-programma van deze opleiding.

Indien we uitgaan van het 'cijfer HO' met betrekking tot switch in het kader van de prestatieafspraken, is de conclusie dat HZ de prestatieafspraken niet heeft behaald. Als dit cijfer wordt gecorrigeerd, door de switch binnen het eerste jaar van de BBA-opleidingen en de opleiding VMT buiten beschouwing worden te laten (op basis van HZ-gegevens), wordt de prestatieafspraken wel behaald:



HZ is zich ervan bewust dat deze beleidsmatige keuze een negatieve consequentie heeft voor de score op de indicator 'switch'. Gelet op het oogmerk dat HZ hierbij heeft, zouden die negatieve consequenties HZ niet aangerekend moeten worden.

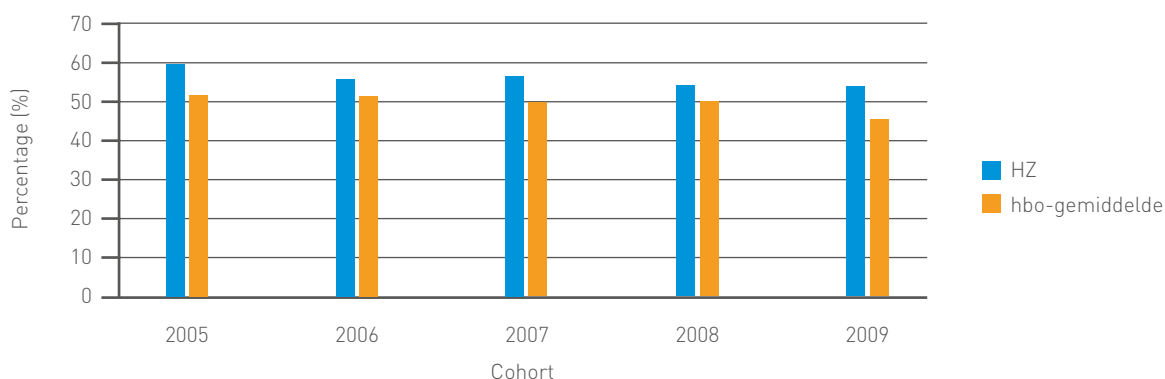
BACHELORRENDEMENT

De prestatie indicator met betrekking tot bachelorrendement (>72%) heeft HZ niet behaald. HZ heeft de score op bachelorrendement geanalyseerd:

- *Landelijke ontwikkeling bachelorrendement*

Het bachelorrendement ontwikkelt zich op negatieve wijze. Deze trend is ook terug te zien in de landelijke cijfers (bron: Vereniging Hogescholen):

Bachelorrendement na 5 jaar – landelijk gemiddelde

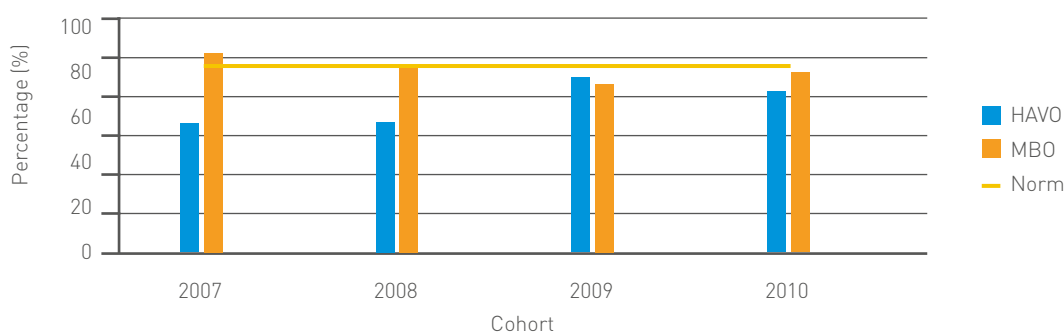


Opvallend is dat HZ, ondanks het niet behalen van haar eigen prestatieafspraken, toch nog steeds boven het landelijke gemiddelde scoort met betrekking tot het bachelorrendement na vijf jaar.

- *HZ-bachelorrendement naar vooropleiding*

Geconstateerd is dat de bachelorstandaard de afgelopen jaren verhoogd is, met name op het gebied van eindniveau en onderzoek. Opvallend is dat, ondanks de hogere uitval van mbo-ers in het eerste leerjaar, de prestaties van mbo'ers na vijf jaar minstens zo goed blijkt te zijn als de prestaties van havisten:

Bachelorrendement na 5 jaar – naar vooropleiding (afkomst NL, HZ-data)



- *Langstudeerders*

Studenten hebben meer moeite om binnen de nominale studieduur af te studeren. Het aantal langstudeerders is ten opzichte van 2012 met 40% toegenomen (Bron HO). Hoewel HZ allerlei acties blijft ontwikkelen om het aantal langstudeerders terug te dringen, heeft zij nog niet de gewenste voortgang weten te boeken. De verwachting is dat met volledige invoering van het nieuwe onderwijsconcept, HZ op dit onderdeel opmerkelijk beter zal scoren.

- *Afrekenencohort in relatie tot bachelorrendement*

Het bachelorrendement heeft betrekking op cohorten die reeds vóór de invoering van de prestatieafspraken zijn gestart. De recent doorgevoerde maatregelen zijn dus slechts beperkt van toepassing geweest op de studenten die binnen deze cohorten zijn gestart. Tijd is nodig om te bezien of de doorgevoerde maatregelen naar aanleiding van de prestatieafspraken daadwerkelijk leiden tot verhoogd studiesucces.

STUDIESUCCES BINNEN OPLEIDINGEN IN HET NIEUWE ONDERWIJSCONCEPT

Wanneer specifiek wordt ingezoomd op resultaten bij opleidingen die conform SPO zijn ontwikkeld en uitgevoerd, blijkt dat de uitval met name in het eerste leerjaar plaatsvindt. Uitval in de hoofdfase is zeer gering. De uitval bij de opleidingen die het nieuwe onderwijsconcept hebben ingevoerd is substantieel lager ten opzichte van het HZ-gemiddelde. Dit zal op termijn een positief effect hebben op het uiteindelijke bachelorrendement. Resultaten met betrekking tot bachelorrendement zijn vanwege de korte periode waarop pilots lopen nog onvoldoende meetbaar. Pilots laten wel bemoedigende cijfers zien. In onderstaande overzicht staan de opleidingen die op dit moment conform SPO zijn ingericht. Van die opleidingen is het maximaal te behalen bachelorrendement bepaald (op basis van HZ-cijfers). Voorts is een minimaal te behalen bachelorrendement bepaald, op basis van het huidige percentage langstudeerders.

Dit levert het volgende beeld op:

VERWACHT BACHELORRENDEMENT	COHORT 2012	COHORT 2013	COHORT 2014
PEDAGOGIEK	77,8% - 93,3%	84,6% - 97,0%	85,0% - 100,0%
BOUWKUNDE	70,0% - 85,0%	81,2% - 93,8%	80,0% - 95,0%
ENGINEERING	61,3% - 77,4%	80,6% - 96,8%	81,2% - 95,8%

De bandbreedte van het verwachte bachelorrendement begeeft zich, met uitzondering van het cohort 2012 voor de opleiding Engineering, boven de norm van 72%.

De opleidingen Bouwkunde en Engineering zijn later gestart met invoering van het SPO-concept dan de opleiding Pedagogiek. Bij deze opleidingen moet het concept dus nog verder worden uitgekristalliseerd.

Bezien we deze sterke resultaten, dan is de verwachting dat studenten die studeren in het nieuwe onderwijsconcept de komende jaren een beter resultaat op bachelorrendement zullen behalen.

4.4.4. VOORUITBLIK MET BETREKKING TOT STUDIESUCCES

HZ heeft al eerder stappen gezet in de richting van optimalisatie van studiestatistiek. Met de komst van SPO wil HZ hier nog eens heel nadrukkelijk een accent op leggen. Het bereiken van de verbetering van studiestatistiek, door middel van met name SPO, is dan ook de focus voor de komende jaren. De kwaliteit van het onderwijs en onderzoek staat bij HZ hoog in het vaandel. Hiertoe is een kwaliteitszorgstelsel opgesteld. In het kader van dit stelsel wordt regelmatig geëvalueerd. Uit een evaluatie van de ontwikkeling van het SPO – en daaraan verwante zaken – komen kritische succesfactoren, zoals:

- intensivering van studieloopbaanbegeleiding, inclusief het ontwikkelen van bijpassende gedragscompetenties van docenten;
- de mate waarin een docent zich kan aanpassen aan het nieuwe onderwijsconcept in pedagogisch-didactische zin;
- ontwikkeling van educatief leiderschap binnen de academies;
- teamontwikkeling binnen opleidingen.

Complementair daaraan is dat aandacht wordt besteed aan een sterke verbetering van de doorstroom vanuit het mbo- en vo. De kwaliteit van instroom is immers een kritische factor. De activiteiten die in dit kader zijn gestart blijft HZ onverminderd intensiveren en continueren, waarbij te bereiken resultaten ook afhankelijk zijn van inspanningen vanuit het vo, mbo en OCW. Dit zal ongetwijfeld positieve resultaten opleveren.

De huidige resultaten van SPO-pilots zijn bemoedigend. HZ is voornemens de SPO-pilots te verbreden, in de hoop dat de positieve effecten zich ook gaan voordoen bij andere HZ-opleidingen.

4.5. KWALITEIT EN EXCELLENTIE

In de periode 2009-2012 is een begin gemaakt met het aanpakken van de studiecultuur, door invoering van De Persoonlijke Hogeschool. Vanuit dit perspectief acht HZ de beoordeling van studenten van de ervaren kwaliteit van het onderwijs van groot belang. Derhalve heeft HZ gekozen voor de Nationale Studentenenquête (NSE) als indicator voor kwaliteit, met als doel de hoge landelijke ranking van brede hogescholen te continueren. Daarnaast is er een aantal initiatieven ontplooid, die volgens HZ bijdragen aan het verhogen van kwaliteit en excellentie, maar strikt genomen geen onderdeel vormen van de prestatieafspraken.

4.5.1. AANGEKONDIGDE MAATREGELEN MET BETREKKING TOT KWALITEIT EN EXCELLENTIE

HZ heeft aangekondigd zich te zullen richten op NSE.

Aanvullende initiatieven zijn met betrekking tot kwaliteit en excellentie zijn:

- Ontwikkelen ambitieuze cultuur, inclusief monitoren van de gewenste cultuurverandering
- Aanpassen onderwijs naar meer uitdagend karakter, inclusief HZ-breed honoursprogramma

4.5.2. UITVOERING VAN MAATREGELEN 2013-2015 MET BETREKKING TOT KWALITEIT EN EXCELLENTIE

NSE

Om de gewenste cultuurverandering te monitoren en bij te sturen, heeft HZ in de afgelopen jaren sterk gestuurd op resultaten vanuit de NSE. Het College van Bestuur is in gesprek gegaan met docenten en studenten van alle HZ-opleidingen, om de ervaren kwaliteit binnen de opleiding te bespreken. Ook in opleidingscommissies, docententeams, managementteams, vakgroepen en curriculumcommissies vormt de kwaliteit van de opleiding een structureel agendapunt. Dit vormt input voor de jaarplannen van academies en diensten.

AANVULLENDE INITIATIEVEN

Ontwikkelen ambitieuze cultuur

- In het *HZ-Instellingsplan 2013-2017* is de HZ-visie verwoord, met als belangrijk onderdeel dat HZ zich richt op ambitieuze studenten die hun talent willen ontwikkelen. Ambitieuze studenten die het beste uit zichzelf willen halen (zowel professioneel als persoonlijk) kunnen bij HZ kwalitatief hoogwaardig onderwijs volgen. Een onderdeel hiervan is het *HZ Personality* programma. Dit richt zich op de persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van studenten. Studenten worden gestimuleerd generieke competenties op maatschappelijk, sociaal en cultureel vlak te ontwikkelen, als voorbereiding op hun carrière. Hieronder vallen onder andere bestuursactiviteiten (inclusief het opzetten van een HZ-studievereniging), voorlichtings- en promotie-activiteiten, sociale- en culturele activiteiten, begeleidingsactiviteiten, onderzoeksprojectactiviteiten en trainingsactiviteiten. Daarnaast kent HZ uitgebreide cultuur- en sportprogramma's, respectievelijk *HZ Cult* en *HZ Sport*. Gezamenlijk vormen zij de ingrediënten voor de intellectuele, culturele en morele vorming van studenten (*Bildung*).
- *Business Arena*. Binnen de opleidingen Commerciële Economie en Communicatie wordt sinds enkele jaren jaarlijks een Business Arena georganiseerd, waarin studenten en docenten met elkaar in debat gaan over de kwaliteit van de opleiding en de uitvoering daarvan. De uitkomsten van deze Business Arena vormen input voor verbetering van onderwijs. In de loop der jaren is het programma van de Business Arena in het kader van de kwaliteitscyclus geëvalueerd, op initiatief van zowel studenten als docenten. Zo is de Business Arena een co-creatie van de hele opleiding geworden.

Aanpassen onderwijs naar meer uitdagend karakter

- *Honours Programme*. Met trots heeft HZ in het studiejaar 2014-2015 het Honours Programme gelanceerd. Het Honours Programme is een platform om studenten te helpen om extra kwalificaties te verwerven, waardoor zij hun positie in de maatschappij kunnen versterken. Het is een buiten curriculair programma van 420 uur (dit staat gelijk aan circa 15 EC). Succesvolle deelname levert een certificaat op. Studenten vanuit verschillende opleidingen werken samen aan maatschappelijke vraagstukken, waarmee ze hun competenties verbreden doordat ze in aanraking komen met andere vakgebieden. Het Honours Programme is van start gegaan met acht (zowel nationale als internationale) studenten. Studenten werden allereerst bijeengebracht in een projectgroep, waarin ze moesten bedenken met welk vraagstuk ze aan de slag wilden gaan. Studenten werden uit hun comfort zone gehaald, door ze meer verantwoordelijkheid te geven en ze hun eigen onderwijs te laten organiseren. De studenten vertrokken in de zomer van 2015 in teams richting de Filipijnen, India, Ghana en Amerika om ter plaatse sociaal-maatschappelijk onderzoek te doen. In september kwam de groep weer samen om ervaringen te delen en hun onderzoek verder uit te werken. Op 26 november 2015 werd er een symposium georganiseerd om de resultaten uit het onderzoek te delen.
- *Driejarige hbo-trajecten*. Binnen profielacademies wordt gewerkt aan de ontwikkeling van driejarige hbo trajecten. De Delta Academy is momenteel druk doende de curricula conform SPO te ontwikkelen.



Het driejarig traject wordt in het herontwerp nadrukkelijk betrokken. Dit driejarig traject zal de komende jaren aantrekkelijker worden, omdat de Delta Academy bezig is met de ontwikkeling van een professional master. Voor het driejarige hbo-traject Vitaliteitsmanagement & Toerisme, moet geconcludeerd worden dat de belangstelling niet groot is.

- *Participatie in onderzoeksgroepen.* Studenten krijgen bij de verschillende lectoraten de mogelijkheid om af te studeren binnen een onderzoeksgroep. Dit leidt bij de Delta Academy tot een relatief groot aantal studenten dat doorstudeert na een hbo-studie (32,8% Delta Academy, t.o.v. 13,2% HZ-breed).
- *Minoren Pabo.* Pabo-studenten krijgen tijdens hun studie de mogelijkheid om binnen het vo of mbo een pedagogisch-didactische minor te volgen (Zeeuwse Academische Opleidingsschool). Daarnaast kunnen zij hun tweedegraadslesbevoegdheid behalen door deelname aan de minor Tweedegraads Afstandleren (Windesheim).
- *Combi-opleiding.* De opleiding HBO-Verpleegkunde kent een uitdagend programma, in de vorm van een combi-opleiding HBO-Verpleegkunde (HZ) & Verloskunde (Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen). Het onderwijsprogramma is afgestemd op het volgen van twee bacheloropleidingen en omvat vijf studie jaren.

4.5.3. RESULTATEN EN CONCLUSIES MET BETREKKING TOT KWALITEIT EN EXCELLENTIE

Met betrekking tot kwaliteit en excellentie kunnen de volgende resultaten gepresenteerd worden:

INDICATOR	NULMETING	AMBITIE (PRESTATIE-AFSPRAAK)	REALISATIE 2015	DEFINITIES, METHODES EN DATABRONNEN*
KWALITEIT				
NSE	3,68	>3,5	3,8	DEFINITIE: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen. METHODE: het betreft een gemiddelde score op een 5-puntsschaal van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011 respectievelijk 2015 op de vraag naar de tevredenheid over de opleiding in het algemeen. BRON: NSE (gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron)

* De definities zoals gehanteerd bij de nulmeting komen exact overeen met de definities zoals gehanteerd bij bepaling van de realisatiecijfers 2015.

HZ voldoet aan de gestelde NSE-norm en voldoet daarmee aan de prestatieafspraken kwaliteit. HZ scoort op de vraag "wat vind je van je studie in het algemeen" beter dan in 2014. HZ weet haar positie in de top van brede hogescholen te behouden.

Studenten zijn positief over het HZ Personality programma.

Wouter van der Jagt studeert Engineering. Bijna drie jaar geleden startte hij samen met twee medestudenten de succesvolle studievereniging Blauwdruk. "Ik merkte twee jaar geleden dat er behoefte was aan een initiatief dat de belangen van de studenten Engineering vertegenwoordigt. Ik deelde mijn ideeën met andere studenten en het docententeam en iedereen was erg enthousiast. Samen met twee medestudenten regelde ik de 'officiële' kant van de opstart. Zo maakten we de statuten op en lieten we alles vastleggen bij de notaris. Daarna konden we van start. Onze hoofdtaken zijn het aanbieden van kortingspakketten van studiemateriaal, het informeel samenbrengen van de studenten en het organiseren van activiteiten zoals vak gerelateerde bedrijfsbezoeken. We zien dagelijks hoe onze leden profiteren van ons aanbod en dat geeft voldoening. Maar ook voor het bestuur biedt Blauwdruk voordelen; wij ontwikkelen ons volop. Op professioneel en persoonlijk vlak heeft deze rol mij erg veel geleerd. Deze vaardigheden kan ik in mijn verdere loopbaan goed gebruiken. Net als het netwerk dat ik heb opgedaan."

Ook de studenten die hebben deelgenomen aan het Honours Programme kijken terug op een fantastische ervaring. De studenten krijgen een ervaring voor het leven en HZ geeft innovatief invulling aan onderwijs-excellentie.

Dominique van Keeken is een van de studenten die het afgelopen jaar het HZ-Honours Programme volgde. Samen met een andere studente vertrok zij afgelopen zomer voor vijf weken naar Nashville, Tennessee in Amerika. "Amerika heeft te maken gehad met een van de zwaarste crises in jaren. Er is ontzettend veel armoede. Daarom leek het ons interessant om juist in deze regio te kijken naar zelf-organiserende groepen. Ik heb gekozen om mee te doen aan het HZ-Honours Programme, omdat de focus binnen de economische sector sterk ligt op het verdienen van (veel) geld. Ik wilde zelf juist ondervinden dat het ook om andere, belangrijkere dingen kan gaan in de wereld. Ik zou het hele programma zo weer volgen en ik zou het andere studenten zeker aanraden. De wereld ontdekken, jezelf uitdagen en het werken met verschillende mensen uit de hele wereld: het helpt je om je blik te verbreden. De extra waarde zit ook in je CV, je kan je toekomstige werkgever laten zien dat je die extra stap kunt en wilt zetten."

4.5.4. VOORUITBLIK MET BETREKKING TOT KWALITEIT EN EXCELLENTIE

HZ heeft er vertrouwen in het kwaliteitsniveau de komende jaren te kunnen handhaven en heeft zich daarbij de ambitie gesteld het kwaliteitsniveau verder te verbeteren. Geconstateerd is dat de NSE-prestaties landelijk op een hoger niveau zijn komen te liggen. Een ambitieniveau van >3,5 blijkt niet ambitieus genoeg te zijn om een hoge landelijke ranking van brede hogescholen te kunnen handhaven. HZ heeft haar ambitie omtrent de NSE voor de komende jaren dan ook verhoogd naar 4. Daar waar nodig worden nieuwe initiatieven ontwikkeld. Kwaliteit blijft centraal staan. De komende jaren zal het HZ Personality Programma verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd. Ook het HZ-Honours Programme zal starten met een nieuwe groep studenten.

4.6. DOCENTKWALITEIT, ONDERWIJSINTENSITEIT EN INDIRECTE KOSTEN

DOCENTKWALITEIT

De speerpunten vanuit het HZ-Instellingsplan 2013-2017 zijn niet alleen gericht op de innovatie van het onderwijs, maar zeker ook op de bepalende rol van de docenten in dit proces. HZ beschouwt haar medewerkers – en in het bijzonder haar docenten – als centrale spil in het proces van vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en onderzoek. De kwaliteit van docenten is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs. HZ heeft zich voor de periode 2013-2015 het doel gesteld een verdere verbetering van de kwaliteit van docenten door te voeren, zowel door individuele opleidingen als via collectieve ontwikkeltrajecten. Het aantal master- en Phd-gediplomeerden vormt hierbij het uitgangspunt.

Aanvullend hierop is met grote inbreng van docenten en studenten het actieplan Docent 2.0 opgesteld. Interne en externe ontwikkelingen, waaronder het nieuwe beoogde onderwijsconcept, zijn vertaald naar benodigde competenties van docenten.

ONDERWIJSINTENSITEIT

Het SPO-concept kenmerkt zich door intensief en uitdagend onderwijs. Verhoging van het aantal contacturen is daar een wezenlijk onderdeel van. Het totale onderwijsconcept bepaalt daarmee de intensiteit waarmee studenten aan hun opleiding moeten werken om succesvol te zijn.

INDIRECTE KOSTEN

Tot slot, wil HZ de indirecte kosten op dusdanige wijze beheersen dat deze de groei en ontwikkeling van het instituut niet belemmert. Als brede hogeschool streeft HZ er naar om de overhead onder de 36% te houden (overeenkomend met OP/OOP factor > 1,7).

4.6.1. AANGEKONDIGDE MAATREGELEN MET BETREKKING TOT DOCENTKWALITEIT, ONDERWIJSINTENSITEIT EN INDIRECTE KOSTEN

HZ heeft in 2012 de volgende maatregelen aangekondigd met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten:

- Docentkwaliteit: master- en PhD-trajecten en aanvullende initiatieven.
- Onderwijsintensiteit: Intensiveren contacturen 1e leerjaar en aanvullend het inzetten van meer interactieve werkvormen en mediarijke ondersteuning van het leerproces (als onderdelen van SPO)
- Beheersing indirecte kosten: strategisch personeelsplan, jaarplannen en Bestuur- en Managementrapportages

4.6.2. UITVOERING VAN MAATREGELEN 2013-2015 MET BETREKKING TOT DOCENTKWALITEIT, ONDERWIJSINTENSITEIT EN INDIRECTE KOSTEN

DOCENTKWALITEIT

Master- en Phd-trajecten. Eén van de belangrijkste onderdelen van de professionalisering de afgelopen jaren betreft het verhogen van het kwalificatieniveau van docenten, te weten de master- en PhD-trajecten. Hierin is HZ zeer succesvol geweest door in het aannamebeleid geen concessies meer te doen en door de huidige staf maximaal te faciliteren in het kunnen volgen van een passende masteropleiding. Hierdoor is deze prestatie-afspraken ruimschoots gerealiseerd.

Aanvullende initiatieven:

Implementatie Docent 2.0, inclusief scholing en HZ Academy:

- In het kader van het Actieplan Docent 2.0 zijn strategische personeelsplannen ontwikkeld. De voor de toekomst benodigde competenties van docenten en teams worden hierin getoetst aan de huidige. Basiskwalificaties zijn geformuleerd waaraan elke docent moet gaan voldoen. Het bezitten van een mastergraad, onderzoeks-vaardigheden, Cambridge Engels, pedagogisch didactische aantekening en de basiskwalificatie examinering (BKE) zijn basiseisen.
- De HZ Academy is in 2013 in het leven geroepen om zoveel mogelijk scholingsactiviteiten intern te organiseren, waardoor er maximaal maatwerk kan worden aangebracht in de scholingsprogramma's en er een intensieve uitwisseling kan plaatsvinden tussen docenten van verschillende opleidingen.
- Het bezitten van voldoende relevante en recente beroepservaring is toegevoegd om de, voor het nieuwe onderwijsconcept noodzakelijke, interactie tussen onderwijs en beroepspraktijk te kunnen borgen. Vanuit de strategische personeelsplannen worden binnen de jaarlijkse gesprekkencyclus, in dialoog tussen leidinggevende en medewerker, ontwikkelafspraken gemaakt die aansluiten op de geformuleerde planningsafspraken.
- HZ heeft ruime faciliteringsmogelijkheden gecreëerd voor professionalisering van medewerkers (jaarlijks 6% van het HZ-jaarinkomen) en benut dit budget meer dan volledig. In het HZ-professionaliseringsplan 2013-2017 is de focus gelegd op de realisatie van de basiskwalificaties. Naast dit speerpunt is de afgelopen jaren eveneens fors geïnvesteerd in management development, teamontwikkelingstrajecten en individuele professionalisering. Learning-on-the-job wordt voor docenten vormgegeven door het aanstellen van onderwijsondersteuners. Zij coachen docententeams in het vormgeven en uitvoeren van het nieuwe onderwijsconcept.

Dit alles heeft geleid tot aangepaste werving & selectie, professionalisering en mobiliteit van medewerkers.

ONDERWIJSINTENSITEIT

Intensiveren contacturen 1e leerjaar. De curricula van een aantal opleidingen zijn herzien op basis van SPO. Voor wat betreft de implementatie van SPO zitten opleidingen in verschillende ontwikkelingsfasen, wat betekent dat de onderwijsintensiteit per opleiding nog kan verschillen. Het ontwikkelbeeld is positief over de volle breedte, alle opleidingen behalen de norm.

Aanvullende initiatieven – interactief onderwijs en mediarijke ondersteuning van het leerproces:

- Het brede kader van Technology Enhanced Learning is vastgesteld, waarin een visie en strategie voor open en online onderwijs is beschreven. Het kader is gericht op het effectief gebruiken van digitale middelen voor het

verhogen en borgen van kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het onderwijs aan HZ. Met deze bredere visie voldoet HZ de komende jaren aan de (veranderende) verwachtingen van studenten en maatschappij en ontstaat er ruimte voor het aanbieden van onderwijs voor nieuwe doelgroepen en de daarbij behorende diversiteit van de studentpopulatie.

- *Faciliterende systemen* zijn ontwikkeld:
 - Een HZ-breed videoplatform (video.hz.nl) is gelanceerd, gericht op het ontwikkelen en delen van videocontent. Deze content kan gebruikt worden voor een groot scala aan mogelijkheden, variërend van in-house ontwikkelde educational resources, videofeedback op praktijkgericht onderzoek en webcasts tot integrale opnames van les- of praktijksituaties.
 - Een digitale toets analyse is geïmplementeerd.
De digitale toets analyse is een nieuw systeem gericht op de validiteit van toetsen en andere aspecten die te maken hebben met kwaliteit daarvan. De digitale toets analyse is in 2014 gestart als een pilot bij de Academie voor Zorg & Welzijn. Op basis van de positieve bevindingen van deze pilot is besloten de digitale toets analyse HZ-breed door te voeren voor alle meerkeuzetoetsen.
- *Flipping the classroom*. Als pilot heeft de opleiding Social Work met externe begeleiding twee cursussen omgezet naar het flipped classroom concept.
De opleidingen Pedagogiek en Bouwkunde werken reeds volgens dit paradigma, vanuit het SPO-concept. Vooruitlopend op de realisatie van het SPO-concept wordt op verschillende plekken binnen de organisatie door docenten al met dit principe gewerkt. Bevindingen zijn positief. Docenten ervaren dat studenten inhoudelijk meer de diepte in gaan. In de les is meer ruimte om in te gaan op de actualiteit en deze te verbinden met de theorie. HZ zal, in het kader van het SPO, het aantal cursussen op basis van het flipping the classroom concept uitbreiden.
- *Online onderwijs*. In februari en september 2015 startte de allereerste MOOC Biobased Economy Introduction. Deze Massive Open Online Course wordt gratis aangeboden via internet door het Centre of Expertise Biobased Economy van HZ en Avans. In acht weken komen in deze cursus verschillende onderdelen van Biobased Economy aan bod zoals bio-raffinage, voedingsstoffen en bio-energie.
In totaal hebben zich in 2015 820 deelnemers vanuit 13 landen ingeschreven. Vanuit HZ hebben circa 40 studenten aan deze MOOC meegedaan. Dit vindt plaats zowel in de cursus Biobased Chemistry als bij studenten die vrije studiepunten op deze manier willen verwerven. Het gaat daarbij om eerstejaars en derdejaars studenten Chemie. De MOOC is een goede voorbereiding voor studenten die relatief weinig kennis hebben van de Biobased sector. De MOOC is begin 2016 voor de derde keer van start gegaan, dit keer met 450 geïnteresseerde studenten en professionals uit 12 verschillende landen.

INDIRECTE KOSTEN

- *OP-OOP*. Ook de in 2012 aangekondigde maatregelen omtrent de indirecte kosten zijn allemaal tot uitvoering gebracht. De verhouding tussen onderwijsgevend- en onderwijsondersteunend personeel is conform de prestatieafspraken. Het aantal OOP-medewerkers is licht afgenomen en er zijn meer OP-medewerkers aangenomen de afgelopen jaren.

Aanvullende initiatieven – beheersing kostenontwikkeling

HZ heeft tools gecreëerd die mede bijdragen aan het behouden van zicht op de ontwikkeling van kosten:

- *Jaarplannen*. Alle academies en diensten hebben de afgelopen jaren het HZ-Instellingsplan 2013-2017 doorvertaald naar jaarplannen en bijbehorende projectplannen. De jaarplannen en projectplannen zijn bottom-up vanuit de teams ontwikkeld en zijn geaggregeerd naar de uiteindelijke academiejaarplannen. De jaarplannen worden opgesteld op basis van de principes van Business Model Canvas.
- *Bestuur- en Managementrapportages*. HZ kent een planning- en control cyclus met daarin geïntegreerd de kwaliteitscyclus. Onderdeel van deze cyclus is de Bestuur- en Managementrapportages. In deze periodieke Bestuur- en Managementrapportages wordt gerapporteerd over de voortgang op de jaarplannen en projectenplannen.



- *Strategische personeelsplannen.* De strategisch personeelsplannen van de academies geven inzicht in de discrepantie tussen de huidige en benodigde kwalitatieve en kwantitatieve formatie. Over de kwalitatieve personeelsplanning is binnen alle academies reeds gesproken. Wat betreft de kwantitatieve planning zijn de ontwikkelingen in de meerjarenprognose van de studentenpopulatie (qua aantallen en samenstelling) bepalend.

4.6.3. RESULTATEN EN CONCLUSIES MET BETREKKING TOT DOCENTKWALITEIT, ONDERWIJSINTENSITEIT EN INDIRECTE KOSTEN

Met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten kunnen de volgende resultaten gepresenteerd worden:

INDICATOR	NULMETING	AMBITIE (PRESTATIE- AFSPRAAK)	REALISATIE 2015	DEFINITIES, METHODES EN DATABRONNEN*
MAATREGELEN				
DOCENT-KWALITEIT	54%	>70%	77,3	DEFINITIE: Het aandeel van de docenten (OP) met een master/ PhD in het totaal aantal docenten (OP) METHODE: Conform nadere omschrijving RCH000. De aantallen hebben betrekking op personeel op pay-roll, dus exclusief externe inleen. DATABRON: Personeelsinformatiesysteem RAET (gebaseerd op eigen administratie van de instelling)
ONDERWIJS-INTENSITEIT	8%	0%	0%	DEFINITIE: Het aandeel van de voltijd bachelor-opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar. METHODE: Conform nadere omschrijving RCH00, uitgaande van 40 onderwijsweken en OER/studiegidsen als bron DATABRON: Instellingsadministratie (gebaseerd op eigen administratie van de instelling)
INDIRECTE KOSTEN	1,68	>1,7	1,71	DEFINITIE: de ratio OP/OOP (fte) METHODE: Conform nadere omschrijving RCH00. Indeling van personeel uitgaande van de HBO-Raad methodiek. In de noemer wordt het totaal aantal fte's met een OOP aanstelling op pay-roll genomen. In de teller het aantal OP fte's op pay-roll. Als peilmoment is 1 april gebruikt. DATABRON: Personeelsinformatiesysteem RAET (gebaseerd op eigen administratie van de instelling)

*De definities zoals gehanteerd bij de nulmeting komen exact overeen met de definities zoals gehanteerd bij bepaling van de realisatiecijfers 2015.

HZ heeft alle prestatieafspraken met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten behaald.

Het verhogen van het aantal mastergeschoolde medewerkers heeft geleid tot een verbetering van de docentkwaliteit. HZ wil daarbij wel aantekenen dat het behalen van een relevante masteropleiding slechts één onderdeel is van de professionaliteit van docenten. De eerder genoemde gedragscompetenties van docenten, teamontwikkeling en het educatief leiderschap vormen eveneens belangrijke pijlers om tot verbetering van de onderwijskwaliteit en studiesucces te komen.

4.6.4. VOORUITBLIK MET BETREKKING TOT DOCENTKWALITEIT, ONDERWIJSINTENSITEIT EN INDIRECTE KOSTEN

De invoering van het SPO-concept is in volle gang en zal worden gecontinueerd. De behaalde targets met betrekking tot docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten moeten in dat verband worden gezien. HZ heeft er vertrouwen in de reeds behaalde targets met betrekking tot deze thema's in de toekomst te handhaven en waar mogelijk te verbeteren.

