

2013 JAAR STUKKEN



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



JAAAR
STUKKEN

20

13

INHOUDS OPGAVE

JAARVERSLAG

1. RAAD VAN TOEZICHT	8	4. PRESTATIEAFSPRAKEN	25
1.1. Taak.....	8	4.1. Profilering van de HZ	25
1.2. Schema van aftreden	8	4.1.1. Profiel van de HZ	25
1.3. Onafhankelijkheid Raad van Toezicht.....	8	4.1.2. Profielontwikkeling HZ in 2013: Student- en Procesgericht Onderwijs in De Persoonlijke Hogeschool	27
1.4. Commissies.....	8	4.1.3. Profielontwikkeling HZ in 2013: Expertisedomeinen m.b.t. de delta	27
1.5. Werkwijze.....	9	4.2. Zwaartepuntvorming, praktijkgericht onderzoek en valorisatie.....	28
1.6. Vergaderingen.....	10	4.3. Centres of Expertise	31
1.6.1. Governance	10	4.4. Onderwijskwaliteit en studiesucces.....	32
1.6.2. Kwaliteit	12	4.4.1. Studiesucces	32
1.6.3. Invulling bestuur.....	12	4.4.2. Kwaliteit	33
1.6.4. Instellingsplan 2013-2017.....	12	4.4.3. Docentkwaliteit	34
1.6.5. Huisvesting.....	12	4.4.4. Onderwijsintensiteit	34
1.6.6. Claim Rekenschap.....	12	4.4.5. Overhead	34
1.6.7. Risicomanagement	13	5. KWALITEIT	35
1.7. Betrokkenheid externe belanghebbenden bij beleidsontwikkeling	14	5.1. Interne kwaliteitszorg op de HZ	35
1.8. Resultaten 2013	14	5.2. Instellingstoets Kwaliteitszorg	36
2. ORGANISATIE	15	5.3. Accreditaties	38
2.1. College van Bestuur.....	15	5.4. Studenttevredenheid.....	39
2.2. Organisatiestructuur.....	16	5.4.1. Keuzegids hbo voltijd 2014: beste hogeschool van Nederland 2014.....	39
2.3. Medezeggenschap, klachten en geschillen ..	16	5.4.2. Keuzegids deeltijd & duaal 2014.....	39
2.3.1. Medezeggenschap.....	16	5.4.3. Nationale studentenenquête.....	40
2.3.2. Klachten en geschillen.....	17	5.4.4. Elsevier	40
2.4. Horizontale dialoog	18	5.4.5. Studeren met een handicap	40
3. STRATEGIE EN BELEID	19	5.5. Participatie studenten.....	41
3.1. Instellingsplan	19	5.6. Commissie Bruijn – Vreemde Ogen Dwingen	41
3.1.1. Ontwikkeling HZ-IP 2013-2017	19	5.7. Inspectierapport “Goed Verkort”	44
3.1.2. Inhoud HZ-IP 2013-2017	20		
3.1.3. Implementatie HZ-IP 2013-2017	23		



5.8.	Wet Versterking van de Kwaliteits- waarborgen in het hoger onderwijs	44
-------------	---	----

5.9.	Wet Kwaliteit in verscheidenheid	46
-------------	--	----

6. EXAMENCOMMISSIE 47

6.1.	Samenstelling en functioneren examencommissie	48
-------------	--	----

6.2.	Onafhankelijkheid en deskundigheid	48
-------------	--	----

6.2.1.	Onafhankelijkheid	48
--------	-------------------------	----

6.2.2.	Deskundigheid	50
--------	---------------------	----

6.3.	Taken en bevoegdheden examencommissie	50
-------------	--	----

6.3.1.	Borging van kwaliteit van tentamens en examens	50
--------	---	----

6.3.2.	Richtlijnen vaststelling tentamens en examens	50
--------	--	----

6.3.3.	Vaststelling studieprogramma	50
--------	------------------------------------	----

6.3.4.	Vrijstellingen	51
--------	----------------------	----

6.3.5.	Fraude door studenten	51
--------	-----------------------------	----

6.3.6.	Uitreiking getuigschriften	52
--------	----------------------------------	----

6.3.7.	Benoeming examinatoren	52
--------	------------------------------	----

6.4.	Negatief Bindend Studieadvies- procedure 2013	53
-------------	--	----

6.4.1.	NBSA norm	53
--------	-----------------	----

6.4.2.	NBSA-procedure	53
--------	----------------------	----

6.5.	Rol van examencommissies bij accreditaties	54
-------------	---	----

6.6.	Klachten en beroep	54
-------------	--------------------------	----

6.6.1.	Klachten	54
--------	----------------	----

6.6.2.	Beroep	54
--------	--------------	----

7. UITDAGEND ONDERWIJS 55

7.1.	Opleidingsprogramma's	55
-------------	-----------------------------	----

7.2.	Studiekeuze en intake	56
-------------	-----------------------------	----

7.3.	Professionele en persoonlijke ontwikkeling	56
-------------	---	----

7.3.1.	HZ Cult	56
--------	---------------	----

7.3.2.	HZ Sport	57
--------	----------------	----

7.4.	Student- en procesgericht onderwijs	57
-------------	---	----

7.5.	Vakmanschap en meesterschap van de docent	58
-------------	--	----

7.6.	Internationale partners	59
-------------	-------------------------------	----

7.7.	Onderwijskwaliteit en gerealiseerd niveau	59
-------------	---	----

8. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE .. 60

8.1.	Visie - duurzame dynamische delta	60
-------------	---	----

8.2.	Organisatie van onderzoek en valorisatie	61
-------------	--	----

8.2.1.	Applied Research Centres - ARC	61
--------	--------------------------------------	----

8.3.	Onderzoek en ondernemerschap in curricula	64
-------------	--	----

8.3.1.	Onderzoek	64
--------	-----------------	----

8.3.2.	Ondernemerschap	65
--------	-----------------------	----

8.4.	Onderzoek in praktijk	67
-------------	-----------------------------	----

8.4.1.	Delta Applied Research Centre	67
--------	-------------------------------------	----

8.4.2.	Scalids Applied Research Centre	67
--------	---------------------------------------	----

8.4.3.	De Ruyter Applied Research Centre	68
--------	---	----

8.4.4.	Centres of expertise	69
--------	----------------------------	----

8.5.	Valorisatie	69
-------------	-------------------	----

8.5.1.	Kenniscentrum DIO	69
--------	-------------------------	----

8.5.2.	Smart Services Boulevard	69
--------	--------------------------------	----

8.5.3.	Expertise Management Methode	69
--------	------------------------------------	----

8.5.4.	Zeeland Centraal	70
--------	------------------------	----

9. MEDEWERKERS 71

9.1.	HRM-visie 2013-2017	71
-------------	---------------------------	----

9.2.	Professionaliseringsbeleid	71
-------------	----------------------------------	----

9.2.1.	HZ-Academy	71
--------	------------------	----

9.2.2.	Begroting en besteding professionaliseringsbudget	71
--------	--	----

9.2.3.	Professionalisering docenten	72
--------	------------------------------------	----

9.2.4.	Master- en promotietrajecten	72
--------	------------------------------------	----

9.2.5.	Management development	72
--------	------------------------------	----

9.2.6.	Diverse in-companytrainingen	72
--------	------------------------------------	----

9.2.7.	Individueel scholingsaanbod	72
--------	-----------------------------------	----

9.3.	Integraal gezondheidsbeleid	73
-------------	-----------------------------------	----

9.3.1.	Werkdruk	73
--------	----------------	----

9.3.2.	MTO	73
--------	-----------	----

9.3.3.	Gezondheidsmanagement	73
--------	-----------------------------	----

9.4.	Werving en selectie	73
-------------	---------------------------	----

9.5.	Digitalisering van HR-processen	74
-------------	---------------------------------------	----

9.6.	Formatieontwikkeling	74
-------------	----------------------------	----

9.7.	Diversen	74
-------------	----------------	----

10. INNOVERENDE GROEIENDE HZ 75

10.1.	HZ-aanbod: opleidingsportfolio	75
--------------	--------------------------------------	----

10.2.	Instroommanagement	77
--------------	--------------------------	----

10.2.1.	Werving	77
---------	---------------	----

10.2.2.	Aansluiting op hbo	78	13.2.	Financiële positie: samenvatting balans.....	93
10.2.3.	Studiekeuze- en intake.....	79	13.2.1.	Treasurybeleid	93
10.2.4.	Toelatingsbeleid	80	13.3.	Bekostiging marktactiviteiten	94
10.2.5.	Studentaantallen.....	80	13.4.	Stand van zaken Claim Rekenschap in 2013.....	94
10.3.	Studentbegeleiding	80	13.5.	Continuïteitsparagraaf.....	94
10.3.1.	Decanen	81	13.5.1.	Meerjarenparagraaf.....	94
10.3.2.	Studie & Topsport.....	81	13.5.2.	Intern risicobeheersings- en controlesysteem.....	97
10.3.3.	Studie & functiebeperking	81	13.5.3.	Risico's en onzekerheden.....	98
10.3.4.	Vertrouwenspersoon.....	82	13.5.4.	Governancecode.....	99
10.3.5.	Studentpsycholoog.....	82	13.6.	Notitie helderheid	100
10.3.6.	Taalcoach	82			
10.4.	Profileringsfonds	82	BIJLAGEN	101	
10.5.	TWZ	83	JAARREKENING	137	
10.6.	Studentorganisaties.....	83	OVERIGE GEGEVENS		
11.	INTERNATIONALISERING	84			
11.1.	Internationaal curriculum.....	84			
11.2.	Partnerinstellingen.....	85			
11.3.	Werving internationale studenten.....	85			
11.4.	Internationale ervaring HZ-studenten.....	85			
11.5.	Internationale ervaring HZ-docenten	87			
12.	INSPIRERENDE CAMPUS.....	88			
12.1.	Visie inspirerende campus.....	88			
12.2.	Fysieke campus.....	88			
12.2.1.	Huisvestingsconcept 2020.....	88			
12.2.2.	Transitieplan huisvesting.....	89			
12.2.3.	Ontwikkelingen huisvesting 2013.....	89			
12.3.	Digitale campus	89			
12.3.1.	De gebruiker bepaalt	90			
12.3.2.	"Verapping" van informatievoorziening	90			
12.3.3.	Veranderende leeromgeving.....	90			
12.3.4.	Verantwoording hbo	90			
12.3.5.	Meer doen met minder middelen.....	90			
12.3.6.	Professionals bepalen de kwaliteit.....	90			
12.3.7.	Cloud services.....	91			
12.3.8.	Onderzoek in het hbo	91			
13.	FINANCIËN.....	92			
13.1.	Financiële prestaties: samenvatting exploitatierekening	92			
13.1.1	Vergelijking bedrijfsresultaat 2013 met begroting 2013	93			



**JAAAR
VERSLAG**

20

13

VOORWOORD

De beste grote hogeschool van Nederland, zo luidde het oordeel van studenten over de HZ in 2013. Het bleef niet bij de waardering van studenten alleen. Ook de Gemeente Vlissingen wilde haar appreciatie voor de prestatie van de HZ tot uitdrukking brengen door de uitreiking van het ereteken de zilveren Vlissingse Fles. De Commissaris van de Koning heeft om dezelfde reden namens de Provincie Zeeland het Zeeuws Compliment toegekend aan de HZ.

De HZ is erg blij met deze waardering. Het College van Bestuur (CvB) spreekt dan ook zijn grote waardering uit voor de inzet van docenten, medewerkers en studenten die tot deze mooie resultaten heeft geleid.

In dit jaarverslag wordt geschreven over de activiteiten die de HZ in het kalenderjaar 2013 heeft uitgevoerd. Dit jaarverslag omvat onder andere het jaarverslag van de Raad van Toezicht (RvT), alsmede een rapportage over de organisatie, de prestatieafspraken, de strategische initiatieven, de examencommissie en de continuïteit van de HZ (zie inhoudsopgave).