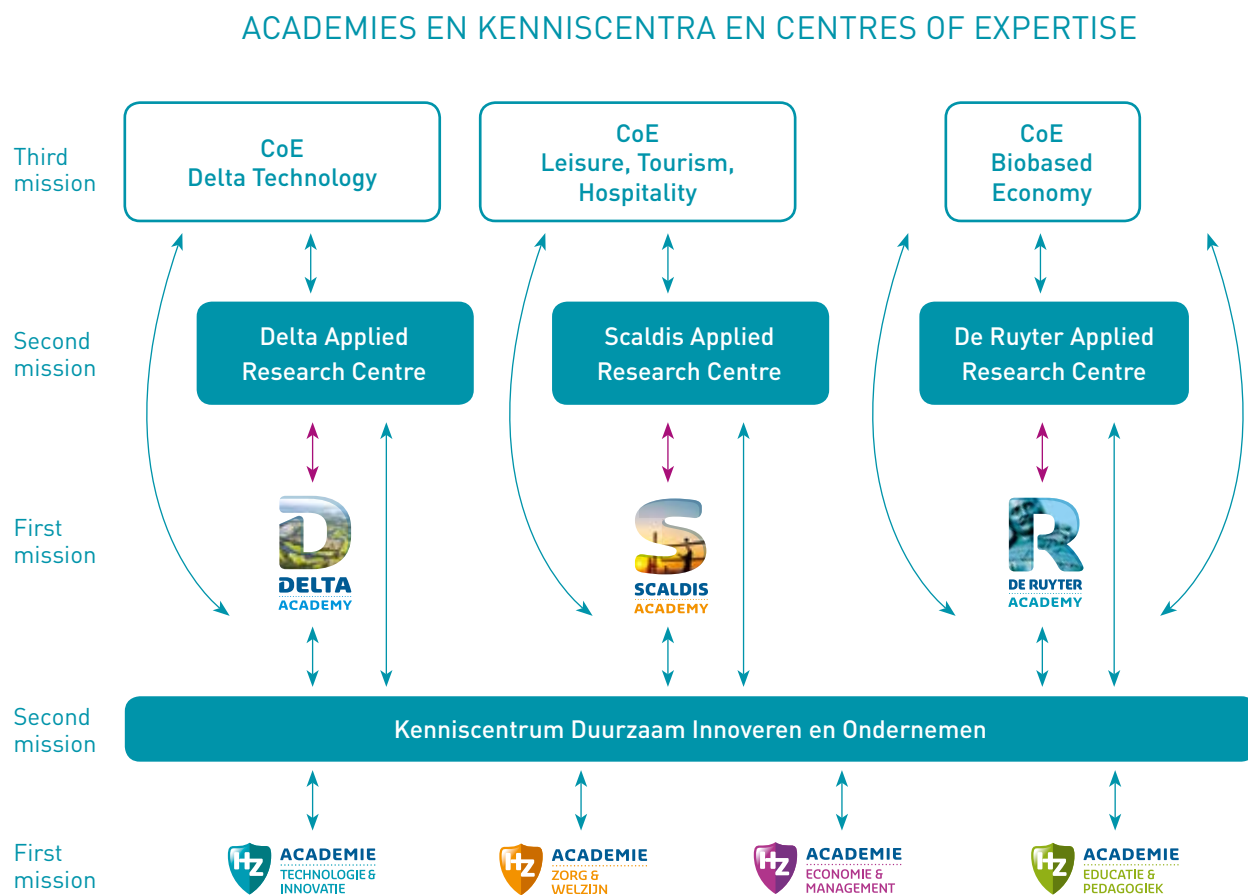
4.7. PROFILERING

De prestatieafspraken met betrekking tot profilering zijn gericht op differentiatie van het onderwijs, herordening van het opleidingsaanbod en zwaartepuntvorming van onderzoek.

Zoals reeds vermeld, werkt HZ aan haar dubbelprofiel, enerzijds gericht op het onderwijsconcept (SPO in De Persoonlijke Hogeschool) en anderzijds op de expertisedomeinen (Water & Land, Toersime & Business, Logistiek & Industrie). Deze inhoudelijke domeinen komen samen in het overkoepelende thema Duurzaam Dynamische Delta.

ORGANISATIE PRATIJKGERICHT ONDERZOEK

Focus en massa zijn gecreeerd door het praktijkgericht onderzoek te concentreren in verschillende kenniscentra. De profielacademies zijn gekoppeld aan Applied Research Centres en hieraan gerelateerde Centres of Expertises. De vier kernacademies kenden in 2015 een overkoepelend Kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen:



Figuur 4.1. HZ brede onderzoeksprogramma

De Applied Research Centra hebben een duidelijke focus, die het onderzoeksprofiel van HZ nadrukkelijk kleuren. Het onderzoeksprofiel kent specifieke regionale, landelijke en internationale onderdelen. De Applied Research Centres zijn met hun onderwijs- en onderzoekprogramma aangesloten bij de regionale maatschappelijke en economische agenda's, bij de zogenoemde nationale topsectoren, Human Capital Agenda's en bij het Europese onderzoekskader Horizon 2020.

4.7.1. AANGEKONDIGDE MAATREGELEN 2013-2015 MET BETREKKING TOT PROFILERING

HZ heeft zich in 2012 als ambitie voor 2015 gesteld om de bestaande focus te continueren en het daarop verder creëren van massa. Het streven is om een erkend onderzoeksinstituut te zijn, met een operationeel internationaal netwerk. De consortiavorming van HZ en de multipartnersstrategie zullen verder doorgezet worden om door middel van sterke strategische allianties gezamenlijk te opereren in nationale en internationale onderzoeksprogramma's.

In het kader van deze ambities zijn de volgende maatregelen met betrekking tot profilering benoemd:

- Differentiatie van onderwijs en herordening van het opleidingsaanbod, inclusief:
 - Onderzoeksopdrachten in curricula
- Zwaartepuntvorming, inclusief:
 - Kiezen van onderzoekslijnen in overleg met partners
 - Uitbouw van lopend onderzoek
 - Aantrekken van onderzoekers in samenwerking met partners
 - Aanvraag Centres of Expertise

4.7.2. RESULTATEN EN CONCLUSIES MET BETREKKING TOT PROFILERING

DIFFERENTIATIE VAN ONDERWIJS EN HERORDENING VAN HET OPLEIDINGSAANBOD

- *Herordening opleidingsaanbod.* In het HZ-Instellingsplan 2013-2016, heeft HZ er nadrukkelijk voor gekozen om een grote diversiteit aan onderwijstrajecten aan te bieden, gericht op verschillende doelgroepen (bachelor-studenten, masterstudenten, cursisten, werkenden). Beredeneerd vanuit het profiel, werkt HZ aan de ontwikkeling van een professionele master op het gebied van deltatechnologie, het opzetten van Associate Degree programma's met betrekking tot de HZ-profilering en drie-jarige hbo-trajecten gericht op het profiel van de HZ. Voor tal van opleidingen heeft HZ met universitaire partners afspraken gemaakt over doorstroming van hbo-bachelorstudenten naar wo-masters. Daarnaast beraadt HZ zich continu op haar portfolio. Zo wordt in samenwerking met Avans gewerkt aan het opzetten van een Regional Associate College (Ad-opleidingen) in Zuidwest Nederland. Een belangrijke initiatief is de ontwikkeling van de drie brede deeltijd opleidingen op het economisch-, sociaalmaatschappelijk en technisch domein (respectievelijk Bedrijfskunde-MER, Social Work en Technische Bedrijfskunde).
- *HZ-Honours Programme.* Vanuit het SPO-concept en De Persoonlijke Hogeschool, is voor een selecte groep studenten een uitdagende aanvulling op het reguliere programma ontwikkeld, het zogenaamde Honours Programme (zie paragraaf 4.5 Kwaliteit en excellentie).
- *Verbinding tussen onderwijs en onderzoek.* HZ werkt aan een sterke verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Een intensieve relatie van de aan het Applied Research Centre verbonden (associate) lectoren met de opleidingen binnen de HZ, leidt tot valorisatie van kennis richting curricula, competentieontwikkeling van de studenten en professionalisering van docenten. Zo participeren alle studenten van de Delta Academy en de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme gedurende hun studie in één van de HZ-onderzoeksgroepen. Ook via de Smart Services Boulevard komen studenten in aanraking met onderzoek. De diverse Living Labs bieden studenten een podium om op locatie praktijkgericht onderzoek uit te voeren.

BIJDRAGE VAN ONDERZOEKSGROEPEN AAN ONDERWIJS:

- Studenten krijgen verschillende mogelijkheden om te participeren binnen onderzoeksgroepen, onder andere via lectorenopdracht, stages en afstuderen.
 - Studenten maken gebruik van het netwerk van bedrijven, onderzoeksinstituten en overheden vanuit de onderzoeksgroepen.
 - Kennis uit de onderzoeksprojecten is ingebracht bij cursussen in de HZ-opleidingen.
 - Bijna iedere projectpartner heeft een bijdrage geleverd aan het onderwijs door het verzorgen van gastlessen, bedrijfsbezoeken, stageplaatsen etc.
- *Onderzoeksleerlijn.* HZ kent voor alle opleidingen een doorlopende onderzoeksleerlijn, waarin real-life casuïstiek centraal staat. Door onderzoeks- en stageprojecten en afstudeeropdrachten bij bedrijven wordt onderzoek in het onderwijs contextrijker en interactiever. Aanvullend op de onderzoeksleerlijn kunnen studenten kiezen voor een onderzoeksminor. De onderzoeksminor is door alle HZ-studenten te volgen en heeft een multidisciplinair karakter. In 2015 is gewerkt aan de uitbreiding van de thema's van de onderzoeksminor. Nieuwe thema's zijn onder andere Healty Region en Business Models.

ZWAARTEPUNTVORMING VAN ONDERZOEK

- *Visie op onderzoek.* HZ heeft gewerkt aan de aanscherping van haar visie op praktijkgericht onderzoek. Als University of Applied Sciences wil 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, bedrijfsleven en omgeving. Dit impliceert een intensieve samenwerking tussen HZ, bedrijfsleven en overheid op relevante economische en maatschappelijke vraagstukken.



- *Bepalen van onderzoekslijnen.* Om aan te kunnen haken bij deze marktvraag profileert HZ zich op enkele bewust gekozen relevante, robuuste en duurzame thema's, met als overkoepelend thema de Duurzame Dynamische Delta. Dit hoofthema is de afgelopen jaren in overleg met partners consequent doorvertaald naar onderzoekslijnen. Zie paragraaf 4.2. voor een overzicht van de onderzoekslijnen.
- *Uitbouwen lopend onderzoek en aantrekken nieuwe onderzoekers.* Binnen de onderzoeksgroepen heeft HZ het lopend onderzoek verder uitgebouwd. In overleg met partners zijn nieuwe onderzoekers aangetrokken. De onderzoeksinzet is de afgelopen jaren fors toegenomen:

ONDERZOEKSINZET (FTE)	01-01-2013	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016
1. LECTOREN	3,5	3,5	4,3	5,3
2. DOCENTEN EN ANDERE ONDERZOEKERS	10,3	20,8	21,5	23,6
3. PROMOVENDI	3,3	3,5	3,7	4,8
4. ONDERSTEUNING	3,6	3,2	3,0	3,0
TOTAAL	20,7	31,0	32,5	36,7

De formatieomvang van de onderzoeksgroepen van de Delta Academy (22 fte) is inmiddels groter dan de formatie op het onderwijs. Met betrekking tot docentkwaliteit is reeds benoemd dat medewerkers participeren in master- en promotietrajecten.

- *Acquisitie van onderzoeksprojecten.* HZ is succesvol in verwerving van tweede- en derde geldstroommiddelen. HZ funding vindt overwegend plaats in publieke-private samenwerking. De Centres of Expertise vormen hier een belangrijk onderdeel van. Tevens wordt succesvol beroep gedaan op beschikbare subsidiemiddelen van de nationale en Europese overheden zoals Pieken in de Delta, OP-Zuid, Interreg en RAAK-SIA. Zo is in 2015 de aanvraag RAAK-PRO 2014 'Robuuste Algenkweek voor Aquacultuur' als beste beoordeeld in een ranking van 27 projectvoorstellen. Ook de aanvraag RAAK-PRO 2014 'Meer waarde met Mosselen' is goed beoordeeld, op plaats vier van de ranking van de 27 projectvoorstellen.

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek ontwikkelden zich de afgelopen jaren als volgt:

GEREALISEERDE INKOMSTEN VOOR ONDERZOEK (€)	2012	2013	2014	2015
Rijksbijdrage	943.993	1.379.430	2.476.718	1.976.964
RAAK (MKB, Publiek, Light, PRO en internationaal)	839.577	674.063	611.145	417.805
Internationaal Alle via niet-Nederlandse financiers verkregen middelen voor onderzoek (behalve RAAK)	102.893	35.932	10.553	28.835
Overig Alle overige inkomsten voor onderzoek (niet verkregen via Rijksbijdrage, RAAK-subsidie of internationale bronnen)	844.986	732.493	1.124.999	1.310.610
TOTAAL	2.731.449	2.821.918	4.223.415	3.734.214

Ook wat betreft opbrengsten naar aanleiding van onderzoek in opdracht van derden is een stijgende lijn te signaleren:

GEFACTUREERDE BEDRAGEN IN KADER VAN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN (€)	2012	2013	2014	2015
Nationale overheden	138.680	44.480	135.299	473.102
Bedrijven	112.230	362.296	310.810	237.427
HZ-TOTAAL	250.910	406.776	446.109	710.529

- *De Centres of Expertise* zijn de afgelopen jaren tot ontplooiing gekomen. HZ is penvoerder van het Centre of Expertise Delta Technology (CoE DT). Samen met haar partners Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein, werkt HZ in het CoE DT aan de facilitering van nationale en internationale onderzoeksprojecten in de delta. Sinds de start in 2013 heeft het accent binnen het CoE DT gelegen op het initiëren en uitvoeren van delta-gerelateerde onderzoeksprojecten waarbinnen onderwijs en markt samenwerken. Vanuit het CoE DT worden op een onafhankelijke wijze meerdere kennisaanbieders betrokken bij de oplossing van een vraagstuk. Deze rol wil het CoE DT in de nabije toekomst verder uitbouwen door het sluiten van de onderzoek- onderwijs- en financieringsketen mbo-hbo-wo (verticale integratie) en het verbreden van het aantal betrokken disciplines (horizontale integratie). Naast het CoE DT, participeert HZ in het Centre of Expertise Biobased Economy, waarvan Avans penvoerder is. Verder participeert HZ, in samenwerking met NHTV (penvoerder) en Hogeschool Stenden, in het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality. Ook deze CoE's hebben zich de afgelopen jaren doorontwikkeld en hun positie in de verschillende sectoren weten te versterken.
- *Delta Platform*. Momenteel wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een Delta Platform. In het Delta Platform participeren naast de drie hogescholen ook universiteiten, kennisinstituten, overheden en bedrijven. Het platform is daarmee een partnerschap van hogescholen, universiteiten, kennisinstituten, overheden en bedrijven. Hierbij worden de deltaprofessionals opgeleid, aansluitend bij de Human Capital Agenda, door hen deel uit te laten maken van relevante ontwikkelingen. Het Delta Platform biedt een podium voor complexe deltavraagstukken. Door een integrale benadering ontstaan nieuwe inzichten en innovatieve oplossingen. Het belangrijkste kapitaal van het platform is het netwerk van experts. Samen met het ondersteunend team verrichten zij 'het werk'. Dat werk bestaat uit het articuleren van de vraag, het vormen van maatwerk clusters van experts, het uitwerken van een uitvoerbaar projectplan en het begeleiden van een project. Het Delta Platform is daarmee een katalysator van internationale delta-innovaties én een Living Lab voor onderzoekers, docenten en studenten.

4.7.3. VOORUITBLIK MET BETREKKING TOT PROFILERING

Omdat profielthema's belangrijk zijn gebleken voor de inrichting en herordening van onderwijs en onderzoek binnen het instituut, blijft HZ werken aan het versterken en herkenbaar houden van haar profiel. Dit zowel regionaal als nationaal en internationaal. Op basis van de huidige resultaten, voelt HZ zich gesterkt in de realisering van haar doelen en blijft zij werken aan het ontvangen van erkenning als *University of Applied Sciences*.

4.8. 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').

VISIE OP VALORISATIE

HZ heeft een visie uitgewerkt op valorisatie. Het meest kenmerkende van deze visie is dat nauwe samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs zorgt voor een hoogwaardig bovenregionaal kennisnetwerk. Dit kennisnetwerk vormt een duurzame gelegenheidscoalitie, met als doel het realiseren van innovatie die maximale economische en maatschappelijke impact heeft.

VALORISATIETHEMA'S

Om voldoende focus, massa en synergie te genereren werken alle opleidingen van HZ aan hetzelfde overkoepelende thema van haar profilering. Dit thema is de Duurzame Dynamische Delta. Valorisatieactiviteiten

worden inhoudelijk verbonden via onderzoek. Onderzoeksgroepen werken samen op profielthema's. De onderzoeksresultaten worden gevaloriseerd.

VOORBEELD VAN VALORISATIE-THEMA

Het thema "Gezonde regio" leidt tot cross-sectorale samenwerking tussen gezondheid, vitaliteit en toerisme (vrijtijdseconomie). De "gezonde regio" brengt ondernemers, overheden, instellingen en gebruikers bij elkaar (co-creatie) om processen in te zetten voor productontwikkeling die een positieve werking hebben op de gezondheid van zowel inwoners als gasten (toeristen), maar ook ten behoeve van de regionale economie. De gezonde regio bestaat uit de volgende ingrediënten: Gezonde levensstijl; Medisch toerisme; Gezonde gast-vrijheid; en Gezond leven en ouder worden.

Voor grote maatschappelijke vraagstukken heeft HZ onderzoeksthema's met een langere looptijd die vaak extern gefinancierd worden (minimaal 5 jaar). Daarnaast doet HZ de constatering dat veel onderzoek gedaan wordt door opleidingen en studenten met een kortere looptijd. Het streven is om beide typen onderzoek ten dienste van elkaar te laten zijn en waar mogelijk inhoudelijk te verbinden.

4.8.1. AANGEKONDIGDE MAATREGELEN 2013-2015 MET BETREKKING TOT VALORISATIE

HZ heeft ambities geformuleerd die leiden tot zowel interne als externe valorisatie:

- Ondernemerschapslijn leidt tot startende student incubatorbedrijven
- Valorisatie infrastructuur, inclusief Operationeel Knowledge Transfer Office, is operationeel
- Innovatiekringen, seminars/workshops, publicaties
- Creeëren van Body of Knowledge

4.8.2. RESULTATEN EN CONCLUSIES MET BETREKKING TOT VALORISATIE

ONDERNEMERSCHAPSLIJN LEIDT TOT STARTENDE STUDENT INCUBATORBEDRIJVEN

Valorisatieresultaten worden bij HZ pas erkend als er in de ogen van alle stakeholders daadwerkelijke waarde is gecreëerd. Dus zowel kennis, als competenties en innovaties. HZ wil daarom meer dan alleen betrokken zijn bij onderzoeks- en innovatieprojecten, ze wil de deelnemers ook graag trainen in de ervoor benodigde competenties. Dat begint al bij onze studenten en gaat door tot ervaren bedrijfsprofessionals. Hiervoor biedt HZ de leerlijn Ondernemerschap, bestaande uit student company, de minor ondernemerschap en masterclasses.

- *Student company* is een programma waarin tweedejaars studenten gedurende een studiejaar met acht studenten van maar liefst 11 verschillende opleidingen een echte onderneming runnen. Productontwikkeling, innovatie en met name ondernemend gedrag van studenten wordt gestimuleerd. Student company start met het brainstormen over een te ontwerpen product, het vinden van aandeelhouders om voldoende aandelenkapitaal bijeen te brengen en het schrijven van een ondernemingsplan. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het Canvas Business Model. Een zeer actueel model waarvoor alle studenten als ondersteuning een aantal workshops hebben kunnen volgen. Dit jaar zijn enkele workshops Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen toegevoegd in combinatie met zeven MOOC's (Massive Online Open Course) van TU Delft. Uit meting van de Ondernemers scan is op landelijk niveau gebleken dat studenten naar aanleiding van deelname aan een student company (2014 – 2015) een meer ondernemende houding hebben ontwikkeld. Jaarlijks nemen ruim 300 nationale en internationale studenten deel aan het project student company:

STUDENT COMPANY	2013	2014	2015
Aantal deelnemers	325	389	328
Aantal companies	32 Nederlandstalig 9 Engelstalig	35 Nederlandstalig 13 Engelstalig	30 Nederlandstalig 13 Engelstalig

ZEEUWSE BELLE COMPANY

Verschillende Student companies zijn de afgelopen jaren doorgestart tot een eigen bedrijf van studenten. Een mooi voorbeeld hiervan is de Zeeuwse Belle Company. Als Student company hebben negen studenten de Zeeuwse Belle Company opgericht en van hieruit de Zeeuwse knop Fietsbel ontwikkeld, welke de naam Belle Knoppe kreeg. De Zeeuwse Belle Company wist in de landelijke competitie van Jong Ondernemen bij de beste tien studentenbedrijven van Nederland te eindigen en won de deelprijs voor beste marketing/pers beleid. Na een jaar Student company had Zeeuwse Belle Company een totale afzet van 10.000 fietsbellen gerealiseerd. Vier studenten besloten het bedrijf in de zomer van 2013 door te starten als de Zeeuwse Belle Company VOF. Om verder te groeien besloten de studenten meer producten te gaan ontwikkelen. Dit heeft geleid tot een merk met vele producten en collecties, waaronder een complete Bike Collectie (van Zeeuwse fietsbel tot fiets-tas) en de Home Collectie (van tassen en mokken tot kussens en op maat gemaakte producten met de Belle Knoppe stof).

- *Minor ondernemerschap.* De HZ brede minor ondernemerschap is tot stand gekomen onder grote betrokkenheid van studenten en het bedrijfsleven. De minor is bedoeld voor alle derdejaars HZ-studenten die een eigen business-idee hebben, en die gemotiveerd zijn om dit idee door te ontwikkelen tot een echte onderneming. HZ biedt de minor ook aan voor externe studenten via Kies-op-Maat. Studenten worden uitgedaagd om het ondernemerschap in al zijn aspecten te verkennen. De studenten worden begeleid door externe coaches en krijgen tevens feedback van medestudenten. De faciliteiten van DOK41 – de Zeeuwse incubator – staan voor de studenten ter beschikking. Als afsluiting van de minor presenteren de studenten hun business idee aan directeurs uit het regionale bedrijfsleven. HZ kent tevens een minor Leiderschap waarin ruim aandacht besteed wordt aan de persoon van ondernemer en leider.
- *Masterclasses.* HZ organiseert masterclasses. De masterclasses zijn ontwikkeld in samenwerking met bedrijven en overheden. De masterclasses (post hbo met certificaat) zijn bedoeld voor werkenden (zpp-ers, MKB, grotere ondernemingen en overheid) en HZ-studenten. Het zijn interactieve bijeenkomsten over actuele vraagstukken en specifieke onderwerpen, zoals Business Modeling, Samenwerkingskunde, Sociale Innovatie, Maatschappelijke Ondernemen en Klant Centraal.
- *Afstuderen in eigen bedrijf.* Tot slot biedt HZ ondernemende studenten de mogelijkheid om af te studeren in hun eigen onderneming. De student doet in dat geval onderzoek naar een onderwerp dat aansluit bij zijn eigen onderneming.

VALORISATIE INFRASTRUCTUUR, INCLUSIEF OPERATIONEEL KNOWLEDGE TRANSFER OFFICE

HZ is gevestigd op de Kenniswerf Zeeland. Kenniswerf is de kennis- en innovatiehotspot van Zeeland. Binnen het bedrijvenpark werken ondernemers, onderwijs-instellingen en overheid samen en delen kennis en ervaringen. Kenniswerf biedt een inspirerend vestigingsklimaat voor kennisintensieve (hightech-)bedrijven, met hoogwaardige arbeidsplaatsen, gecombineerd met kennis- en researchinstituten zoals HZ en ROC Scalda. HZ speelt als kennis-instituut met name een belangrijke rol bij het innoveren en leren.

HZ heeft een valorisatie infrastructuur ontwikkeld. De Smart Services Boulevard (SSB) – gevestigd op de Kenniswerf Zeeland – is het HZ-Kennis Transfer Office. SSB ondersteunt kennisvalorisatie. In het kader van deze valorisatie-missie slaat HZ met de SSB de kennisbrug tussen het onderwijs- en onderzoeksveld en de beroeps-praktijk in Zuidwest Nederland. Het doel is om vanuit duurzame relaties te komen tot innovatie. Succesvol innoveren lukt pas wanneer meerdere disciplines samenwerken aan een vraagstuk. De SSB heeft binnen de HZ een verbindende, aanjagende en faciliterende rol. SSB vervult haar ondersteunende rol met het opzetten van relatiemanagement, acquisitie van projecten, procesbegeleiding en projectbeheer.

HZ heeft een zeer nauwe band met DOK 41 – eveneens gevestigd op de Kenniswerf Zeeland. DOK41 maakt daarmee deel uit van de valorisatie infrastructuur van HZ. DOK41 is een fysieke broedplaats van NV Economische Impuls Zeeland voor innovatieve starters. Bij DOK41 kunnen ondernemers hun bedrijf vestigen, opstarten en onder begeleiding en coaching verdere ontwikkeling en groei doormaken. Er zijn samenwerkingsverbanden met HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen.

Om de totale innovatie-infrastructuur sterker te maken, is de samenwerking tussen DOK41, Economische Impuls Zeeland, Kenniswerf Zeeland en HZ de afgelopen jaren steeds verder doorontwikkeld.

INNOVATIEKRINGEN, SEMINARS/WORKSHOPS EN PUBLICATIES

De SSB faciliteert diverse innovatieprojecten en innovatieactiviteiten aan, waaronder Special Interest Groups (SIG's), innovatieprojecten, masterclasses, open Innovatie sessies en evenementen.

- In 2015 zijn in totaal 139 innovatietrajecten vanuit de SSB georganiseerd. Hierbij waren 164 bedrijven/organisaties betrokken en studenten en docenten vanuit verschillende HZ-academies. Daarnaast hebben de onderzoeksgroepen de afgelopen jaren diverse wetenschappelijke publicaties opgeleverd.
- *Special Interest Groups*. Een voorbeeld van een innovatiekring is de SIG sociale innovatie, waarin de thema's maatschappelijke innovatie en organisatorische innovatie centraal staan. De sociale innovatie groep is opgezet om bij te dragen aan de ontwikkeling en versterking van het duurzaam dynamisch vermogen van organisaties in de Zeeuwse regio. De SIG komt regelmatig bijeen en organiseert bijeenkomsten voor het brede netwerk en bijeenkomsten voor kleinere groepen specifiek geïnteresseerde deelnemers.

ILJA VAN DEN BOS, PROGRAMMAMANAGER DIENSTVERLENING GEMEENTE MIDDELBURG:

"Tijdens de bijeenkomsten van de Special Interest Group kom je in contact met verschillende mensen om samen over Sociale Innovatie na te denken en zo komen hier vanzelf vraagstukken uit voort. Doordat de Special Interest Group begeleid wordt door de SSB kunnen we de vraagstukken snel passen binnen de opleidingen en kunnen de studenten ermee aan de slag. Onderzoek laten doen door de studenten en docenten geeft een positieve uitstraling naar buiten en we staan ervoor open om te leren van de studenten. Door de onderzoeken krijgen we steeds een frisse blik van buitenaf in de organisatie."

Een andere innovatiekring is de SIG Zeeuws model Ouderenzorg, waaruit onder andere het project ouderenmisleiding en financiële uitbuiting bij kwetsbare ouderen is voortgekomen. Deze SIG is een initiatief van HZ, met als doel is het inzetten van netwerk strategieën ten behoeve van kwetsbare ouderen.

- *Living Labs*. In een Living Lab worden in gezamenlijkheid maatschappelijk relevante uitdagingen onderzocht en aangepakt. Er wordt een setting gecreëerd waarin studenten, docenten, werkveld en burgers gezamenlijk maatschappelijk relevante problemen onderzoeken, de zogenaamde wicked problems. De resultaten worden gevaloriseerd. HZ kent momenteel verschillende Living Labs, waaronder Delta Development, Scholen voor de Toekomst, Voorspellend Vermogen in het Toerisme en Overleven met Kanker. Veel nieuwe Living Labs zijn in de maak, zowel nationaal als internationaal (Brazilië, Indonesië). De resultaten van Living Labs zijn veelbelovend.

SCIENCE IN RESIDENCE

Een succesvol voorbeeld van een Living Lab is het project Science in Residence. Dit is een duurzaam samenwerkingsverband tussen HZ en de gemeente Veere. Het doel is innovatieve oplossingen voor de dagelijkse werkpraktijk van gemeente Veere te ontplooiën en het onderwijs te verrijken met actuele kennis uit de praktijk. Studenten en docentonderzoekers voeren onderzoek uit op locatie in het gemeentehuis, waardoor er optimaal contact is tussen de gemeentelijke organisatie, bezoekende burgers en de onderzoekers. Meerdere HZ-opleidingen zijn bij dit project betrokken. Bij de start van het programma in 2015 zijn circa 100 studenten aan de slag gegaan. Thema's waren onder andere verduurzaming van woningen, inrichting van een communicatiestrategie, effecten van het alcoholbeleid op jeugd en onderwijs, inrichting van servicepunten op begraafplaatsen, de ontwikkeling van een duurzame samenleving op het gebied van zorg en welzijn (in overleg met dorpsraden) en vermarkting van een oud streekproduct.

De eerste bevindingen vanuit het project zijn zeer positief. Gemeente Veere en HZ zijn in beraad hoe het project verder kan worden uitgebreid. Ook een groot aantal andere gemeenten hebben inmiddels kenbaar gemaakt geïnteresseerd te zijn in de opzet van een dergelijk project bij hun eigen gemeente.

RENÉ MOLENAAR, WETHOUDER GEMEENTE VEERE:

"Het mes snijdt aan twee kanten: de studenten en onderzoekers van HZ (die hier nu een halfjaar praktijk-gericht onderzoek verrichten) valoriseren kennis zoals ze dat zelf zeggen en wij doen ons voordeel met de onderzoeksresultaten. Daarom zijn wij erg blij met het langdurige samenwerkingsverband 'Science in Residence' tussen HZ en gemeente Veere. De input van de studenten is bijzonder interessant. Het proces wordt opgepakt door onze mensen samen met de SSB, dat is erg waardevol."

CREEËREN VAN BODY OF KNOWLEDGE - EXPERTISE MANAGEMENT METHODE

Een goed onderhouden kennisbasis, 'Body of Knowledge' is een onmisbaar onderdeel van valorisatie. Het gaat daarbij om toepassingskennis die van direct belang is voor hbo-professionals.

- *Expertise Management Methode*. Kennis wordt beschikbaar gesteld via een semantische wiki, gebaseerd op de 'Expertise Management Methode' (EMM) die door de lector ICT van HZ is ontwikkeld. Expertise Management is gericht op het zo goed mogelijk benutten van elkaars expertise en kwaliteiten. EEM kan worden gezien als een katalysator waarmee partijen gaan samenwerken. Met behulp van EMM wordt nieuwe expertise en praktijk-ervaring systematisch verknoopt aan bestaande expertise en geborgd in een Body of Knowledge & Skills. De Body of Knowledge voor diverse kennisdomeinen wordt op een gestructureerde wijze opgebouwd, verrijkt en verdiept. De semantische wiki fungeert hierbij als faciliterend kennisplatform. EMM biedt een raamwerk om complexe (wicked) problemen op een holistische en constructieve manier te analyseren en op te lossen. Hierdoor gaat men dezelfde 'taal' spreken, een taal die transdisciplinaire samenwerking mogelijk maakt. Deze maakt opbouw, borging en ontsluiting van actuele kennis en ervaring gedurende een ontwikkeltraject mogelijk, zodat deze kennis niet verloren gaat maar ingezet kan worden voor onderwijs, onderzoek en innovatie. Met EMM worden niet alleen verbindingen gezocht met de buitenwereld, maar ook binnen HZ wordt op deze manier academie overstijgend samengewerkt. Met de integrale benadering van EMM worden de diverse uitkomsten van Living Labs met elkaar verbonden en krijgt het overkoepelende onderzoeksthema van HZ invulling. Door een semantische wiki als kennisbron en bron van casussen in te zetten in de curricula van HZ wordt het onderwijs gestoeld op actuele kennis.
- Met name op het terrein van burger- en overheidsparticipatie zijn vanuit EMM de afgelopen periode stappen gezet, onder andere in de Living Labs Science in Residence, Overleven met Kanker, Dementie en Scholen voor de Toekomst. Ook op het gebied van ontsluiting van kennis in de semantische wiki's zijn vorderingen gemaakt. Zoals eerder vermeld is een onderzoeksportfolio-wiki ontwikkeld. Hiernaast is een beeldtaal ontwikkeld om complexe situaties visueel weer te geven. Een afbeelding zegt meer dan duizend woorden. Dit gaat met de beeldtaal zeker op omdat hiermee verbanden kunnen worden blootgelegd die nauwelijks te vatten zijn in een lineaire tekst. Zo is eind 2015, in nauwe samenwerking met de Zeeuwse Bibliotheek, een start gemaakt met het ontsluiten van kennis in een 3D, virtuele wereld.
- *Kenniscentrum Expertise en Valorisatie Management (EVM)*. In 2015 zijn de voorbereidingen getroffen om te komen tot het Kenniscentrum Expertise en Valorisatie Management (EVM). Het Kenniscentrum EVM biedt ondersteuning bij grotere maatschappelijke en economische vraagstukken in de regio waar vele stakeholders bij betrokken zijn. Door middel van cocreatie en systeembenadering faciliteert het kenniscentrum casuïstiek-gedreven onderwijs en onderzoek in transdisciplinaire, real life settings. Het Kenniscentrum ondersteunt Living Labs met de Expertise Management Methode en het systematisch opbouwen van Bodies of Knowledge.

4.8.3. VOORUITBLIK MET BETREKKING TOT VALORISATIE

HZ concludeert dat zij haar ambities met betrekking tot valorisatie vanuit de prestatieafspraken heeft gerealiseerd. HZ heeft, in samenwerking met partners, de afgelopen jaren een stevige valorisatie infrastructuur weten te ontwikkelen en onderzoeksresultaten weten te valoriseren. Op basis van deze infrastructuur, verwacht HZ haar valorisatieactiviteiten de komende jaren verder te kunnen uitbreiden en professionaliseren. EMM heeft zich bewezen als methodologie waarmee complexe (wicked) vraagstukken kunnen worden getackeld en waarmee op een systematische wijze Bodies of Knowledge worden ontwikkeld. Het kenniscentrum Expertise and Valorization Management zal verder worden ontwikkeld, evenals de Expertise Management Methode.

4.9. MONITORING EN STURING

INTERNE INFORMATIEVOORZIENING

HZ hanteert voor de prestatieafspraken omtrent uitval, switch en bachelorrendement als bron 1 cijfer HO. Externe verantwoording en afrekening vindt plaats op basis van door DUO verstrekte gegevens. Echter, cijfers van DUO worden slechts éénmaal per jaar beschikbaar gesteld. HZ hecht grote waarde aan tussentijdse monitoring en sturing op de prestatieafspraken.

Om tussentijds ook informatie te kunnen genereren, worden de definities zoals toegepast op de berekening van de prestatie indicatoren 2015 voor intern gebruik toegepast op HZ-data.

De verkregen informatie is beschikbaar van HZ-niveau tot op studentniveau en kan op basis van vele criteria (zoals vooropleiding, afkomst, opleidingsvorm, cohort) worden verfijnd. Dit levert betrouwbare gegevens op om tussen-tijds vinger aan de pols te houden. Deze werkwijze is nadrukkelijk met de accountant afgestemd. Actuele analyses zijn via My.HZ (intern digitaal informatiesysteem) te allen tijde beschikbaar voor medewerkers.

BESTUURS- EN MANAGEMENT OVERLEG (BMO) RAPPORTAGES

Academiedirecties rapporteren periodiek over de realisatie van de prestatieafspraken via de Bestuurs- en Management Overleg (BMO) rapportages.

PROJECTMANAGEMENTSTRUCTUUR

In het kader van monitoring van de voortgang van de implementatie van het HZ-Instellingsplan 2013-2017 – inclusief de prestatieafspraken – is een projectmanagementstructuur ingericht. Vanuit een stuurgroep wordt maandelijks gestuurd op de uitvoering van de projecten die op basis van het HZ-Instellingsplan zijn gedefinieerd, zo ook de prestatieafspraken.

INTERNE AUDITING

In 2015 is gewerkt aan de invoering van interne auditing. Het gaat hier om een ontwikkelgerichte, onafhankelijke, objectieve, evaluatieve functie bovenop de bestaande kwaliteitszorg. Een projectleider is aangesteld en een stuurgroep interne auditing is opgericht. De stuurgroep bepaalt HZ-breed de inhoudelijke kaders van de audits. Invoering van het HZ-Instellingsplan 2013-2017 vormt één van auditthema's.

Naast deze structurele invulling van monitoring en sturing werkt HZ ook aan specifieke evaluaties en effectstudies. Zie hiervoor de eerder beschreven maatregelen per indicator van de prestatieafspraken.

4.10. HORIZONTALE DIALOOG

De prestatieafspraken zijn ingebed in het HZ-Instellingsplan 2013-2017. Het HZ-Instellingsplan is samengesteld en afgestemd in nauwe betrokkenheid met stakeholders. Zo zijn er werkgroepen ontstaan bestaande uit studenten en medewerkers, die de strategische thema's vanuit het HZ-Instellingsplan hebben uitgewerkt. Ook de Hogeschoolraad, Raden van Advies, beroepenveldcommissies en opleidingscommissies zijn bij dit proces betrokken geweest.

De betrokkenheid van studenten en medewerkers is ook bij de implementatie van dit instellingsplan geborgd. Docenten participeren in werkgroepen, gericht op onder andere curriculumontwikkeling, onderwijsbeleid en operationalisering (inclusief studiesucces en studieloopbaanbegeleiding), en langstudeerders. Opleidingscoördinatoren informeren docenten tijdens opleidingsoverleggen over de voortgang op de prestatieafspraken.

Frequent wordt in studentoverleggen en opleidingscommissies gesproken over de prestatieafspraken, met name met betrekking tot uitval, rendement, NSE, docentkwaliteit (via cursus enquêtes), curricula en toetsprogramma's. Ook in de Raden van Advies en beroepenveldcommissies vormen thema's vanuit de prestatieafspraken een terugkerend agendapunt.

De hogeschoolraad wordt door het College van Bestuur periodiek geïnformeerd over de voortgang op de prestatieafspraken. Ook in overleg omtrent onder andere de kaderbrief, de begroting en de jaarrekening zijn de prestatie indicatoren geïntegreerd.

HZ voert in het kader van strategisch relatiemanagement periodiek overleg met toeleverende scholen (vo-mbo).

Aangezien doorstroom vanuit het vo en mbo een directe link kent met de prestaties omtrent studiesucces, is ook richting deze partijen een nauwe afstemming van de prestatie indicatoren van toepassing.

HZ heeft voor het bepalen van de systematiek omtrent de prestatieafspraken nadrukkelijk overleg gevoerd met de accountant. Op 13 januari 2016 heeft overleg plaatsgevonden met de accountant, waarbij onder andere afspraken zijn gemaakt omtrent de rapportagevorm voor de eindbeoordeling van de prestatieafspraken en de gehanteerde definities.

4.11. CONCLUSIE

Concluderend kan gesteld worden dat HZ een positieve werking vanuit de prestatieafspraken heeft ervaren.

Het gevoel van urgentie met betrekking tot studiesucces, onderwijskwaliteit, profilering en valorisatie wordt levend gehouden. Aandacht is hierbij het sleutelwoord.

HZ heeft nagenoeg alle prestatieafspraken behaald. Daar waar targets nog niet zijn gehaald, is tijd nodig om tot verdere ontplooiing van ingezette maatregelen te komen. Tussentijdse resultaten laten bemoedigende ontwikkelingen zien. HZ ziet de toekomstige ontwikkelingen omtrent de prestatieafspraken met vertrouwen tegemoet.





ONDERWIJS

5

5.1. OPLEIDINGSPORTFOLIO

Het onderwijsprogramma van HZ is verdeeld in diverse types. Veruit het grootste deel van het aanbod bestaat uit bacheloropleidingen die in diverse varianten (voltijd, deeltijd of duaal) worden aangeboden. Doelgroep van de bacheloropleidingen zijn met name initiële nationale en internationale studenten die hiermee een startkwalificatie op de arbeidsmarkt willen verwerven. Bij instroom op HZ maken ze een bewuste keuze voor een bepaalde opleiding. In de hogere leerjaren is echter volop mogelijkheid om vorm te geven aan de eigen ambities en talenten. Door het kiezen van een specialisatie, één of meerdere minoren en het al dan niet doorbrengen van periodes in het buitenland in het kader van studie en/of stage, bepaalt elke student zijn eigen leerroute.

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door een grote vraag naar duurzaam en flexibel inzetbaar personeel. In tegenstelling tot voorgaande decennia, zijn de meeste werknemers gedurende hun loopbaan niet langer werkzaam in één en dezelfde functie. De snelle technologische ontwikkeling zorgt er bovendien voor dat binnen dezelfde functie een beroep wordt gedaan op veelal nieuwe kennis en vaardigheden. De overheid roept het hoger onderwijs dan ook nadrukkelijk op de handschoenen op te pakken en werk te maken van experimenten, pilots en maatregelen om (in ieder geval) de Associate degree opleidingen steviger op de kaart te zetten. Naar aanleiding van deze beleidsuitspraken werkt HZ aan ontwikkeling van drie brede deeltijdopleidingen op het economisch, technisch en sociaalmaatschappelijk domein. Een Associate degree (Ad-) programma zal onderdeel uitmaken van deze deeltijd-bachelor programma's.

Een nadere toelichting met betrekking tot de ontwikkeling van deze drie deeltijdopleidingen is opgenomen in hoofdstuk 4 Prestatieafspraken.

Naast de bacheloropleidingen, biedt HZ tevens één Associate degree programma aan binnen de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme. Het betreft een tweejarig programma gericht op initiële regionale studenten die een vervolg willen geven aan hun (mbo) vooropleiding, maar niet kiezen voor een volledige bacheloropleiding. Daarnaast kan dit programma interessant zijn voor bepaalde groepen werkenden die zich wensen bij te scholen. Na het met goed gevolg afleggen van het Ad-programma kan worden doorgestroomd naar een reguliere bacheloropleiding.

HZ ontwikkelt een Regional Associate College (RAC) in samenwerking met Avans, ROC West-Brabant en Scalda, met een op de regio Zuidwest Nederland afgestemd portfolio aan Associate degree opleidingen.

Voor de professionals uit het werkveld die specifieke (bij)scholing wensen, biedt de HZ een breed palet aan kortdurende cursussen aan. Deze behandelen over het algemeen één onderwerp en worden afgesloten met een zogenaamd non-degree certificaat.



Onderstaande tabel bevat een overzicht van de opleidingen die HZ in 2015 aanbod:

OPLEIDINGEN HZ		
DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE
Civiele Techniek ¹ Watermanagement ¹ Master Delta Development ⁵	Maritiem Officier Logistics Management ¹ International Maintenance Management ¹	Bouwkunde Chemie ¹ HBO-ICT Logistics Engineering
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN
Bedrijfseconomie Commerciële Economie Bedrijfskunde-MER Human Resource Management Communicatie International Business & Management Studies ¹ Vitaliteitsmanagement & Toerisme ^{1/3} Sport- & Bewegingseducatie International Business & Languages ¹	Leraar Basisonderwijs Pedagogiek	Social Work ² Verpleegkunde-Verloskunde ⁴ Verpleegkunde (HBO-V)

¹ Opleiding wordt (ook) in het Engels aangeboden

² Opleiding wordt ook in deeltijd aangeboden

³ Opleiding kent ook een Associate degree (Ad) programma

⁴ Dit betreft een samenwerking tussen de HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouders.

⁵ Master is in ontwikkeling

Voor nadere toelichting met betrekking tot het opleidingsportfolio zie hoofdstuk 4 Prestatieafspraken.

5.2. STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS

HZ kent Student- en Procesgericht onderwijs (SPO) dat zich kenmerkt door een persoonlijk, kleinschalig en intensief karakter waarbinnen de student voortdurend wordt uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen en zijn talent maximaal te ontwikkelen. De basis van het SPO-onderwijsconcept is gebaseerd op competentiegerichtheid binnen een sociaal-constructivistische context; de student werkt aan realistische taken waarbinnen de beroepspraktijk centraal staat.

Een nadere toelichting met betrekking tot SPO is opgenomen in hoofdstuk 4 Prestatieafspraken.

5.3. PROFESSIONELE EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Professionele en persoonlijke ontwikkeling staan centraal bij HZ. In de huidige, snel veranderende, maatschappij worden hoge eisen gesteld aan hbo-afgestudeerden. Meer dan voorheen, dienen zij bij hun afstuderen te beschikken over een veel breder spectrum aan vaardigheden dan die behorend tot het eigen vakgebied alleen. Dit heeft tot gevolg dat de ontwikkeling van benodigde beroepscompetenties niet alleen via het opleidingsprogramma moet geschieden maar juist ook op persoonlijk niveau. HZ Personality biedt hiertoe de mogelijkheid. Binnen alle opleidingen wordt 10 ECTS gecreëerd (280 uur) die de student mag invullen met zogenaamde vrije compositie cursussen (VCC). In overleg met de studieloopbaancoach (SLC) en onder voorbehoud van de door HZ gestelde voorwaarden, kan de student zelf kiezen welke kennis en vaardigheden hij wil verwerven of versterken en op welke manier. Hierbij kan worden gedacht aan een activiteit uit het aanbod van HZ Sport, HZ Cult, het verzorgen van voorlichting aan studenten / aanmelders of bijvoorbeeld de oprichting van een studievereniging. De keuze wordt vastgelegd in een door de student zelfs geschreven VCC Persoonlijk Ontwikkelplan (VCC-POP) waarin bijvoorbeeld de te verwerven kennis en vaardigheden, de begeleiders, de beoordeling en de eigen rol van de student worden

opgenomen. Na afloop van de activiteit volgt een zelfbeoordeling waarin de student onder andere terugblijkt op de gehele periode en de wijze waarop de leerdoelen zijn bereikt. Het hoofddoel van de vrije compositiecursus is altijd hetzelfde: persoonlijke en professionele ontwikkeling.

5.3.1. HZ SPORT

HZ Sport biedt zowel studenten als medewerkers een breed scala aan sportactiviteiten en evenementen aan. De HZ Sportpas levert gratis deelname op aan diverse wekelijks georganiseerde activiteiten (zoals zwemmen, basketbal, tennis of volleybal), korting op deelname bij verschillende sportverenigingen en gereduceerde tarieven bij aanschaf van een fitnesskaart.

In 2015 heeft HZ Sport voor het eerst deelgenomen aan de beklimming van de Mont Ventoux. Een team van acht gesponsorde medewerkers en studenten beklom deze berg een aantal keren voor Klimmen tegen MS en haalde zo ruim € 5000,- op. Verder nam er een team deel aan de Delta Ride for the Roses waarbij geld bijeen werd gefietst voor KWF Kankerbestrijding. Twee mooie successen waaraan HZ Sport in 2016 een vervolg hoopt te kunnen geven. Beiden sluiten bovendien aan bij de nieuwe kernsport van HZ, namelijk de wielersport. Een ander hoogtepunt was de organisatie van de Opening Hogeschooljaar 2015-2016 voor de medewerkers. Op het Badstrand in Vlissingen gingen HZ collega's met elkaar de strijd aan in de Team Trail Experience, diverse beach sporten of de bouw van zandsculpturen. Een sportieve aftrap van hogeschooljaar 2015 dat als geheel in het teken stond van vitaliteit. Tot slot heeft HZ Sport in het kader van HZ Personality een aantal Vrije Compositie Courses ontwikkeld voor HZ studenten zodat deze curriculaire ruimte op sportieve wijze kan worden ingevuld.

5.3.2. HZ CULT

HZ Cult stelt de studenten in staat om op cultureel en persoonlijk vlak de blik te verbreden door deelname aan een afwisselend en inspirerend cultuurprogramma. Voor het (actief) bijwonen van activiteiten kunnen studenten bovendien jaarlijks 1,25 ECTS krijgen ten behoeve van invulling van de 'Vrije Compositie Course' (VCC). HZ Cult is onderdeel van HZ en komt tot stand met ondersteuning van Scalda en Provincie Zeeland.

In studiejaar 2015 werden circa 60 activiteiten aangeboden onder het thema 'Imagine'. Deze activiteiten staan behalve voor HZ studenten, ook open voor HZ medewerkers, introducés en leerlingen van de volgende aangesloten onderwijsinstellingen: University College Roosevelt, Scalda Scheldemond College, Pontes Pieter Zeeman, De Rede, Reynaert College, Zwincollege, Nehalennia en Pontes Goese Lyceum. In 2015 zijn in totaal 6000 kaarten verkocht.

Hoogtepunten van het afgelopen jaar waren onder andere Stukafest, waarin studentenkamers omgetoverd werden tot minitheaters en het in samenwerking met Kunsteducatie Walcheren ontwikkelde project 'Kunst in de stad' waarbij onder leiding van een kunstenaar een eigen kunstwerk werd gemaakt met Vlissingen als inspiratiebron. Vermeldenswaardig is ook de zeer succesvolle samenwerking met Film by the Sea in de vorm van de internationale studentenjury, een project dat volgend jaar wordt gecontinueerd.

In 2015 is een verdergaande transitie waarneembaar door een toenemende vraag vanuit de academies naar programma's op maat (zogenaamde opleidingsspecials) waarin specifieke kenmerken vanuit de studierichtingen terugkomen. Dergelijke aanvragen komen in toenemende mate ook vanuit Scalda en de vo-scholen.

5.3.3. OPRICHTING STUDIEVERENIGING

Een mogelijke invulling van de vrije compositieruimte is het oprichten van een studievereniging dan wel actief deelnemen aan bijvoorbeeld een deelcommissie binnen een reeds bestaande studievereniging. HZ streeft ernaar dat binnen alle opleidingen studieverenigingen opgericht worden door en vóór studenten. Daar waar studentenverenigingen zich primair bezighouden met sociale bijeenkomsten (studentengala's en korte reizen), richten studieverenigingen zich meer op opleiding gerelateerde activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van vakgerelateerde bedrijfsbezoeken en het aanbieden van kortingspakketten van studiemateriaal. Studieverenigingen bieden HZ-studenten dan ook vele mogelijkheden om activiteiten uit te voeren die passen binnen HZ Personality. Op initiatief van studenten zijn reeds verschillende studieverenigingen opgezet, waaronder Blauwdruk (Engineering), Hello World (ICT) en DASA (Delta Academy).

5.4. STUDENTBEGELEIDING

Studeren kan om verschillende redenen soms een hele uitdaging zijn. HZ probeert elke student zo goed mogelijk te helpen bij zijn studieloopbaan en start hiermee door elke aanmelder uit te nodigen voor een persoonlijke Studiekeuzecheck. Tijdens dit individuele gesprek wordt aan de hand van een vooraf ingevulde vragenlijst nage-

gaan of de wederzijdse verwachtingen (student <-> opleiding) juist zijn. Tevens worden mogelijke studiebelemmeringen in kaart gebracht zodat noodzakelijke acties direct in gang kunnen worden gezet. Bij aanvang van het schooljaar krijgt elke student een studieloopbaancoach toegewezen. De SLC begeleidt de student in brede zin; voor kwesties op zowel professioneel als persoonlijk en sociaal vlak kan de student bij de SLC terecht. Daar waar de student verdere begeleiding nodig heeft, verwijst de SLC gericht door naar bijvoorbeeld de aan HZ verbonden decanen, de studentenpsycholoog of de HZ-taalcoach. Naast bovenstaande vormen van studentenbegeleiding, kent HZ nog andere personen en regelingen die kunnen zorgen voor het, soms noodzakelijke, steuntje in de rug.

5.4.1. VERTROUWENSPERSOON

HZ vindt het belangrijk dat alle medewerkers en studenten in een veilige en prettige omgeving kunnen werken. Hierin is geen ruimte voor ongewenste omgangsvormen als bijvoorbeeld agressie, geweld, discriminatie en seksuele intimidatie/ongewenste intimiteiten. HZ heeft twee vertrouwenspersonen benoemd, een mannelijke en een vrouwelijke collega, waartoe medewerkers of studenten die hiermee te maken krijgen, zich kunnen richten. De vertrouwenspersoon onderzoekt de situatie en adviseert over mogelijke oplossingen dan wel te nemen vervolgstappen richting diverse hulpinstanties.

Uit het geanonimiseerde 'Jaarverslag vertrouwenspersoon 2015' blijkt dat 15 formele meldingen zijn gedaan van ongewenst gedrag, een stijging ten opzichte van de acht meldingen in 2014. Acht meldingen waren afkomstig van studenten, de overige van medewerkers. In alle gevallen werd de aangesproken vertrouwenspersoon gevraagd om advies, zeven maal is ook sprake geweest van bemiddeling. De aard van de klachten was divers en omvatte onder andere verbale agressie, pesten, een onveilig gevoel door bejegening van de leidinggevende en psychische problematiek die leidt tot studieachterstand. Daar waar privé problemen het studieverloop in de weg stonden, is veelal doorverwezen naar professionele begeleiding. In de andere gevallen hebben de melders na contact met de vertrouwenspersoon de situatie zelf weer onder controle gekregen.

5.4.2. STUDIE EN TOPSPORT

HZ probeert studenten die een topsport beoefenen extra te ondersteunen. HZ heeft hiertoe een HZ-brede topsportcoördinator ingesteld. Ondersteuning kan bijvoorbeeld plaatsvinden in de vorm van extra begeleiding, een rooster "op maat", verruiming van de inleverdata of vrijstelling van de aanwezigheidsplicht. De voorwaarden waaraan een student dient te voldoen om in aanmerking te komen voor deze extra ondersteuning, zijn opgenomen in het Reglement topsport HZ.

5.4.3. STUDIE EN FUNCTIEBEPERKING

Voor die studenten die, al dan niet tijdelijk, extra ondersteuning nodig hebben om deel te nemen aan het onderwijsproces, biedt HZ diverse faciliteiten aan. Deze kunnen zowel betrekking hebben op (de kwaliteit en het niveau van) tentamens en examens als op de organisatie en het verzorgen van het onderwijs. Elke aanvraag wordt individueel beoordeeld en leidt tot individueel afgestemde faciliteiten. Indien een student gebruik wenst te maken van aangepaste faciliteiten, dient hij bij de decaan een door een behandelend arts, erkend deskundige of erkende instantie ondertekende verklaring te overleggen waaruit de functiebeperking blijkt. Op grond daarvan wordt bekeken welke ondersteuning en faciliteiten er mogelijk door HZ en/of student gerealiseerd kunnen worden om studievertraging te voorkomen. De specifieke afspraken met betrekking tot de geboden ondersteuning en/of faciliteiten, alsmede de looptijd, worden vastgelegd in een onderwijsovereenkomst opgesteld tussen de student en HZ. Ter afronding van het proces ontvangt de student een zogenaamde faciliteitenpas. Deze dient, ook naar de rest van de organisatie toe (bijvoorbeeld tijdens lessen of afname van tentamens), als bewijs van toegekende faciliteiten.

5.5. PROFILERINGSFONDS

Door middel van het profileringsfonds kan het College van Bestuur voorzieningen treffen voor de financiële ondersteuning van bij HZ ingeschreven studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen of deze naar verwachting zullen gaan oplopen. Een student bij wie zich een bijzondere omstandigheid 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 vervolgens de financiële ondersteuning al dan niet toe te kennen. In 2015 hebben zes studenten een aanvraag gedaan voor financiële ondersteuning, waarvan er drie zijn gehonoreerd. Het totaal in 2015 uitgekeerde bedrag bedroeg € 2303,-.



A photograph of a laboratory setting. Two scientists, a woman and a man, both wearing white lab coats, are standing in front of a large piece of equipment labeled 'Secuflow'. They are looking at a document together. The woman is on the left, and the man is on the right. The background shows various laboratory equipment, including glassware and storage units. The floor is a light-colored, textured material. The overall atmosphere is professional and collaborative.

PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE



In hoofdstuk 4 is reeds verantwoording afgelegd over praktijkgericht onderzoek en valorisatie, inclusief toelichting op het HZ-onderzoeksprogramma Duurzame Dynamische Delta, door de organisatie van onderzoek vanuit Applied Research Centres en hieraan gerelateerde Centres of Expertise. Ook is hierbij aangegeven dat onderwijs en onderzoek in toenemende mate worden verweven. De Applied Research Centres en lectoraten vormen een belangrijke schakel tussen het onderzoek en onderwijs.

De minister heeft in haar Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek aangekondigd meer middelen vanuit het leenstelsel beschikbaar te stellen voor het versterken van lectoraten en het aantrekken van docent-onderzoekers in het hbo. Dit mede vanwege de belangrijke positie van het hbo in de regionale economie en maatschappij. HZ ondersteunt dit initiatief en richt zich op verdere versteviging van de Applied Research Centres en lectoraten. Het streven is hierbij overigens om lectoren en docentonderzoekers met name uit de eerste geldstroom te financieren.

Als aanvulling op hoofdstuk 4, zal in dit hoofdstuk een korte toelichting op de doorontwikkelingsrichting van het praktijkgericht onderzoek gegeven worden. Dit vanuit het perspectief van de HZ-profielthema's.

WATER EN LAND

Het Delta Applied Research Centre kent de onderzoekslijnen productieve delta, veerkrachtige delta, veilige delta en digitale delta. Met name de digitale delta zal de komende jaren verder doorontwikkeld worden. Er is veel delta gerelateerde data beschikbaar. Het is zaak die data dusdanig te gebruiken dat meer inzicht verkregen wordt in het systeem van het deltagebied. Om hier invulling aan te kunnen geven zal vanuit de Delta Academy samenwerking met partijen zoals TU Delft en Deltares verder worden verstevigd. Daarnaast zal een sterke relatie gelegd worden met het in ontwikkeling zijnde lectoraat Data Science.

Wat betreft het Centre of Expertise Delta Technology, hebben partners zich gecommitteerd aan de afspraak om dit Centre of Expertise ook na de subsidieperiode gezamenlijk te blijven door ontwikkelen. De samenwerking wordt geïntensiveerd op het domein onderwijs. Een onderdeel van deze samenwerking is het gezamenlijk tot ontwikkeling brengen van een professionele master.

De partners vanuit het Centre of Expertise Delta Technology hebben zich tevens verbonden aan het Delta Platform. In het Delta Platform participeren naast de drie hogescholen ook universiteiten, kennisinstituten, overheden en bedrijven. Gezamenlijk wordt gewerkt aan complexe vraagstukken op het gebied van deltatechnologie.

Het belangrijkste kapitaal van het Delta Platform is het netwerk van experts. Een vraag wordt gearticuleerd, maatwerk clusters van experts worden gevormd, een projectplan wordt uitgewerkt en begeleid in de uitvoeringsfase. Het Delta Platform is daarmee een katalysator van internationale delta-innovaties én een Living Lab voor onderzoekers, docenten en studenten. Door een integrale benadering ontstaan nieuwe inzichten en innovatieve oplossingen, die zonder samenwerking tussen de partijen niet mogelijk waren geweest. Vanuit het Delta Platform zal gezamenlijk invulling gegeven gaan worden aan vragen die geformuleerd zijn in de Nationale Wetenschaps Agenda.

TOERISME EN BUSINESS

Op het gebied van Toerisme en Business kent HZ reeds het lectoraat Healthy Region en de onderzoekslijnen coastal sports, coastal tourism en wellbeing in de delta. Gezien de planvorming omtrent de ontwikkeling van een International Business School, wordt tevens toegewerkt naar een lectoraat op het gebied van economie. Dit lectoraat zal zich richten op economische businessvraagstukken in het deltagebied. Er zal een verkenning worden uitgevoerd om te bezien wat mogelijk relevante onderzoeksthema's zijn, gekoppeld aan de Duurzame Dynamische Delta.

Het Kenniscentrum Kusttoerisme ontwikkelt zich tot een Kennis-Transfer-Office op het gebied van Healthy Region, door de verbinding tussen bedrijven/instellingen en HZ te leggen. Het Kenniscentrum werkt samen met de Smart Services Boulevard.

INDUSTRIE EN LOGISTIEK

Op het gebied van Industrie en Logistiek verkeert HZ momenteel in een verkennende fase, door te bezien welke lectoraten opgezet kunnen gaan worden in relatie tot de Duurzame Dynamische Delta. Kwartiermakers onderzoeken relevante thematiek en toetsen deze thema's aan de stakeholders, leidend tot de formulering van onderzoeksdoelen. Deze onderzoeksdoelen moeten vervolgens gevat worden in een businesscase waarin Zeeuwse partners vanuit de overheid, het onderwijs en het bedrijfsleven een belangrijke rol spelen.

Zo wordt momenteel een haalbaarheidsstudie voor het lectoraat Energie en Water uitgevoerd. Thema's hierbij zijn onder andere hernieuwbare energieoplossingen, de buffering van energie en het gecombineerde gebruik van energiebronnen. Verschillende energieoplossingen zijn nauw gerelateerd aan water zoals getijdenenergie en golfenergie. Een koppeling met de delta ligt hier voor de hand.

Een onderdeel van de haalbaarheidsstudie is een verkenning van deelname aan het Interreg 2 Seas programma SPECS1. Dit programma biedt de kans om met subsidie expertise te ontwikkelen en testfaciliteiten (field labs) te bouwen die passen binnen de onderzoeksthema van de onderzoeksgroep.

Daarnaast worden kansen verkend op het gebied van Big Data. Een kwartiermaker werkt aan de uitwerking van een businesscase.

Verder worden mogelijkheden omtrent het lectoraat Supply Chain Innovation verkend. Dit lectoraat zal zich waarschijnlijk richten op duurzame en innovatieve supply chains in haven- en industrielogistiek en de afgeleide stromen daarvan. Met het realiseren van een lectoraat Supply Chain Innovation speelt HZ in op een specifieke invalshoek van het logistieke vraagstuk gezien vanuit een Deltagebied. Het thema sluit goed aan bij de Duurzaam Dynamische Delta en bij de ambitie van Zeeland Connect. Sinds 2015 functioneert Zeeland Connect als het logistieke platform voor Zeeland waar kennis en ervaring door ondernemers, overheid en onderwijs (de drie O's) ontwikkeld en gedeeld wordt. Het doel is de logistiek in Zeeland te versterken en een excellent logistiek ondernemersklimaat, onderwijs en onderzoek te stimuleren.

Ook wat betreft het lectoraat Biobased Bouwen wordt een haalbaarheidsstudie uitgevoerd als initiatief van Avans en HZ. Het lectoraat is gericht op zowel bouwkundige- als civieltechnische toepassingen, met een sterke nadruk op de materialenkant. Een kwartiermaker is inmiddels benoemd.

Andere beoogde thema's waarvan HZ de mogelijkheden gaat verkennen zijn Maintenance Management en Marine Bio Based Products.





KWALITEIT

7

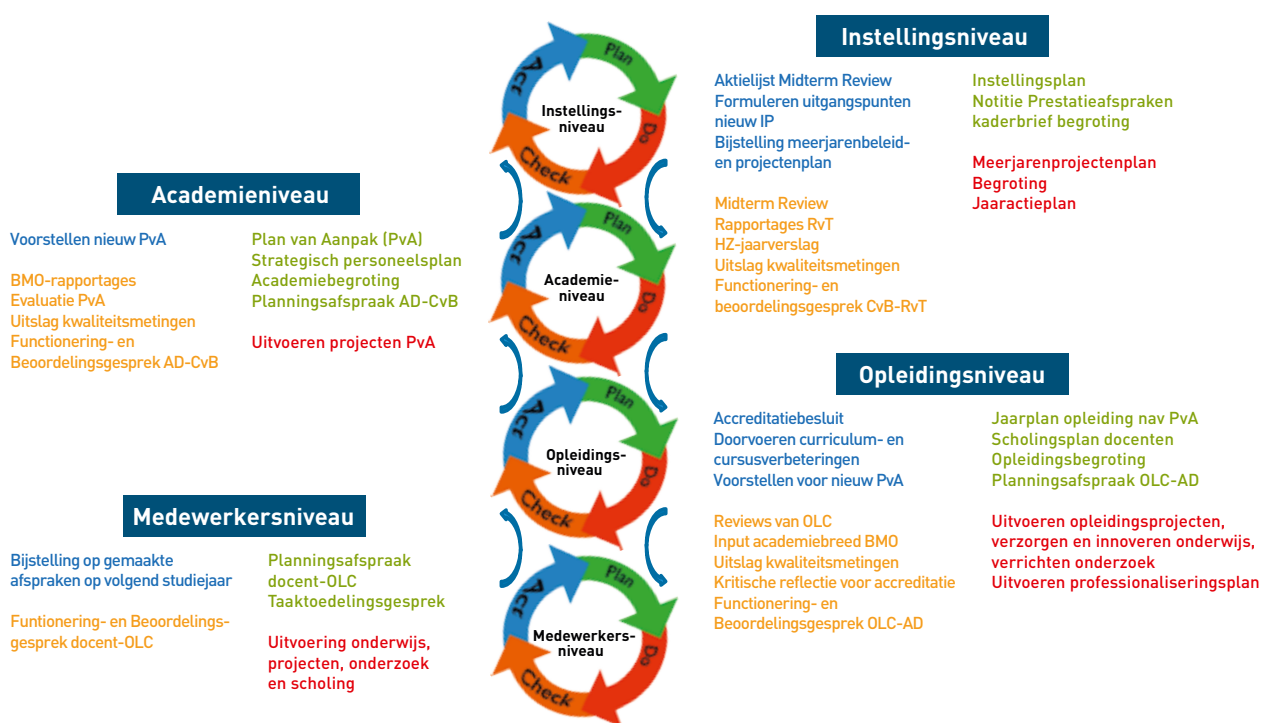
Kwaliteit in brede zin is één van de kernwaarden van HZ. In dit hoofdstuk worden dan ook verschillende kwaliteitsaspecten nader toegelicht. Voor rendementsgegevens wordt verwezen naar hoofdstuk 4 Prestatieafspraken.

7.1. INTERNE KWALITEITSZORG

HZ streeft zowel vakmatig als in de persoonlijke omgang met onze studenten en stakeholders naar een hoog kwaliteitsniveau. Om dit te bewerkstelligen wordt gewerkt aan:

- Het (be)sturen, het geven van richting en inhoud aan visie, missie, doelen en bijhorende resultaten, zoals beschreven in het HZ-Instellingsplan 2013-2017 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 control-cyclus;
- het creëren van een omgeving met passende houding, attitude, normen en waarden, en 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. Deze kwaliteitscirkel bestaat uit vier op elkaar aansluitende kwaliteitscycli waarbinnen in verschillende organisatieniveaus invulling wordt gegeven.



Figuur 7.1. De vier gekoppelde PDCA-cycli

Monitoring van de kwaliteitscycli vindt plaats door middel van de BMO-rapportages en het daaraan verbonden overleg dat vijf maal per jaar plaatsvindt tussen het College van Bestuur en de academiedirecteuren en diensthoofden. Een nadere uitwerking van de Planning & Controlcyclus, inclusief de BMO-gesprekken is opgenomen in hoofdstuk 12.