Zo is in 2013 gewerkt aan de verdere realisering van de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW. De onderwijsvernieuwing zoals genoemd in deze afspraken heeft een centrale plaats gekregen in het nieuwe HZ-Instellingsplan (HZ-IP) 2013-2017. In het

kader van De Persoonlijke Hogeschool heeft de in het HZ-IP 2013-2017 beschreven onderwijsvernieuwing inhoud gekregen door middel van het Student- en Procesgericht Onderwijsconcept (SPO).

Voorts is bijzonder om te vermelden dat de HZ succesvol is geweest bij de verdere uitbouw van het praktijkgericht onderzoek. In het kader van haar multipartnerstrategie is de HZ samen met een aantal partners uit het bedrijfsleven, overheid en onderwijs bij drie Centres of Expertise (CoE) betrokken. Van het CoE Delta Technology is de HZ de regisserende partij.

De HZ staat in 2014 voor de belangrijke taak om de gestarte innovatie met betrekking tot onderwijs en praktijkgericht onderzoek te continueren. Daarvoor is een aanpassing van de financiële randvoorwaarden zoals beschreven in het bestuurlijk arrangement inzake de Claim Rekenschap noodzakelijk. De HZ ziet 2014 vol vertrouwen tegemoet, waarbij wij ook weer voor uitdagingen zullen komen te staan als gevolg van de grote maatschappelijke dynamiek.

Adri de Buck
College van Bestuur
mei 2014





1

RAAD VAN TOEZICHT

1.1. TAAK

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

1.2. SCHEMA VAN AFTREDEN

De heer mr. drs. Toine Poppelaars, die sinds 1 september 2012 reeds benoemd was tot lid RvT en beoogd voorzitter, vervult per 1 januari 2013 het voorzitterschap van de RvT.

Tijdens haar december-vergadering heeft de RvT besloten de heren ing. Johan Kloet en Nico van Mourik MPA te herbenoemen tot lid RvT voor de duur van 4 jaar tot 1 januari 2018.

Per 1 januari 2014 is de heer drs. Frank Verhagen RA benoemd tot lid RvT. De heer prof. drs. Kees Izeboud vervult per 1 januari 2014 namens de RvT een bijzondere rol in de onderhandelingen met het Ministerie van OCW met betrekking tot de Claim Rekenschap. Zodra de onderhandelingen zijn afgerond, zal de heer prof. drs. Kees Izeboud aftreden als lid RvT.

1.3. ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN TOEZICHT

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

De onafhankelijkheidsverklaring RvT is opgenomen in bijlage 1.4.

1.4. COMMISSIES

De RvT kende in 2013 een auditcommissie, een selectie- en remuneratiecommissie en een commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie.

De auditcommissie richt zich op het toezicht op het CvB inzake de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële informatievervalsing door de HZ en de naleving van aanbevelingen en opmerkingen van de externe accountant en de controller.

De selectie- en remuneratiecommissie heeft als taak om besluitvorming van de RvT voor te bereiden inzake (1) de (her)benoeming van leden van de RvT en het CvB, (2) het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van (individuele) leden van het CvB en (3) het beoordelen van het functioneren van de (individuele) leden van het CvB.

De commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie richt haar werkzaamheden op het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie.

Zie de tabellen onderaan de pagina.

1.5. WERKWIJZE

De verhouding tussen het CvB en de RvT kenmerkt zich door partnership, waarbij vanuit ieders wettelijke taken

en verantwoordelijkheden gewerkt wordt. Om de RvT in staat te stellen haar toezichhoudende taak adequaat te kunnen vervullen, verstrekt het CvB de RvT ieder kwartaal een rapportage op hoofdlijnen, gericht op de voortgang van in onderling overleg vastgestelde beleidsterreinen. Deze rapportage is zowel kwalitatief als kwantitatief onderbouwd. Daarnaast wordt de RvT in staat gesteld haar toezichhoudende taak te vervullen door relevante thema's te agenderen voor de vergaderingen van de RvT.

Naast de reguliere vergaderingen van de RvT en het CvB, hebben de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB periodiek overleg.

Verder heeft de RvT jaarlijks overleg met de Hogeschoolraad (HR). Aan het overleg nemen (een delegatie van) de RvT en de HR deel. In dit overleg is tevens een lid van het CvB betrokken, die daarin een adviserende en informerende taak vervult.

SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE		
SAMENSTELLING	AANTAL VERGADERINGEN 2013	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
- De heer mr. drs. Toine Poppelaars - De heer Nico van Mourik MPA - Mevrouw drs. Elly Teune-Kasbergen	2*	- Profielchets RvT (vergadering 04-11) - Selectiecriteria + benoemingsprocedure lid RvT - Benoemingsprocedure lid CvB (eenhoofdig bestuur) - Functioneren + beoordelen CvB - Bezoldiging lid CvB - Opstellen remuneratierapport
AUDITCOMMISSIE		
SAMENSTELLING	AANTAL VERGADERINGEN 2013	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
- De heer ing. Johan Kloet - De heer Hans van der Hart - De heer drs. Frank Verhagen RA	4	- Managementletter accountant 2012 - HZ-Jaarrekening 2012 - Kaderbrief 2014 - Begroting 2014 + meerjarenprognose

* Naast deze 2 officiële vergaderingen, hebben verschillende overleggen plaatsgevonden tussen een delegatie van de remuneratiecommissie en de voorgedragen kandidaat van de RvT, de heer drs. Frank Verhagen RA.

COMMISSIE KWALITEITSZORG ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE	
SAMENSTELLING	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
- Mevrouw drs. Elly Teune-Kasbergen - De verdere personele invulling van deze commissie zal in 2014 tot stand komen	- Kwaliteitszorgsysteem - Instellingstoets en accreditaties - Landelijke ontwikkelingen kwaliteitszorg - In het kader van een onafhankelijke beoordeling van het praktijk gericht onderzoek in relatie tot het HZ-IP 2013-2017 en de kwaliteit van onderzoeks-leerlijnen in curricula is gesproken met de heer drs. Paul Rullmann.

Bijlage 1.5. bevat een overzicht van de statuten/regelingen die de RvT moet naleven in haar rol als toezichthouder van de HZ.

1.6. VERGADERINGEN

In het verslagjaar is de RvT 6 keer bijeen geweest. De volgende thema's zijn daarbij onder andere aan bod gekomen:

1.6.1. GOVERNANCE

In 2011 heeft het bestuur van de Vereniging Hogescholen de commissie Van Montfort de opdracht gegeven de toen geldende branchecode te evalueren. Het eindrapport van de commissie Van Montfort is in april 2012 verschenen. Geconcludeerd is dat herontwerp van de code nodig was, om bij te blijven dragen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht van de hogescholen. Dit herontwerp is op 17 mei 2013 voor de eerste maal besproken in de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen. Definitieve vaststelling van de code Goed Bestuur heeft plaats gevonden in de Algemene Vergadering van 3 oktober 2013. De HZ heeft in 2013 reeds voorbereidingen getroffen voor implementatie van deze nieuwe code.

De branchecode bepaalt dat het CvB en de RvT verantwoordelijk zijn voor de inrichting en de toepassing van de bestuursstructuur van de HZ en voor de naleving van de branchecode. De bestuursstructuur is

(wettelijk) vastgelegd in de statuten en het bestuurs- en beheersreglement en dient (met toepassing van het "pas toe of leg uit" principe) in overeenstemming te zijn met de code.

De RvT en het CvB hechten grote waarde aan de opvolging en naleving van de code, alsmede naleving en opvolging van de statuten en het bestuurs- en beheersreglement. Daarom is besloten dit onderwerp jaarlijks te plaatsen op de governance-agenda. Ten behoeve van die governance-agenda worden compliance-overzichten opgesteld waaruit blijkt in hoeverre de RvT en het CvB de branchecode, de statuten en het bestuurs- en beheersreglement opvolgen en naleven. De bevindingen uit deze overzichten worden besproken tijdens een gemeenschappelijke vergadering van de RvT en het CvB, leidend tot besluiten en vervolgacties.

De schema's op deze pagina's bevatten een overzicht van besluiten en vervolgacties die de RvT en het CvB hebben genomen naar aanleiding van de compliance-overzichten.

Concluderend kan dus worden gesteld dat de RvT opereert conform de bepalingen in de statuten van de Stichting HZ University of Applied Sciences, het bestuurs- en beheersreglement Stichting HZ University of Applied Sciences en de branchecode. HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af.

COMPLIANCE-OVERZICHTEN

COMPLIANCE BRANCHECODE GOVERNANCE HBO

BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT

- De RvT neemt kennis van het overzicht "Naleving branchecode governance hbo".
- De HZ opereert conform de branchecode governance hbo.
- De RvT zal zijn eigen functioneren bespreken alsmede dat van de individuele leden van de RvT en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
- De RvT adviseert het CvB op praktische wijze te komen tot de samenstelling van een Raad van Advies op corporate niveau.

ACTIES

- Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie RvT-CvB. Hierbij is onder andere gesproken over (1) de aanwezige competenties binnen de RvT en de benutting hiervan door het CvB, (2) scholingsbehoefte vanuit de RvT en (3) agendasetting voor RvT-vergaderingen. Conclusie: de RvT en CvB zijn tevreden over hun onderling en eigen functioneren. Verbeterpunten zijn geformuleerd:
 - De RvT bekrachtigt de eerdere instelling van een commissie Onderwijs & Kwaliteit, ten behoeve van het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de RvT op het gebied van (1) kwaliteit van onderwijs en (2) kwaliteit van onderzoek.
 - In het kader van benutting van de expertise van de RvT-leden zal het CvB de Instellingsplanthema's uitwerken t.b.v. benutting van de expertise van RvT-leden.
 - Scholing t.b.v. de RvT gericht op nader te benoemen thema's zal worden georganiseerd.
- Het CvB zal met enige periodiciteit overleg voeren met de voorzitters van de Raden van Advies vanuit academies

COMPLIANCE-OVERZICHTEN

RAPPORT COMMISSIE VAN MONTFORT: GOED BESTUUR IN HET HBO

BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT	ACTIES
• De RvT neemt het rapport Goed bestuur in het hbo, de aanbevelingen en adviezen voor kennisgeving aan. • Maak de wenselijkheid resp. noodzaak tot het scholen van de RvT bespreekbaar. • De RvT heeft het CvB geadviseerd tot het maken van een geformaliseerd beleidskader met betrekking tot stakeholdermanagement. • Aan de RvT zal worden voorgelegd het toetsingskader voor toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het CvB, alsmede het CvB met raad terzijde staan.	• Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie RvT-CvB, waarbij de wenselijkheid resp. noodzaak tot scholing van de RvT is besproken. • Stakeholdermanagement is opgenomen in het HZ-IP 2013-2017 • Statuut strategische samenwerking HZ en partners is opgesteld en gepubliceerd • Het toetsingskader RvT (III.1.1. branchecode Goed Bestuur Hogescholen) is opgesteld en gepubliceerd.

BRANCHECODE GOED BESTUUR HOGESCHOLEN

BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT	ACTIES
• De RvT stelt vast dat de branchecode Goed bestuur hogescholen volledig wordt opgevolgd en nageleefd.	• Jaarlijkse bespreking van opvolging en naleving van de branchecode (compliance overzicht)

COMPLIANCE STATUTEN EN BESTUURS- EN BEHEERSREGLEMENT

BESLUIT RAAD VAN TOEZICHT	VERVOLGACTIES
• De statuten en het bestuurs- en beheersreglement HZ worden volledig nageleefd. • De statuten en het bestuurs- en beheersreglement HZ zijn geheel in overeenstemming met de branchecode goed bestuur hogescholen. • Een plenair overleg is gearrangeerd, waarin RvT en CvB elkaars functioneren beoordelen. • De RvT is van mening dat de compliance-overzichten vragen oproepen met betrekking tot toenemende regeldruk en bureaucratisering. Naar aanleiding van de compliance-overzichten vraagt de RvT zich af of de stapeling van regelingen, branchecodes en andere voorschriften bijdraagt aan beter onderwijs.	• Op 20 januari 2014 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden gericht op de zelfevaluatie RvT-CvB. Zie bovenstaande toelichting



1.6.2. KWALITEIT

Onderwijskwaliteit zal een steeds prominentere plaats krijgen in het kader van toezicht. Kwaliteit wordt daarom structureel als afzonderlijk agendapunt geagendeerd voor de RvT-CvB vergaderingen. In het kader van kwaliteit heeft de RvT in 2013 onder andere gesproken over visitaties en accreditaties van HZ-opleidingen, het inspectieonderzoek Goed Verkort, de Wet Versterking van de kwaliteitswaarborgen in hoger onderwijs, de Wet Kwaliteit in verscheidenheid en het rapport Vreemde Ogen Dwingen van de Commissie Bruijn. Een delegatie van de RvT heeft gesproken met de visitatiecommissie van de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

1.6.3. INVULLING BESTUUR

De heer drs. Peter van Dongen, voormalig lid en voorzitter CvB, heeft HZ per 1 augustus 2013 verlaten wegens aanvaarding van een bestuursfunctie elders. Dit vormde voor de RvT aanleiding om de reeds geplande evaluatie van het bestuursmodel vervroegd te agenderen en de omvang van het CvB te herzien. De RvT heeft in november 2013 besloten het wisselend voorzitterschap van het CvB niet te continueren. Het CvB kent derhalve één vaste voorzitter. De RvT heeft het voorzitterschap van het CvB bij de heer ir. Adri de Buck belegd. Voorts heeft de RvT in november 2013 ingestemd met een tijdelijk eenhoofdig bestuur, in de persoon van de heer ir. Adri de Buck. De bestuurder zal tijdens deze periode ondersteund worden door een supportgroep. Leden van de supportgroep geven het CvB gevraagd en ongevraagd advies op verschillende thema's. Hiertoe vindt frequent overleg plaats tussen het CvB en de supportgroep. Supportgroepleden vervullen geen formele hiërarchische functie. Mevrouw drs. Elly Teune-Kasbergen vervult tijdelijk de rol van gedelegeerd lid van de RvT. Als gedelegeerd lid RvT onderhoudt zij intensievere contacten met het CvB in de periode dat de heer ir. Adri de Buck tijdelijk enig bestuurder is.

In 2014 heeft de RvT een evaluatie uitgevoerd met betrekking tot het voorlopig eenhoofdig bestuur van onze hogeschool en de ondersteuning daaraan door de supportgroep CvB. Deze evaluatie heeft ertoe geleid dat er een nieuw lid CvB geworven zal worden.

1.6.4. INSTELLINGSPLAN 2013-2017

Per 1 september 2013 is het nieuwe HZ-Instellingsplan 2013-2017 (HZ-IP 2013-2017) in werking getreden. De RvT is betrokken bij het ontwikkelingsproces van dit plan. Het HZ-IP 2013-2017 kan dan ook rekenen op instemming van de RvT. De RvT prijst de bottom-up benadering waarop het nieuwe IP tot stand is gekomen. Verder waardeert de RvT de betrokkenheid van stakeholders bij de ontwikkeling van het HZ-IP 2013-

2017. Het nieuwe IP is tussentijds besproken met de Raden van Advies en Beroepenveldcommissies van de academies. Ook is het concept HZ-IP besproken met andere stakeholders, zoals toeleverende scholen. De komende jaren zal de RvT toezicht houden op de realisatie van de doelstellingen van de HZ zoals geformuleerd in het HZ-IP.

1.6.5. HUISVESTING

De RvT heeft in 2013 frequent gesproken over de huisvesting van het onderwijs in de locatie Boulevard Bankert (BB) 154 en 156. In 2013 is de verkoop van BB 156 aan Van Koeveringe Beheer BV geëffectueerd. Het pand zal dienst gaan doen als 'Zorgboulevard': een instelling waar zorg, onderwijs en recreatie samengaan. Initiatiefnemer Zeeland Care zal hierbij samenwerken met de HZ. De RvT en het CvB zijn zeer verheugd dat een partner is gevonden die een mooie bestemming heeft voor het pand en oog heeft voor de rijke geschiedenis en monumentale waarde van het gebouw.

De RvT onderschrijft het standpunt van het CvB om met betrekking tot BB 154 te onderzoeken wat op de betreffende locatie kan worden gerealiseerd (renovatie en nieuwbouw danwel gehele nieuwbouw). De RvT stelt als voorwaarde voor de nieuwbouw op BB 154 dat de geprognosticeerde aantallen studenten worden gerealiseerd en financiering voor de HZ haalbaar en verantwoord is. De verwachting is dat het onderzoek naar de randvoorwaarden en de mogelijkheden ten aanzien van het bestaande gebouw eind voorjaar 2014 is afgerond en dat hierover vervolgens kan worden gecommuniceerd.

1.6.6. CLAIM REKENSCHAP

Op 21 september 2005 is door de Staatssecretaris van OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de HZ inzake Rijksbijdragen over de bekostigingsjaren 2001 tot en met 2004. Het Vervolgonderzoek Rekenschap lag hieraan ten grondslag. De door het Ministerie ingestelde vorderingen moesten in een periode van 20 jaar worden terugbetaald. Tweejaarlijks vindt er een bestuurlijk overleg plaats tussen de HZ en het Ministerie van OCW inzake de mogelijkheid tot continuering van terugbetaling door de HZ aan het Ministerie van OCW.

De RvT maakt zich zorgen over de Claim Rekenschap en voorziet problemen bij continuering van betalingen voortvloeiend uit de claim. De betreffende betalingen maken investeringen in onderwijs en innovatie onmogelijk. Bovendien is uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gebleken dat de ervaren werkdruk binnen de HZ te hoog is, dit noopt tot actie. Naar het oordeel van de RvT is innovatie van het onderwijs hard nodig in verband met het snel

wisselende speelveld, de in het HZ-IP 2013-2017 veronderstelde invoering van het student- en procesgericht onderwijs (SPO) en de realisering van Prestatieafspraken zoals gemaakt met het Ministerie van OCW. De heer prof. drs. Kees Izeboud heeft in 2013 de RvT vertegenwoordigd bij het overleg tussen het Ministerie van OCW en de HZ. Ook de Onderwijsautoriteit Zeeland heeft aan dit gesprek deelgenomen. Onderwerp van dit overleg was de invloed van de Claim Rekenschap op de financiële ruimte voor innovatie van de HZ. Vanuit de HZ is aangegeven dat de druk op de hogeschool erg hoog is en dat tegelijkertijd de noodzaak tot verdere innovatie wordt gevoeld. In overleg met het Ministerie van OCW wordt in 2014 een gesprek tussen de HZ en het Ministerie van Financiën voorbereid, gericht op het al dan niet opschorten c.q. kwijtschelden van de HZ-betalingen uit hoofde van de Claim Rekenschap.

Bijlage 1.6. bevat een overzicht van de vergaderdata en agendapunten van de RvT

1.6.7. RISICOMANAGEMENT

Het CvB informeert de RvT door middel van een periodieke rapportage over de behaalde resultaten en mogelijk daaraan verbonden risico's. Op basis van het beleidsstuk Risicomanagement, hebben het CvB en de RvT resultaatgebieden vastgesteld, waarop structureel gerapporteerd wordt. De geselecteerde resultaatgebieden zijn respectievelijk profiel HZ, samenwerking, portfolio, instroom, personeel, kwaliteit, huisvesting en financiën. Aan deze resultaatgebieden zijn risico's gekoppeld.

In 2013 heeft de RvT in het kader van risicomanagement aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van en het draagvlak voor het HZ-IP 2013-2017, de visieontwikkeling en de voortgang daarin van De Ruyter Academy, voortgang van Centres of Expertise (CoE) gelet op de businesscases die medio 2013 opgeleverd moesten worden en de benoeming van een directeur CoE Delta Technology. Het CvB heeft adequate maatregelen getroffen, waardoor risico's zich niet hebben gemanifesteerd.

Een ander risico waar de RvT aandacht voor heeft gevraagd is de ontwikkeling van instroom van studenten, onder andere vanwege aankomende demografische krimp. Het CvB heeft in verband daarmee een analysestudie uitgevoerd en een plan van aanpak opgesteld ter verhoging van de instroom van studenten in met name profielacademies. Daarnaast is dit vraagstuk onderwerp van overleg met toeleverende scholen (mbo/vo).

Met betrekking tot de prestatieafspraken die met OCW zijn gemaakt, heeft de RvT uitdrukkelijke aandacht gevraagd voor de realisatie hiervan, met name bachelorrendement, uitval en docentkwaliteit. Het CvB heeft de RvT toegezegd dat een tussentijdse evaluatie van de uitvoering van de prestatieafspraken zal worden georganiseerd, om zo vroegtijdig de uitvoering van de afspraken te kunnen bijstellen en eventuele risico's te kunnen minimaliseren. Daarnaast rapporteren academiedirecties periodiek aan het CvB over de realisatie van de prestatieafspraken via de Bestuurs- en Management Overleg (BMO) rapportages.

De Inspectie heeft een risico onderzoek uitgevoerd naar verkorte opleidingen in het hbo. De deeltijdvariant van de opleiding Human Resource Management was in dit onderzoek betrokken, omdat naar de opvatting van de Inspectie de informatieverstrekking aan studenten en de toekenningen van vrijstellingen niet op orde zouden zijn. Bovendien was de Inspectie van oordeel dat de studielast van de opleiding onvoldoende zou zijn. Het CvB heeft afdoende maatregelen getroffen, waarmee de geconstateerde risico's zijn weggenomen. Het CvB heeft hierover de Inspectie en de RvT geïnformeerd. Nadere toelichting op het Inspectieonderzoek is opgenomen in hoofdstuk 5.

De Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO), heeft in oktober 2013 het accreditatierapport van de opleiding Communicatie gepubliceerd. In de media is het beeld ontstaan dat de diploma's van deze opleiding niet hbo-waardig zouden zijn. Het CvB heeft adequaat gereageerd op de berichten in de media en de ontstane beeldvorming. De HZ had reeds in overleg met de NVAO een verbeterplan opgesteld. Dit verbeterplan had betrekking op standaard 3 van de accreditatie (gerealiseerd eindniveau). Het plan is inmiddels succesvol uitgevoerd. Standaard 3 is als "voldoende" beoordeeld en de accreditatie voor de opleiding Communicatie is aangevraagd.

Wat betreft de huisvesting hebben de RvT en het CvB een risico gesignaleerd in het mogelijk toekomstige tekort aan huisvesting voor internationale studenten. Instroom van internationale studenten is van groot belang voor de continuïteit van de HZ. Internationalisering vormt daarnaast een rode draad in het HZ-IP 2013-2017, Goede huisvesting voor internationale studenten is hierbij een kritische factor. Het CvB heeft gesprekken gevoerd met externe partijen, leidend tot realisatie van meer studenten-huisvesting. Desondanks blijft dit een onderwerp dat voortdurend aandacht vraagt.



1.7. BETROKKENHEID EXTERNE BELANGHEBBENDEN BIJ BELEIDSONTWIKKELING

Conform de branchecode, heeft de RvT er ook in 2013 op toegezien dat het CvB de externe belanghebbenden van de hogeschool heeft betrokken bij de ontwikkeling van haar beleid en met hen heeft gecommuniceerd over de uitvoering daarvan. Zoals vermeld in paragraaf 1.6, is het nieuwe HZ-IP besproken met de Raden van Advies van alle academies. Ook is het concept HZ-IP besproken met andere stakeholders, zoals toeleverende scholen. De RvT stelt dan ook vast dat het CvB externe belanghebbenden heeft betrokken bij de beleidsontwikkeling.

Daarnaast heeft de RvT erop toegezien dat het CvB de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en doelstellingen van de hogeschool bevordert en bewaakt. Hiertoe heeft het CvB in haar periodieke rapportage aan de RvT het item 'samenwerking' opgenomen. Naar aanleiding van de aanbeveling van Commissie Van Montfort heeft HZ het 'Statuut Strategische Samenwerking HZ en Partners' opgesteld en gepubliceerd. Daarnaast heeft strategische samenwerking een belangrijke positie ingenomen in het HZ-IP 2013-2017. De RvT concludeert dat het CvB de bijdrage van strategische samenwerking met externe belanghebbenden aan de realisatie van de missie en doelstellingen van de HZ voldoende heeft bevordert en bewaakt.