Wat betreft het onderwijs binnen deze PDCA-cyclus, zijn de cursusevaluaties van groot belang. Deze vinden op zowel opleidings- als medewerkersniveau plaats en bevatten naast informatie over de cursus, ook gegevens over het functioneren van een docent of ontwikkelteam. De enquêteresultaten vormen dus belangrijke input voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken van de betreffende medewerkers.

In 2014 heeft een kritische evaluatie van de werkwijze omtrent interne cursusevaluaties geleid tot een nieuwe methodiek met bijbehorende vragenlijst en analyse-instrumenten. In 2015 is deze methodiek verder geoperationaaliseerd. Het invullen van de interne evaluatie is verplicht gesteld daar HZ van mening is dat het geven van feedback aan docenten over de ervaringen en opbrengsten in een onderwijsperiode past bij een professionele houding.

Er wordt gewerkt met een vraagstelling die zoveel mogelijk overeenkomst vertoont met die van de kernvragen van de Nationale Studenten Enquête (NSE) waardoor interne analyse op de uitslagen van de NSE mogelijk wordt. Daarnaast is in 2015 door de verschillende kwaliteitszorgcoördinatoren een aanzet gemaakt voor een HZ-brede "kwaliteitskalender". Achterliggende gedachte is dat deze kalender wat betreft de voorbereiding, uitvoering en opvolging van kwaliteitsonderzoeken, een integraal onderdeel kan zijn van de jaarkalender van de opleidingen. Op deze wijze maakt de kwaliteitskalender structurele communicatie over, en inbedding van kwaliteitsonderzoeken mogelijk en hanteerbaar.

7.2. VISITATIES, ACCREDITATIES EN BEOORDELINGEN

De onderwijssector kent accreditaties op opleidingsniveau waarmee tot uitdrukking wordt gebracht dat de kwaliteit van een opleiding door het accreditatieorgaan (positief) is beoordeeld. Voorafgaand aan accreditatie vindt visitatie plaats, uitgevoerd door een externe visitatiecommissie. Deze commissie, bestaande uit onder andere externe onderwijs- en werkvelddeskundigen, komt op basis van gesprekken met diverse partijen (studenten, afgestudeerden, docenten, management en werkveld) over de inhoud en kwaliteit van de opleiding tot een beoordeling daarvan. De resultaten van de visitatie worden vastgelegd in een beoordelingsrapport op basis waarvan accreditatie wordt aangevraagd.

In 2015 is sprake geweest van de volgende visitaties, accreditaties en beoordelingen:

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2015		
OPLEIDING	SCORE	STATUS
HBO BACHELOR SPORT- & BEWEGINGSEDUCATIE	Standaard 1: voldoende Standaard 2: goed Standaard 3: voldoende standaard 4: voldoende	Eindbeoordeling: voldoende. Accreditatie verleend door NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie)
LERAAR BASISONDERWIJS: DIPLOMA CHRISTELIJK BASISONDERWIJS (DCBO)	Kernvraag 1: visie op opleiden voor (protestants) christelijk basisonderwijs: goed Kernvraag 2: beoogde eindkwalificaties: voldoende Kernvraag 3: onderwijsleeromgeving: voldoende Kernvraag 4: toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties: voldoende Kernvraag 5: resultaten: voldoende	Eindbeoordeling: positief, status definitief Door Verus (Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs)
LERAAR BASISONDERWIJS: OPENBAAR ONDERWIJS		Positief beoordeeld, status definitief. Door NVAO.
DE OPLEIDINGSSCHOOL DOS	In het definitieve beoordelingsrapport is geen aparte beoordeling per standaard opgenomen maar slechts één overkoepelende beoordeling.	Definitief negatieve beoordeling m.b.t. kaders opleidingsschool Door NVAO.



De planningskalender voor 2016 inzake visitaties en accreditaties ziet er als volgt uit:

PLANNINGSKALENDER VISITATIES – ACCREDITATIES 2016	
3 EN 4 MAART 2016	Hbo bachelor Watermanagement (Delta Management en Aquatische Ecotechnologie)
MEI 2016	Onderzoeksgroep Delta Academy
JUNI 2016	Onderzoeksgroep Scaldis Academy
NAJAAR 2016	Hbo bachelor Maritiem Officier
NAJAAR 2016	Hbo bachelor Chemie
NAJAAR 2016	Hbo bachelor Engineering (incl. Energie- en Procestechnologie/AOT) Inclusief opvolging van visitatie Engineering (2013) m.b.t. het “gerealiseerd eindniveau” van de internationale studenten
NAJAAR 2016	Hbo bachelor Logistics Engineering

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

AUDIT INTERNE KWALITEIT

HZ heeft in 2015 een raamwerk voor interne auditing ontwikkeld met een inhoudelijke fasering passend bij het HZ-Onderwijskompas en het tempo van curriculumontwikkeling. Alle opleidingen zullen door een intern team geaudit worden, waarbij Pedagogiek de spits afbijt.

7.3. STUDENTTEVREDENHEID

In 2015 is HZ door verschillende onderzoeksbureaus beoordeeld op het gebied van onderwijs, studiebegeleiding en facilitaire voorzieningen.

7.3.1. NATIONALE STUDENTEN ENQUÊTE

Tijdens deze landelijke, in opdracht van Studiekeuze 123 uitgezette, enquête geven tienduizenden studenten op basis van een vijfpuntenschaal hun mening over in totaal 17 thema's als de inhoud van de opleiding, de verworven vaardigheden, docenten, studiefaciliteiten, voorbereiding op de beroepsloopbaan, studiebegeleiding, et cetera.

In 2015 werd de Nationale Studenten Enquête door 52,5% van de HZ-studenten ingevuld. Daarmee scoort HZ significant beter dan de landelijke respons van 42,8% en is ook een mooie stijging zichtbaar ten opzichte van de HZ-respons in 2014 van 45,2%. HZ scoort op (bijna) alle onderdelen beter dan 2014. De best scorende opleidingen zijn Social Work (4.3), Pedagogiek (4.2) en HBO-V (4.0). Duidelijk wordt wel dat de huidig gehanteerde interne norm van een score van minimaal 3.5 niet meer actueel is. Een topinstelling dient voor opleidingstevredenheid minimaal 3.8 als KPI te hanteren, wellicht zelfs 4.0. Opleidingen op een nummer 1 of 2 positie dienen zelfs hoger te worden beoordeeld dan een 4.1.

Net als in voorgaande jaren heeft HZ ook in 2015 het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) verzocht de NSE-resultaten te verwerken in opleidingsrapporten, academierrapporten en een HZ-breed rapport. Deze rapporten zijn besproken in onder andere kwaliteitskringen en opleidingscommissies, docententeams, managementteams, vakgroepen en curriculumcommissies. Ook tijdens colleges is hieraan aandacht besteedt. Deze gesprekken hebben geleid tot een verbeterrapportage op academieniveau waarvan de punten zowel op opleidings- als academieniveau zijn opgenomen in de jaar- en projectplannen 2016.

De NSE-score op de vraag “Wat vind je van je studie in het algemeen” vormt tevens de indicator voor de prestatie-afspraken omtrent kwaliteit. Op deze vraag scoort HZ beter dan voorgaand jaar.

Voor meer informatie over de Prestatieafspraken zie hoofdstuk 4.

7.3.2. KEUZEGIDS HBO

HZ bezet in 2015 de derde plaats in de nieuwe categorie 'middelgrote hogescholen' volgens de Keuzegids hbo voltijd 2016.

KEUZEGIDS HBO	2016	2015	2014
EERSTE PLAATS	3 opleidingen	8 opleidingen	5 opleidingen
TWEEDE PLAATS	5 opleidingen	2 opleidingen	9 opleidingen
DERDE PLAATS	3 opleidingen	4 opleidingen	4 opleidingen
TOP 3 NOTERING	11 opleidingen	14 opleidingen	18 opleidingen

Dit jaar mogen drie HZ-opleidingen zich de beste van Nederland noemen, te weten Pedagogiek, Social Work (zowel in de categorie Maatschappelijk Werk & Dienstverlening als in de categorie Sociaal Pedagogische Dienstverlening) en International Business & Languages. Naast deze drie opleidingen, staan de volgende acht opleidingen in de top drie van Nederland: Verpleegkunde (HBO-V), Bedrijfseconomie, Sport- & Bewegingseducatie, Chemie, Engineering, Technische Bedrijfskunde (International Maintenance Management), Logistics Engineering en Maritiem Officier. Het aantal top drie noteringen in de Keuzegids komt hiermee voor HZ op 11.

7.3.3. ELSEVIER

In het jaarlijkse onderzoek "Beste Studies" van Elsevier en onderzoeksbureau ResearchNed zijn drie HZ-opleidingen uitgeroepen tot de beste van Nederland. In totaal hebben 11 HZ-opleidingen een top drie notering.

ELSEVIER	2015	2014	2013
EERSTE PLAATS	3 opleidingen	5 opleidingen	9 opleidingen
TWEEDE PLAATS	5 opleidingen	4 opleidingen	4 opleidingen
DERDE PLAATS	3 opleiding	1 opleiding	-
TOP 3 NOTERING	11 opleidingen	10 opleidingen	13 opleidingen

Elsevier maakt hierbij gebruik van gegevens over de studenttevredenheid uit de Nationale Studenten Enquête 2015, waarin dit jaar HZ-studenten hun opleiding op vrijwel alle punten hogere scores gaven dan in 2014 het geval was. Thema's waar de HZ significant boven het landelijke gemiddelde scoort zijn onder andere onderzoeksvaardigheden, studiebegeleiding en de voorbereiding op de beroepsloopbaan.

7.3.4. STUDEREN MET EEN HANDICAP

De Gebruikerstoets Studeren met een Handicap betreft een door het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) opgemaakte rapportage betreffende de oordelen van studenten met een functiebeperking over de wijze waarop zij worden opgevangen, begeleid en gefaciliteerd door hun opleiding.

HZ is verheugd met een tweede plaats binnen de categorie middelgrote hogescholen. Op de onderdelen 'intake', 'hulpmiddelen' en 'aangepast onderwijs' scoort HZ duidelijk boven het landelijk gemiddelde. Het in 2014 herziene en verbeterde HZ-beleid voor studeren met een functiebeperking dat uitgaat van een transparante en gecoördineerde aanpak waarbij student, decaan, deexamencommissie, en academiedirecteur en academiebureau betrokken zijn, heeft hier ongetwijfeld een bijdrage aan geleverd.

7.4. INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

ONDERZOEK EXAMENCOMMISSIES

In het voorjaar van 2014 heeft de Inspectie van het Onderwijs HZ betrokken bij haar onderzoek gericht op het functioneren van examencommissies in het hoger onderwijs. Centrale vraag was of de examencommissies op objectieve en deskundige wijze vaststellen of een studenten voldoet aan de beoogde eindkwalificaties. De resultaten van dit onderzoek zijn op 20 april 2015 openbaar gemaakt in het rapport "Verdere versterking: onderzoek naar het functioneren van examencommissies in het hoger onderwijs". Geconcludeerd wordt dat de examencommissies

in het hoger onderwijs zich de afgelopen jaren duidelijk hebben versterkt. De voor HZ relevante verbeterpunten zijn in de tweede helft van 2015 centraal besproken en waar nodig van actie door de diverse organisatieonderdelen voorzien. In 2016 zal vervolg aan deze acties worden gegeven.

ONDERZOEK NAAR VERBLIJFSSTATUS

In 2015 heeft de Inspectie van het Onderwijs een onderzoek uitgevoerd naar de verblijfsstatus van niet-EER studenten studierend aan een hoger onderwijsinstelling. Ook HZ maakte deel uit van dit onderzoek. Hierbij werd geconstateerd dat HZ onterecht 34 Chinese studenten voor bekostiging had opgegeven. HZ heeft hierop actie ondernomen. Na uitvoering een aanvullende controle op verzoek van de Inspectie van het Onderwijs werden voor de teldatum 1-10-2015 geen onjuistheden geconstateerd.

7.5. COMMISSIE BRUIJN – VREEMDE OGEN DWINGEN

HZ invulling geeft als volgt invulling 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 NHL) 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

HZ gebruikt sinds 2012 het interne “kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten”, een door HZ ontwikkeld protocol voor de beoordeling van het onderzoeksdeel in eindwerken. Dit kader is tevens verwerkt in een HZ-brede afstudeerhandleiding, waarmee de implementatie van het protocol geborgd is binnen alle HZ opleidingen. In 2014 heeft een evaluatie van deze afstudeerhandleiding plaatsgevonden hetgeen heeft geleid tot een nieuwe vastgestelde versie. De nieuwe versie is getoetst aan het rapport “Beoordelen is mensenwerk” en voldoet aan de uitgangspunten van dat rapport. Samen met de in 2014 opgestelde HZ Checklist Gerealiseerd Eindniveau heeft HZ hiermee voldoende kaders ontwikkeld om te voldoen aan de eisen en verwachtingen met betrekking tot gerealiseerd eindniveau.

Een concretisering van deze kaders is het uitvoeren van intercollegiale check binnen of buiten de opleiding op de producten waaruit het eindniveau blijkt (bijvoorbeeld tentamens, opdrachten, scripties en portfolio's) en de daarbij behorende, ingevulde beoordelingsprotocollen. De uitvoering van een collegiale check -door kalibratie- kan op verschillende niveaus plaatsvinden:

- Een HZ check met één of meer collega's van een andere opleiding (eventueel van een andere academie).
- Een externe check met één of meer collega's van een andere hogeschool.
- Eindproducten (van zowel de beroepscompetenties als de onderzoekscompetentie) voor te leggen aan de deeltoetscommissie en hierop inhoudelijke feedback te vragen.

HZ werkt in het kader van externe validering van eindwerken onder andere samen met Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Zuyd, Hogeschool Rotterdam, Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen, Fontys Hogeschool, Hogeschool Stenden en Hogeschool Inholland. Deze peer reviews hebben geleid tot betere borging van het afstudeerproces.

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

Vanwege in- en externe ontwikkelingen en veranderingen heeft in 2015 een herijking van het in 2012 vastgestelde HZ-brede toetsbeleid plaatsgevonden. In de aangepaste versie is de sterke samenhang tussen onderwijskompas en toetsbeleid beschreven. Ook zijn aanpassingen doorgevoerd daar de afgelopen jaren aanpassing van de externe kader heeft plaatsgevonden. Tevens zijn nieuwe kaders toegevoegd, zoals bijvoorbeeld de BKE/SKE certificering en het protocol afstuderen. In het kader van deze aanbeveling kan tevens worden vermeld dat binnen HZ externe vertegenwoordigers zitting hebben 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 basis-kwalificatie examinerator (BKE) en seniorkwalificatie examinerator (SKE). Binnen HZ is hiertoe in 2014 een plan van aanpak ontwikkeld.

Begin 2015 is HZ gestart met de eerste (in-company) training voor SKE-certificering. In totaal hebben dit jaar 29 collega's deelgenomen aan deze trainingen. Daarnaast vonden dit jaar ook de eerste inschrijvingen plaats voor de BKE-certificering, een cursus waaraan negen collega's deelnamen. In de scholingsplannen van de academies is als uitgangspunt gehanteerd dat 100% van de HZ examinatoren in 2018/2019 gecertificeerd is, waarbij circa 25% SKE en 75% BKE gecertificeerd dient te zijn. Ondanks dat een aantal medewerkers met succes hun BKE- of SKE-certificaat heeft behaald, is na interne en externe evaluatie geconstateerd dat het scholingsproces anders dient te verlopen. Hiertoe wordt in 2016 een aangepast plan van aanpak opgesteld dat per september 2016 in werking zal treden. Daarnaast hebben in 2015 zeven docenten deelgenomen aan de cursus Onderzoeksvaardigheden.

AANBEVELING 5: EXTERNE VALIDERING VIA VISITATIECOMMISSIES

Alle visitatiepanels die in 2015 HZ bezochten, hebben aan de hand van standaard drie en vier van het beoordelingskader van de NVAO een positieve mening gevormd over het systeem van toetsen, het gerealiseerd eindniveau en de op HZ beschikbare toetsdeskundigheid.

QUOTE UIT HET BEOORDELINGSRAPPORT VAN DE OPLEIDING SBE:

Het auditpanel vindt het oordeel 'voldoende' zeker op zijn plaats. De opleiding SBE werkt structureel aan de implementatie van het HZ-toetsbeleid en de kwaliteitsverbetering van het toetsen en beoordelen. Het toets-systeem is valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De deexamamencommissie geeft in samenwerking met de deeltoetscommissie in toenemende mate invulling aan haar kwaliteitsborgende rol, zowel pro- als reactief. De opleiding heeft het afstudeerproces op een zorgvuldige en solide wijze ingericht.

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

Deze aanbeveling is niet van toepassing op HZ.

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

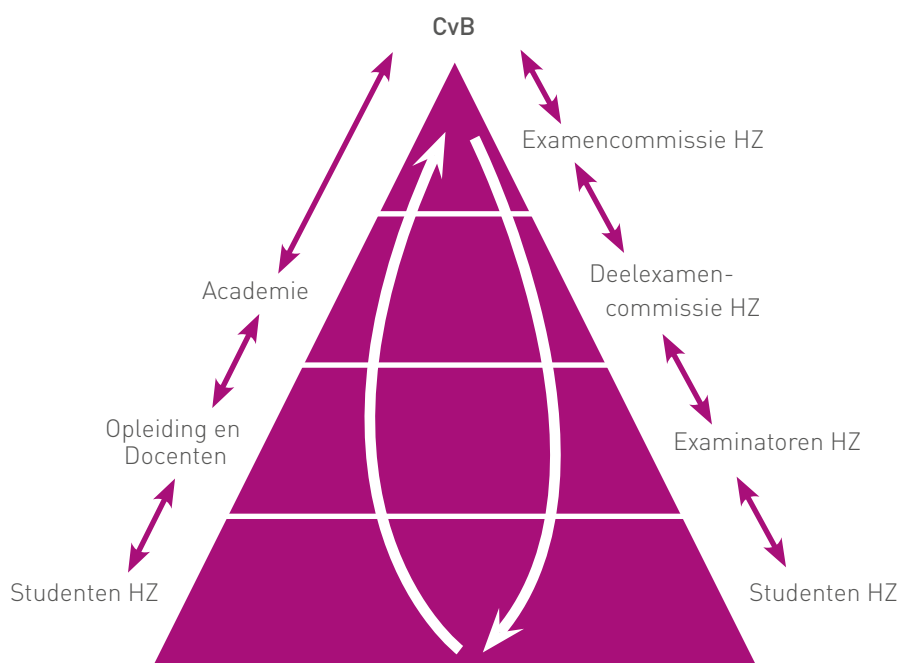
HZ heeft in 2013 samen met Hogeschool Rotterdam en de Universiteit Utrecht via de masteropleiding Onderwijskundig Ontwerp en Advisering het platform “Leren van toetsen” opgericht. Het platform is een overleg-orgaan van Hogeschool Rotterdam en HZ, waar gezamenlijk een meerjaren-onderzoeksagenda rondom toetsen en beoordelen is vormgegeven. Inmiddels zijn ook de Haagse Hogeschool en Avans Hogeschool aangesloten. De hogescholen zijn niet alleen opdrachtgever maar ook de proeftuin van het evaluatie- en actieonderzoek dat, in samenwerking met docenten van de hogescholen, in context van de hogeschool wordt uitgevoerd door masterstudenten van de Universiteit Utrecht. 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. Doel is de onderzoeksresultaten breed te verspreiden, na te denken over de vervolgrichting van onderzoek en kennis te delen over formatief toetsen en feedback. Op 5 juni 2015 werd door het platform het tweede jaarsymposium georganiseerd met de titel “Leren van Toetsen”. De bijeenkomst werd bezocht door collega's van 14 verschillende hogescholen. Daarnaast waren vertegenwoordigers van onderwijsadviesbureaus, kenniscentra, universiteiten, en instellingen in de private sector aanwezig.



**HZ
EXAMEN
COMMISSIE**



De HZ-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. Teneinde deze objectiviteit te benadrukken, mengt het College van Bestuur zich nadrukkelijk niet in de taken van de examencommissie. Wel legt de examencommissie verantwoording af aan het College van Bestuur dat op haar beurt de verantwoordelijkheid draagt voor de kwaliteit van het onderwijs en de accreditatie. De HZ-examencommissie opereert onafhankelijk van de lijnorganisatie (academie en opleidingen). Door middel van diverse vormen van overleg vindt afstemming plaats tussen de lijnorganisatie enerzijds en de examencommissie en de onder hen vallende deexamencommissies en examinatoren anderzijds.



Figuur 8.1. Structuur examencommissie - College van Bestuur

8.1. SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN EXAMENCOMMISSIE

Conform het reglement examencommissie HZ bestaat de examencommissie uit maximaal 15 leden waarvan minstens één HZ-docent en één HZ-medewerker uit de ondersteunende diensten. Allen worden door het College van Bestuur benoemd voor de duur van één studiejaar. Bij aanvang van het hogeschooljaar wijst de examencommissie tevens een dagelijks bestuur aan. Daarnaast is per academie een deexamencommissie ingesteld vallend onder de verantwoordelijkheid van de examencommissie. Ook de leden van deze commissies worden door het College van Bestuur benoemd voor de duur van één studiejaar.

Teneinde een correcte afstemming tussen de geledingen mogelijk te maken, treedt de examencommissie met diverse partijen in overleg. Zo vindt er minimaal één keer per maand een examencommissievergadering plaats en komt het dagelijks bestuur minimaal twee maal per maand bijeen. Daarnaast overlegt het dagelijks bestuur een keer per maand met de Managing Directors. Drie à vier keer per jaar vindt bovendien overleg plaats met het College van Bestuur. In 2015 is hierbij onder andere gesproken over toetsbeleid, auditing, studeren met een functiebeperking, fraudezaken, de toekenning van studiepunten en studieadviezen. Twee maal per jaar treedt de examencommissie bovendien in overleg met het College van Beroep voor de Examens van de HZ, het college tot wie de studenten zich kunnen richten wanneer zij beroep willen aantekenen tegen een door de examencommissie genomen besluit.

Ook in 2015 zijn het door de examencommissie aangeleverde jaarverslag en evaluatiedocument met betrekking tot het eigen functioneren besproken met het College van Bestuur en de academiedirectie. Het jaarverslag vormt de verantwoording naar het College van Bestuur van zowel de examencommissie als de andere aan haar verbonden permanente en tijdelijke commissies. In het jaarverslag is onder andere aandacht voor de samenstelling van deze commissies, de vergaderdata, de behandelde fraudezaken en het negatief bindend studieadvies (NBSA).

Bijlage 8.1. bevat een overzicht van de samenstelling van de HZ-examencommissie

8.2. ONAFHANKELIJKHEID EN DESKUNDIGHEID

Om goed te kunnen functioneren, dienen de onafhankelijkheid en deskundigheid van de examencommissie te allen tijde gegarandeerd te zijn.

8.2.1. ONAFHANKELIJKHEID

Om haar werkzaamheden op de juiste wijze te kunnen uitvoeren, is de organisatorische onafhankelijkheid van de examencommissie één van de belangrijkste pijlers. Dit wordt allereerst bewerkstelligd door haar positionering binnen de HZ buiten de lijnorganisatie. Ook bij de samenstelling van de commissie speelt dit aspect een belangrijke rol. Zo draagt het College van Bestuur er bij de aanstelling van de leden zorg voor dat hun onafhankelijk en deskundig functioneren voldoende geborgd is. Dit geschiedt onder andere door het in samenspraak met de examencommissie opstellen en evalueren van rolbeschrijvingen waaraan nieuw te benoemen leden dienen te voldoen. Uit bovenstaande vloeit tevens voort dat zowel het College van Bestuur als medewerkers behorende tot het management, bestuurssecretariaat of het bureau monitoring & control geen deel mogen uitmaken van de examencommissie. Toetreding van externe leden wordt, zowel wat betreft de examencommissie als de deelexamencommissies, aangemoedigd en heeft binnen de examencommissie zijn beslag gekregen door de benoeming van een externe voorzitter, juridisch expert en onderwijsinhoudelijk deskundige.

8.2.2. DESKUNDIGHEID

Een tweede belangrijke pijler is de deskundigheid(sbevoordeling) van de leden van de examencommissie. Om te kunnen beoordelen of een student voldoet aan de in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) gestelde voorwaarden voor het verkrijgen van een graad, dienen de leden uiteraard te beschikken over voldoende kennis van deze regeling, de bijbehorende uitvoeringsregelingen en beleidsstukken alsmede de toepassing hiervan. Om dit te bewerkstelligen moet elk lid van de (deel)examencommissie(s) en elke examinerator voorafgaand aan zijn/haar benoeming ofwel kort hierna scholing te volgen die verband houdt met de taak. De examencommissie stelt hiertoe jaarlijks een scholingsplan op.

De kwaliteit van tentamens en examens, alsmede het hieraan verbonden beleid, is gewaarborgd binnen de onder de examencommissie ressorterende toetscommissie. Primaire taak van deze commissie is te beoordelen of de academies en opleidingen hun verantwoordelijkheid ten aanzien van toetsen en beoordelen op juiste wijze invullen, waardoor kwalitatieve diplomering plaats kan vinden. Net als de examencommissie, opereert ook de toetscommissie onafhankelijk van de lijnorganisatie (zie tevens figuur 8.1). Op academieniveau zijn deeltoetscommissies ingesteld waarvan de leden door de examencommissie worden benoemd. De taak van deze commissies is zorg te dragen voor uitvoering van het beleid op het gebied van kwaliteitsborging van examens en tentamens op academieniveau.

Tot slot beschikt de examencommissie over een juridische commissie die belast is met het verlenen van juridische bijstand in de brede zin van het woord. Te denken valt aan het bieden van assistentie bij de behandeling van geschillen, het leveren van een bijdrage aan (juridische) teksten en het gevraagd en ongevraagd geven van juridisch advies. In 2015 is de juridische commissie niet bijeengekomen daar de juridische adviezen van het externe jurylid, aangevuld met de adviezen van de juridische adviseurs van het College van Bestuur, voldoende bleken.

Bijlage 8.2. bevat een schematische weergave van de structuur van de examencommissie, inclusief deskundigheidscommissies.



8.3. TAKEN EN BEVOEGDHEDEN EXAMENCOMMISSIE

8.3.1. BORGING VAN KWALITEIT VAN TENTAMENS EN EXAMENS

De examencommissie draagt op HZ niveau zorg voor de borging van de kwaliteit van tentamens en examens. Zij maakt hiertoe gebruik van het in 2014 geactualiseerde HZ toetsbeleid waarin het toetsings- en beoordelingsproces, inclusief kwaliteitsraamwerk, wordt beschreven. Om de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen op academieniveau te bewaken, zijn op academieniveau de eerder genoemde deelttoetscommissies ingesteld. De leden van deze commissies stellen vast of de toetsen voldoen aan de (in het protocol) gestelde eisen ten aanzien van protocol en inhoud. De dealexamencommissies richten zich (onder andere) op het vaststellen van de studiepunten op basis van de door de examinatoren gegeven cijfers. Twee à drie maal per jaar vindt directe afstemming plaats tussen de voorzitters van de deelttoetscommissie, de dealexamencommissie en het academiemanagement. In 2015 hebben de (deel)toetscommissies zich bij het (steekproefsgewijs) beoordelen van de toetsen voornamelijk gericht op de schriftelijke toetsen en eindafstudeeropdrachten. Wat de schriftelijke toetsen betreft, is gekozen voor een steekproef op alle schriftelijke tentamens waarbij de toetsen zowel voorafgaand aan als na afname zijn beoordeeld. In 2015 heeft dit geleid tot 165 beoordeelde toetsen en 201 gecontroleerde protocollen en eindafstudeeropdrachten. De informatie uit deze steekproeven vormt belangrijke input voor de per academie opgestelde auditplannen voor cursusjaar 2015-2016. De wens om binnen drie jaar het gehele toetsingsveld te bestrijken blijft onveranderd. Wel dient hierbij de nodige nauwkeurigheid betracht te worden daar iedere bijkomende soort toets om bezinning op de wijze van beoordeling vraagt.

8.3.2. RICHTLIJNEN VASTSTELLING TENTAMENS EN EXAMENS

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

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

De examencommissie is in 2015 tevens betrokken geweest bij de ontwikkelingen van de Onderwijs- en Examenregeling en de daaraan op opleidingsniveau gekoppelde uitvoeringsregelingen voor het studiejaar 2015-2016.

8.3.3. INDIVIDUELE MAATWERKTRAJECTEN EN VRIJSTELLINGEN

Een aantal opleidingen biedt aspirant-studenten die op het werk, thuis of tijdens een studie competenties hebben verworven, de mogelijkheid om een zogenaamde EVC-procedure af te leggen. EVC, het Erkennen van Verworven Competenties, is een instrument om deze eerder opgedane kennis in beeld te brengen. Na voltooiing kan een dergelijk traject leiden tot een maatwerktraject (bestaande uit losse cursussen die niet noodzakelijkerwijs aaneengesloten zijn qua plaatsing binnen het curriculum) dan wel een aangepast, verkort, studieprogramma. De beslissing hiertoe ligt in handen van de examencommissie.

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. Laatstgenoemde commissie gaat hierbij te werk volgens het in 2014 herziene en door het College van Bestuur vastgestelde vrijstellingenbeleid. Hierin wordt nadere invulling gegeven aan de artikelen over vrijstellingen die in de Onderwijs- en Examenregeling beschreven staan. Uitgangspunt hierbij is dat ook de student aan wie vrijstellingen verleend zijn, aan alle bij de opleiding behorende eindtermen voldoet.

ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANA-GEMENT	ACADEMIE VOOR PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	OPLEIDING MARITIEM OFFICIER
AANGEVRAAGDE VRIJSTELLINGEN						
862	708	122	593	82	44	315
INDIVIDUELE MAATWERKTRAJECTEN						
1	1	3	77	-	-	-

8.3.4. FRAUDE DOOR STUDENTEN

Zodra een vermoeden van frauduleus handelen door een student of extraneus gesignaleerd wordt, volgt melding bij de examencommissie die vervolgens een onderzoek start op basis van de procedure opgenomen in het fraude-reglement HZ. Hierbij wordt het principe van hoor en wederhoor toegepast. De betreffende student/extraneus wordt uitgenodigd voor een hoorzitting. Op basis van de toelichting van zowel de docent/examinator/surveillant als de student/extraneus, wordt een advies geformuleerd aan het dagelijks bestuur van de examencommissie. De examencommissie neemt vervolgens het uiteindelijke besluit. Binnen het reglement zijn tevens de strafmaten beschreven. De examencommissie kan de betrokkenen bijvoorbeeld 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 één jaar. Bij ernstige fraude kan het instellingsbestuur op voorstel van de examencommissie de inschrijving voor de opleiding van de betrokkene definitief beëindigen.

Gedurende het kalenderjaar 2015 zijn 113 vermoedens van fraude bij de examencommissie gemeld. Een forse toename ten opzichte van de 77 meldingen in het voorgaande studiejaar. Naast de gebruikelijke meldingen als het maken van notities in werkboeken en het gebruik van elektronische hulpmiddelen, is een grote toename te zien in de categorie plagiaat. Van de 113 fraudemeldingen heeft de examencommissie 88 meldingen gegrond verklaard en 25 ongegrond. De examencommissie spreekt haar tevredenheid uit over het procesmatige verloop met betrekking tot fraudezaken. Ter bestrijding van plagiaat is besloten HZ breed te werken met de Ephorus plagiaat scan. De verwachting is hiermee een daling van het aantal gevallen te bewerkstelligen.

8.3.5. UITREIKING GETUIGSCHRIFTEN

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

In het examinatorenoverleg wordt inhoudelijk beoordeeld of de student aan alle opleidingseisen voldoet. Dit wordt formeel vastgesteld in de dealexamencommissie waarna tot slot een laatste, centrale administratieve toets plaatsvindt op het HZ-studentenbureau. De uitreiking van de getuigschriften vindt plaats in buitengewone vergaderingen van de (deel)examencommissies. In het kalenderjaar 2015 zijn in totaal 1033 getuigschriften voor de propedeutische fase uitgereikt en 753 getuigschriften voor de hoofdfase.

ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANA-GEMENT	ACADEMIE VOOR PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN	ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT INTERNATIONAL / SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	OPLEIDING MARITIEM OFFICIER	TOTAAL
GETUIGSCHRIFTEN (P)							
145	219	118	242	121	72	116	1033
GETUIGSCHRIFTEN (HOOFDFASE)							
103	192	85	162	97	58	56	753

8.3.6. BENOEMING EXAMINATOREN

Voor het afnemen van tentamens en het vaststellen van de uitslag daarvan wijst de examencommissie examinatoren aan. Hierbij dient te worden opgemerkt dat op grond van het reglement examencommissie HZ alle leden van het personeel (inclusief ingeleende medewerkers) van HZ die met het verzorgen van onderwijs zijn belast, geacht worden te zijn aangewezen als examinerator tenzij de examencommissie uitdrukkelijk anders, schriftelijk en gemotiveerd beslist. De examencommissie heeft in schooljaar 2015 voor twee examinatoren de bevoegdheid tijdelijk ingetrokken in verband met een te lage kwaliteit van het examinatorenwerk. Beide schorsingen konden echter spoedig weer worden opgeheven.

Voor kalenderjaar 2015 is het volgende aantal examinatoren vastgesteld:

ACADEMIE	AANTAL EXAMINATOREN
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT	62
ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE	36
ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN	55
ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK	41
SCALDIS ACADEMY	75
DELTA ACADEMY	31
DE RUYTER ACADEMY	33

Bij de benoeming van docenten wordt ervan uitgegaan dat zij over zodanige toetsdeskundigheid beschikken dat ze als examinerator kunnen fungeren. Hiervoor dienen zij te voldoen aan de eisen voor een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) dan wel Senior Kwalificatie Examinering (SKE), vastgesteld door de Vereniging Hogescholen (expertgroep BKE/SKE). In 2015 hebben de eerste docenten de training voor BKE dan wel SKE-certificering met goed gevolg afgelegd.