1.8. RESULTATEN 2013

De RvT kan met genoegen vaststellen dat 2013 een succesvol jaar is geweest voor de HZ. Zo bevestigt het behalen van de 'Instellingstoets Kwaliteitszorg' dat de interne kwaliteitszorg binnen de HZ op orde is. Maar liefst 9 opleidingen zijn positief gevisiteerd/geaccrediteerd. Ook studenten blijken tevreden te zijn over de HZ. De HZ is volgens weekblad Elsevier de tweede beste hogeschool van Nederland in de categorie 'middelgrote hogescholen'. Bovendien is de HZ door de Keuzegids hbo Voltijd 2014 als de beste grote hogeschool van Nederland beoordeeld. De RvT spreekt haar waardering uit voor deze geweldige prestaties en dankt alle HZ-medewerkers voor hun inzet en betrokkenheid.

Vlissingen, 23 juni 2014

Namens de Raad van Toezicht

de heer mr. drs. Toine Poppelaars - voorzitter



ORGANISATIE

2.1. COLLEGE VAN BESTUUR

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

De heer drs. Peter van Dongen, voormalig lid en voorzitter CvB, heeft per 1 augustus 2013 afscheid genomen van de HZ. In het kader van het roulerend voorzitterschap droeg hij in september 2012 het voorzitterschap over aan ir. Adri de Buck en sindsdien vervulde hij het vicevoorzitterschap.

Het bestuurssecretariaat, onder leiding van de bestuurssecretaris, staat het CvB bij in de voorbereiding en uitvoering van zijn taken.

In september 2013 heeft de RvT besloten dat het CvB van de HZ per 1 augustus 2013 tijdelijk gevormd zal worden door één persoon, te weten de heer ir. Adri de Buck als voorzitter, ondersteund door een door hem ingestelde supportgroep. Supportgroepleden vervullen

geen formele hiërarchische functie. De supportgroep heeft tot taak het CvB te ondersteunen op vier hoofdgebieden:

- De strategie van de HZ en realisatie ervan;
- programma management van de HZ brede projecten;
- externe betrekkingen: vertegenwoordigen van de HZ namens het CvB op allerlei bijeenkomsten;
- issue management: het in overleg met het CvB voorbereiden van besluitvorming en bewaken van de uitvoering daarvan conform de door het CvB vastgestelde lijnen

Waar nodig zal de supportgroep op verzoek van het CvB extra ondersteuning bieden als een dossier daar aanleiding toe geeft. In 2014 zal de RvT een evaluatie uitvoeren met betrekking tot het voorlopig eenhoofdig bestuur van onze hogeschool en de ondersteuning daaraan door de supportgroep CvB.

De RvT heeft vastgesteld dat het CvB opereert conform de bepalingen in de statuten van de Stichting HZ, het bestuurs- en beheersreglement Stichting HZ en de branchecode (zie hoofdstuk 1, §1.6.1. Governance). HZ past de branchecode toe en wijkt hier niet van af.

Een overzicht van de nevenfuncties en bezoldiging van CvB-leden is opgenomen in bijlagen 2.1 en 2.2.



2.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

HZ verzorgt onderwijs vanuit zeven verschillende academies. Deze zeven academies zijn onderverdeeld in drie profielacademies en vier kernacademies:

Binnen de academies wordt onderwijs gegeven en praktijkgericht onderzoek verricht. Aan iedere academie is een academiedirecteur verbonden. De academiedirecteur is integraal eindverantwoordelijk voor het academiebeleid, het primaire onderwijs- en onderzoekproces en de bedrijfsvoering van de academie.

Vanuit acht centrale diensten wordt ondersteuning aan de organisatie aangeboden. Dit onder leiding van diensthoofden. De diensten verrichten faciliterende, beleidsvoorbereidende en –uitvoerende werkzaamheden.

Het organogram van de HZ is opgenomen in bijlage 2.3.

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

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



2.3. MEDEZEGGENSCHAP, KLACHTEN EN GESCHILLEN

2.3.1. MEDEZEGGENSCHAP

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

Het medezeggenschapsreglement HZ schrijft voor dat de HR bestaat uit 9 leden vanuit de personeelsgeleding. Halverwege 2013 telde de HR slechts nog 4 leden vanuit de personeelsgeleding. Aangezien het CvB groot belang hecht aan een goed functionerende medezeggenschapsraad, is het CvB in samenwerking met de HR op zoek gegaan naar geschikte HR-kandidaten vanuit de personeelsgeleding binnen de academies en diensten. Dit heeft geresulteerd in het toetreden van 4 nieuwe HR-leden vanuit medewerkers, waardoor met ingang van het studiejaar 2013-2014 de personeelsgeleding nagenoeg weer volledig bezet was. Deze gezamenlijke actie heeft ertoe geleid dat er vrijwel vanuit iedere academie een vertegenwoordiger zitting neemt in de HR. Aangezien benoeming van deze nieuwe HR-leden niet verliep conform verkiezingen, is in openbare notulen vastgelegd dat de HR en het CvB instemming hebben verleend aan de bijzondere wijze van werving van nieuwe leden voor de personeelsgeleding van de HR. De HR en het CvB hebben binnen de HZ deze notulen verspreid (o.a. via de HR-nieuwsbrief en de besluitenlijst van het CvB).

Daarnaast hebben in november 2013 verkiezingen plaatsgevonden voor de studentgeleding van de HR. Voor de 9 HR-zetels hadden zich 15 studenten kandidaat gesteld. Via posters, een filmpje, berichten op Infonet, mail, Facebook en nieuwsbrieven zijn studenten geïnformeerd over de kandidaatstelling c.q. de verkiezingen. De opkomst voor de verkiezing was overweldigend en de verkiezingen zijn ordentelijk verlopen. De nieuwe HZ-studentleden zijn per 1 februari 2014 toegetreden tot de HR.

De samenstelling van de HR en de vergadercyclus van de HR zijn opgenomen in bijlage 2.5.

In 2013 heeft 18 maal overleg plaatsgevonden tussen het CvB en de HR. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van overleg, met een verschillende inhoud en samenstelling. Allereerst vindt periodiek agendaoverleg plaats tussen het dagelijks bestuur van de HR en het CvB, als voorbereiding op het overleg tussen het CvB en de voltallige HR, wat een aantal weken later zal plaatsvinden. Tot slot vindt

minimaal 1x per jaar vindt een "Zeemiddag" plaats tussen het CvB en de HR. Dit is een middagvullend overleg tussen het CvB en de voltallige HR gericht op een specifiek thema. Naast overleg met het CvB, heeft de HR ook overleg gevoerd met de RvT van de HZ. Daarnaast was de HR in 2013 aanwezig bij het arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO) tussen het CvB en de CAO-partners. Voorafgaand aan dit overleg voerde de HR vooroverleg met de CAO-partners, de vakcentrales Aob, AbvaKabo, CMHF en Unie/NFTO.

De HR heeft in 2013 onder andere gesproken over reglementen, waaronder de Onderwijs- en Examenregeling, de benoeming van een vertrouwenspersoon en de begroting 2013. Het HZ-IP 2013-2017 is in een vroeg stadium reeds met de HR besproken, waarna de HR zijn input heeft kunnen leveren. HR-leden participeerden in IP-werkgroepen en een delegatie van de HR heeft deelgenomen aan IP-bijeenkomsten. Daarnaast heeft de HR gesproken over het Professionaliseringsplan en plannen rondom werkdruk. Op dit laatste punt heeft de HR ook het overleg met de vakbonden benut om tot een helder standpunt te komen. Tevens heeft een aantal leden geparticipeerd in een zogenaamde versnellingsessie, bedoeld om ideeën te genereren over hoe om te gaan met werkdruk.

Op 10 en 11 december 2013 zijn scholingsdagen ten behoeve van de HR-leden georganiseerd. Gezamenlijk

is geconcludeerd dat de HR onvoldoende bewust onderscheid maakt tussen 'informerend' en 'onderhandelend'. Tijdens de scholingsdagen is geoefend met een gespreksmodel om hier bewuster mee om te gaan. De HR past dit gespreksmodel inmiddels in de praktijk toe en ervaart het model als goed bruikbaar. Daar waar sprake is van onderhandeling zal het model vaker worden ingezet.

Het komende jaar zal de HR zich vooral richten op het formuleren en vastleggen van de visie op medezeggenschap, het doen van verbeteringsvoorstellen van het Medezeggenschapsreglement HZ en het Huishoudelijk reglement en de verdere professionalisering van zijn leden. In november 2014 zullen de HR-verkiezing voor de personeelsgeleding plaatsvinden. In de aanloop hiernaar zal de HR overleg voeren met het CvB om te bezien hoe het personeel te motiveren om zich kandidaat te stellen voor een zetel in de HR.

Een overzicht van alle advies- en instemmingsaanvragen is opgenomen in bijlage 2.6.

2.3.2. KLACHTEN EN GESCHILLEN

HZ kent een College van Beroep voor de Examens (CBE) en een Geschillenadviescommissie, zoals de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek voorschrijft. In 2013 behandelde het College van Beroep voor de Examens 33 zaken. Zie daarvoor het schema hieronder.

BESLUIT CBE				
ONDERWERP BEROEPSCHRIFT	AANTAL	AANTAL ONGEGROND	AANTAL GEGROND	OVERIG - MINNELIJKE SCHIKKING - BEROEP INGETROKKEN - NIET ONTVANKELIJK
EXTRA HERKANSING	2		1	1 minnelijke schikking
NBSA	15	6	5	4 minnelijke schikking
VRIJSTELLINGEN	1			1 minnelijke schikking
FRAUDE	3	2		1 minnelijke schikking
AANPASSEN STUDIEPROGRAMMA	2			2 minnelijke schikking
NO-GO SCRIPTIE/ ONDERZOEKSVOORSTEL	2	1		1 minnelijke schikking
VERVALLEN VAN CIJFERS	4		1	1 minnelijke schikking 1 beroep ingetrokken 1 niet ontvankelijk
MINOR	4	1	2	1 minnelijke schikking
TOTAAL 2013	33	10	9	14
TOTAAL 2012	26			

Het aantal behandelde beroepschriften neemt toe. Deze ontwikkeling is in lijn met de landelijke tendens waaruit blijkt dat studenten sneller een klacht indienen tegen hun universiteit of hogeschool.

Het CvB heeft in 2013 de Geschillenadviescommissie (GAC) niet om advies hoeven vragen wegens in het verslagjaar 2013 ingediende bezwaren tegen besluiten van het CvB. De GAC hoefde dus ook niet bijeen te worden geroepen in 2013. Het advies van de GAC in de zaak-Valero is op 20 februari 2013 verstrekt aan het CvB. Vrijwel alle handelingen daaraan voorafgaand hebben zich in 2012 afgespeeld.

2.4. HORIZONTALE DIALOOG

Om haar rol in de samenleving goed te kunnen vervullen onderhoudt de HZ een actieve relatie met haar belangrijkste stakeholders. Het beroepenveld speelt een belangrijke rol bij de vormgeving en inrichting van het onderwijs en bij het beoordelen van de geleverde kwaliteit. De HZ stimuleert participatie van het (inter)nationale beroepenveld op diverse niveaus.

Zo zijn op academieniveau Raden van Advies ingesteld. Deze Raden van Advies adviseren de academie op strategisch niveau. Zij dienen relevante regionale en (inter)nationale stakeholders van academies op prominente wijze te betrekken bij opleidingen binnen de academie. Advisering heeft onder andere betrekking op (1) de aansluiting van het opleidingsaanbod op de regionale en (inter)nationale scholingsbehoefte en onderzoeksvraag, (2) toepassing van in het onderwijs opgedane en ontwikkelde kennis in de regionale en (intern)nationale praktijk, (3) externe financiering van onderwijsactiviteiten en onderzoekprojecten en (4) het waarborgen van een structurele relatie met alumni. In 2013 hebben de Raden van Advies onder andere gesproken over het HZ-IP 2013-2017, opleidingscurricula, rol van het beroepenveld, cursusadoptie door het bedrijfsleven, praktijkgericht onderzoek en valorisatie, instroom, huisvesting, stage, beroepscompetentieprofielen en arbeidsmarktontwikkelingen. Adviezen van de Raden van Advies met betrekking tot het HZ-IP 2013-2017 zijn verwerkt in het definitieve IP 2013-2017. Ook worden adviezen verwerkt bij de verdere ontwikkeling van curricula. Binnen de Raad van Advies van de Delta Academy is gesproken over de inrichting van het CoE Delta Technology. Adviezen zijn verwerkt in het businessplan van het CoE Delta Technology. De Strategische adviesraad van Scaldis Academy heeft zich gericht op de inrichting van en commitment aan het CoE Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH). Feedback en commitment van de Strategische adviesraad is verwerkt en gebruikt voor de ontwikkeling van het businessplan van CELTH.