8.4. STUDIEADVIES

Zolang een student de propedeutische fase niet heeft afgerond, ontvangt hij één of meerdere studieadviezen. Een dergelijk advies kan positief, voorwaardelijk positief of negatief zijn. Bij een positief advies is de propedeutische fase volledig afgerond. Wanneer deze fase nog niet volledig is afgerond maar de student wel voldoet aan de vereisten die het College van Bestuur daaromtrent heeft vastgesteld, is het studieadvies voorwaardelijk positief. Een negatief advies wordt uitgebracht 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.

8.4.1. NBSA NORM

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

Ook studenten in het tweede jaar van inschrijving kunnen een NBSA ontvangen en wel wanneer minder dan 60 studiepunten (of 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 die het behalen van deze studiepunten belet hebben.

Aan het einde van het derde jaar van inschrijving dient iedere student, ongeacht zijn persoonlijke omstandigheden, de propedeutische fase succesvol te hebben afgerond. Indien dit niet het geval is, volgt een NBSA.

8.4.2. NBSA PROCEDURE

Het College van Bestuur heeft zowel een aantal adviserende taken als de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid omtrent NBSA's gemandateerd aan de examencommissie. In maart 2015 zijn 1802 schriftelijke waarschuwingen verzonden. Daaropvolgend zijn in juli 2015 376 voornemens NBSA verzonden.

Zoals gebruikelijk is ook in 2015 een hoorcommissie ingesteld om de studenten ten aanzien van wie een voornemen tot een NBSA is uitgebracht, de kans te bieden gehoord te worden. Ook in 2014 is weer gebruik gemaakt van een aantal gemengde koppels bestaande uit HZ-personeel en externen; een werkwijze die, zo blijkt uit de evaluatie, als zeer positief wordt ervaren.

In 2015 hebben 57 studenten zich aangemeld voor de hoorzitting. Dit betreft een duidelijke afname ten opzichte van de 90 aanmeldingen in 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 uitgebracht aan het dagelijks bestuur van de examencommissie dat het uiteindelijke besluit omtrent het uitbrengen van een NBSA genomen heeft. Dit besluit bindt het College van Bestuur. Van de 57 aanmeldingen voor de hoorcommissie zijn uiteindelijk 14 voornemens NBSA ingetrokken. Van drie studenten is het NBSA opgeschort. Uiteindelijk hebben 279 studenten eind augustus 2015 een NBSA ontvangen; 242 eerstejaars, 32 tweedejaars en vijf derdejaarsstudenten. Een afname ten opzichte van de 293 uitgebrachte NBSA's in 2014.

Het staat de student vrij schriftelijk beroep in te stellen tegen een NBSA. Dit kan bij het College van Beroep voor de Examens (CBE). In 2015 hebben 21 studenten gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Het CBE heeft van één student het beroep tegen een NBSA gegrond verklaard.

8.5. ROL VAN EXAMENCOMMISSIES BIJ ACCREDITATIES

Toetsing en verantwoording van de realisatie van de eindkwalificaties wordt binnen de opleidingsbeoordeling zwaarder gewogen dan voorheen. Het gerealiseerde niveau blijkt uit tussentijdse en afsluitende toetsen, afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling dienen volgens de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk te zijn.

De examencommissie speelt in dit proces een vitale rol. Het streven is daarom deze commissie zoveel mogelijk te laten vertegenwoordigen bij (proef)visitaties/accreditaties. In 2015 is de examencommissie vertegenwoordigd geweest bij de volgende accreditaties:

- Leraar Basisonderwijs: Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO), openbaar onderwijs
- Sport- & Bewegingseducatie

8.6. KLACHT EN BEROEP

8.6.1. KLACHT

Een student of 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 examinator
- een persoon, werkzaam onder verantwoordelijkheid van de examencommissie of een deexamencommissie

In 2015 is er geen klacht ingediend bij de examencommissie.

8.6.2. BEROEP

Tegen beslissingen van de examencommissie en examinatoren staat beroep open bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) van HZ. Alvorens het CBE een beroep in behandeling neemt, wordt het beroepschrift doorgezonden aan de HZ-examencommissie met de uitnodiging om in overleg met de betrokken student na te gaan of een minnelijke schikking mogelijk is. Indien dit niet mogelijk lijkt, wordt het beroepschrift door het CBE in behandeling genomen.

Indien het beroep gegrond verklaard wordt, vernietigt het CBE de beslissing geheel of gedeeltelijk. Het CBE is niet bevoegd in plaats van een geheel of gedeeltelijke vernietigde beslissing een nieuwe beslissing te nemen. Wel kan het bepalen dat opnieuw of, indien de beslissing is geweigerd, alsnog in de zaak wordt beslist, dan wel het tentamen, het examen, het toelatingsverzoek, het aanvullend onderzoek of enige onderdeel daarvan opnieuw worden afgenomen onder door het CBE te stellen voorwaarden. In dergelijke gevallen, voorziet de examencommissie 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 2015 wordt verwezen naar hoofdstuk 2 Organisatie.





INTERNATIO- NALISERING



Internationalization is defined as the process of integrating international, intercultural, and global dimensions into the purpose, functions and delivery of higher education and research.

9.1. INTERNATIONAAL ONDERWIJS EN ONDERZOEK

HZ leidt studenten op voor een globaliserende werkomgeving. Dit vereist dat zowel het onderwijs als het praktijkgericht onderzoek gekenmerkt wordt door een sterke internationale oriëntatie. Nationale en internationale studenten volgen gezamenlijk onderwijs en verrichten praktijkgericht onderzoek op relevante (inter)nationale thema's. Omdat de wereld en de beroepspraktijk waar studenten werkzaam zullen zijn steeds internationaler worden, neemt het belang van het ontwikkelen van sociale vaardigheden en inlevingsvermogen toe. Om studenten hierbij te helpen worden zij gestimuleerd hun internationale wereldoriëntatie te verbreden en verdiepen. Tijdens hun studie werken zij aan internationale real-life casuïstiek. Zij worden gestimuleerd om buitenlandervaring op te doen middels stage en afstuderen bij internationale bedrijven en studie bij internationale partnerinstellingen. Tevens wordt er naar gestreefd het aantal buitenlandse studenten (exchange student en degree seeking students) in de komende periode significant te doen groeien. De aanwezigheid van internationale studenten leidt tot een 'international classroom'. Hiertoe wordt het Engelstalig HZ onderwijsaanbod voortdurend uitgebouwd. Hierbij moet gedacht worden aan volledig Engelstalige trajecten maar ook aan de ontwikkeling van Engelstalige Minoren.

HZ kent in 2015 de volgende Engelstalige trajecten voor betalende studenten:

- Water Management
- Delta Management
- Civil Engineering
- Logistics Management
- International Maintenance Management
- Chemistry
- International Business & Management Studies
- International Business & Languages
- Vitality and Tourism Management

Bovenstaande Engelstalige programma's zijn ook voor Nederlandse studenten toegankelijk. Hierdoor ontstaat een natuurlijke wisselwerking tussen Nederlandse en internationale studenten en vindt, vanuit Nederlands perspectief bezien, 'internationalisation at home' plaats.

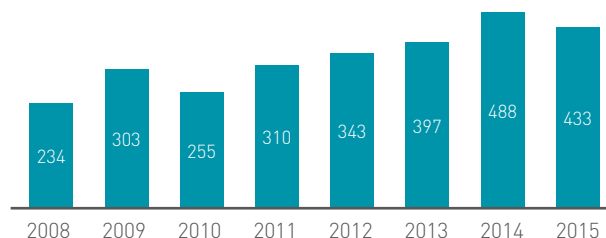
Het gebruik van digitale nieuwe media, zoals open educational resources en massive online open courses (MOOC), zorgt voor een nieuwe verbinding met internationale doelgroepen en partners. Hierdoor zijn nieuwe werkvormen mogelijk en kunnen nieuwe doelgroepen worden aangeboord. Een voorbeeld hiervan is de in hoofdstuk 4 benoemde MOOC Biobased Economy Introduction.

Ook het praktijkgericht onderzoek, uitgevoerd vanuit de Applied Research Centres en de Centres of Expertise, heeft een internationaal karakter. 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. Omdat de thema's van de Duurzame Dynamische Delta eveneens relevant zijn voor andere delta's in de wereld, is het profiel ook internationaal stevig verankerd. HZ verricht onderzoek op thema's die passen bij het DNA van de Zuidwestelijke delta, waarbij ook onderzoek op internationale locaties plaatsvindt in samenwerking met lokaal aanwezige partners. Een mooi voorbeeld hiervan is het Living Lab Biobased Economy in Brazilië. Binnen Living Labs werken studenten op locatie aan praktijkgerichte opdrachten met een internationaal karakter met een focus op de Nederlandse en Braziliaanse 'biobased economy'. Het praktijkgericht onderzoek vindt plaats in nauwe samenwerking met en betrokkenheid van de (internationale) beroepspraktijk en partnerinstellingen. Hierbij wil Living Lab een bijdrage leveren aan de veranderende human capital agenda door zowel de student- als docentmobiliteit te verhogen en het stimuleren van innovatie door middel van gezamenlijke onderwijs- en applied research programma's. Al ruim 15 studenten zijn in het kader van dit programma naar Brazilië gegaan. De consortiavorming van HZ en de multipartnersstrategie 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 de Horizon 2020. HZ

focust zich in het kader van internationale samenwerking op partijen die actief zijn in internationale deltagebieden zoals Louisiana, Surabaya, Jakarta, Shanghai, Bangkok, Brazilië en de Mekong delta (Vietnam).

9.2. INKOMENDE STUDENTEN

Per 1 oktober 2015 kende HZ 433 betalende en bekostigde internationale studenten, 55 minder dan in 2014. Dit komt neer op 9% van de totale studentenpopulatie van 4816.



Figuur 9.1. Internationale (betalende en bekostigde) studenten op de HZ

9.2.1. INKOMENDE DEGREE SEEKING STUDENTEN

Er zijn in 2015 in totaal 147 nieuwe buitenlandse (degree seeking) studenten ingestroomd. Het absolute getal ligt hiermee lager dan in 2014. Het aantal van 147 bedraagt 11% van de totale nieuwe HZ instroom van 1324 studenten. Het College van Bestuur heeft reeds enige jaren geleden besloten dat HZ zich wat werving betreft voornamelijk zal richten op studenten die een volledig studieprogramma willen doorlopen.

Het aanmeldproces voor Engelstalige opleidingen is in 2015 geoptimaliseerd. Er wordt persoonlijk contact gezocht met geïnteresseerde potentiële studenten. HZ-medewerkers worden hierbij bijgestaan door HZ-studenten die fungeren als ambassadeurs.

9.2.2. INKOMENDE EXCHANGE STUDENTEN

Om zowel HZ-studenten de kans te bieden om een deel van hun studieprogramma in het buitenland te volgen alsook buitenlandse studenten op HZ te verwelkomen, zijn er overeenkomsten met 72 partnerinstellingen gesloten. De selectieprocedure van deze instellingen vindt uiterst zorgvuldig plaats. Belangrijkste maatstaf is het (niveau van het) aldaar aangeboden onderwijs en de aansluiting van de programma's op de opleidingen van HZ.

Met veel van onze partnerinstellingen heeft HZ een jarenlange band waardoor met recht gesproken kan worden van een stabiel netwerk. HZ speelt evenwel continu in op de laatste ontwikkelingen en evalueert jaarlijks alle lopende samenwerkingen zodat het aanbod up-to-date en aantrekkelijk blijft. Nieuwe partnerinstellingen sinds 2015 zijn o.a. Sakatuna UAS (Finland), Hof University (Duitsland) en IILM (India). In schooljaar 2014-2015 heeft HZ 71 buitenlandse exchange studenten mogen verwelkomen afkomstig van één van onze partnerinstellingen. Een mooie stijging ten opzichte van de 65 studenten hiervoor. HZ blijft verder inzetten op het onderhouden van zowel de relatie met onze partnerinstellingen als de promotie van HZ bij de studenten van deze onderwijsinstellingen.

Zie bijlage 9.1 voor een volledig overzicht van de huidige partnerinstellingen en de incoming exchange cijfers.

9.2.3. NATIONALITEITEN

In 2015 waren er op HZ naast de Nederlandse studenten nog 56 andere nationaliteiten aanwezig. Ook binnen vrijwel alle Engelstalige programma's is sprake van een breed palet van nationaliteiten. Door de internationale diversiteit binnen het instituut krijgen studenten de kans om in contact te komen met andere culturen en een veranderende wereld.

Om het contact tussen de nationale en internationale studenten op HZ te bevorderen, draait sinds lange tijd het HZ Peer Project waaraan per semester gemiddeld tussen de 50 en 100 nationale en internationale studenten meedoen. Deelnemers aan het Peer Project dienen minimaal 35 uur per semester te besteden aan gezamenlijke activiteiten met een internationaal karakter. Eén van de succesvolle projecten binnen het Peer Project in 2015 was 'International Student Jury Film by the Sea 2015'. Tezamen met studenten van University College Roosevelt, vormden HZ-studenten een International Student Jury tijdens het in Vlissingen gehouden filmfestival 'Film by the

Sea'. Deze jury bezocht en beoordeelde geselecteerde films, schreef reviews, verzorgde presentaties en nam deel aan workshops. Een zeer geslaagd initiatief dat niet alleen op de komende edities van de filmfestival een vervolg zal krijgen maar tevens is opgemerkt door EP-Nuffic. Zij hebben het project genomineerd voor de Orange Carpet Awards; een prijs voor best practices in internationalisering binnen het hoger onderwijs.

DE JURY VAN DE ORANGE CARPET AWARD ZEGT OVER HET INITIATIEF:

"Een inspirerend en internationaal project, waarbij lokale studenten zich ontwikkelen in een internationaal werkveld, waar verschillende onderwijsniveaus bij zijn betrokken, het project spreekt tot de verbeelding."

Bijlage 9.2 bevat een overzicht van de nationaliteiten van internationale studenten op de HZ

9.3. UITGAANDE STUDENTEN – EXCHANGE/STUDIE/STAGE

Het aantal HZ-studenten dat voor studie dan wel stage naar het buitenland gaat, laat de afgelopen jaren een stijgende lijn zien. In schooljaar 2014-2015 maakten 134 HZ studenten gebruik van de mogelijkheid om een deel van hun studieprogramma te volgen aan één van onze partnerinstellingen. 189 Studenten besloten in 2015 hun stage buiten de landsgrenzen te voltooien, een lichte stijging ten opzichte van 2014 toen er 176 studenten naar het buitenland vertrokken om stage te gaan lopen.

STUDENTS RICK GEERS, DAVI DIELEMAN, ROBIN DE JONG AND MELVIN VERSLUIJS ARE CURRENTLY STUDYING AT KOREA UNIVERSITY/SEJONG CAMUS.

"We're having a great time here at Korea University. The students, the study programme with all the international and also Korean students is really fantastic! Everybody is so kind, they all want to help, invite you for all kinds of events! It's really fun to be here. Today it's International Day at the university and we had to represent and promote HZ. We generated a lot of interest in the Netherlands and HZ so we achieved our goal!"

Zie bijlage 9.1 voor een volledig overzicht van de huidige partnerinstellingen en de outgoing exchange cijfers.

9.4. BEURZEN

HZ zet zich actief in om studenten van alle opleidingen de kans te bieden buitenlandervaring op te doen. Eén van de manieren om dit te bewerkstelligen is door elke student in staat te stellen gedurende (minimaal) drie maanden stage te lopen over de grens.

Binnen Europa maakt HZ zoveel mogelijk gebruik van de beursmogelijkheden die het Erasmus+ biedt. Erasmus+ is het nieuwe EU-programma voor onderwijs, beroepsopleidingen, jeugdzaken en sport voor 2014-2020. Sinds de invoering van dit programma afgelopen jaar vindt de eindrapportage één keer per twee jaar plaats. Over 2014-2015 hebben 73 studenten een Erasmus+ beurs ontvangen voor studie en 98 studenten voor stage.

Om die studenten tegemoet te komen die een studie of onbetaalde stage buiten Europa willen volgen dan wel lopen, heeft HZ het HZ-beurzenfonds in het leven geroepen. In 2015 hebben in totaal 101 studenten een beroep gedaan op deze beurs waarvan 59 studenten voor studie en 42 studenten voor stage. Een kleine stijging van twee studenten ten opzichte van 2014.

Bijlage 9.3 bevat overzichten van bovengenoemde en andere internationale beurzen

9.5. DOCENTMOBILITEIT

In het kader van het ontwikkelen van hun internationale oriëntatie stimuleert HZ deelname van docenten aan internationale uitwisselingsprogramma's (zoals Erasmus), het verrichten van onderzoek in het buitenland, het ontwikkelen van internationale cases, het begeleiden van studenten in het buitenland en dergelijke.

HZ streeft naar 10% internationale mobiliteit binnen de planperiode 2013-2017. De in het buitenland ontplooidde activiteiten vallen ofwel onder de noemer 'docentuitwisseling' ofwel onder 'kennisexport'. Dit betreft extern



bekostigde, contractueel vastgelegde werkzaamheden zoals het gedurende één of meerdere weken ontwikkelen van ofwel verzorgen van lessen bij een buitenlandse instelling. Andere manieren waarop docenten internationaal actief zijn geweest in 2015 is door congresbezoek in het buitenland, het maken van een studiereis en het begeleiden van studenten bij stage of afstuderen in het buitenland.

In 2015 zijn 12 HZ-docenten actief geweest in het buitenland. Verder hebben diverse medewerkers, directieleden en bestuursleden in 2015 een internationaal werkbezoek afgelegd om te werken aan het onderhouden en verder optimaliseren van het internationaal partnernetwerk. Naast de inzet van HZ-docenten in het buitenland, stimuleert HZ de komst van buitenlandse gastdocenten naar onze instelling. Ook in 2015 heeft Vlissingen weer buitenlandse gastdocenten mogen verwelkomen, bijvoorbeeld tijdens de International Week van de opleiding Leraar Basisonderwijs.

De toename van het Engelstalige aanbod heeft uiteraard consequenties voor de Engelse taalvaardigheid van zowel onze docenten als onze overige medewerkers. De door HZ ondertekende Code of Conduct (de landelijke gedragscode voor instellingen hoger onderwijs) vereist dat HZ erop toeziet dat de docenten binnen Engelstalige programma's deze taal voldoende beheersen. Voor de docenten werkzaam binnen de profielacademies als de overige docenten vanaf schaal 10 die lessen in het Engels verzorgen, betekent dit dat zij de Cambridge Proficiency cursus (het hoogste niveau) met goed gevolg dienen te hebben afgelegd. Deze basisnorm is vastgelegd als functionele (basis)vereiste in de functiereeks onderwijs en onderzoek. Voor alle overige docenten wordt het Cambridge Advanced niveau aanbevolen. In 2015 hebben 21 medewerkers deelgenomen aan de binnen HZ verzorgde Cambridge cursussen. Tezamen met de Dienst Personeel & Organisatieontwikkeling zorgen de academies en diensten ervoor dat bovenstaande doelstellingen met betrekking tot Engelse taalvaardigheid opgenomen worden in de scholingsplannen. Daarnaast spelen deze eisen een belangrijke rol bij het aannamebeleid.



9.6. VEILIGHEID

Recente ontwikkelingen die zowel betrekking hebben op maatschappelijke onrust als op aspecten betreffende de volksgezondheid, hebben ertoe geleid dat HZ zich nog meer bewust is geworden van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de veiligheid van zowel onze studenten als onze medewerkers. Dit heeft geresulteerd in een herformulering van het veiligheidsbeleid. Uitgangspunt blijft het reisadvies van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Daar waar een negatief reisadvies geldt, conformeert HZ zich hieraan. Echter, ook wanneer studenten of medewerkers aangeven uit persoonlijke overwegingen (bijvoorbeeld vanwege een onveilig gevoel) niet naar een bepaalde bestemming te willen reizen, dan wel terug te willen komen naar Nederland, wordt dit gerespecteerd. Studenten kunnen in een dergelijk geval een vervangende opdracht uitvoeren. Daarnaast heeft HZ in samenwerking met een externe partij een cursus crisiscommunicatie ontwikkeld waaraan belanghebbende collega's (bijvoorbeeld deans, het College van Bestuur en medewerkers van International Office) begin 2016 zullen deelnemen.



**MEDE-
WERKERS**

10

Het werven, behouden en ontwikkelen van competente, bevoegen en gemotiveerde teams van professionals is van wezenlijk belang om in een dynamische omgeving veerkrachtig en wendbaar te anticiperen op ontwikkelingen en daarmee een innovatieve voorsprong te behouden. Teamontwikkeling en dialoog, werving en selectie en duurzame inzetbaarheid vormden in 2015 daarom de speerpunten van het HZ-personeelsbeleid. Deze speerpunten – welke elkaar versterken en ondersteunen – staan niet op zichzelf, maar vormen al sinds jaren een organisch geheel. Over deze speerpunten zal in dit hoofdstuk verantwoording worden afgelegd.

10.1. CONTEXT – ONTWIKKELINGEN IN 2015

Het kalenderjaar 2015 stond met name in het teken van de ontwikkeling en implementatie van het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept. Implementatie van dit nieuwe onderwijsconcept vergde grote inspanningen en veel innovatiekracht van de (veelal kleine) teams.

Mede vanwege binnen de sector gemaakte afspraken om – vooruitlopend op het beschikbaar komen van de middelen uit het leenstelsel – extra instellingsmiddelen in te zetten voor 2015, 2016 en 2017, heeft HZ ter ondersteuning van dit proces voor 2015 22,18 fte tijdelijk beschikbaar gesteld vanuit de innovatiemiddelen. Daarvan is 5,63 fte ingezet.

Dat laatste had duidelijke gevolgen voor de in- en doorstroom van medewerkers. Vanwege de extra fte's kunnen huidige docenten meer tijd besteden aan innovatie. De onderwijsuitvoering wordt opgevangen door tijdelijke docenten.

Ook is veel aandacht besteed aan de realisatie van de prestatieafspraken (zie hiervoor hoofdstuk 4).

Daarnaast vormden de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek en een nieuwe cao-hbo belangrijke externe ontwikkelingen waarop in 2015 geanticipeerd is. Veranderende wet- en regelgeving heeft er voor gezorgd dat beleid en processen aanpassing behoeften. De wet Werk en Zekerheid en veranderingen ten aanzien van de inzet van ZZP'ers en de VAR zijn hier een goed voorbeeld van. Genoemde thema's hebben geleid tot een aanpassing in het contractenbeleid. Voor HZ betekenen deze veranderingen dat er minder flexibel kan worden omgegaan met de instroom van medewerkers.

Dit terwijl HZ genoodzaakt is flexibiliteit binnen de organisatie in te bouwen, vanwege fluctuaties in de jaarlijkse instroom van studenten en variërende personeelsbehoefte vanuit tijdelijke (onderzoeks-) projecten. Echter, de inzet van tijdelijke extra formatie op basis van de innovatiemiddelen heeft in 2015 gezorgd voor meer flexibiliteit binnen de teams.

10.2. KENGETALLEN

Op peildatum 31/12/2015 heeft HZ een personeelsbestand van 336 fte, waarvan 41,5 fte aan tijdelijke arbeids-overeenkomsten en 3,8 fte aan tijdelijke uitbreidingen ten behoeve van de flexibele schil zijn ingezet. Daarnaast heeft HZ in 2015 personele inzet via detacheringen, inzet vanuit specialistische bureaus, gastdocenten, uitzendbureaus of externe payrolling gekend. Gezien de marges die op de loonkosten zitten en dus tot een hogere gemiddelde personeelslast leiden, is dit niet 1-op-1 door te vertalen naar fte's. Wordt dat wel gedaan, dan is er sprake van 49,6 fte.

HZ maakt geen gebruik van min-max contracten. In 2015 is éénmaal gebruik gemaakt van een tijdelijke arbeidsmarkttoelage.

Er is geen Openbaar Vervoerplan zoals beschreven in artikel I-6.1. van de cao-HBO. HZ kende daarentegen in 2015 een gedegen tegemoetkoming voor gemaakte woon-werkkosten en dienstreizen. Tevens stelt HZ bedrijfsauto's ter beschikking voor te maken dienstreizen, mede vanwege de beperkte mogelijkheden omtrent het openbaar vervoer in de regio.

10.3. TEAMONTWIKKELING EN DIALOOG

In 2015 heeft het College van Bestuur teamontwikkeling en dialoog binnen de teams benoemd als jaarthema. Teams hebben de afgelopen jaren meer professionele ruimte en verantwoordelijkheid gekregen. Binnen de contouren van het HZ-Instellingsplan 2013-2017 heeft ieder team bottom-up haar eigen jaarplan mogen formuleren, leidend tot opleidings- en academie jaarplannen. Dialoogvoering binnen de teams blijkt echter nog geen gemeengoed. Het is nog te ambitieus gebleken om teams de dialoog te laten voeren over de taakverdeling, het professionaliseringsplan en het elkaar aanspreken op de voortgang hiervan. Eigen regie hierin is de stip op de horizon, waarin de teams in 2016 verder begeleid zullen worden.

Het bespreken van de individuele ontwikkeling van medewerkers blijkt wel steeds meer ingebed te worden in het jaarlijkse proces. De plannings- functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn afgelopen jaar binnen vrijwel alle diensten en academies gevoerd en eind 2015 waren vrijwel alle professionaliseringsplannen in het bezit van de HZ Academy. Er is sprake van een stijgende lijn in zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de gesprekken.

10.4. WERVING, SELECTIE EN EINDE DIENSTVERBAND

In 2015 is gewerkt aan de aanpassing van het werving- en selectiebeleid en de bijbehorende procedure beschrijving. De strategische personeelsplannen vormen voortaan het uitgangspunt voor de werving en selectie, professionalisering en mobiliteit. Op basis van deze strategische personeelsplannen is zowel kwantitatief als kwalitatief inzichtelijk aan welke medewerkers nu en in de toekomst behoefte is. De kwantitatieve planning is gekoppeld aan de prognose van de studentenaantallen, de kwalitatieve planning is gekoppeld aan de benodigde competenties en HZ-kernwaarden. Voor docenten zijn hiervoor de basiskwalificaties uit docent 2.0 (HZ-Instellingsplan 2013-2017) en de teamsamenstelling leidend. Voortaan zullen uitsluitend docenten worden aangenomen die minimaal een master bezitten en recente en relevante ervaring hebben in het betreffende beroepenveld. Daarnaast voldoen ze bij voorkeur ook aan de overige gestelde basiskwalificaties, maar is er ook een professioneel scholingsaanbod beschikbaar om nieuwe medewerkers verder te professionaliseren. Verder is in 2015 gewerkt aan de internationalisering van de docentenstaf binnen de internationaal georiënteerde opleidingen. Ook is geworven op PhD's en/of docenten met een onderzoeksachtergrond. HZ heeft ook gewerkt aan werven van vrouwen op managementposities. Binnen het economisch cluster is een vrouwelijke dean geworven.

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 en anderzijds in de beroepspraktijk werkzaam zijn. Dit stelt 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.

In de zomerperiode heeft een grote wervingspiek plaatsgevonden vanwege het beschikbaar stellen van de eerder genoemde extra fte's ten behoeve van de innovatie van het onderwijs.

HZ streeft naar een flexibele schil van minimaal 20% van het medewerkersbestand. Tijdelijke dienstverbanden zijn momenteel gemaximeerd op 2 jaar. Vorenstaande houdt in dat er een flink verloop is in het personeelsbestand. Dit heeft financiële gevolgen. Het gevoerde beleid gericht op de beheersing van uitgaven inzake uitkeringen in verband met de beëindiging van een dienstverband kent twee sporen. HZ maakt een onderscheid naar medewerkers die enerzijds op de pay-roll staan en anderzijds medewerkers die bijvoorbeeld een aanstelling hebben via Landelijke Personeels Diensten van Loyalis. Dit beleid beweegt zich binnen wettelijke kaders. Relevante regelgeving is BW, WW, BWO0 en de CAO HBO. Naast het aflopen van tijdelijke dienstverbanden zijn er in 2015 geen dwingende ontslagen geweest.

10.5. DUURZAME INZETBAARHEID

In de cao-hbo is duurzame inzetbaarheid tot een belangrijk thema gemaakt. In de cao is duurzame inzetbaarheid doorvertaald naar de toekenning van DI-uren aan medewerkers die minimaal 5 jaar binnen het hbo werkzaam zijn. Deze uren kunnen door medewerkers worden ingezet om aan duurzame inzetbaarheid te werken. HZ heeft duurzame inzetbaarheid nog beleidsrijker aangevlogen. Het behelst binnen HZ een integraal beleid, waar dialoog het centrale vertrekpunt is. Tussen leidinggevenden en medewerkers worden afspraken gemaakt over de introductie, professionalisering en vitaliteit en gezondheid. Bovendien bestaat er ruimte voor individueel maatwerk indien dat nodig is. HZ biedt ruime facilitering op genoemde onderdelen, maar de eigen verantwoordelijkheid en eigen regie van medewerkers hierin is steeds belangrijker geworden.

10.5.1. INTRODUCTIE EN INWERKEN

Een goede start is essentieel voor nieuwe medewerkers. Met name nieuwe jonge docenten blijken een grote werkdruk te ervaren in het zich eigen maken van het docentschap. HZ heeft hier op geanticipeerd door voor iedere opleiding een onderwijsondersteuner beschikbaar te stellen. Deze onderwijskundige biedt (nieuwe) medewerkers ondersteuning bij de ontwikkeling en uitvoering van het nieuwe onderwijsconcept. Tevens krijgen nieuwe docenten een introductiemodule aangeboden die bestaat uit een pedagogisch didactische opleiding. Nieuwe docenten worden op deze manier gezamenlijk wegwijs gemaakt binnen het onderwijs. Dit traject is verplicht om voor een vaste aanstelling in aanmerking te komen. In 2015 is een groep van zeven docenten gediplomeerd. Nieuw is dat deze groep ook de landelijk afgesproken BKE (basiskwalificatie examinering) certificering heeft behaald.

10.5.2. PROFESSIONALISERING

Een leven lang leren is van belang voor de ontwikkeling van zowel individuele medewerkers als het team en de organisatie. In 2015 is er wederom veel geïnvesteerd in zowel individuele als collectieve professionalisering. De HZ Academy heeft in 2015 de werkprocessen en de managementinformatie verder geprofessionaliseerd. Ook dit jaar

is ondersteuning geboden aan de uitvoering van de professionaliseringsplannen. De focus voor de diensten lag veelal op specifieke individuele scholing, de focus voor de opleidingen lag op het behalen van de HZ-basiskwalificaties en dan met name de masters, promotietrajecten, pedagogisch didactische trajecten, Engelse taalvaardigheid, onderzoeksvaardigheden en BKE/SKE (senior kwalificatie examinering).

De totale besteding aan professionalisering in 2015 was €426.883 aan out of pocketkosten en €961.943 aan professionaliseringstijd. De out-of-pocketkosten bestonden uit kosten voor in company trainingen en voor individuele scholingen. Het bedrag geeft een enigszins vertekend beeld, omdat de kosten van vrijwel alle lopende mastertrajecten worden vergoed door de lerarenbeurs. Als de beurzen buiten beschouwing worden gelaten is er zelfs €516.347 aan out of pocketkosten besteed. De kosten voor de professionaliseringstijd bestaan uit de tijd voor de master en promotietrajecten alsmede voor het in de begroting opgenomen basisrecht binnen de opleidingen.

Vanuit de HZ Academy is er voor €117.790 (out of pocket) aan in company scholing georganiseerd. 64% hiervan betrof scholing op de basiskwalificaties zoals SKE, PDA (pedagogisch didactische aantekening), Cambridge Engels en onderzoeksvaardigheden.

Bijlage 10.1. bevat een totaal verantwoordingsoverzicht professionalisering en scholing 2015.

MASTER- EN PROMOTIETRAJECTEN

Naast genoemde basiskwalificaties zijn de master en promotietrajecten al jaren een speerpunt binnen HZ. Op peildatum 31 december 2015 heeft 77,3% van de docenten een master en is 5,7% gepromoveerd (o.b.v. aantallen). Hiermee is de prestatieafsprake zoals gemaakt met het ministerie van OCW (>70%) gerealiseerd (zie hoofdstuk 4). De ambitie van HZ is om dit percentage nog verder te verhogen. Op dit moment lopen er nog steeds trajecten. In totaal volgen 18 medewerkers een masteropleiding en werken vijf medewerkers aan een promotietraject. Aan 16 medewerkers is een lerarenbeurs toegewezen voor een masteropleiding. Eén medewerker heeft een promotievoucher toegewezen gekregen vanuit de NWO. Geconstateerd moet worden dat het rendement van de promotietrajecten laag blijft binnen de gestelde termijn van 5 jaar.

MANAGEMENT DEVELOPMENT

Voor het College van Bestuur, academiedirecteuren en diensthoofden heeft in 2015 een Management Developmenttraject plaatsgevonden, gericht op teamontwikkeling en samenwerking. Daarnaast hebben enkele sessies plaatsgevonden voor management – inclusief opleidingscoördinatoren – gericht op de ontwikkeling van de jaarplannen als afgeleide van het HZ-Instellingsplan 2013-2017.

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.

10.5.3. INTEGRAAL GEZONDHEIDSBELEID

Een derde pijler van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van HZ betreft het integraal gezondheidsbeleid. Deze pijler sluit aan bij de strategische HR-doelstelling om competente, bevoegen en gemotiveerde teams van professionals te behouden. Hiervoor is het van belang om een veilige, gezonde, vitale en prettige werkomgeving te creëren. Het afgelopen jaar is er, naast het reguliere verzuimmanagement, veel aandacht besteed aan vitaliteit en preventie.

HZ kende in 2015 een verzuimpercentage van 4,14% ten opzichte van 4,25% in 2014. In totaal zijn er twee medewerkers ingestroomd in de WIA. Naast focus op dit verzuimpercentage, zet HZ ook in op het gezond en vitaal houden van de overige 96%. Juist door deze groep medewerkers gezond en vitaal te houden, verkleint de kans dat zij instromen in het verzuim. In 2015 is gericht beleid ontwikkeld om medewerkers bewust te maken van de eigen gezondheid en vitaliteit, waarbij de nadruk ligt op de eigen verantwoordelijkheid en regie. In het voorjaar 2015 is HZ Vitality gelanceerd tijdens de eerste gezondheids- en vitaliteitsweek. Medewerkers hebben die week kunnen deelnemen aan de healthcheck/vitaliteitscan. Op de onderdelen stress, voeding en bewegen is een meting verricht en hebben medewerkers een persoonlijk advies gekregen. Medewerkers konden van daaruit gebruik maken van een pakket aan interventies zoals ontwikkeld door HZ in samenwerking met Achmea Zilveren Kruis.

Het pakket is gebaseerd op de drie pijlers bewegen, stress en voeding. 21 medewerkers hebben zelf direct na de testen een (coaching) interventie aangevraagd. De hiermee gepaard gaande kosten konden voor een groot deel worden bekostigd vanuit het voor de sector beschikbare zorgverzekeringspakket Livvit. Preventieve interventies die zijn ingezet zijn onder andere individuele coaching en team-coaching. Er hebben 45 coaching trajecten plaats gevonden. HZ Academy heeft cursussen time management en agressie en geweld verzorgd. Er zijn 24 werkplek-onderzoeken uitgevoerd en aanpassingen uitgevoerd. Aan het reeds bestaande HZ Vit-programma hebben 93 medewerkers deelgenomen.

Maatwerktrajecten vormen de vierde pijler van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Elke medewerker kent in zijn werk en in zijn privé omgeving eigen problematieken die van invloed zijn op de eigen inzetbaarheid en het functioneren binnen HZ. Daar waar mogelijk worden daar interventies voor ingezet. Gedacht moet worden aan het inzetten van DI-uren voor bijvoorbeeld zorgverlof, professionalisering, coaching, aanpassingen in het werk of preventieve interventies zoals hierboven reeds genoemd.

Wat betreft vitaliteit en gezondheid, heeft het College van Bestuur de intentie uitgesproken binnen HZ graag een blue zone te willen creëren. Concreet betekent dit dat medewerkers binnen de organisatie een duidelijk gezamenlijk doel hebben, actief aandacht hebben voor beweging en voeding, kunnen om gaan met stress en een echte community vormen. Om dit te realiseren is er akkoord gegeven voor het HZ Vitality project dat op de pijlers stress, bewegen en voeding met een programma komt. Tevens worden teams van medewerkers gestimuleerd om individueel of als team met gezondheid en vitaliteit aan de slag te gaan. In 2015 is de basis gelegd voor de uitvoering van het project in 2016.

Wat betreft het mentale aspect is het centrale project werkdruk in 2015 overgedragen aan de teams. Het traject is afgesloten met een tussenmeting MTO/werkdruk. Conclusie is dat de werkdruk een lichte verbetering kent, maar dat het zeker nog niet op het gewenste peil is (4,7 t.o.v. 4,2 in 2014). Uiteraard is er een aantal belangrijke interventies waarvan het resultaat pas op een later moment meetbaar is.

Dit betreft met name aanpassingen in het onderwijs en de wijze van toetsing. Teams zijn gevraagd om op basis van de resultaten acties te formuleren en deze tot uitvoering te brengen. In mei 2016 zal een volgende meting werkdruk plaats vinden en zal in de jaarlijkse gezondheids- en vitaliteitsweek een tweede meting plaats vinden van de individuele healthcheck/vitaliteitsscan.

Bijlage 10.2. betreft de Planning en verantwoording Decentrale Arbeidsvoorwaardenmiddelen 2015.





FYSIEKE EN DIGITALE CAMPUS



Zowel de fysieke als de digitale campus zijn cruciaal voor het creëren van een inspirerende leer-, onderzoeks- en werkomgeving. Beide onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan de orde.

11.1. HUISVESTING

HZ kent vestigingen in Vlissingen (Edisonweg (hoofdlocatie) en Boulevard Bankert 154) en Terneuzen (Vlietweg). De opleiding Sport en Bewegingseducatie – aangeboden in samenwerking met Scalda – maakt deels gebruik van de faciliteiten van het CIOS (Scalda) in Goes.

Afgelopen kalenderjaar heeft in het teken gestaan van planvorming voor realisatie van nieuwe en aangepaste huisvesting voor het toekomstige onderwijs en onderzoek aan de HZ. Hiertoe heeft HZ zich onder andere gericht op verdere uitbreiding van de bestaande huisvesting.

Zo heeft de Raad van Toezicht in maart 2015 toestemming verleend om tot aankoop van Groene Woud 1 te Middelburg over te gaan. De Delta Academy – de academie die hbo-opleidingen en praktijkgericht onderzoek op het gebied van water en land clustert – zal verhuizen naar Middelburg. Door deze opleidingen te huisvesten in nabijheid van bedrijven en partnerinstellingen zoals Rijkswaterstaat, Waterschap Scheldestromen, Grontmij en University College Roosevelt, kunnen HZ en haar studenten beschikken over up-to-date kennis en opdrachten uit de beroepspraktijk. Inmiddels is voor de verbouwing van het pand een planning opgesteld en zijn de architect en adviseurs geselecteerd.

Om tot nieuwbouw voor de maritieme opleidingen te komen is het gebouw Boulevard Bankert 156 verkocht en zijn plannen ontwikkeld voor nieuwbouw op locatie Boulevard Bankert 154. 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.

Voor de bouw van het pand aan de Boulevard Bankert is eveneens een planning opgesteld en is een architect geselecteerd.

Huisvesting aan de Edisonweg zal in de periode 2018, 2019 en 2020 worden vernieuwd, door gebouwendelen te renoveren en aan te passen 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.

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.

11.2. STUDENTENHUISVESTING

Met als uitgangspunt 'de stad als campus' werkt HZ gezamenlijk met partijen zoals gemeenten, Provincie Zeeland, omliggende kennisinstituten, regionale bedrijven en woningcorporaties aan adequate voorzieningen voor studenten. Deze partijen zijn van belang om naast een adequate leeromgeving ook te kunnen beschikken over een goede leefomgeving. Ook in 2015 heeft HZ zich ingezet om voor zowel nationale als internationale studenten voldoende studentenhuysvesting te kunnen aanbieden.

Ambtelijk- en bestuurlijk overleg is gevoerd, met als doel het in beeld brengen van kansen omtrent studenthuysvesting en realisatie daarvan, zodat studenten op adequate wijze gehuisvest kunnen worden. HZ pleit ervoor om het stadsgewest Vlissingen-Middelburg te profileren als studentenstadsgewest en als een aantrekkelijke omgeving om te studeren.

11.3. DIGITALE CAMPUS

In 2015 is uitvoering gegeven aan het derde jaar van de vier jaren die de HZ I-Strategie 2013-2016 bestrijkt. Vanuit de Dienst Informatievoorziening en Automatisering zijn in 2015 bijna 60 projecten uitgevoerd, waaronder het ontwikkelen van nieuwe versies van bestaande applicaties en een fors aantal geheel nieuwe webapplicaties. Bij de ontwikkeling van nieuwe webapplicaties en interfaces ligt het accent nog steeds op de integrale benadering van het HZ onderwijsproces als een keten van bedrijfsprocessen.



Daarbij wordt steeds vaker, naast interne koppelingen tussen systemen, gebruik gemaakt van koppelingen met externe systemen. Een concreet voorbeeld daarvan is de informatie over de boeken uit de boekenlijst van studenten. De actuele informatie over deze boeken wordt via een directe koppeling met een externe partij opgehaald.

De meest in het oog springende ontwikkeling in 2015 was de verdere implementatie van My.HZ, de nieuwe flexibele portaalomgeving van HZ. Verder is in 2015 een belangrijke stap gezet op het gebied van de management informatie. Naast een groot aantal nieuwe rapportages, met name gericht op studievoortgang en in- door- en uitstroom van studenten, wordt een steeds groter deel van de informatie in de periodieke managementrapporten (BMO) geautomatiseerd gegenereerd.

HZ heeft zich in 2015 ook nadrukkelijk georiënteerd op de mogelijkheid van open en online onderwijs. Versterking van onderwijs met behulp van digitale middelen (Technology Enhanced Learning) wordt gestimuleerd door het uitzetten van pilots en het delen van de opbrengsten daarvan onder de opleidingsteams en diensten van HZ. In 2015 is het HZ-brede kader van Technology Enhanced learning vastgesteld. Onderdeel van dit kader is enerzijds een visie op en strategie voor open en online onderwijs en anderzijds een visie op het effectief gebruiken van digitale middelen voor het verhogen en borgen van kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het onderwijs aan HZ. Met deze brede visie verwacht HZ de komende jaren aan de (veranderende) verwachtingen van studenten en maatschappij te kunnen voldoen.

Er ontstaat ruimte voor het aanbieden van onderwijs voor nieuwe doelgroepen en de daarbij behorende diversiteit van de studentpopulatie. Het model biedt een kapstok voor prioritering van verbetering, verrijking, vernieuwing en vervanging van het onderwijs. Concreet heeft dit in 2015 al geleid tot de introductie en implementatie van een HZ breed videoplatform (video.hz.nl), om video content te maken en te delen. Deze video content kan gebruikt worden voor een groot scala aan mogelijkheden, variërend van in-house ontwikkelde educational resources, videofeedback op praktijkgericht onderzoek en webcasts tot integrale opnames van les- of praktijksituaties. Vanuit het Centre of Expertise Biobased Economy is de MOOC Biobased Economy in februari en september 2015 aangeboden, ten behoeve van wereldwijde kennisdisseminatie. Verder is in 2015 de digitale toets analyse geïmplementeerd en zijn er verschillende pilots uitgevoerd gericht op het flipped classroom concept (zie hoofdstuk 4 voor verdere toelichting).



Andere ontwikkelingen in 2015 waren verdere expertiseontwikkeling op het gebied van digitalisering van het onderwijs, het ontwikkelen van technologie partnerships en een actieve participatie in SURF publicaties. Zo heeft op 20 november 2015 een werkbezoek van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, academiedirecteuren en diensthoofden aan TU Delft plaatsgevonden, gericht op digitalisering van het onderwijs en internationalisering.

HZ heeft in het kader van open online onderwijs nadrukkelijk aandacht voor juridische vraagstukken, zoals auteursrecht bij gebruik en ontwikkeling van open educational resources en bewustwording van de effecten van open en online onderwijs op examencommissievraagstukken zoals toetsing en vrijstellingen.



FINANCIËN

12

12.1. FINANCIËLE PRESTATIES: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING

VERGELIJKING BEDRIJFSRESULTATEN 2014 EN 2015:

	REALISATIE	BEGROTING	VERSCHIL	REALISATIE	VERSCHIL
* € 1.000	2015	2015	2015	2014	2014
BATEN					
Rijksbijdrage	32.721	32.048	673	31.018	1.703
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.423	1.930	-507	2.547	-1.124
College-, cursus- en examengelden	9.428	8.943	485	9.009	419
Baten werk in opdracht van derden	1.776	2.034	-258	1.667	109
Overige baten	1.766	1.781	-15	2.043	-277
TOTAAL BATEN	47.114	46.736	378	46.284	830
LASTEN					
Personeelslasten	30.736	33.196	-2.460	28.723	2.013
Afschrijvingen	1.404	2.279	-875	6.443	-5.039
Overige materiële lasten	8.989	8.800	189	8.334	655
TOTAAL LASTEN	41.129	44.275	-3.146	43.500	-2.371
SALDO BATEN EN LASTEN	5.985	2.461	3.524	2.784	3.201
Saldo financiële bedrijfsvoering	-863	-215	-648	-71	-792
Resultaat deelnemingen	129	100	29	114	15
TOTAAL RESULTAAT	5.251	2.346	2.905	2.827	2.424
INCIDENTELE BATEN EN LASTEN IN TOTAAL RESULTAAT	-817	0	-817	-3.401	2.584

Het bedrijfsresultaat van 2015 komt uit op € 5,3 miljoen positief en is daarmee € 2,9 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2015 rekening was gehouden (zie totaal resultaat). Dit verschil is als volgt opgebouwd:

- + € 0,4 miljoen totaal baten
- + € 3,1 miljoen minder totaal lasten
- € 0,6 miljoen saldo financiële bedrijfsvoering

NADERE TOELICHTING BATEN

De Rijksbijdrage is in 2015 € 0,7 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit is een gevolg van positieve prijsbijstellingen per student door het ministerie van OCW. Voor de posten Overige overheidsbijdragen en subsidies en overige baten geldt dat HZ voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgerichte onderzoek voor een significant deel afhankelijk is van het binnenhalen van subsidiestromen. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Sinds de economische crisis is het moeilijker geworden om subsidies te genereren. Hierdoor staan de baten uit contractonderwijs en –onderzoek onder druk. In totaal gaat het om circa € 0,8 miljoen minder baten. De collegegelden zijn € 0,5 miljoen hoger mede als gevolg van meer langstudeerders.

NADERE TOELICHTING LASTEN

De personeelslasten zijn in 2015 € 2,4 miljoen (-7,4%) lager dan begroot en € 2,0 miljoen (+7,0%) hoger dan in 2014.

In 2015 werden er 378,5 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 22,2 fte's lager is dan begroot (400,7 fte's). De onderschrijding van het aantal fte's heeft voor 20,9 fte's betrekking op het onderwijs. Hiervan hebben 16,6 fte's betrekking op de onderwijsinnovatie en 4,3 fte's op het verzorgen van onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is € 0,6 miljoen gedoteerd, hetgeen overeenkomt met de prognose.

De afschrijvingen zijn € 0,9 miljoen lager als gevolg van de bijzondere waardevermindering van € 4,4 miljoen die in 2014 toegepast is op de Kasstroom Genererende Eenheid (=KGE) Edisonweg 4. Dit was ten tijde van het opstellen van de begroting 2015 nog niet voorzien. De overige materiële lasten liggen in lijn met de begroting.

12.2 SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

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

SAMENVATTING BALANS	2012	2013	2014	2015
BALANSTOTAAL	42,3	46,4	46,8	48,6
TOTALE OPBRENGSTEN	40,9	43,8	46,3	47,1
EIGEN VERMOGEN	7,8	12,5	15,3	20,6
EV ALS % VAN HET BALANSTOTAAL	18,44%	26,94%	32,69%	42,34%
BEDRIJFSRESULTAAT	1,2	4,7	2,8	5,3
WERKKAPITAAL	7,8	10,8	16,8	15,4

Het schema toont aan dat de financiële positie van HZ over de hele linie is verhoogd. Dit heeft gevolgen voor de financiële ratio's.

FINANCIËLE RATIO'S	NORM INSPECTIE	NORM OCW	2015	2016	2017	2018
Current ratio	0,5	> 0,5 < 1,5	2,0	2,0	1,1	1,0
Solvabiliteit	30%	> 10% < 50%	42,3%	33,6%	36,5%	39,3%
Rentabiliteit	2 jaar < -5%	> -1% < 5%	11,1%	3,1%	3,6%	3,1%

De current ratio bevindt zich in de prognoseperiode (uitgezonderd 2015 en 2016) 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 boven de signaleringsgrens van de inspectie van 30% uitgekomen. De daling van de solvabiliteit in 2016 wordt met name veroorzaakt door het aantrekken van lang vreemd vermogen ter grootte van € 17,9 miljoen ter financiering van de investeringen in materiële vaste activa. Op basis van verwachte positieve bedrijfsresultaten zal de solvabiliteit verder stijgen.

De rentabiliteit beweegt zich (met uitzondering van 2015) tussen de signaleringsgrenzen van het ministerie van OCW.

12.3. TREASURYBELEID

Het treasurybeleid is risicomijdend en in het treasurystatuut 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 2015 was er, naast tegoeden op diverse spaarrekeningen, tevens sprake van een effectenportefeuille bij Schretlen & Co. Hierin is 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.

12.4. CLAIM REKENSCHAP

In het bestuurlijk arrangement tussen HZ en het ministerie van OCW van september 2005 is afgesproken dat de door het ministerie ingestelde vorderingen ad € 23,9 miljoen in een periode van 20 jaar moeten worden terugbetaald. Vanaf 2006 wordt er jaarlijks € 1,2 miljoen afgelost. Tot en met 2015 is er derhalve € 12,0 miljoen afgelost. In 2009 is in overleg met de accountant besloten om de Claim Rekenschap niet langer een niet uit de balans blijvende verplichting te laten zijn. Het restant van de schuld is toen tegen het tarief van een tienjarige staatsobligatielening (3,55%) met een opslag van 0,1% contant gemaakt en ten laste van het bedrijfsresultaat van 2009 gebracht. De rentepercentages zijn de laatste jaren aanmerkelijk gedaald. Om die reden heeft in 2015 een

herrekening plaats gevonden op de contante waarde van deze lening tegen een percentage van 0,9%. Als gevolg hiervan 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 2015 opgenomen.

12.5. 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
THEMA 1: UITBESTEDING	De HZ besteedde in 2015 geen (delen van) onderwijsprogramma's uit.
THEMA 2: INVESTEREN VAN PUBLIEKE MIDDELEN IN PRIVATE ACTIVITEITEN	De HZ heeft geen gelden uit de Rijksbijdrage aan private activiteiten besteed.
THEMA 3: HET VERLENEN VAN VRIJSTELLINGEN	De HZ verleent vrijstellingen conform de vigerende wet- en regelgeving.
THEMA 4: BEKOSTIGING VAN BUITENLANDSE STUDENTEN	De HZ brengt studenten alleen voor bekostiging in aanmerking, indien deze voldoen aan de door de wet hieraan gestelde eisen.
THEMA 5: COLLEGEgeld NIET BETAALD DOOR STUDENT ZELF	Het collegegeld wordt door studenten zelf dan wel namens de student met schriftelijke machtiging betaald.
THEMA 6: STUDENTEN VOLGEN MODULES VAN OPLEIDINGEN	Studenten van de HZ volgen geen modules van opleidingen met rijksbekostiging
THEMA 7: DE STUDENT VOLGT EEN ANDERE OPLEIDING DAN WAARVOOR HIJ IS INGESCHREVEN	Op de HZ volgt een student die opleiding waarvoor hij is ingeschreven.
THEMA 8: BEKOSTIGING VAN MAATWERKTRAJECTEN	De HZ had in 2015 geen maatwerktrajecten zoals bedoeld in de notities Helderheid.
THEMA 9: BEKOSTIGING VAN HET KUNSTONDERWIJS	Niet van toepassing.
VERMELDING OF EN IN HOEVERRE EIGEN PERSONEEL IS INGESCHREVEN VOOR INITIËLE OPLEIDINGEN	De HZ had in 2015 één eigen personeelslid die was ingeschreven voor een initiële opleiding.
UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN	Zie Bijlage 9.1
EUROPESE AANBESTEDING	Ook in 2015 lopen de zaken die Europees aanbesteed moeten worden, via het Diensten Centrum Onderwijs.

12.6. CONTINUITEITSPARAGRAAF

12.6.1. BELEID EN REALISATIE

In 2015 heeft HZ het jaarplan 2015 uitgevoerd. In het jaarplan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering van het jaarplan 2015 zijn:

- HZ is de enige hogeschool in de provincie Zeeland. HZ bevindt zich in een krimpregio, hetgeen betekent dat verwacht wordt dat de (nationale) studentenaantallen in de komende 15 jaar met circa 19% zullen teruglopen. HZ anticipeert hierop door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en de hieraan gerelateerde strategische initiatieven (zie hoofdstuk 3 Strategie) aan de orde gesteld. Zo moet het strategische initiatief 'Groeierende en innoverende HZ' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom verhoogd wordt.
- Het strategisch initiatief 'Uitdagend onderwijs' moet resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend en aantrekkelijk onderwijs en praktijk gericht onderzoek voor jongeren en werkenden (zie hoofdstuk 4.3 en 4.4). Realisatie van deze initiatieven moet er mede toe leiden dat de continuïteit van HZ ook op lange termijn gegarandeerd blijft.
- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. Het strategisch initiatief 'Docent 2.0' heeft als doelstelling om HZ medewerkers optimaal toe te rusten voor de toekomstige ontwikkelingen. Dit betekent dat medewerkers dienen te beschikken over de nodige flexibiliteit om mee te kunnen veranderen met toekomstige

ontwikkelingen. Dit houdt in dat medewerkers voortdurend moeten blijven werken aan de ontwikkeling van competenties en vaardigheden.

- De realisatie van de groeiambitie en de realisatie van het strategisch initiatief Student- en Procesgericht Onderwijs in combinatie met de wens om gedateerde huisvesting te vervangen door nieuwe huisvesting heeft geleid tot het opstellen van huisvestingsplannen. De realisatie van deze plannen vergt grote investeringen die hoofdzakelijk uit eigen vermogen en deels met vreemd vermogen gefinancierd worden.

In 12.6.3 'Meerjarenbegroting' wordt hier nader in kwantitatieve zin op ingegaan.

12.6.2. KENGETALLEN

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

KENGETALLEN PER 31-12	2015	2016	2017	2018
PERSONELE BEZETTING IN FTE				
• Management/ Directie (=OOP)	16,2	17,6	17,6	17,6
• Onderwijzend personeel (=OP)	248,0	271,7	265,5	261,4
• Overige medewerkers (=OOP)	114,3	122,7	119,9	122,0
TOTAAL	378,5	412,0	403,0	401,0
FACTOR OP/ OOP	1,9	1,9	1,9	1,9
INSTROOM	1.324	1.409	1.436	1.470
STUDENTENAANTALLEN	4.802	4.533	4.436	4.429
S/D-RATIO	19,4	16,7	16,7	16,9

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 HZ uitbetaald worden.

HZ investeert in haar strategische initiatieven, waaronder uitdagend onderwijs (Student- en Procesgericht Onderwijs), praktijkgericht onderzoek en valorisatie en Docent 2.0. In 2016 wordt hier € 3,1 miljoen (34,8 fte's) voor vrij gemaakt.

Het totaal aantal studenten varieert tussen 4.802 en 4.429 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 19,4 in 2015 naar 16,9 in 2018. In relatie tot de veranderende onderwijsvraag per academie/opleiding streeft HZ naar een flexibele formatie van 20%. Door de in werking getreden 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.

12.6.3. MEERJARENBEGROTING

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

BALANS

* € 1.000	2015	2016	2017	2018
ACTIVA				
VASTE ACTIVA	17.311	33.531	48.268	48.295
Immateriële VA	0			
Materiële VA	15.209	31.329	45.966	45.893
Financiële VA	2.102	2.202	2.302	2.402
VLOTTENDE ACTIVA	31.284	32.114	16.917	16.032
TOTAAL ACTIVA	48.595	65.645	65.185	64.327
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN	20.576	22.044	23.779	25.306
Algemene reserve	-64	-115	417	895
Bestemmingsreserve publiek	18.538	19.957	21.060	22.009
Bestemmingsreserve privaat	2.102	2.202	2.302	2.402
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0
VOORZIENINGEN	2.308	2.315	2.404	2.313
LANGLOPENDE SCHULDEN	9.853	25.428	23.144	20.850
KORTLOPENDE SCHULDEN	15.858	15.858	15.858	15.858
TOTAAL PASSIVA	48.595	65.645	65.185	64.327

In de komende jaren zal aanzienlijk geïnvesteerd worden in materiële vaste activa. In 2015 heeft HZ het pand aan Groene Woud 1 te Middelburg aangekocht. Het huidige onroerend goed voldoet niet aan de eisen die het nieuwe onderwijsconcept van HZ hieraan stelt. Een grondige herinrichting van de locaties moet dan ook in gang gezet worden. Dit houdt in dat een belangrijk deel van de gebouwen op de Edisonweg (hoofdvestiging) gerenoveerd en 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.

In die vastgoedontwikkeling moet ook rekening worden gehouden met het feit dat HZ ook elders in Zeeland (Vlissingen: Boulevard Bankert 154, Middelburg: Groene Woud 1) onderwijslocaties gaat realiseren. 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 praktijkgerichte onderzoek verweven zit, adequaat kunnen uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2016 tot en met 2018 voor € 38,7 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 33,2 miljoen gereserveerd voor gebouwen, waarvan € 29,8 miljoen bestemd voor (ver)nieuwbouw. 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 € 15,0 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 € 1,6 miljoen in de periode 2016 tot en met 2018 neemt het eigen vermogen toe van € 20,6 miljoen ultimo 2015 naar € 25,3 miljoen ultimo 2018.

12.6.4. OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN

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

* € 1.000	2015	2016	2017	2018
BATEN				
Rijksbijdrage	32.721	33.251	33.698	34.857
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.423	2.266	2.174	2.022
College-, cursus- en examengelden	9.428	9.331	9.137	9.111
Baten werk in opdracht van derden	1.776	1.500	1.500	1.500
Overige baten	1.766	1.500	1.500	1.500
TOTAAL BATEN	47.114	47.848	48.009	48.990
LASTEN				
Personeelslasten	30.736	34.274	34.060	34.116
Afschrijvingen	1.404	2.026	2.641	3.007
Huisvestingslasten	1.120	1.284	1.266	1.612
Overige materiële lasten	7.869	8.813	8.349	8.795
TOTAAL LASTEN	41.129	46.397	46.316	47.530
Saldo baten en lasten	5.985	1.451	1.693	1.460
Saldo financiële bedrijfsvoering	-863	-83	-58	-33
Resultaat deelnemingen	129	100	100	100
TOTAAL RESULTAAT	5.251	1.468	1.735	1.527
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-817	0	0	0



NADERE TOELICHTING BATEN

- De rijksbijdrage stijgt tot en met 2017 door een hoger aantal afgestudeerden. De stijging in 2018 is een gevolg van het afschaffen van de studiefinanciering.
- De overige overheidsbijdragen en subsidies stijgen als gevolg van het verder vorm geven en implementeren van het SPO concept waarin het praktijkgerichte onderzoek een rol krijgt toebedeeld (het verweven van onderwijs en onderzoek).
- De college-, cursus- en examengelden dalen als gevolg van dalende studentenaantallen mede als gevolg van de demografische ontwikkeling.
- De post baten werk in opdracht van derden alsmede de overige baten zijn constant gehouden. De marktactiviteiten zijn opgenomen in de post baten werk in opdracht van derden. Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van HZ sluiten aan bij de missie van HZ. De missie van HZ staat verwoord in het HZ-Instellingsplan 2013-2017. De marktactiviteiten 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 1,8% van de totale omzet van HZ.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De personeelslasten stijgen als gevolg van het inzetten van innovatie fte's ter uitvoering van het nieuwe onderwijsconcept (SPO). Zie 12.6.2.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen door investeringen in materiële vaste activa (12.6.3).
- De post overige materiële lasten nemen toe door een reeks van oorzaken waaronder de participatieregeling, meer wervingsprojecten, dislokatiekosten, het volgen van meer externe minors door studenten etc.

12.6.5. WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM EN HET MANAGEN VAN RISICO'S

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-Instellingsplan 2013-2017 zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het speelveld van HZ, evenals de gevolgen ervan, ingeschat. Voorts is een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van HZ alsmede van de kansen en bedreigingen in de omgeving van HZ in de komende jaren. Dit heeft geleid tot een aantal aandachtspunten voor het beleid en de strategie van HZ in de komende jaren. Hier zijn altijd risico's aan verbonden. Het is van belang deze risico's tijdig te kunnen onderkennen en indien nodig effectieve beheersmaatregelen te kunnen nemen.

HZ beschikt over een risicobehersing- en controlesysteem. Dit systeem onderscheidt per organisatieonderdeel risico's van strategische – en operationele aard. Per risico wordt aangegeven wat de kans is dat het risico zich zal voordoen, wat de mogelijke impact is en wat de beïnvloedbaarheid is. De belangrijkste risico's worden aangeduid als kernrisico's. De kernrisico's zijn: competentie medewerkers, non-conformiteit t.a.v. onderwijsinnovatie en koppeling onderwijs/ onderzoek, personele formatie, projectmanagement, stijl van leidinggeven, rendement, instroom, huisvesting en faciliteiten en profiel HZ.

Per risicogebied zijn de beheersmaatregelen en de risico-indicatoren weergegeven. Jaarlijks wordt de werking van het gehele systeem geëvalueerd. In 2014 heeft dit geleid tot een herziening van de notitie HZ-Risicomanagement, waarin het risicobehersing- en controlesysteem is verwoord. In 2015 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen.

12.6.6. KERNRISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

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. HZ onderscheidt negen kernrisicogebieden. Kernrisico's raken de essentie van het functioneren van HZ.

KERNRISICO'S NADER GEDUID:

1. Competentie medewerkers

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 HZ-medewerkers zich continu blijven ontwikkelen om zo modern onderwijs en onderzoek te kunnen blijven uitvoeren. Competentieontwikkeling

mag niet achterblijven, omdat HZ zo haar aantrekkelijkheid voor studenten kan verliezen. Dit kan gevolgen hebben voor de instroom.

Beheersmaatregelen: Hoofdzakelijk HRM-beleid. Bijzondere onderdelen daarvan zijn: scholingsbeleid (o.a. beschikbaar stellen van scholingsbudgetten, HZ-Academy), wervingsbeleid (werven masteropgeleiden en Phd's), gesprekkencyclus (plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek).

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. Daarin niet slagen – als gevolg van een niet conforme houding van medewerkers – kan gevolgen hebben voor onderwijsinnovatie, de koppeling onderwijs-onderzoek, de verwachtingen die stakeholders hebben etc..

Beheersmaatregelen: plannen, uitvoeren en bewaken van onderwijsontwikkelingen; uitvoeren evaluaties; alloceren van innovatiebudget; adequaat portfoliomanagement ontwikkelen. 'Stuurgroep IP-kernprocessen', 'Stuurgroep portfoliomanagement', 'International Steering Committee' en 'Werkgroep reduceren langstudeerders' zijn belangrijke gremia in dit verband.

3. Personele formatie

Het tijdig beschikbaar hebben van personeelsplannen en de geplande uitvoering hiervan blijven stimuleren. Afwijking tussen werkelijke en geplande formatie zien te voorkomen, want dat raakt de kwaliteit van het onderwijs met een mogelijke doorwerking naar studenten enquêtes en imago van HZ.

Beheersmaatregelen: beschikbaarheid van strategische personeelsplannen per organisatieonderdeel en de uitvoering daarvan bewaken en evalueren.

4. Projectmanagement

De uitvoering van het HZ IP 2013–2017 geschiedt projectmatig. Project managementkennis en ervaring, project vaardigheden zijn nodig voor het realiseren van de strategische doelen van HZ.

Risico is een tekort aan projectmanagement kennis, -vaardigheden en houding, onvoldoende commitment op afgesproken doelstellingen, onvoldoende monitoring op realisatie, het niet realiseren van gestelde doelen.

Beheersmaatregelen: verwerven project managementvaardigheden via scholing, het opzetten van projectstructuren met goede voortgangsrapportages. Zie met name 'Stuurgroep IP-Kernprocessen' en de daaraan gerelateerde werkgroepen waarin uitvoering en monitoring plaatsvindt aan de hand van vastgestelde formats.

5. Stijl van leidinggeven

Juiste stijl van leidinggeven moet gebrek aan richting, demotivatie, draagvlak en respect voorkomen. Die stijl draagt bij aan realisatie van het HZ IP 2013–2017. Het ontbreken van die stijl kan dus een risico inhouden.

Beheersmaatregelen: Via IP-sessies zorgen dat management het IP uitdraagt, waaronder missie, visie, kernwaarden, doelen en ambities. Frequent overleg met medewerkers over voortgang van doelstellingen is een belangrijke factor daarbij. Teamontwikkeling stimuleren door het beschikbaar stellen van faciliteiten.

6. Rendement

Het risico dat de in de plannen geprognosticeerde onderwijsrendementen en andersoortige prestatieafspraken niet worden gehaald (hoofdzakelijk prestatieafspraken met Ministerie OCW). Primair een financieel risico en een afgeleid imago-risico.

Beheersmaatregelen: Actieve sturing door management op rendementen als onderdeel van de dagelijks werkzaamheden. Implementatie van met name Student- en Procesgericht Onderwijs en uitbouw en implementatie van Studieloopbaancoaching/Studiekeuzegesprekken. Inventarisatie van best practices, implementatie van blokkensysteem, compensatoir toetsen.



7. Instroom

Geplande instroomtargets kunnen om uiteenlopende redenen niet worden gehaald (bijv. effecten van urbanisatie, demografische krimp, verhoging van instroomeisen, niet onderhouden van goede contacten met aankomende studenten etc..).

Beheersmaatregelen: uitbouw van profielacademies (profileringsplan), werving internationale studenten, opzetten van netwerk met buitenlandse universiteiten, samenvoeging Dienst Marketing & Communicatie en International Office, opzetten van internationaal student ambassador's netwerk, realiseren nieuwe huisvesting.

8. Huisvesting en faciliteiten

Voldoende financiële middelen en goede plannen zijn nodig voor het realiseren van adequate huisvesting, waardoor invulling kan worden gegeven aan het Student- en Procesgericht Onderwijs. Uit onderzoeken is gebleken dat nieuwe huisvesting ook een wervende werking heeft, wat bijdraagt aan de realisatie van de groeiambitie. Dit niet doen kan ertoe leiden dat instroom onder druk komt, respectievelijk wervingsacties minder succesvol zijn dan gewenst.

Beheersmaatregelen: zorgen voor voldoende financiële middelen en het maken en uitvoeren van adequate huisvestingsplannen (verbouw- en nieuwbouw).