Een overzicht van de verschillende vormen van inspraak is terug te vinden in bijlage 2.7.

Bijlage 2.8 bevat een overzicht van de samenstelling, vergaderdata en vergaderthema's van de verschillende Raden van Advies.

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

De beroepenveldcommissies hebben in 2013 onder andere gesproken over ontwikkelingen in het werkveld, afstudeereisen, beroepsprofielen, deeltijd onderwijs, prestatieafspraken OCW, aansluiting opleiding-beroepspraktijk, accreditaties, stageplaatsen, internationalisering, alumnibeleid en onderzoekslijnen. Er zijn onder andere afspraken gemaakt over de verlening van stageplekken en de betrokkenheid van het beroepenveld bij het afstudeerproces. Ook is een aantal Professionele Leergemeenschappen opgezet.





3.1. INSTELLINGSPLAN

In het HZ-IP 2013-2017 bevat een concretisering van de strategie van de HZ voor een periode van 4 jaar.

3.1.1. ONTWIKKELING HZ-IP 2013-2017

In 2012 hebben themawerkgroepen, bestaande uit studenten en medewerkers, thema's uitgewerkt die de basis vormen voor het HZ-IP 2013-2017.

2013 heeft in het teken gestaan van de finalisering en implementatie van het HZ-IP 2013-2017. Zo heeft op 10 januari een bijeenkomst plaatsgevonden waarbij het CvB, geassisteerd door een aantal collega's, de stand van zaken en de planning met betrekking tot het HZ-IP 2013-2017 heeft gepresenteerd. Op vrijdag 2 februari hebben academiedirecteuren, diensthoofden, opleidingscoördinatoren, lectoren en een delegatie van de HR gezamenlijk gediscussieerd over de wereldontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de HZ in de komende jaren. Vanuit de geschetste buitenwereldontwikkelingen zijn de visie, missie, kernwaarden en doelen voor de periode 2013-2017 gedefinieerd. Op 22 en 23 mei 2013 hebben bijeenkomsten plaatsgevonden voor studenten en medewerkers, waarbij is gediscussieerd over het toekomstige HZ-onderwijsconcept en het gewenste profiel van HZ-docenten. Deze discussies hebben interessante informatie opgeleverd, verwerkt in het nieuwe HZ-IP 2013-2017. Alle verzamelde inzichten en informatie zijn uiteindelijk samengevoegd tot het definitieve HZ-IP 2013-2017. Hierbij was sprake van een iteratief proces, waarbij conceptteksten via de lijn binnen de organisatie verspreid zijn ten behoeve van bespreking in reguliere

overleggen binnen academies en diensten.

Opmerkingen naar aanleiding van deze besprekingen zijn vervolgens weer verwerkt in de conceptteksten. Ook de RvT, de HR, Raden van Advies van academies en stakeholders zoals het vo en mbo van de HZ zijn betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe IP. Het HZ-IP 2013-2017 kan dan ook rekenen op instemming van de RvT, de HR, Raden van Advies en overige betrokken stakeholders.

Bij de ontwikkeling van het nieuwe HZ-IP 2013-2017 is nadrukkelijk rekening gehouden met de aanbevelingen zoals geformuleerd door de visitatiecommissie Instellingstoets Kwaliteitszorg. Zo heeft de commissie signaleerd dat er grote stappen gemaakt zijn op het gebied van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, maar dat een versterking op dat onderwerp nog nodig is. De HZ heeft aan deze aanbeveling invulling gegeven door praktijkgericht onderzoek en valorisatie uit te werken tot een strategisch thema in het nieuwe IP. De integratie van onderzoek in onderwijs wordt uitgebreid beschreven in het nieuwe IP. In de komende jaren worden onderwijs- en onderzoeksprogramma's bekeken in het licht van hun bijdrage aan de maatschappelijke ontwikkeling en de ambitie en reputatie van de HZ. Een verdere toelichting op praktijkgericht onderzoek is opgenomen in de hoofdstukken 4 en 8. Daarnaast heeft de commissie geadviseerd het onderwerp internationalisering een prominenter plek in het beleid van de HZ te geven. Internationalisering vormt een rode draad in het nieuwe IP. De HZ wil haar internationale oriëntatie versterken de komende jaren. De basis daarvoor ligt in de internationale oriëntatie



van de curricula, waarbij de inhoud van het programma en de casuïstiek een internationaal karakter hebben. Een zeer groot deel van de curricula is Engelstalig dan wel heeft een Engelstalige variant. Studenten worden gestimuleerd om buitenlandervaring op te doen door middel van stage en afstuderen bij internationale bedrijven en studie bij internationale partnerinstellingen. Daarnaast wordt er naar gestreefd het aantal buitenlandse studenten (exchange student en degree seeking students) in de komende jaren significant te doen groeien. Dit om de internationale diversiteit binnen het instituut te versterken en studenten de kans te geven een betere aansluiting te vinden in de veranderende wereld en andere culturen. In het kader van het ontwikkelen van hun internationale oriëntatie stimuleert de HZ deelname van docenten aan internationale uitwisselingsprogramma's (zoals Erasmus), het verrichten van onderzoek in het buitenland, het ontwikkelen van internationale cases (gericht op de Duurzame Dynamische Delta) en het begeleiden van studenten in het buitenland. Daarnaast zal de HZ buitenlandse docenten aantrekken voor het verzorgen van onderdelen in Engelstalige programma's. Een nadere toelichting op Internationalisering is opgenomen in hoofdstuk 11.



3.1.2. INHOUD HZ-IP 2013-2017

MISSIE

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

KERNASPECTEN MISSIE:

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

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

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

VISIE

De HZ heeft een dubbelprofiel op onderwijsconcept en op expertisedomeinen.

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

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

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

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



nationale partnernetwerk bestaande uit partners uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid uitbreiden. Dit (inter)nationale netwerk zal ook worden ingezet ter ondersteuning van de innovatie van het portfolio en curricula-invulling. Door het gebruik van digitale nieuwe media wordt de verbinding gelegd met internationale doelgroepen en partners en kunnen nieuwe werkvormen mogelijk gemaakt worden. Leerlijnen gericht op leren leren, onderzoek en ondernemendheid en internationale vaardigheden dragen bij aan de verwerving van generieke competenties bij alle HZ-studenten die nodig zijn in de veranderende wereld.

De HZ onderhoudt een actieve relatie met haar stakeholders. De HZ zal de participatie van het (inter)nationale beroepenveld op diverse niveaus stimuleren en verder verstevigen. De alumni van de HZ vormen een belangrijke stakeholder van de HZ. In de komende periode wordt de binding met deze belangrijke ambassadeurs versterkt.

De HZ heeft een innovatief portfolio aan opleidingen afgestemd op de beroepspraktijk. Het portfolio van de HZ bevat bachelor-opleidingen, een Associate degree programma en cursorisch onderwijs, die de blijvende



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

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

In al haar activiteiten kiest de HZ voor duurzaamheid. De HZ wil duurzaamheid een belangrijke plek gaan geven in het onderwijs en onderzoek en onze relaties in de regio en met partners. Als professionals van morgen gaat bij studenten het besef leven dat de toekomst duurzaam moet zijn. Tevens wil de HZ in haar bedrijfsvoering duurzaam zijn zodat haar ecologische footprint geoptimaliseerd wordt. Met de aandacht voor duurzaamheid onderstreept de HZ het belang van deze ontwikkeling in onze samenleving.

KERNWAARDEN

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

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

AMBITIES

Op basis van de missie en de visie van de HZ, zijn in dialoog met onze stakeholders ambities voor de periode 2013-2017 geformuleerd:

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

DOELEN

Deze ambities zijn verder vertaald naar concrete doelen en strategische initiatieven. De HZ heeft zich in deze planperiode de volgende doelen gesteld:

Gewaardeerde opleider van professionals

1. NSE studenttevredenheid is > 3,5* vanaf 2014
2. Tevredenheid alumni over HZ opleiding >7**
3. Tevredenheid beroepenveld over kwaliteit afgestudeerden >7**
4. Top-5 in de HBO Keuzegids voltijd vanaf 2013
5. Uitval 1e leerjaar voltijdsstudenten <24% in 2015
6. Propedeuserendement na 2 jaar >75% vanaf 2016
7. Bachelorrendement voltijdsstudenten >72% in 2015

Erkende kennispartner

1. Waardering van HZ praktijkgericht onderzoek door bedrijven en instellingen >7** in 2016
2. Waardering van HZ valorisatieprojecten door valorisatieklanten >7** in 2016
3. Ieder kenniscentrum publiceert jaarlijks minimaal vijf artikelen in vakbladen

Innovatieve, ambitieuze en professionele medewerkers

1. NSE docentwaardering >3,5* vanaf 2014
2. Meer dan 70% van de docenten heeft een master of PhD in 2016
3. Medewerkerstevredenheid is >7** vanaf 2015

Internationale oriëntatie

1. Minimaal 15% van de HZ-studenten doet buitenlandervaring op vanaf 2017
2. Alle curricula hebben een internationale oriëntatie vanaf 2015
3. Minimaal 40% van de opleidingen/opleidingsvarianten wordt in het Engels aangeboden in 2016

Groei en duurzaam perspectief

1. Er studeren minimaal 4600 studenten aan de HZ in 2016
2. Minimaal 30% (inter)nationale studenten studeert aan de HZ vanaf 2017
3. Het bedrijfsresultaat is vanaf 2014 3% per jaar

* = een score op een vijfpuntschaal

** = een score op een tienpuntschaal

STRATEGISCHE INITIATIEVEN

Ten behoeve van de realisatie van deze strategische doelen, heeft de HZ de volgende strategische initiatieven benoemd:

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

Deze initiatieven vereisen een significante investering. Het CvB is daarom van mening dat opschorting c.q. kwijtschelding van betalingen voortvloeiend uit de Claim Rekenschap (zie hoofdstuk 1.6.6) noodzakelijk is om te komen tot een succesvolle implementatie van de strategische initiatieven van het nieuwe HZ-IP 2013-2017, waarin innovatie van het onderwijs centraal staat. In dit jaarverslag zullen de strategische initiatieven verder aan bod komen.

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

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

3.1.3. IMPLEMENTATIE HZ-IP 2013-2017

Op 11 en 12 november 2013 is de implementatie van het nieuwe IP in 2014 besproken met het management, lectoren en een delegatie van de HR en de examencommissie. Het doel van deze IP-dagen was om te komen tot een hanteerbare strategie door het IP te vertalen naar jaarplannen en projectenplannen. Discussies hebben geleid tot de vaststelling van een HZ-jaarplan 2014 en een daarop gebaseerd HZ-projectenplan 2014. Op basis van het HZ-brede jaarplan en projectenplan hebben academies en diensten voor 2014 hun eigen jaarplan en projectenplan opgesteld, dat ter goedkeuring aan het CvB is voorgelegd. Rapportage over het HZ-jaarplan 2014 zal plaatsvinden in het volgende jaarverslag.

Om te komen tot een succesvolle implementatie van het IP is draagvlak binnen academies cruciaal. Binnen elke academie worden daarom IP-bijeenkomsten ingepland, om de betrokkenheid van medewerkers bij het nieuwe IP te bewerkstelligen. Academiedirecteuren en diensthoofden rapporteren periodiek via de rapportages ten behoeve van het Bestuur- en Management Overleg (BMO) formeel aan het CvB over de voortgang van de projectplannen.