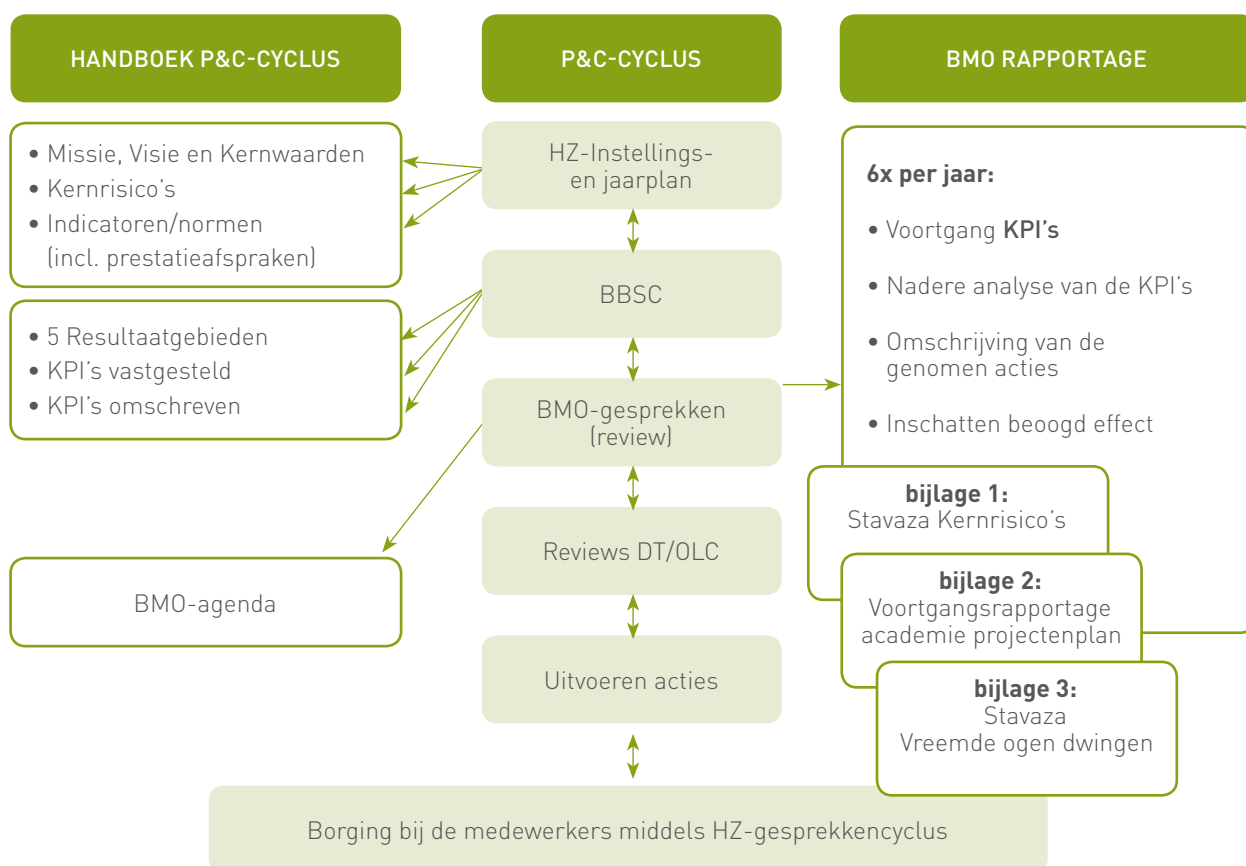
9. Profiel HZ

Bovenregionale profilering is voorwaarde voor het realiseren van geplande ambities. Het niet realiseren van die ambitie kan tot imago- en financiële schade leiden.

Beheersmaatregelen: het opstellen van een planning van de onderwijsvernieuwing en de uitvoering daarvan bewaken en evalueren. Het opstellen en uitvoeren van businessplannen voor Centres of Expertise. Het opstellen en uitvoeren van nationale en internationale communicatie- en wervingscampagnes. Het onderhouden van goede contacten met key-partners in binnen- en buitenland.

12.6.7. INTEGRATIE RISICOMANAGEMENT IN DE PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

Het risicobeheersing- en controlesysteem maakt integraal onderdeel uit van Planning & Control-cyclus. Eén en ander is vastgelegd in het "Handboek Planning & Control-cyclus 2015". De Planning & Control-cyclus wordt in onderstaand schema samengevat:



TOELICHTING OP DE PLANNING & CONTROL CYCLUS

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 2015 zijn er per organisatieonderdeel drie 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 het College van Bestuur op. De acties uit het academiejaarplan en academieprojectenplan worden vastgelegd en geborgd in de planningsgesprekken met de individuele medewerkers.

12.6.8. MANAGEN VAN KERNRISICO'S EN WIJZE VAN RAPPORTEREN

Kernrisico's zijn cruciaal voor betrokken leidinggevendenden omdat zij de essentie van het functioneren van zijn/haar organisatie op dit moment kunnen raken. Daarom verdienen zij extra aandacht van het management. Onderstaand is de werkwijze voor het managen van kernrisico's weergegeven.

1. Voor elk kernrisico zijn terugkerende beheersmaatregelen gedefinieerd
2. Vaststellen status kernrisico's middels een early warningaanpak: als onderdeel van de BMO-gesprekscyclus
 - Middels een check op risicostatus m.b.v. een kwantitatieve of kwalitatieve norm
 - Bij afwijkingen van de norm dit vastleggen evenals de mate waarin wordt afgeweken alsmede het doen van voorstellen m.b.t. maatregelen voor risico's waarbij niet is voldaan aan de norm
 - Rapporteren van bevindingen aan College van Bestuur m.b.v. de BMO-rapportage
3. Bespreken met College van Bestuur in BMO-overleg en beslissen: wel/geen actie n.a.v. bevinding
4. Actie uitvoeren:
 - eenmalig of terugkerende beheersmaatregel
 - rapporteren bevindingen aan College van Bestuur in het daarop volgende BMO-overleg
5. Vaststellen effectiviteit actie door leidinggevende en indien nodig extra actie ondernemen
6. Jaarlijks kan worden voorgesteld om die kernrisico's, die dit niet langer lijken te zijn, te verplaatsen naar de categorie overige risico's.

Ondanks deze maatregelen, kan het zijn dat zich gedurende een kalenderjaar een (kern)risico plotseling acuut wordt (urgentie) wat kan leiden tot een incident. Tevens kan een acuut risico om snelle maatregelen vragen. Ook hiervoor is een werkwijze ontwikkeld.

Het managen van risico's leidt tot het maken van rapportages. Er kunnen drie interne rapportages worden gemaakt:

1. Kwartaalrapportage met betrekking tot kernrisico's als onderdeel van de BMO-rapportage.
2. Jaarrapportage met betrekking tot overige risico's.
3. Indien nodig een incidentrapportage.

Op basis van het ingerichte risicomanagementsysteem is daarnaast een rapportage voor de Raad van Toezicht ontwikkeld, die past in het kader van de corporate governance, zoals vastgelegd in de Branchecode Goed Bestuur, en het bestuurs- en beheersreglement. Het College van Bestuur informeert de Raad door middel van deze rapportage waarin behaalde resultaten worden geanalyseerd en mogelijke daaraan verbonden risico's worden benoemd, inclusief de te benemen beheersmaatregelen.

12.6.9. RESULTATEN VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

De huidige opzet van het risicobebearsings- en controlesysteem werkt dusdanig goed dat risico's tijdig herkend worden en dat risico's niet manifest worden. De auditcommissie heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische basis zijn opgenomen in de begroting 2016 en de meerjarenprognose 2016-2020. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

12.6.10. RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

De Raad van Toezicht ondersteunt en adviseert het College van Bestuur over beleidsvraagstukken en financiële problematieken. Hierbij kent de Raad van Toezicht drie rollen die afwisselend en aanvullend worden vervuld, namelijk toezichthouder, adviseur en strategisch partner.

De toezichthoudende rol heeft betrekking op alles wat zich op strategisch niveau afspeelt. Toetsing vindt zowel vooraf als achteraf plaats op basis van de door de leden eigen gemaakte informatie. Als toezichthouder heeft de Raad van Toezicht conform artikel 6 van de statuten van de stichting HZ vooraf goedkeuring verleend aan door het College van Bestuur genomen besluiten, zoals de begroting 2016, aankoop van Groene Woud, besluit tot investering in Boulevard Bankert etc.. Deze goedkeuringen zijn aan de orde geweest in reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur en zijn vastgelegd in notulen.

Als adviseur geeft de raad gevraagd en ongevraagd (actief) advies over allerlei strategische zaken. De leden van de Raad van Toezicht staan daarbij in direct contact met het College van Bestuur. Zij zijn on speaking terms met het college als zijnde een kritische klankbord voor nieuwe ideeën, andere invalshoeken en onvermoede mogelijkheden. De raad vervult daarbij een vertrouwensfunctie voor het College van Bestuur via deze (in)formele adviesrelatie. De Raad van Toezicht heeft geconcludeerd dat de leden tijdens vergaderingen, themabijeenkomsten, informele bijeenkomsten en werkbezoeken actief invulling geven aan deze rol. Adviezen hebben betrekking gehad op allerlei uiteenlopende onderwerpen. Voor zover dit aan de orde kwam in vergaderingen is dit vastgelegd in notulen.

Als strategisch partner van het College van Bestuur participeert de Raad van Toezicht in strategische besluitvorming, is deelgenoot daarvan, maar neemt geen bestuursbesluiten. De dialoog geschiedt op basis van inhoud, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Een onderdeel daarvan is dat de leden vooraf door het College van Bestuur worden gehoord over belangrijke te nemen besluiten. In dat kader zijn bijvoorbeeld informele contactmomenten ingepland waarbij leden van de raad en het college op basis van gelijkwaardigheid een dialoog hebben gevoerd over onder andere huisvesting en de bijbehorende investeringen. Als strategisch partner is de raad daarmee tevens een sparringspartner en critical friend van het bestuur.

De rol van strategisch partner is nadrukkelijk vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht vindt deze rol passen bij een hedendaagse invulling van governance.

Bij de wijze waarop de Raad van Toezicht het College van Bestuur over beleidsvraagstukken en financiële problematieken ondersteunt en adviseert zijn de leden zich nadrukkelijk bewust van een spanningsveld tussen enerzijds het toezichthouden en anderzijds het zijn van adviseur en vooral strategisch partner. Op het moment dat deze spanning wordt ervaren is dit een nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen de leden van de raad en het bestuur. Het weten om te gaan met dit spanningsveld vereist professionaliteit en zelfstandigheid en het zijn van een sterk team. Op deze wijze kan de Raad van Toezicht adequaat invulling geven aan de preventief-actieve rol die zij wenst te vervullen.

BIJ
LAGEN

20

JAARSTUKKEN

15



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 ledenraad SURF
- Lid strategische adviesraad ICT & Onderwijs SURF
- Lid programmaberaad Operationeel Programma Zuid (OP-Zuid)
- Lid onderwijscommissie Brabants Zeeuws Werkgeversoverleg (BZW)
- Lid Wetenschappelijke Raad Zeeland (WRZ)
- Lid bestuurscommissie ICT Vereniging Hogescholen
- Lid bestuur 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
- Lid bestuur Stichting Kenniswerf

Nevenfunctie

- Bestuurslid De Maatschappij afdeling Zeeland

J.L. (JOHN) DANE MSC BA – LID COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties

- Penningmeester bestuur Stichting Foodport Zeeland (uit hoofde lid College van Bestuur)
- Penningmeester bestuur Stichting Kunst en Cultuur Vlissingen, de Cultuurwerf
- Bestuurslid Zeeuws Kenniscentrum Logistiek
- Bestuurslid DCO (uit hoofde lid College van Bestuur)
- Adviseur/statutair directeur Agrojuice Holding B.V. (betaald)
- Voorzitter Stuurgroep Zeeland Connect (uit hoofde lid College van Bestuur)

SECRETARISSEN COLLEGE VAN BESTUUR

De heer mr. M. (Rien) de Klerk - m.de.klerk@hz.nl

Mevrouw K.C (Eline) Roelse MSc – eline.roelse@hz.nl

2.2. BEZOLDIGING CVB CONFORM WNT*

COLLEGE VAN BESTUUR	A.P. DE BUCK	J.L. DANE
VOORZ. J / N	ja	nee
INGANG DIENSTVERBAND	1-1-2002	1-9-2014
EINDE DIENSTVERBAND	n.v.t. in vaste dienst	31-8-2018
OMVANG DIENSTVERBAND FTE	1,0 fte	1,0 fte
BELONING	€ 160.687,-	€ 120.108,-
BELASTBARE ONKOSTENVERGOEDING	€ 0,-	€ 309,-
VOORZIENING BELONING OP TERMIJN €	€ 16.614	€ 15.294

* Format is conform Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De kolommen “Uitkering beëindiging dienstverband” en “motive-
ringen overschrijding norm en andere toelichtingen” uit de Regeling zijn niet van toepassing en derhalve niet opgenomen.

BEZOLDIGING	2015	BEGROTING 2015
COLLEGE VAN BESTUUR	€ 313.012,-	€ 319.568,-

Op grond van de WNT mag in 2015 het inkomen van de bestuursleden maximaal 100% van het ministersalaris zijn. Dat komt in 2015 neer op € 178.000, inclusief belaste kostenvergoeding en pensioenbijdrage werkgever. De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur overschrijdt deze norm niet.

KOSTEN DECLARATIES LEDEN CVB 2015	IR. A.P. DE BUCK	J.L. DANE MSC BA
REPRESENTATIE	€ 185,-	€ 0,-
REISKOSTEN BINNENLAND	€ 95,-	€ 95,-
REISKOSTEN BUITENLAND	€ 2.599,-	€ 5.009,-
OVERIGE KOSTEN	€ 0,-	€ 0,-
TOTAAL	€ 2879,-	€ 5104,-

2.3. HOGESCHOOLRAAD

SAMENSTELLING HR

De samenstelling van de HR in het zittingsjaar 2015:

PERSONEELSGELEIDING 2015

Naam	Academie	Benoeming
Peter Meiboom 1 / 4	Dienst Onderwijs & Kwaliteit	Gehele jaar
Ronald Boerkoel	Academie voor Economie & Management	Per 1-09-2015
Brigitte de Bruyckere	Academie voor Zorg & Welzijn	Gehele jaar
Rob Goosen	De Ruyter Academy	Per 1-09-2015
Peter van der Heide	Academie voor Techniek & Innovatie	Gehele jaar
Dorieke Kuipers 2 / 4	Dienst Onderwijs & Kwaliteit	Tot 1-09-2016
Gerben Rodts	Academie voor Economie & Management	Tot 1-11-2015
Caroline Schuurman 2 / 4	Dienst Student Campusvoorziening	Gehele jaar
Arjan de Volder	Academie bureau cluster Techniek	Per 1-10-2015 interim DB-lid
Paul de Vos	Academie bureau Academie voor Economie & Management	Tot 31-07-2015
		Per 1-9-2015

STUDENTENGELEIDING 2015

Ruben Altorffer 3 / 4 (nestor)	De Ruyter Academy	Tot 31-07-2015 DB-lid
Guyon Bom	De Ruyter Academy	Tot 31-07-2015
Manon Bosse 3	Academie voor Educatie & Pedagogiek	Per 1-02-2015, per 01-09 DB-lid
Quinten Bosveld	Academie voor Economie & Management	Per 1-02-2015
Rúna Brouwers	De Ruyter Academy	Tot 31-07-2015
Robin de Rooij	Academie voor Technologie & Innovatie	Per 1-02-2015
Thomas de Rooij	Academie voor Techniek & Innovatie	Per 1-03-2015
Hedzer Spaans	Delta Academy	Per 1-09-2015
Luc Verstege	Delta Academy	Per 1-09-2015
Cherinda Weerts	Academie voor Zorg & Welzijn	Tot 31-07-2015

1 Voorzitter

2 Secretaris / budgethouder

3 Bestuurslid studentengeleding

4 Dagelijks Bestuur



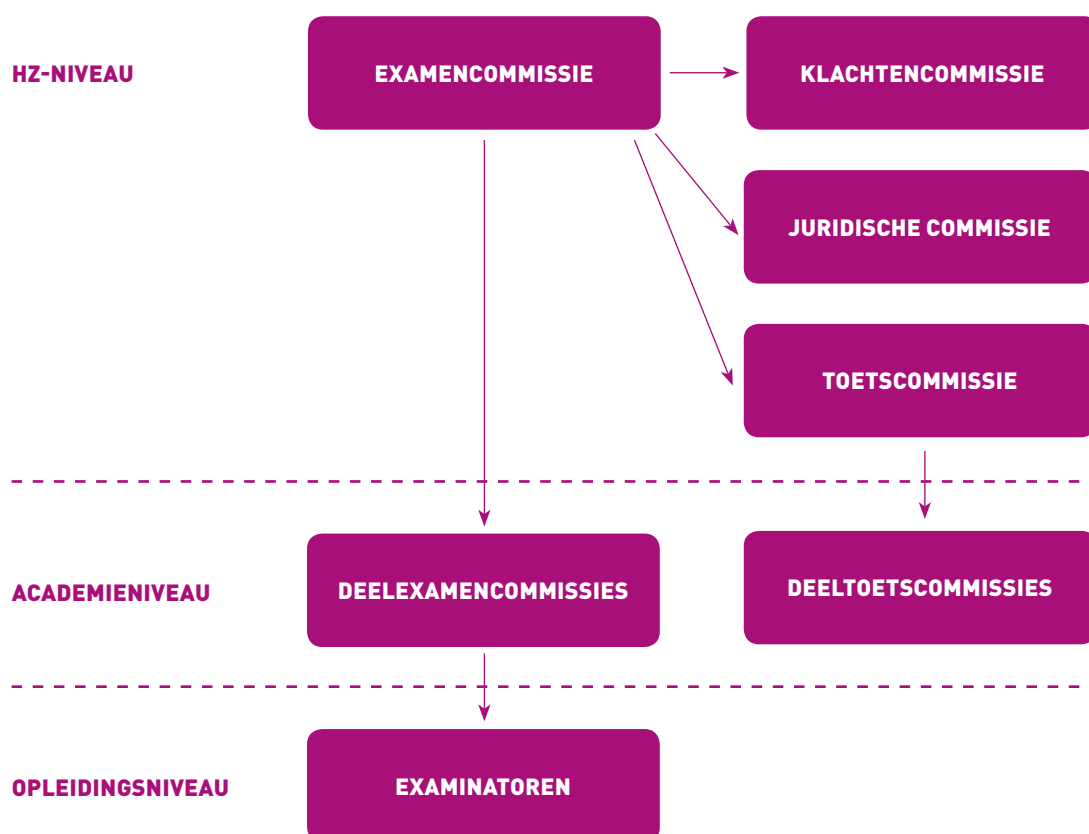
**HZ
EXAMEN
COMMISSIE**



8.1. SAMENSTELLING HZ-EXAMENCOMMISSIE

SAMENSTELLING EXAMENCOMMISSIE		
LEDEN	TOELICHTING	BENOEMINGSDUUR
SIERT KNIGGE	Voorzitter (extern) Voorzitter Dagelijks Bestuur	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
EDWIN RAMPAART, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvEM	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
DENNIS KAREL, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvZW	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
WIM BAKKER, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvEP	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
RUTH DE VIJLDER, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvTI Vicevoorzitter Examencommissie	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
TON TEPE, LID	Extern lid Voorzitter deelexamencommissie SA	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
JOHAN WALHOUT, LID	Voorzitter deelexamencommissie DA	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
JOS LUTEIJN, LID	Voorzitter deelexamencommissie DRA	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
BAS DE MOOR, LID	Extern lid Juridische expertise	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
LOES-LIEVENSE-TAX, LID † 09-03-2016	Medewerker ondersteunende diensten	01-09-2015 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
WIM T. KOREVAAR, LID	Docent lid Fraudezaken	01-09-2013 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
CARIEN DU PON, LID	Voorzitter Toetscommissie	01-09-2015 tot 01-09-2016

8.2. STRUCTUUR EXAMENCOMMISSIE





INTERNATIO- NALISERING

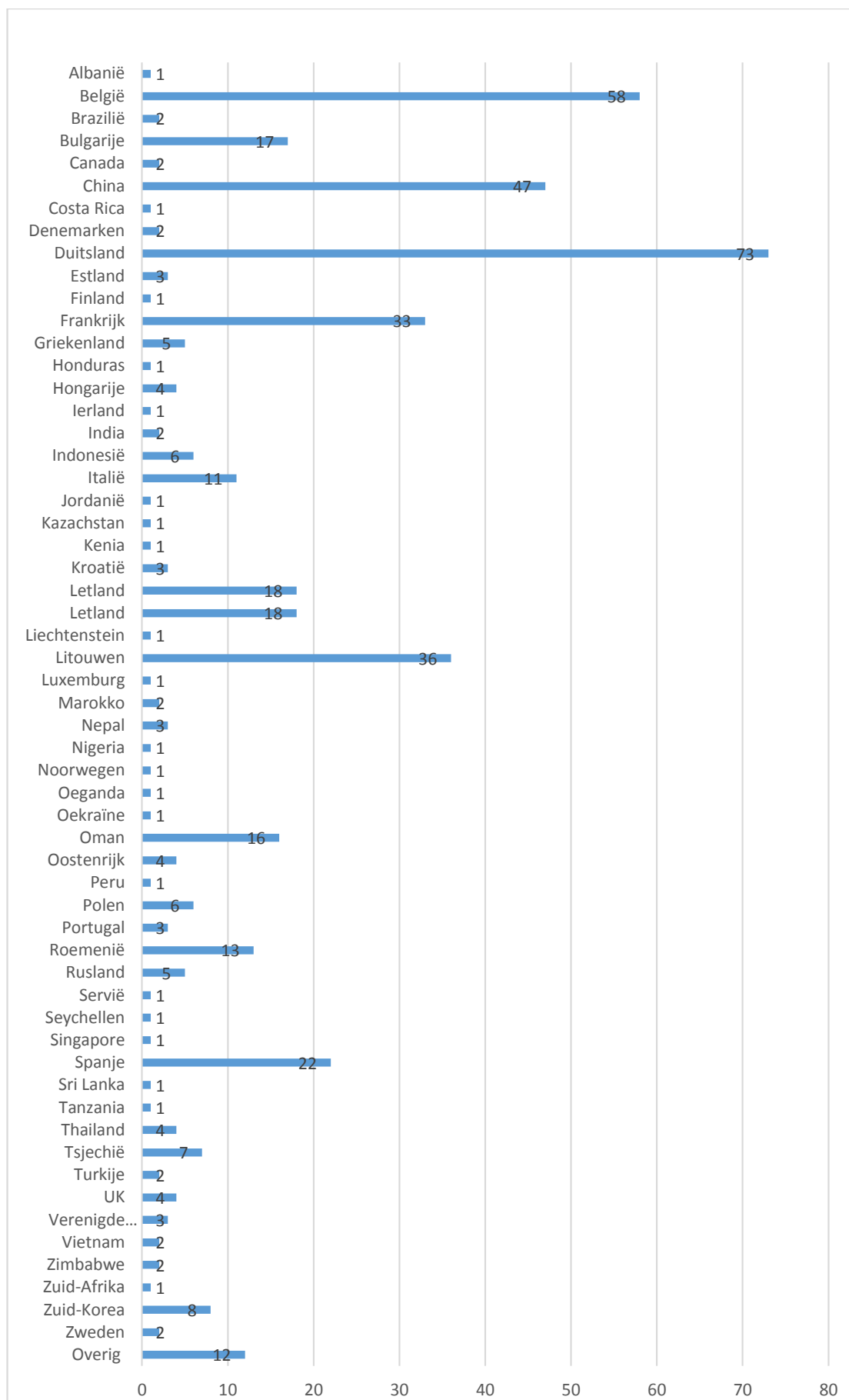
9.1. PARTNERINSTELLINGEN UITWISSELING 2014-2015

COUNTRY	PARTNER UNIVERSITY	OUTGOING	INCOMING
AUSTRIA	Fachhochschule Krems		
	Fachhochschule Kufstein	2	1
	Fachhochschule Wien	2	1
	Fachhochschule Vorarlberg	2	
BELGIUM	Artevelde Hogeschool	2	
	Thomas More	5	
	Howest	1	
	AP Hogeschool Antwerpen	2	1
BRASIL	Univali	3	
CANADA	Capilano University	3	2
	Fanshawe College	5	1
	Kwantlen Polytechnic University		
	Mount Royal University	2	1
	Okanagan College	5	2
	St. Lawrence University	2	
	University of Waterloo	3	8
CHILE	Universidad Mayor	5	
CHINA	Jinan University	1	2
CZECH REPUBLIC	Institute of Finance & Administration Prague	4	1
DENMARK	University of Southern Denmark	1	1
FINLAND	Laurea UAS	2	
	Metropolia UAS	1	1
	Novia UAS*	4	
	Satakunta UAS*		
FRANCE	Ecole de management de Normandie		2
	Edhec Business School		2
	IDRAC		
	IPAC	3	2
	IPAG		4
	Université de Pau		5
	Université Paris- Est-Créteil		1
GERMANY	Berufsakademie Mosbach		4
	Deggendorf Institute of Technology*	4	2
	Fachhochschule Bremen	2	
	Fachhochschule Dortmund		
	Frankfurt UAS*	1	
	Hof University*	1	
HONGKONG	Hang Seng Management College*	2	
INDIA	IILM*	1	
INDONESIA	Universitas Budi Luhur	2	
ITALY	Università di Ferrara	3	
JAPAN	Osaka Gakuin University		
	Saitama University	1	1

COUNTRY	PARTNER UNIVERSITY	OUTGOING	INCOMING
LATVIA	School of Business Administration Turība	1	
MEXICO	Cetys		2
	Technologico de Monterrey	3	1
	UAEH Hilalgo		
NORWAY	Oslo University Collge		
	Lillehammer University College	1	
POLAND	Wroclaw University of Technology		
	University of Economivs Katowice*		
RUSSIA	St. Petersburg State pol. University		
SINGAPORE	Nanyang Polytechnic	5	2
SOUTH-KOREA	Chung-Ang University	6	5
	Dongguk University	6	6
	Korea University	5	1
SPAIN	Universidad de Barcelona	1	
	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	2	2
	Universidad de Zaragoza		2
	Universidad de Cadiz	1	
	Universidad Catolica de Murcia	4	2
	Universidad Francisco de Vitoria	4	
	Universidad Loyola Andalucía	4	
	Universitat de Illes Balears	4	
SWEDEN	University West	5	
THAILAND	King Mongkut's University	2	1
TURKEY	Anadolu University		
	Bahcesehir University	3	1
US	Calvin College		
	Dowling College		
	Texas State University of San Antonio		
	Western Kentucky University		1
TOTAAL		134	71

* nieuwe partner

9.2. HERKOMST INTERNATIONALE STUDENTEN HZ



Overig: bijvoorbeeld in aanvraagprocedure paspoort maar wel beschikkend over verblijfsdocument

9.3. INTERNATIONALE BEURZEN 2015

TOTAALOVERZICHT REALISATIE ERASMUS+ 2014-2015		
	AANTAL DEELNEMERS	TOTAALBEDRAG REALISATIE
Studie	73	€ 69.270
Stage	98	€ 97.952
Onderwijsopdrachten	0	€ 0
Stafraining	4	€ 1.480
Organisational support		€ 19.650
TOTAAL SUBSIDIE	0	€ 188.352

HZ BEURS

HZ Beurs studie 2015

2e sem 14/15	18 studenten	€ 10510
1e sem 15/16	41 studenten	€ 18450
Totaal 2015	59 studenten	€ 28960

HZ Beurs stage 2015

2e sem 14/15	31 studenten	€ 14540
1e sem 15/16	11 studenten	€ 4950
Totaal 2015	42 studenten	€ 20185

Per academisch jaar 2014-2015 is het maandbedrag van deze beurs verhoogd van € 120,- naar € 150,-. Gezien het toenemend aantal studenten dat een beroep doet op deze beurs wordt per academisch jaar 2015-2016 een vast bedrag van € 450,- per student per verblijf uitgekeerd.

HOLLAND SCHOLARSHIP

Het Holland Scholarship is een beurs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) en 48 Nederlandse hogescholen en universiteiten. De beurs is bedoeld voor studenten die willen studeren, stage lopen of een onderzoek willen doen buiten de Europese Economische Ruimte (EER). Voor de HZ University of Applied Sciences zijn tien beurzen beschikbaar gesteld voor HZ studenten die naar het buitenland wilden. De beurs betreft een eenmalige uitkering van € 1250, per persoon waarvan OC&W de helft bekostigt. Alle beurzen zijn uitgekeerd. Voor inkomende studenten van buiten de EER waren acht beurzen beschikbaar gesteld waarvan HZ drie studenten heeft mogen ontvangen.

VSBFONDS BEURS

VSBfonds stelt elk jaar een groot aantal beurzen beschikbaar voor studenten die aantoonbaar betrokken zijn bij hun omgeving en die zich graag verder willen ontwikkelen. Goede studieresultaten zijn een voorwaarde om voor de beurs in aanmerking komen; verder is het aan de aanvrager zelf aan te geven wat hij/zij met het bedrag zou willen doen, in welk land en waarom. Selectie vindt éénmaal per jaar plaats en de beurs (een schenking) bedraagt maximaal € 10.000 waarbij het uiteindelijke bedrag afhankelijk is van het studieplan en de begroting. Vanuit HZ is Maria de Visser (Human Resource Management) nogmaals voorgedragen als kandidate. Maria had de beurs reeds in 2014 toegekend gekregen maar was niet in de gelegenheid deze te verzilveren. Een hernieuwde aanvraag in 2015 heeft er echter toe geleid dat zij wederom geselecteerd is; zij verwacht spoedig te starten met de door haar gewenste studie aan de United Business School in Tokyo.



**MEDE-
WERKERS**

10

10.1. VERANTWOORDING PROFESSIONALISERING EN SCHOLING 2015

KOSTEN HZ ACADEMY 2015

TOTALEN	OUT-OF-POCKET	TIJD	SUBTOTAAL
HZ BASISKWALIFICATIES	€ 68.949,00	€ 5.976,79	€ 74.925,79
OVERIGE SCHOLING	€ 41.166,33	€ 500,00	€ 41.666,33
KOSTEN HZ ACADEMY - LOONKOSTEN, CATERING, ZAALHUUR	€ 7.674,76	€ 0,00	€ 7.674,76
TOTAAL	€ 117.790,09	€ 6.476,79	€ 124.266,88

KOSTEN INDIVIDUELE SCHOLING 2015

KOSTEN INDIVIDUELE SCHOLING 2015		
INDIVIDUELE SCHOLING	Out of pocket	
Studiekosten	€ 149.624,77	(excl. aftrek beurs: € 171.861,77)
Lidmaatschappen beroepsverenigingen	€ 10.089,22	
Reiskosten	€ 11.525,38	
Studieboeken	€ 85.707,53	
Congressen, bijeenkomsten	€ 52.146,39	
TOTAAL	€ 309.093,29	
INDIVIDUELE SCHOLING	Kosten Tijd	
Masters (incl. aftrek beurs)	€ 270.010,76	(Excl. beurs: € 359.475,64)
Promotietrajecten	€ 136.456,00	
Deskundigheidsbevordering (docenten)	€ 549.000,00	40 uur o.b.v. omvang, cf cao en staffel
TOTAAL	€ 955.466,76	
TOTALEN		
Totaal out of pocket 2015	€ 426.883,38	
Totaal tijd 2015	€ 961.943,55	
Totaal 2015	€ 1.388.826,93	
Jaarinkomen HZ 2015	€ 19.695.922,88	
6% van jaarinkomen is	€ 1.181.755,37	

10.2. PLANNING EN VERANTWOORDING DECENTRALE ARBEIDSVoorwaardenMIDDELEN 2015

DECENTRALE ARBEIDSVoorwaardenMIDDELEN 2015	PLANNING (€)	VERANTWOORDING (€)
Betaald ouderschapsverlof	3.500,00	12.643,00
VITALITEIT EN GEZONDHEID		
Bedrijfsfitness	6.500,00	3.300,00
Mentale en lichamelijk fitheid	18.000,00	9.201,00
DUURZAAM PERSONEELSBELEID; O.A.		
Collectieve IPAP 0-80%	46.924,00	46.924,00
Interventies werkdruk		4.048,00
DOELGROEPENBELEID		
Arbeidsgehandicapten (fysieke belemmeringen wegnemen)	40.000,00	40.000,00
Inzet arbeidsformatie met WSW-indicatie	15.000,00	20.360,00
Woon- werkverkeer (boven cao)	40.000,00	73.268,00
Woon- werkverkeer doelgroep tunnelvergoeding	20.000,00	8.452,00
Kinderopvang (0,5%)	80.000,00	81.582,00
TOTAAL	269.924,00	299.778,00



JAAAR REKENING

20

JAAARSTUKKEN

15

INHOUDSOPGAVE

Pagina

Financiële positie	1
Resultaat	2

JAARREKENING

B1 Grondslagen	3
B2 Kengetallen	8
B3 Balans per 31 december 2015	9
B4 Staat van baten en lasten 2015	11
B5 Kasstroomoverzicht 2015	12
B6 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2015	13
B7 Niet uit de balans blijkende verplichtingen	23
B8 Overzicht verbonden partijen	25
B9 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2015	26
B10 Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW	34

OVERIGE GEGEVENS

C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	35
C2 Gebeurtenissen na balansdatum	36
C3 Bestemming van resultaat baten en lasten	37

BIJLAGE(N)

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

FINANCIËLE POSITIE

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

Vergelijkend balansoverzicht

	31-12-2015		31-12-2014	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Materiële vaste activa	15.209.211	31,3	11.815.587	25,3
Financiële vaste activa	2.101.993	4,4	1.973.247	4,2
Vorraden	11.930	-	9.365	-
Vorderingen	5.172.275	10,6	4.869.891	10,4
Effecten	2.384.235	4,9	2.392.480	5,1
Liquide middelen	23.715.440	48,8	25.698.347	55,0
	<u>48.595.084</u>	<u>100,0</u>	<u>46.758.917</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	20.576.094	42,3	15.325.037	32,8
Voorzieningen	2.308.533	4,8	1.999.710	4,3
Langlopende schulden	9.852.678	20,3	13.284.292	28,4
Kortlopende schulden	15.857.779	32,6	16.149.878	34,5
	<u>48.595.084</u>	<u>100,0</u>	<u>46.758.917</u>	<u>100,0</u>

RESULTAAT

Het resultaat over 2015 bedraagt € 5.251.057 tegenover € 2.826.539 over 2014. De resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	32.721.221	32.048.134	31.017.977
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.423.057	1.929.883	2.547.213
Collegegelden	9.428.335	8.942.811	9.009.072
Baten werk i.o.v. derden	1.776.115	2.033.919	1.666.738
Overige baten	1.765.538	1.781.540	2.043.118
Totaal baten	47.114.266	46.736.287	46.284.118
Lasten			
Personele lasten	30.735.949	33.195.801	28.723.415
Afschrijvingen	1.404.265	2.279.182	6.443.151
Overige materiële lasten	8.988.838	8.800.034	8.334.137
Totaal lasten	41.129.052	44.275.017	43.500.703
Saldo baten en lasten	5.985.214	2.461.270	2.783.415
Financiële baten en lasten	-862.903	-215.159	-70.718
	5.122.311	2.246.111	2.712.697
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	128.746	100.000	113.842
Resultaat baten en lasten	5.251.057	2.346.111	2.826.539

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 2014 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2015 mogelijk te maken.