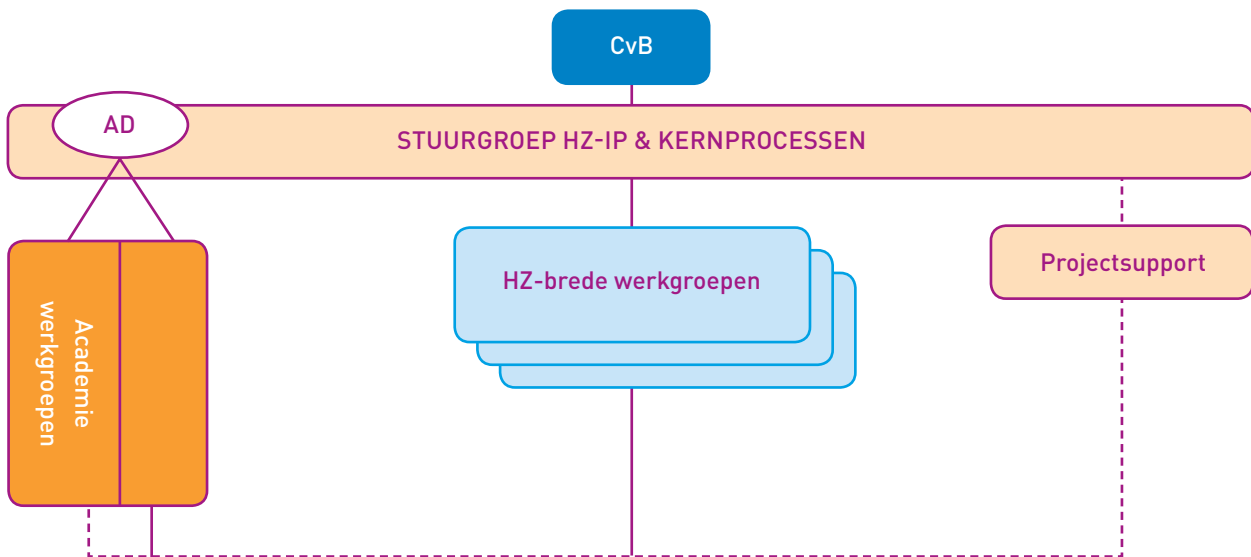
Effectieve implementatie en monitoring van het IP vereist een professionele projectmatige manier van werken. Om dit te verzekeren is de projectmanagement structuur IP & kernprocessen ingericht, bestaande uit een stuurgroep, HZ-brede werkgroepen en academiewerkgroepen.

Zie hiervoor het schema op de volgende pagina.



Bijlage 3.3. bevat het HZ-jaarplan 2014.

PROJECTMANAGEMENTSTRUCTUUR HZ-IP & KERNPROCESSEN



Legenda:

CvB: College van Bestuur

AD: Academiedirecteur

De stuurgroep HZ-IP & kernprocessen heeft de taak te sturen op de uitvoering van de op basis van het IP en prestatieafspraken gedefinieerde projecten. De HZ-brede werkgroepen hebben tot taak om voor vraagstukken die op korte termijn spelen concrete oplossingen te ontwikkelen, onder andere gericht op voorlichting en informatievoorziening, curriculumontwikkeling, studieloopbaanbegeleiding, studiesucces & rendement en toetsen & beoordelen. Maandelijks rapporteren voorzitters van de verschillende werkgroepen over de voortgang van de werkgroepen aan de stuurgroep.

Per academie zijn academiewerkgroepen ingesteld, gericht op voorlichting & informatievoorziening en curriculumontwikkeling. Projectplannen zijn opgesteld, inclusief een detailfasering van de planning.

Academiedirecteuren rapporteren de voortgang van deze academieprojecten maandelijks aan de stuurgroep.

Naast deze structurele implementatie, zijn in 2014 verschillende HZ-brede bijeenkomsten georganiseerd om opleidingen te ondersteunen bij het realiseren van de gestelde IP-doelen. Deze bijeenkomsten waren onder andere gericht op het HZ-onderwijsconcept, onderwijskwaliteit en onderzoek.

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



4 PRESTATIE- AFSPRAKEN

In 2012 heeft de HZ Prestatieafspraken gemaakt met de Minister van OCW. Er is een onderzoek gedaan naar de stand van zaken van de uitvoering van de gemaakte afspraken. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de HZ in 2013 met het realiseren van de Prestatieafspraken is omgegaan. De focus ligt hierbij op de profilering en de zwaartepuntvorming van de HZ.

Achtereenvolgens komen de profilering, de zwaartepuntvorming, het CoE Delta Technology en de indicatoren met betrekking tot onderwijskwaliteit en studiesucces aan de orde.

4.1. PROFILERING VAN DE HZ

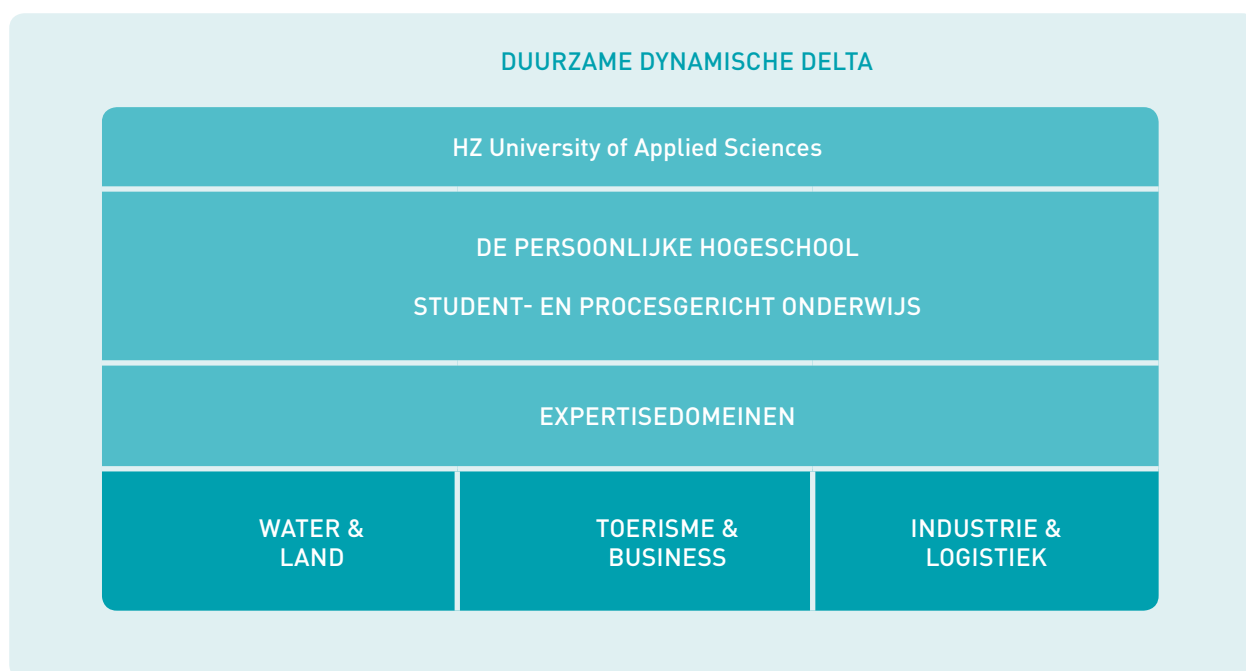
4.1.1. PROFIEL VAN DE HZ

De HZ is in 2008 begonnen met het ontwikkelen van haar profiel. Dit was een onderdeel van het HZ-IP 2009-2012 en het HZ Businessplan Onderwijsinnovatie 2009-2012. Beide documenten zijn tot stand gekomen in nauw overleg met de stakeholders van de HZ.

De HZ heeft een dubbelprofiel op onderwijsconcept en op expertisedomeinen. De HZ onderscheidt zich van andere hogescholen door haar onderwijsconcept, bestaande uit De Persoonlijke Hogeschool en Student- en procesgericht onderwijs. In het onderwijs van de HZ staat de kennisontwikkeling en de persoonlijke ontplooiing van de student centraal. De HZ richt zich op

ambitieuze studenten die hun talent willen ontwikkelen. HZ-studenten ontwikkelen hun intellect en creativiteit optimaal doordat zij een gemotiveerde studiekeuze hebben gemaakt en gemotiveerd zijn om met veel inzet, doorzettingsvermogen en training hoge studieprestaties neer te zetten. Studeren aan de HZ is een intensief proces van competentieontwikkeling, waarbij studenten door middel van interactie en reflectie zicht krijgen op hun ontwikkeling en gerealiseerde leeropbrengst. Om studenten een goede oriëntatie op hun toekomstige beroepsomgeving te bieden wordt in de opleidingen een directe verbinding gelegd tussen real-life casuïstiek en de kennis en houding die nodig zijn voor de oplossing hiervan. De HZ kiest als de Persoonlijke Hogeschool voor intensieve begeleiding van studenten in het kleinschalig en praktijkgericht onderwijs. Samenwerkend leren, door contact tussen docent en student, is een van de kernaspecten van het procesgericht onderwijs. Het contact is gedifferentieerd in werkvormen en afgestemd op de behoefte van de doelgroepen. Het faciliteren en stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling en ontplooiing van haar studenten is de centrale opdracht van de HZ. HZ-docenten hebben intrinsieke belangstelling voor de student en vanuit die sociale binding zal de docent proberen de talenten van de student te ontwikkelen.





Voorts onderscheidt de HZ zich door zich te focussen op het overkoepelende onderzoeksthema Duurzame Dynamische Delta. Hieronder vallen de internationale expertisedomeinen, passend bij het DNA van de Nederlandse deltaregio. Deze expertisedomeinen betreffen Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek. Het accent van de HZ zal de komende jaren nadrukkelijker komen te liggen op het verrichten van praktijkgericht onderzoek evenals het valoriseren van onderzoeksresultaten.

De HZ voert vraaggestuurd, praktijkgericht en multidisciplinair onderzoek uit gericht op maatschappelijke, sociale en economische speerpunten van de regio Zuidwest-Nederland en andere internationaal relevante

regio's met soortgelijke expertisevragen. Het onderzoek draagt bij aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk, de kwaliteit van curricula, de professionalisering van docenten en de ontwikkeling van onderzoekende en ondernemende studenten. Verder draagt het praktijkgericht onderzoek bij aan de ontwikkeling van de samenleving, door het genereren van toepasbare producten, innovatieve ontwerpen en concrete oplossingen voor praktijkproblemen. De HZ kent in het kader van profilering, profiel-academies en kernacademies elk met specifieke kenmerken (zie het schema hieronder).

Aan elke profielacademie is een Applied Research Centre (ARC) ingericht of is in ontwikkeling.

ACADEMIES	TOELICHTING
Profielacademies • Delta Academy • De Ruyter Academy • Scaldis Academy	• Opleidingen zijn gericht op het DNA van de Nederlandse deltaregio: - Water & Land (Delta Academy) - Industrie & Logistiek (De Ruyter Academy) - Toerisme & Business (Scaldis Academy) • Zowel regionaal, nationaal als internationaal kansrijk • Aansluitend op het topsectorenbeleid van het Ministerie van Economische Zaken en het EU-programma Horizon 2020 • De profielacademies vormen onderdeel van de groeiambitie van de HZ • Engelstalige programma's
Kernacademies • Academie voor Economie en Management • Academie voor Educatie en Pedagogiek • Academie voor Technologie en Innovatie • Academie voor Zorg en Welzijn	• Opleidingen zijn gericht op functionele regionale expertise • Afgestemd op regionale behoefte • Multisectoraal

4.1.2. PROFIELONTWIKKELING HZ IN 2013: STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS IN DE PERSOONLIJKE HOGESCHOOL

AMBITIES

Het onderwijsconcept van Student- en Procesgericht Onderwijs (SPO) in De Persoonlijke Hogeschool wordt in de periode 2013-2015 verder ontwikkeld met een daarbij passend teaching-learning model. Het doel hiervan is het onderwijs uitdagender te maken, de student zelfsturender te doen zijn en het rendement ervan te vergroten. Dit onderwijsconcept zal op een gedifferentieerde en gefaseerde wijze worden ingevoerd.

De HZ wil overgaan op SPO, wat een ingrijpend transitieproces met zich meebrengt. Daartoe heeft de HZ zich als ambitie gesteld om in 2013 dit onderwijsconcept nader uit te werken om vervolgens pilots te kunnen doen hiermee. Op basis van de nodige ervaringen worden implementatietrajecten per opleiding ontwikkeld, waarmee recht gedaan wordt aan de verschillen in opbouw en werkwijze van de diverse opleidingen.

De uiteindelijke ambitie is om in de planperiode van het nieuwe HZ-IP 2013 – 2017 te komen tot een HZ-brede invoering van SPO.

ACTIES EN MAATREGELEN

In 2013 zijn de voorbereidingen gestart om HZ-breed het SPO te concretiseren conform de plannen hiervoor. Enkele opleidingen zoals Pedagogiek, Bouwkunde en Engineering hebben een begin gemaakt met pilots voor SPO. Zij zijn als eerste begonnen om hiermee ervaring op te doen en zo bij te dragen aan de verdere concretisering van dit onderwijsconcept.

RESULTATEN EN CONCLUSIES

De eerste ervaringen met het werken met SPO in 2013 zijn positief en verrassend. Studenten van de genoemde opleidingen hebben op diverse manieren ervaring opgedaan met SPO. Zoals bleek tijdens een bezoek van OCW-medewerkers in de winter van 2013/14 waren studenten erg gestimuleerd door deze experimenten. Vooral het zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun onderwijs en het interactieve karakter ervan werd zeer gewaardeerd. Ook de medewerkers van OCW hebben waardering hiervoor kenbaar gemaakt.

In 2013 zijn de eerste veelbelovende stappen gezet met betrekking tot de invoering van SPO. De HZ realiseert zich dat zij een lange weg te gaan heeft alvorens alle opleidingen in alle jaren met dit model hun onderwijs verzorgen.

VOORUITBLIK

Op basis van deze ervaringen uit 2013 is in 2014 een verbreding van het aantal experimenten met SPO gestart. Een nieuwe reeks pilots in het eerste leerjaar van meerdere opleidingen zal in september 2014 starten. Tevens zullen nieuwe pilots worden gestart om ervaringen met andere leerjaren dan wel andere onderdelen (onderzoeksmatig werken etc.) te kunnen opdoen.

Bij dit innovatietraject ondervindt de HZ hinder van de betalingen in het kader van de Claim Rekenschap, betreffende terugvorderingen van de HZ inzake Rijksbijdragen over de bekostigingsjaren 2001 tot en met 2004. Het CvB vindt het noodzakelijk dat de betalingen worden opgeschort, danwel dat de claim komt te vervallen. Ook de RvT maakt zich zorgen over de effecten van de Claim Rekenschap op de innovatie en heeft daarom aangedrongen op een overleg met het Ministerie van OCW, teneinde te komen tot een opschorting danwel vervallen van de Claim Rekenschap.

4.1.3. PROFIELONTWIKKELING HZ IN 2013: EXPERTISEDOMEINEN M.B.T. DE DELTA

AMBITIES

Een tweede component van het profiel van de HZ wordt gevormd door de expertisegebieden binnen het overkoepelende thema Duurzame Dynamische Delta. De profielbepalende academies – Delta Academy (Water & Land in de delta), Scaldis Academy (Toerisme & Business in de delta) en De Ruyter Academy (Industrie & Logistiek in de delta) – zijn op verschillende tijdstippen ontstaan en richten zich elk op hun expertisegebied binnen de delta. Daarop zijn de ambities met betrekking tot de Prestatieafspraken afgestemd. In het kader van de verdere profielontwikkeling van de HZ wordt een optimalisering van onderwijs, onderzoek en valorisatie binnen de profielacademies nagestreefd.

CONCRETE MAATREGELEN/ACTIES

Zo zijn in 2013 de onderwijsportfolio's van de drie profielacademies geanalyseerd en zijn plannen opgesteld om die verder te optimaliseren. Ook de relatie tussen onderwijs en onderzoek is versterkt en afgestemd op het expertisegebied van de profielacademie. Hierbij zijn zowel regionale plannen voor de Zuidwestelijke Delta in Nederland (bijvoorbeeld de Economische Agenda van de Provincie Zeeland; Strategic Board Zuidwest Nederland) als sectorplannen (Water, HBO Techniek in Bedrijf) van groot belang evenals de Europese Human Capital Agenda's (Agrofood, Water).

In 2013 zijn voorbereidingen getroffen om bij een van de opleidingen van de Scaldis Academy in september 2014 te kunnen starten met een driejarig hbo-traject voor studenten met een vwo-vooropleiding of gelijkwaardig. Daarnaast is een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden om domein-brede deeltijd-opleidingen aan te kunnen bieden, waar een Ad-programma deel van uit maakt.

Tevens is door een aantal opleidingen een relatie gelegd met een of meer universiteiten om de doorstroming naar academische masters mogelijk te maken. Zo heeft de opleiding Aquatische Eco-technologie afspraken met Wageningen UR en de Radboud Universiteit in Nijmegen. De opleiding International Maintenance Management heeft met enkele technische universiteiten doorstromingsafspraken gemaakt. Studenten van de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme kunnen doorstromen naar een WO-master bij de NHTV.

In het kader van de conversie van techniekopleidingen is binnen de Delta Academy gewerkt aan aanpassing van het curriculum, waarbij samenhang tussen de opleidingen centraal staat. In samenwerking met het werkveld en de topsector Water, werkt de Delta Academy aan de ontwikkeling van een stamopleiding Water Management, met als differentiaties Aquatische Ecotechnologie en Delta Management. Daarnaast wordt binnen de Delta Academy gewerkt aan de ontwikkeling van een professionele Master welke naar verwachting per september 2015 van start zal gaan. De opleidingen die binnen de Delta Academy worden ontwikkeld, worden opgebouwd vanuit een drietal thema's dat centraal staat binnen de onderzoeksprojecten van het CoE Delta Technology, te weten Veilige Delta, Veerkrachtige Delta en Productieve Delta.

Ook het onderzoek binnen de profielacademies is in 2013 verder ingericht middels Applied Research Centre's (ARC). Voorts neemt elke profielacademie deel aan een CoE. Voor een verdere detaillering wordt verwezen naar het onderdeel over Zwaartepuntvorming en toegepast onderzoek en de rapportage over het CoE Delta Technology.

In 2013 zijn de profielacademies internationaal actief geweest op hun expertisegebied. Zo zijn er onderwijs- en onderzoeksprojecten met betrekking tot de delta geïnitieerd met onder andere Louisiana State University, de universiteit van Ferrara, Can Tho universiteit in Vietnam, de universiteit van Cadiz, de universiteit van Nanking in China. Ook zijn er contacten gelegd met het European Tourism Future Institute. Er wordt met de universiteiten van Oxford, Wageningen, York, Antwerpen gewerkt aan de koppeling van vrije tijd en zorg. Het Atlasnetwerk, dat leden uit 72 landen

heeft, is hierbij betrokken. Dit netwerk heeft tot doel om uitwisseling te bevorderen van docenten/onderzoekers en studenten. Ook ondersteunt het netwerk transnationaal onderzoek en faciliteert de ontwikkeling van curricula en professionalisering.

RESULTATEN/CONCLUSIES

Het profiel van de HZ is van de start af aan herkenbaar geweest binnen de Zuidwestelijke Delta. In 2013 is de erkenning voor de HZ gegroeid blijkend uit publicaties over de activiteiten van de HZ in de delta; uit onderzoeksopdrachten met betrekking tot de delta en een groeiend aantal studenten in de profielacademies. De HZ wordt meer en meer ook internationaal gezien als een serieuze partner met betrekking tot onderwijs en onderzoek in de delta. De in 2013 ontwikkelde activiteiten hebben hier nadrukkelijk aan bijgedragen.

VOORUITBLIK

Ook in de komende jaren zal de HZ verder haar profiel uitbouwen als partner in de Duurzame Dynamische Delta conform de eerder aangegeven ambities.

4.2. ZWAARTEPUNTVORMING, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

De HZ ziet zwaartepuntvorming als thematische profilering door de versterking van het praktijkgericht onderzoek en valorisatie aan de hogeschool via publiek-private samenwerking in combinatie met hoogwaardig onderwijsaanbod en door in te spelen op de HCA's, de topsectoren en maatschappelijke vraagstukken.

In het kader van de Duurzame Dynamische Delta zijn de volgende onderzoekslijnen binnen de HZ actief. In Delta Water & Land: Veilige delta, veerkrachtige delta en productieve delta. In Delta Toerisme & Business: Wellbeing in the delta, Coastal tourism en Coastal sports. In Delta Industrie & Logistiek zijn de onderzoekslijnen in ontwikkeling. Hier wordt gedacht aan Smart supply chains, International maintenance, smart energy systems en Biobased economy. Daarnaast kent de HZ een kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen en een Smart Services Boulevard die de externe valorisatie op de expertisegebieden ondersteunen (zie hoofdstuk 8).

AMBITIES

De HZ heeft sterk ingezet op zwaartepuntvorming in de afgelopen jaren. Deze heeft vorm en inhoud gekregen onder betrokkenheid van haar partners in binnen- en buitenland, die deel uitmaken het publiek-private netwerk van de HZ. Alle onderzoeksthema's komen vraaggestuurd tot stand in samenwerking met

regionale bedrijven en instellingen en met nationale en internationale key partners. HZ funding vindt overwegend plaats in publieke-private samenwerking, waarbij tevens een beroep gedaan wordt op beschikbare subsidiemiddelen van de nationale en Europese overheden (bv. Pieken in de Delta, OP Zuid, Interreg, Raak-SIA).

De ambities met betrekking tot zwaartepuntvorming voor de periode 2013-2015 zijn gebaseerd op het continueren van de bestaande focus en het daarop verder creëren van massa. De consortiavorming van de HZ en de multipartnerstrategie zullen verder doorgezet worden om door middel van sterke strategische allianties gezamenlijk te opereren in nationale en internationale onderzoeksprogramma's, zoals de Topsectoren, de HCA's en Horizon 2020.

De Applied Research Centra ontwikkelen zich tot erkende onderzoeksinstituten, die regelmatig publiceren, seminars en lezingen verzorgen.

In alle curricula van de HZ is een leerlijn Onderzoek en een leerlijn Ondernemerschap operationeel, waardoor onderzoek en onderwijs onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn.

Er is een intensieve samenwerking van de academies met de kenniscentra van de HZ leidend tot valorisatie van kennis richting curricula, competentieontwikkeling van de studenten en professionalisering van docenten. De HZ stimuleert in samenwerking met haar partners en daarbuiten kennisvalorisatie als bijdrage aan het realiseren van een duurzame innovatie-economie. In het kader van de zwaartepuntvorming en valorisatie wil de HZ in de periode 2013-2015 haar internationaal netwerk operationaliseren. Hierin moeten zowel onderwijs als onderzoek en valorisatie hun plek krijgen.

CONCRETE MAATREGELEN EN ACTIES

In 2013 zijn de onderzoekslijnen gefocust op het overkoepelende thema Duurzame Dynamische Delta en de bijdrage die elke onderzoekslijn daaraan levert. Op basis hiervan zijn plannen van aanpak opgesteld voor de verdere ontwikkeling en uitvoering van het praktijkgerichte onderzoek. De acquisitie van onderzoeksprojecten is eveneens afgestemd op het overkoepelende thema. Voorts is bij de bepaling van onderzoeksprojecten uitdrukkelijk ook gelet op de mogelijkheid tot valoriseren van de onderzoeksresultaten, zowel extern als intern.

In 2013 is het onderzoek binnen diverse onderzoekslijnen uitgebouwd en zijn nieuwe onderzoekers aangetrokken. Het gaat hierbij om onderzoek in opdracht van derden, studentenonderzoek in het kader van stage/afstuderen of de minor onderzoek en om promotieonderzoek van HZ medewerkers. Ook zijn in 2013 valorisatieactiviteiten, zowel intern



als extern, geïnitieerd. Het internationale netwerk van de HZ is verder uitgebouwd.

RESULTATEN EN CONCLUSIES

In het vervolg zijn verschillende resultaten met betrekking tot zwaartepuntvorming, praktijkgericht onderzoek en valorisatie weergegeven.