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

Financiële instrumenten:

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

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet uit de balans blijvende verplichtingen'.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Activiteit:

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

Vergelijking voorgaand jaar:

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

Begroting:

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

Saldering:

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

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

Consolidatie:

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

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 zonodig een afwaardering toegepast.

Vorderingen

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

Projecten

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

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

Effecten:

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

Liquide middelen:

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Reserves:

Algemene reserve:

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

Bestemmingsreserves:

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

Pensioenen:

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

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- Er is sprake van een ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Er is sprake van een arbeidsongeschiktheidspensioen.
- Er is sprake van een middenloonegeling.
- 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 2015 gehanteerde rekenmethode, nam bij de Stichting Pensioenfonds ABP af van 101,1 tot 97,2 procent. Met ingang van 1 januari 2015 zijn alle pensioenfonds verplicht gebruik te maken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'. Deze bedroeg per ultimo 2015 98,7 procent.

Herstelplan:

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

In het huidige herstelplan van 2015 staat hoe ABP de financiële situatie in 12 jaar tijd kan herstellen. Dit betekent dat eind 2026 de beleidsdekkingsgraad ongeveer 128% moet zijn. Dit is in lijn met de nieuwe regels voor pensioenfonds. Heeft ABP een lagere dekkingsgraad dan 128%, dan is sprake van een tekort. In het herstelplan staan de maatregelen die het bestuur neemt om het tekort weg te werken. Het volgende herstelplan moet op 1 april 2016 worden ingediend bij de toezichthouder, De Nederlandsche Bank, omdat de financiële situatie per 31 december 2015 onvoldoende is. Zolang de financiële situatie onvoldoende blijft, moet ABP ieder jaar een nieuw herstelplan opstellen en indienen bij 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 2015 (en 2014) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Voorzieningen:

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

Langlopende en kortlopende schulden:

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

Overige vlottende activa en passiva:

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Projecten van derden worden verwerkt onder vlottende activa en/of passiva. Resultaten op de projecten worden verwerkt volgens de percentage of completion method.

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.

	2015	2014
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.

	Norm inspectie	Norm OCW	2015	2014
Liquiditeit (Vlottende activa/kortlopende schulden)	0.5	>0.5 < 1.5	1,97	2,04
Quick ratio Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden	-	-	1,97	2,04
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)	30%	>10% <50%	42,34	32,77
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)	-	-	47,09	37,05
Rentabiliteit (saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten * 100%)	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	11,15	6,11
Personele lasten / totale lasten	-	-	74,73	66,03
Materiële lasten / totale lasten	-	-	25,27	33,97

B3 BALANS PER 31 DECEMBER 2015

Na resultaatbestemming

	31 december 2015		31 december 2014	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
<u>Materiële vaste activa</u>				
Gebouwen en verbouwingen	4.509.359		3.308.881	
Terreinen (incl. inrichting)	8.153.015		6.018.954	
Inventaris en apparatuur	2.546.837		2.487.752	
		15.209.211		11.815.587
<u>Financiële vaste activa</u>				
Groepsmaatschappijen		2.101.993		1.973.247
		17.311.204		13.788.834
Vlottende activa				
<u>Vorraden</u>		11.930		9.365
<u>Vorderingen</u>				
Debiteuren	935.019		510.066	
Groepsmaatschappijen	13.725		17.085	
Studenten	3.096.964		2.496.093	
Overige overheden	251.511		333.625	
Overige vorderingen	704.257		1.353.138	
Overlopende activa	180.554		172.168	
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-9.755		-12.284	
		5.172.275		4.869.891
<u>Effecten</u>		2.384.235		2.392.480
<u>Liquide middelen</u>		23.715.440		25.698.347
		31.283.880		32.970.083
TOTAAL ACTIVA		48.595.084		46.758.917

	31 december 2015		31 december 2014	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	-64.330		-3.280.333	
Bestemmingsreserves (publiek)	18.538.431		16.632.123	
Bestemmingsreserves (privaat)	2.101.993		1.973.247	
		20.576.094		15.325.037
Voorzieningen				
Personeelsvoorzieningen	1.391.393		1.100.462	
Overige voorzieningen	917.140		899.248	
		2.308.533		1.999.710
Langlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	-		3.413.509	
Langlopende schuld aan OCW	9.852.678		9.870.783	
		9.852.678		13.284.292
Kortlopende schulden				
Kredietinstellingen	-		614.327	
Crediteuren	1.407.276		1.313.422	
Ministerie van OCW	1.195.867		1.195.867	
Schulden aan groepsmaatschappijen	83.764		72.750	
Belastingen en premies soc. verzekering	1.237.174		1.130.210	
Schulden terzake van pensioenen	299.803		325.082	
Overige schulden en overlopende passiva	11.633.895		11.498.220	
		15.857.779		16.149.878
TOTAAL PASSIVA		<u>48.595.084</u>		<u>46.758.917</u>

B4 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2015

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen	32.721.221	32.048.134	31.017.977
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.423.057	1.929.883	2.547.213
College-, cursus-, les- en examengelden	9.428.335	8.942.811	9.009.072
Baten werk i.o.v. derden	1.776.115	2.033.919	1.666.738
Overige baten	1.765.538	1.781.540	2.043.118
Totaal baten	47.114.266	46.736.287	46.284.118
Lasten			
Personeelslasten	30.735.949	33.195.801	28.723.415
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.404.265	2.279.182	6.443.151
Huisvestingslasten	1.119.689	1.453.542	1.161.756
Overige lasten	7.869.149	7.346.492	7.172.381
Totaal lasten	41.129.052	44.275.017	43.500.703
Saldo baten en lasten	5.985.214	2.461.270	2.783.415
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	397.634	350.000	448.634
Financiële lasten	1.260.537	565.159	519.352
Financiële baten en lasten	-862.903	-215.159	-70.718
	5.122.311	2.246.111	2.712.697
Resultaat deelnemingen	128.746	100.000	113.842
Resultaat baten en lasten	5.251.057	2.346.111	2.826.539

B5 KASSTROOMOVERZICHT 2015

	2015		2014	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		5.985.214		2.783.415
<u>Aanpassingen voor:</u>				
Afschrijvingen	1.404.265		6.443.151	
Mutaties voorzieningen	308.823		-241.504	
		1.713.088		6.201.647
<u>Veranderingen vlottende middelen:</u>				
- Voorraden	-2.565		-1.429	
- Vorderingen	-302.384		-411.226	
- Effecten	8.245		-9.390	
- Kortlopende schulden	-292.100		-781.162	
		-588.804		-1.203.207
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.109.498		7.781.855
Ontvangen interest	397.634		448.634	
Betaalde interest	-1.260.537		-519.352	
		-862.903		-70.718
Kasstroom uit operationele activiteiten		6.246.595		7.711.137
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-4.800.902		-1.490.106	
Desinvesteringen materiële vaste activa	3.013		-	
		-4.797.889		-1.490.106
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing	-2.596.031		-	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-835.582		-1.420.485	
		-3.431.613		-1.420.485
Mutatie liquide middelen		-1.982.907		4.800.546
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:				
Beginstand liquide middelen	25.698.347		20.897.801	
Mutatie liquide middelen	-1.982.907		4.800.546	
<u>Eindstand liquide middelen</u>		23.715.440		25.698.347

B6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

1 ACTIVA

VASTE ACTIVA

	Gebouwen en verbouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Totaal
	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Verkrijgingsprijs	27.794.874	6.808.549	14.278.416	48.881.839
Afschrijvingen en bijzondere 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>Mutaties</i>				
Investerings	1.759.243	2.182.187	859.472	4.800.902
Afschrijvingen	-558.765	-48.126	-797.374	-1.404.265
Desinvesteringen	-	-	-62.273	-62.273
Afschrijving desinvesteringen	-	-	59.260	59.260
	<u>1.200.478</u>	<u>2.134.061</u>	<u>59.085</u>	<u>3.393.624</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	29.554.117	8.990.736	15.075.615	53.620.468
Cum. afschrijvingen en bijz. waardevermindering	-25.044.758	-837.721	-12.528.778	-38.411.257
	<u>4.509.359</u>	<u>8.153.015</u>	<u>2.546.837</u>	<u>15.209.211</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)			13.537.000	1-1-2015
Vlissingen - Boulevard Bankert 154			674.000	1-1-2015
Middelburg - Groene Woud 1-7			3.812.000	1-1-2015
			<u>18.023.000</u>	

Verzekerde waarde gebouwen

Vlissingen - Edisonweg 2-4 Vlissingen (geheel)	36.160.000
Vlissingen - Boulevard 154	2.535.000
Middelburg - Groene Woud 1-7	22.609.714
	61.304.714

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 hebben geleid 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 2%. De financiële consequenties hiervan zijn doorgerekend, waaruit in 2014 een bijzondere waardevermindering van € 4.357.367 is gevolgd.

Jaarlijks wordt vastgesteld of deze aannames nog juist zijn. In 2015 is dezelfde berekeningsmethodiek gevolgd. Dit heeft in dit jaar niet geleid tot een nieuwe correctie op de bedrijfswaarde.

Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 1 januari 2015	Investerings	Des- investerings	Resultaat 2015	Boekwaarde per 31 december 2015	Belang
	€	€	€	€	€	%
HZ Holding B.V.	1.973.247	-	-	128.746	2.101.993	100

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Voorraden		
Vorraad kantine / HZ-shop	10.592	8.574
Vorraad T-tag	1.338	791
Totaal voorraden	<u>11.930</u>	<u>9.365</u>
Vorderingen		
Debiteuren	935.019	510.066
<i>Groepsmaatschappijen:</i>		
TWZ B.V.	13.725	12.244
HZ Holding B.V.	-	4.841
Totaal groepsmaatschappijen	<u>13.725</u>	<u>17.085</u>
Studenten	3.096.964	2.496.093

De vorderingen op studenten ad € 3.096.964 (2014: € 2.496.093) bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.

Overige overheden:

Provincie Zeeland	121.800	152.073
Ministerie van Economische Zaken	47.519	83.519

Overige semi-overheden:

Betalingsautoriteit Interreg IV c.q. III	82.192	98.033
--	--------	--------

Totaal overige overheden	251.511	333.625
--------------------------	---------	---------

Overige vorderingen:

Te vorderen overige projectsubsidies	87.559	431.090
Diverse waarborgsommen	7.205	7.205
Nog te ontvangen rente	360.232	345.002
Te factureren bedragen	182.270	549.566
Overige vorderingen	66.991	20.275

Totaal overige vorderingen	704.257	1.353.138
----------------------------	---------	-----------

Overlopende activa:

Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	175.417	167.306
Verstreckte reisvoorschotten personeel	5.137	4.862

Totaal overlopende activa	180.554	172.168
---------------------------	---------	---------

Voorziening wegens oninbaarheid

Stand per 1 januari	-12.284	-8.900
Dotatie	-3.512	-10.518
Onttrekking	6.041	7.134

Stand per 31 december	-9.755	-12.284
-----------------------	--------	---------

Totaal vorderingen	5.172.275	4.869.891
---------------------------	------------------	------------------

Effecten

De effecten staan ter vrije beschikking van de stichting.

	Boekwaarde 31-12-2014	Investing	Desinvestering	Koersresultaat	Boekwaarde 31-12-2015
	€	€	€	€	€
Obligaties	2.392.480	-	-	-8.245	2.384.235

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	23.714.607	25.694.879
Kasmiddelen	833	3.468
	<u>23.715.440</u>	<u>25.698.347</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 € 23.715.440 ter vrije beschikking van de stichting.

PASSIVA

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Eigen vermogen		
Algemene reserve	-64.330	-3.280.333
Bestemmingsreserves publiek	18.538.431	16.632.123
Bestemmingsreserves privaat	2.101.993	1.973.247
	<u>20.576.094</u>	<u>15.325.037</u>

	Saldo 31-12-2014	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Saldo 31-12-2015
Algemene reserve (publiek)	-3.280.333	3.216.003	-	-64.330
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve huisvestigingsbeleid	15.879.699	1.875.343	-	17.755.042
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	752.424	30.965	-	783.389
	<u>16.632.123</u>	<u>1.906.308</u>	<u>-</u>	<u>18.538.431</u>
Bestemmingsreserves deelnemingsresultaat				
Deelnemingsresultaat	<u>1.973.247</u>	<u>128.746</u>	<u>-</u>	<u>2.101.993</u>
Totaal eigen vermogen	<u>15.325.037</u>	<u>5.251.057</u>	<u>-</u>	<u>20.576.094</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.

Voorzieningen

	Saldo 31-12-2014	Dotatie 2015	Onttrekking 2015	Vrijval 2015	Saldo 31-12-2015
	€	€	€	€	€
Personeelsvoorzieningen					
Wachtgelden - wettelijk deel	184.302	190.774	-143.301	-63.077	168.698
Wachtgelden - bovenwettelijk	119.354	88.041	-55.275	-32.658	119.462
	303.656	278.815	-198.576	-95.735	288.160
Voorziening WGA	519.531	403.985	-111.750	-391	811.375
Voorz. jubileumuitkeringen	277.275	44.190	-20.492	-9.115	291.858
Personeelsvoorzieningen	1.100.462	726.990	-330.818	-105.241	1.391.393
Overige voorzieningen					
Voorziening onderhoud	899.248	100.000	-82.108	-	917.140
Totaal voorzieningen	1.999.710	826.990	-412.926	-105.241	2.308.533

Voorziening wachtgelden (wettelijk+bovenwettelijk)

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

Voorziening WGA

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

Voorziening jubileumuitkeringen

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

Voorziening 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 garantiebepaald bedrag ad € 3.531.000 bij het Ministerie van OCW. Het aandeel van de HZ hierin bedraagt 1,1755%.

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Looptijd				
Personeelsvoorzieningen				
Wachtgelden - wettelijk deel	84.154	84.544	-	168.698
Wachtgelden - bovenwettelijk	58.041	61.421	-	119.462
	142.195	145.965	-	288.160
Voorziening WGA	134.372	382.366	294.637	811.375
Voorz. jubileumuitkeringen	21.842	89.839	180.177	291.858
	298.409	618.170	474.814	1.391.393
Overige voorzieningen				
Voorziening onderhoud	93.465	436.232	387.443	917.140
Totaal voorzieningen	391.874	1.054.402	862.257	2.308.533

Langlopende schulden

	Saldo lening 31-12-2014	Extra aflossing / mutatie 2015	Aflossingen 2016	Saldo lening 31-12-2015	Rente	Rest. looptijd in jaren
	€	€	€	€	%	
Kredietinstellingen						
Rabo 3038.912.948	3.413.509	-3.413.509	-	-	2,20	-
Langlopende schulden aan OCW						
Rekenschap '99-'02	7.897.437	654.049	668.536	7.882.950	-	10
Rekenschap '03	1.973.345	163.429	167.046	1.969.728	-	10
	9.870.782	817.478	835.582	9.852.678		
Totaal langlopende schulden	13.284.291	-2.596.031	835.582	9.852.678		

Het in bovenstaand overzicht opgenomen bedrag onder 'aflossingen 2016' is verantwoord onder de post kortlopende schulden. Het in 2015 afgeloste bedrag ad € 1.420.485 was per 31 december 2014 verantwoord onder de kortlopende schulden.

Kop

Kop

LENING RABOBANK

Met het oog op de geplande investeringen en bijbehorende overgang van bankinstelling is deze lening ultimo 2015 in zijn geheel boetevrij afgelost. Er zijn vergevorderde onderhandelingen gaande om deze lening in 2016 voor een bedrag van € 2.850.000 over te laten nemen door de nieuwe kredietverstrekker, ING-bank, met een resterende looptijd van vijf jaar.

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

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

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

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Kortlopende schulden		
Kredietinstellingen	-	614.327
Crediteuren	1.407.276	1.313.422
Ministerie van OCW	1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen	83.764	72.750
Omzetbelasting	110.808	57.859
Loonheffing	893.189	833.692
Premies sociale verzekeringen	233.177	238.659
Schulden terzake van pensioenen	299.803	325.082
<i>Overige kortlopende schulden:</i>		
Coördinatiepunt Fluenz	-	165.560
Accountants- en advieskosten	23.850	27.551
Te betalen salarissen/overwerk	35.906	27.174
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	138.633	132.568
Rente en kosten banken	6.481	6.160
Ontvangen borgen	-	7.618
Overige posten	418.951	447.913
	<u>623.821</u>	<u>814.544</u>
	-----	-----
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	6.504.448	6.259.470
Vooruitontvangen bijdrage Ministerie OCW en Provincie Zeeland 'Passie'	1.522.859	1.642.178
Geormerkte subsidies OCW	706.479	723.174
Erasmus/IP-gelden	110.378	40.376
Vooruitontvangen subsidiegelden	216.593	117.156
Vakantiegeld	936.900	781.907
Vakantiedagen	224.759	210.404
Overige posten	40.000	30.875
Innovatie Alliantie inzake div. Raak-projecten	747.658	878.136
	<u>11.010.074</u>	<u>10.683.676</u>
	-----	-----
Totaal kortlopende schulden	<u>15.857.779</u>	<u>16.149.878</u>
	=====	=====

Kredietinstellingen

Betreft het aflossingsdeel in 2015 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 2015/2016 respectievelijk 2014/2015.

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., dat kort hierna is opgegaan in Canon Nederland N.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 Scaldia 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 bedraagt m.i.v. 1 januari 2016 € 2.096,82 exclusief btw per maand. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2014 tot en met 31 juli 2015 en is stilzwijgend verlengd met één jaar.

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 2015 geen investeringsverplichtingen aangegaan.

De HZ is voornemens een deel van het onderwijs te verplaatsen naar de locaties gelegen aan de Boulevard Bankert 154 te Vlissingen en het Groene Woud 1-3 te Middelburg. Teneinde dit te realiseren is het voornemen dat in de periode 2016 tot en met 2020 voor € 44,2 miljoen geïnvesteerd zal gaan worden in materiële vaste activa. Dit bedrag in onder te verdelen in € 36 miljoen voor onroerend goed en € 8,2 miljoen voor inventaris.

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	2.073.247	128.746	-	nee	nee	100	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2015 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 2015

3 Baten

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
3.1 Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO) 2015	32.473.605	31.969.395	30.266.629
Normatieve rijksbijdrage (HBO) 2013: Restant CoE Deltatechnologie	-	-	524.539
	<u>32.473.605</u>	<u>31.969.395</u>	<u>30.791.168</u>
Geormerkte subsidies	247.616	78.739	226.809
Totaal (Rijks)bijdragen Ministerie van OCW	<u>32.721.221</u>	<u>32.048.134</u>	<u>31.017.977</u>

Normatieve Rijksbijdrage (2015: € 32.473.605 begroot: € 31.969.395 werkelijk 2014: € 30.266.629)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2015 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2013) is € 2.206.976 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2014 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2012), als gevolg van hogere prijsniveaus en 66 meer bekostigde eenheden. Dit kan gesplitst worden in 123 meer bekostigde studenten en 57 minder bekostigde diploma's.

Geormerkte subsidies (2015: € 247.616 begroot: € 78.739 werkelijk 2014: € 226.809)

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 644984-1):

De lerarenbeurs van € 41.970 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 15 docenten in 2015.

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 708436-1):

De lerarenbeurs van € 38.280 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 7 docenten in 2015.

DOS PLUS (beschikingsnummer: 592788-1):

De baten à € 167.366 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	119.319	208.164	554.963
Overige overheidsbijdragen	<u>1.303.738</u>	<u>1.721.719</u>	<u>1.992.250</u>
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>1.423.057</u>	<u>1.929.883</u>	<u>2.547.213</u>

Bijdrage OC&W & Prov.Zld inz. Passie (2015: € 119.319 begroot: € 208.164 werkelijk 2014: € 554.963)

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 2015 € 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 2015 € 5.000.000 ontvangen. In 2015 is de begrote FTE van de Scaldis Academy niet gerealiseerd. Hierdoor is het bedrag op passie-middelen lager dan geprognosticeerd.

Overige overheidsbijdragen (2015: € 1.303.738 begroot: € 1.721.719 werkelijk 2014: € 1.992.250)

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 423.203 subsidie aan SIA RAAK-gelden, € 174.518 subsidie aan Centre of Expertise BioBased en uit € 90.000 subsidie van Provincie Zeeland inzake 'Professionalisering Smart Services Boulevard'. De overige baten bestaan uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	9.333.040	8.916.517	8.888.919
Overige cursusgelden	95.295	26.294	120.153
Totaal collegegelden	9.428.335	8.942.811	9.009.072

Collegegelden HBO (2015: € 9.333.040 begroot: € 8.916.517 werkelijk 2014: € 8.888.919)

In de begroting van 2015 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum instromen. Bovendien was het aantal ingeschreven studenten op 1-10-2015 190 hoger dan waarmee in de prognose rekening was gehouden.

3.4 Baten werk i.o.v. derden

Contractonderwijs	121.448	317.791	333.864
<i>Contractonderzoek</i>			
Nationale overheden	473.102	300.000	135.299
Bedrijven	237.427	471.638	310.810
Totaal contractonderzoek	710.529	771.638	446.109
<i>Overige baten in opdracht van derden</i>			
Omzet restauratieve dienst	609.982	540.000	511.330
Omzet repro	232.160	220.000	226.634
Overige	101.996	184.490	148.801
Totaal overige	944.138	944.490	886.765
Totaal baten werk i.o.v. derden	1.776.115	2.033.919	1.666.738

Baten werk i.o.v. derden (2015: € 1.776.115 begroot: € 2.033.919 werkelijk 2014: € 1.666.738)

De baten van het contractonderwijs zijn in 2015 € 212.416 lager dan in 2014 en € 196.343 lager dan begroot als gevolg van minder opdrachten voor contractonderwijs.

De baten voor het contractonderzoek zijn in 2015 € 264.420 gestegen ten opzichte van 2014 en € 61.109 lager dan begroot. Dit laatste als gevolg van minder contractonderzoek ten behoeve van Bedrijven, echter meer contractonderzoek ten behoeve van Nationale Overheden.

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
3.5 Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	186.107	263.600	296.592
Detachering personeel	198.377	130.189	142.660
Sponsoring	5.729	10.000	22.404
Vergoeding administratiekosten studenten	51.006	35.000	48.949
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	372.000	390.000	460.000
REWIC baten	23.750	41.000	46.500
Overige	928.569	911.751	1.026.013
Totaal overige baten	1.765.538	1.781.540	2.043.118

Overige baten (2015: € 1.765.538 begroot: € 1.781.540 werkelijk 2014: € 2.043.118)

Er zijn in 2015 € 88.000 minder baten ontvangen voor de bijdrage van buitenlandse partnerinstellingen dan 2014.

Verder zijn er in 2015 € 110.485 minder baten ontvangen uit de verhuur van onroerende zaken ten opzicht van 2014. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat er een nieuw contract afgesloten is met Scalda inzake het MLO-Lab tegen een lagere huurprijs.

4 Lasten

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
4.1 Personeelslasten			
Lonen en salarissen	19.796.033	18.632.292	18.363.569
Sociale lasten	2.244.570	2.441.247	2.105.246
Pensioenlasten	2.593.722	2.112.620	2.770.701
	<u>24.634.325</u>	<u>23.186.159</u>	<u>23.239.516</u>
<i>Overige personele lasten</i>			
Dotatie voorziening wachtgeld	278.815	600.000	97.194
Dotatie voorziening personeel en WGA	403.985	-	3.581
Dotatie voorziening jubileumuitkeringen	44.190	-	34.169
Vrijval voorziening personeel en WGA	-391	-	-1.684
Vrijval voorziening wachtgeld en werkloosheidsuitkering	-95.735	-	-38.755
Vrijval voorziening jubileumuitkeringen	-9.115	-	-2.702
Personeel niet in loondienst	4.814.996	8.704.678	4.771.250
Overige personele lasten	664.879	704.964	620.846
	<u>6.101.624</u>	<u>10.009.642</u>	<u>5.483.899</u>
Totale personele lasten	<u>30.735.949</u>	<u>33.195.801</u>	<u>28.723.415</u>

Personeelslasten (2015: € 30.735.949 begroot: € 33.195.801 werkelijk 2014: € 28.723.415)

De totale personele lasten zijn in 2015 € 2.478.464 (7,5%) lager dan begroot en € 1.993.922 (6,9%) hoger dan 2014. In 2015 werden er 378,5 fte's (inclusief extreme inleen) ingezet, hetgeen 22,2 fte's lager is dan begroot (400,7 fte's). De onderschrijding van het aantal fte's had voor 20,9 fte's betrekking op het onderwijs, met als verdere uitsplitsing 16,6 innovatie fte's en 4,3 reguliere fte's. In 2015 was per saldo (dotatie +/- vrijval) sprake van € 621.749 kosten i.v.m. de diverse voorzieningen. In 2014 bedroeg dit € 91.803, een verschil derhalve van € 529.946. Daarnaast zijn de overige personele lasten gestegen met € 44.033 afgezet tegen 2014.

Aantal FTE's

	2015	2014
	Fte	Fte
OP	211,96	195,88
OBP	109,47	114,05
Directie/Management	14,60	12,00
	<u>336,03</u>	<u>321,93</u>

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Bezoldigingen CvB en RvT			
College van bestuur	313.012	319.568	221.790
Raad van Toezicht	47.222	50.000	47.222
	<u>360.234</u>	<u>369.568</u>	<u>269.012</u>

Toelichting inzake Wet Normering Topinkomens

College van Bestuur	FTE	Dienstverband	Bruto jaarsalaris	Belaste onkosten vergoeding	Pensioen bijdragen	Totaal
			€	€	€	€
A.P. de Buck (voorzitter CvB)	1,0	1-1 t/m 31-12-2015	160.687	-	16.614	177.301
J.L. Dane (lid CvB)	1,0	1-1 t/m 31-12-2015	120.108	309	15.294	135.711
						<u>313.012</u>

De norm voor het jaar 2015 bedraagt € 178.000 voor de leden van het College van Bestuur.

Voor de leden van de Raad van Toezicht gelden in 2015 de volgende normen:

- Voorzitter, 15% van € 178.000;
- Overige leden, 10% van € 178.000.

Raad van Toezicht	Functie	Omvang dienstverband	Totaal
			€
Poppelaars, A.J.G.	Voorzitter	1-1 t/m 31-12-2015	10.000
Teune-Kasbergen, W.M.E.	Vice-voorzitter	1-1 t/m 31-12-2015	9.022
Kloet, J.	Lid	1-1 t/m 31-12-2015	7.050
Hart, J.J. van der	lid	1-1 t/m 31-12-2015	7.050
Mourik, N. van	Lid	1-1 t/m 31-12-2015	7.050
F. Verhagen	Lid	1-1 t/m 31-12-2015	7.050
			<u>47.222</u>

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
4.2 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa			
Gebouwen	558.765	1.429.091	1.236.016
Inventaris en apparatuur	797.374	809.194	805.648
Terreininrichting	48.126	40.897	44.120
Bijzondere waardevermindering	-	-	4.357.367
Totaal afschrijvingen	1.404.265	2.279.182	6.443.151

De bijzondere waardevermindering was tijdens het begrotingsproces nog niet bekend.

4.3 Huisvestingslasten

Huur	178.647	228.879	123.077
Verzekering gebouwen	70.238	65.000	60.213
Dotatie onderhoudsvoorziening	100.000	200.000	100.000
Klein onderhoud	148.830	244.363	211.674
Energie en water	323.380	420.600	390.604
Schoonmaakkosten	101.086	111.100	106.378
Heffingen	121.546	120.400	119.091
Overige	75.962	63.200	50.719
	1.119.689	1.453.542	1.161.756
Totaal huisvestingslasten	1.119.689	1.453.542	1.161.756

Totaal Huisvestingslasten (2015: € 1.119.689 begroot: € 1.453.542 werkelijk 2014: € 1.161.756)

De dotatie onderhoudsvoorziening is tijdens het jaarrekeningtraject van 2014 verlaagd van € 200.000 naar € 100.000. Dit was tijdens het begrotingsproces nog niet bekend.

De kosten van energie en water zijn in 2015 € 97.220 (23,1,0%) lager dan begroot en € 67.224 (17,2%) lager dan in 2014, vooral als gevolg van lagere tarieven.

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
4.4 Overige lasten			
Administratie en beheer	581.314	475.666	263.013
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Inventaris en apparatuur	808.299	661.247	626.978
Leer- en hulpmiddelen	280.467	215.142	270.219
Totaal inventaris en apparatuur	1.088.766	876.389	897.197
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
<i>Overige</i>			
Reis- en verblijfskosten	781.634	560.336	553.230
Tegemoetkoming studerende	274.973	167.500	241.251
Accountantskosten	65.548	65.100	49.767
Advieskosten	601.922	523.425	495.886
Inkoopkosten restauratieve dienst	279.177	290.700	277.010
Kosten repro	145.044	133.000	150.391
Wervingskosten	508.211	543.005	601.318
Restaurantkosten	158.116	299.830	273.692
Inhuur diensten	1.504.233	1.603.149	1.598.358
Abonnementen en contributies	695.275	587.867	582.646
Doorbetaalde kosten minors	129.425	120.000	148.186
Telefoon- en faxkosten	80.402	113.915	94.527
Portkosten	45.823	50.613	52.643
Kantoorbehoeften	50.869	40.493	26.135
Drukwerk	38.266	25.330	25.391
Kopieerkosten	422.309	440.074	424.925
Kosten visitatie	82.500	108.800	89.770
Verzekeringen	44.606	27.050	37.740
Excursies	263.187	267.550	258.322
Bankkosten en koersverschillen	27.549	26.700	30.983
Totaal overige	6.199.069	5.994.437	6.012.171
	6.199.069	5.994.437	6.012.171
Totaal overige lasten	7.869.149	7.346.492	7.172.381

Totaal overige lasten (2015: € 7.869.149 begroot: € 7.346.492 werkelijk 2014: € 7.172.381)

De totale lasten inventaris en apparatuur zijn ten opzichte van 2014 vooral gestegen met € 191.569 door hogere kosten aanschaf inventaris en apparatuur. In de totale overige lasten zien we een stijging van de advieskosten ad € 106.036 (17,6%) t.o.v. 2014 en € 78.497 (13,0%) vergeleken met begroot. De inhuur van diensten is in 2015 gedaald met € 94.125 (5,9%) t.o.v. 2014 en is tevens € 98.916 (6,2%) lager dan begroot.

	2015	2014
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	42.000	41.000
Andere controlewerkzaamheden	13.600	22.548
Fiscale advisering	2.563	3.131
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	7.385	(16.912)
	<u>65.548</u>	<u>49.767</u>

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	€	€	€
Financiële baten			
Rentebaten	324.879	260.000	358.244
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-8.245	10.000	9.390
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	81.000	80.000	81.000
	<u>397.634</u>	<u>350.000</u>	<u>448.634</u>
Financiële lasten			
Rentelasten	1.260.537	565.159	519.352
Totaal financiële baten en lasten	<u>-862.903</u>	<u>-215.159</u>	<u>-70.718</u>

Financiële baten en lasten (2015: -€ 862.903 begroot: -€ 215.159 werkelijk 2014: -€ 70.718)

De "normale rentebaten" zijn € 33.365 (9,3%) lager dan in 2014, maar € 64.879 (25,0%) hoger dan begroot. De rentelasten zijn ten opzichte van 2014 met € (,%) gedaald ten gevolge van (extra) aflossingen en lagere rentepercentages.

B10 OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
	Kenmerk	Datum			Gereed	Niet gereed
Lerarenbeurs	708436-1	21-09-2015	76.642	76.642	Nee	
Lerarenbeurs	644984-1	20-08-2014	82.054	82.054	Ja	
Samenwerking						
Lerarenopleidingen & scholen	592861-1	16-12-2015	400.000	400.000	Nee	
Samenwerking						
Lerarenopleidingen & scholen	592788-1	19-12-2014	400.000	400.000	Ja	
totaal			958.696	958.696		

OVERIGE
GEGEVENS

20

JAARSTUKKEN

15

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 2015 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de staat van baten en lasten over 2015 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 bestuursverslag, 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 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

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 2015 en van het resultaat over 2015, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 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 2015.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 393, lid 5 onder e en f van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de in artikel 392, lid 1 onder b tot en met h van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 391, lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Middelburg, 13 juni 2016

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 2015 danwel het vermogen per 31 december 2015 of op een andere manier het beeld van de jaarrekening tegenspreken.

C3 BESTEMMING VAN RESULTAAT BATEN EN LASTEN

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2015 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur al in deze jaarrekening verwerkt.

€ 3.216.003 toevoegen aan de algemene bedrijfsreserve, € 1.875.343 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 30.965 toevoegen aan de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie en het resterende bedrag ad € 128.746 is toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2015.

BIJ
LAGEN

20

JAARSTUKKEN

15

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

WWW.HZ.NL