• Onderzoek in opdracht van derden

Er is voor een grote diversiteit aan externe opdrachtgevers in 2013 onderzoek verricht.

- Case Renesse

Er is voor de gemeente Schouwen-Duiveland onderzoek gedaan naar de reputatie van het dorp Renesse met als doel om te komen tot reputatieverandering.

- Zeelandpas

In het kader van Pieken in de Delta is onderzoek verricht naar opzet en ontwikkeling van de "Zeelandpas", die bedoeld is voor toeristen en hen toegang geeft tot openbaar vervoer, attracties etc. Hiermee worden data verzameld die inzicht geven in het gedrag van toeristen die Zeeland bezoeken, waarmee ondernemers specifiekere kunnen inspelen op de behoeften van toeristen.

- Waddendijk

In samenwerking met Stenden Hogeschool (via CELTH) is onderzoek gedaan naar dijkverhoging in Friesland in verband met de verzachting van dijken. Onderzocht is de mogelijkheid om in verband met de verhoging van de aantrekkelijkheid van het gebied voor toeristen de schorren terug te brengen.

- Slimme energiemeters

In samenwerking met het bedrijf Enerlogic is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van een database die het bedrijf helpt bij het optimaliseren van de bedrijfsvoering en de verbetering van de service aan klanten.

- Vernieuwing mosselzaad invanginstallatie

In samenwerking met Jansen Tholen BV en de VOF Gebroeders Schot is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van een installatie die mosselzaad



invangt. Deze installatie die door Jansen Tholen geproduceerd wordt, moet vernieuwd worden om de effectiviteit ervan voor mosselvisserij als Gebroeders Schot te verbeteren.

- Resilient delta

In samenwerking met onder andere de Veiligheidsregio Zeeland, Politie Regio Zeeland, GGD Zeeland, Waterschap Scheldestromen, Louisiana State University en de Radboud Universiteit wordt een RAAK-SIA project uitgevoerd. Dit onderzoek richt zich op de vraag wat publieke veiligheidsprofessionals bij de partners in de dagelijkse praktijk kunnen doen om de weerbaarheid van een gemeenschap voor een (dreigende) ramp of crisis te (helpen) versterken.

- Zilte parels

In samenwerking met Imares, Prins & Dingemanse Aquacultuur en 17 MKB-bedrijven actief in aquacultuur is dit project in 2013 gestart. Het doel van dit onderzoek is om met ondernemers en kennisinstellingen kennis te ontwikkelen over rendabele teelt van kwalitatief hoogwaardige aquacultuur producten in vijversystemen op land en daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan de ambitie om binnen 5 jaar tot een concurrerende en gezonde bedrijfstak te kunnen komen.

- **Studentonderzoek (minor, stage, afstuderen)**

Er is in 2013 door veel studenten onderzoek verricht, zowel in het kader van een minor als in de vorm van een stage – bij bedrijven of intern bij een lectoraat – of een afstudeeropdracht. Onderstaand enkele voorbeelden:

- Onderzoek naar de groei van drie formaten Europese Abalone op basis van verschillende diëten;
- Geschiktheid van de afvalstroom van DOW voor de kweek van algen;
- Onderzoek naar de mogelijkheden voor het produceren van algen met LED licht;
- Onderzoek naar de Biodiversity of Eastern Scheldt dikes;
- Haalbaarheidsstudie van meervoudig ruimtegebruik door building with nature en aquacultuur op dijken;
- Mosselkweek in de Zwarte Zee.

- **Promotieonderzoek medewerkers HZ**

Er is een aantal docenten/onderzoekers bezig met een promotieonderzoek, waarvan onderstaand enkele voorbeelden

- Cultivation of microalgae for shellfish in the nursery phase
Een promovendus doet onderzoek naar de optimale biomassaconcentratie. Hierbij wordt ook gekeken naar de effecten van stress op verschillende algensoorten.

- Role of ingredients and the flavour of oysters
Een andere promovendus aan de HZ onderzoekt de rol van voedsel (algen) in de ontwikkeling van de smaak van oesters. Met behulp van diverse smaakpanels worden effecten van verschillend voedsel voor oesters onderzocht.
- Innovatie van kustregio's
Een promovendus onderzoekt regeneratie van toeristische kustbestemmingen door middel van duurzame transitie binnen innovatienetwerken. De delta is hierbij de proeftuin en gezocht wordt naar nieuwe verdienmodellen.
- Zeeland als gezondheidsregio
Een promovendus onderzoekt de mogelijkheden van Zeeland deltagebied als gezondheidsregio.

- **Interne valorisatie**

- Gastlessen in diverse opleidingen over stand van zaken onderzoek en gebruik van de resultaten
- Bouw Innovatie (BINN) is in 2013 opgenomen in de opleiding Bouwkunde. Het HZ BINN lab faciliteert integrale samenwerking gericht op bouwinnovatie. In het lab zijn projectteams gevormd om innovatievragen te beantwoorden door HZ studenten en onderzoekers
- Leerlijn Onderzoek & leerlijn Ondernemendheid zijn in veel opleidingen ingevoerd
- In de winter van 2013 is voor HZ-docenten de cursus Advanced Food Analysis verzorgd in samenwerking met de WUR.

- **Publicaties, seminars, lezingen**

In 2013 is een breed scala aan valorisatie-activiteiten in de vorm van populaire tot wetenschappelijke publicaties, seminars en lezingen georganiseerd

- Publicaties
 - Effect of biomass concentration on the productivity of *Tetraselmis suecica* in a pilot-scale tubular photobioreactor using natural sunlight. In: *Algae Research*
 - Consumer preference and sensory evaluation of the Pacific cupped oyster and the European flat oyster. IN: 43rd Annual WEFTA Meeting, Seafood innovations throughout the value chain.
 - Ten recommendations for advancing the assessment and management of non-indigenous species in marine ecosystems. In: *Marine Policy* 44
 - De rol van zagers in IMT. In: *NGvA magazine Aquacultuur*
 - Fietsenknooppunt. Kaart van het ideale fietsknooppuntennetwerk. Website Kenniscentrum Toerisme.nl
 - Medisch toerisme; kansrijk in Zeeland? Website Kenniscentrum Toerisme.nl
 - Consumententrends toerisme 2013. Website Kenniscentrum Toerisme.nl

- Kennisreeks – handzame boekjes over een toeristisch thema t.b.v. ondernemers en overheden
 - Artikelen in de PZC; digitale nieuwsbrieven
 - Website Kenniscentrum Toerisme.nl
- Workshops, seminars (externe valorisatie)
- Slotsymposium RAAK internationaal, januari 2013
 - Lezing op de Feed for Health Conferentie, februari 2013
 - Stakeholderssessie Aquacultuur en Watertechnologie, mei 2013
 - Workshop Algenteelt voor HZ en Vlaams Algenplatform, juni 2013
 - Conferentie Expert meeting Medisch toerisme, juni 2013
 - Bijdrage aan de Seaweed conference in september 2013
 - Workshop RAAK Pro Bfn, oktober 2013
 - Lezing op de Netwerkmeeeting NorthSeaFish in oktober 2013
 - Regio-diner Zeeuws-Vlaanderen m.b.t. verbinden, oktober 2013
 - Toeristische ontmoetingsdag, november 2013
 - Bijdrage aan het Vlaams Aquacultuursymposium in november 2013 e.d.
 - Workshop Nieuwe gebieden: kansenkaart, november 2013
 - Presentatie Grondwatergeschiktheid op grondwatersymposium Deltares Utrecht, november 2013
 - Opleidingsprogramma Zeeuwse Tong, juni-december 2013
 - Organiseren van bijeenkomsten van special interest groups om gezamenlijk een onderzoeksproject te verkennen m.b.t.
 - Model Ouderenzorg
 - Sociale innovatie
 - Bouwinnovatie Zeeland
 - Smart Energy Systems
 - Organiseren en verzorgen van masterclasses in samenwerking met externe experts en bedrijven
- Operationeel (inter)nationaal netwerk
- In 2013 is in het kader van HZ (inter)nationale partnernetwerk een aantal activiteiten zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek verricht. Tevens is het netwerk verder uitgebreid met relevante partners op de focusgebieden. Hiertoe behoren onder andere:
- Docentenuitwisseling met Louisiana State University (USA)
 - Gezamenlijke onderzoeksproject met Louisiana State University (USA)
 - Toetreding van nieuwe internationale partners zoals de universiteit van Ferrara (It), Marmara Universiteit (Tu), University of Plymouth (UK), Western Kentucky University (USA) en de universiteit van Cadiz (Sp)
 - Lidmaatschap van de HZ van het Natural Disasters Network van Boulder University (USA)
 - Samenwerking met hogescholen in Nederland in het kader van de ontwikkelingen van CoE
 - Samenwerking met het Nederlands Genootschap van Aquacultuur t.b.v. onderzoek en verzorgen van workshops
 - Samenwerking met het Kenniscentrum Kysturisme (Dk)
 - Lidmaatschap Nationaal Platform Zelfredzaamheid en Resilience
 - Lidmaatschap van het Ultrasonic Standing Waves Network
 - Lidmaatschap van het EU Water Platform
 - Lidmaatschap van de Toeristische Alliantie
 - Lidmaatschap van TObeWELL –Tourism, Wellbeing and Ecosystem services; an European cooperation project in science and technology
- In 2013 zijn veel van de geplande activiteiten ontplooid met betrekking tot zwaartepuntvorming door de HZ. Er is een verschil in ontwikkelingstempo tussen enerzijds de Delta Academy en Scaldis Academy en anderzijds De Ruyter Academy. In alle geplande categorieën zijn resultaten geboekt.

VOORUITBLIK

De HZ gaat op de ingeslagen weg verder met het realiseren van haar ambities met betrekking tot zwaartepuntvorming. De in 2013 bereikte resultaten stemmen hoopvol voor het realiseren van haar ambities op dit terrein.

4.3. CENTRES OF EXPERTISE

In CoE's werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan het bevorderen van de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden zoeken aansluiting op de (regionale) kennisinfrastructuur door zich te richten op één van de topsectoren. De Centres hebben een wervend karakter voor (aankomende) studenten en leveren een belangrijke bijdrage aan het op gang brengen en versnellen van innovaties. Bovendien leveren de CoE's een bijdrage aan de zwaartepuntvorming en profilering van de HZ.

AMBITIES

De HZ erkent het belang van CoE's en heeft daarom als ambitie geformuleerd om op de voor haar profiel kenmerkende expertisedomeinen actief te participeren

in de op te richten CoE's. Gelet op het profiel van de Duurzame Dynamische Delta wil de HZ penvoerder worden voor de op te richten CoE Delta Technology. Voorts wil de HZ participeren in het CELTH, CoE Biobased Economy, CoE Logistiek en CoE Maritiem.

CONCRETE ACTIES EN MAATREGELEN

In 2013 heeft de HZ samen met haar partners Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein het Businessplan voor het CoE Delta Technology opgesteld, nadat de in 2012 ingediende aanvraag was goedgekeurd.

Tevens heeft de HZ als partner van de NHTV een bijdrage geleverd aan het opstellen van het Businessplan voor het CELTH. Met partner Avans Hogeschool is de aanvraag voor het CoE Biobased Economy ingediend gevolgd door een businessplan.

De aanvraag voor een CoE Maritiem is door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek niet gehonoreerd. Dit gold eveneens voor logistiek.

RESULTATEN EN CONCLUSIES

Het CoE Delta Technology is gestart in 2013 nadat het Businessplan is goedgekeurd. We verwijzen hier naar de separate rapportage van het CoE Delta Technology over 2013.

Ook van het CELTH en het CoE Biobased Economy zijn de businessplannen goedgekeurd en beide CoE's zijn gestart onder leiding van de betrokken penvoerder, die hierover zal rapporteren in haar jaarverslag.

VOORUITBLIK

CoE's zijn nieuwe instellingen die hun eigen weg moeten vinden. Het CoE Delta Technology kan daarbij voortbouwen op het onderzoek dat reeds binnen de Delta Academy plaatsvond, omdat de HZ al langer met het deltaprofiel aan zwaartepuntvorming en valorisatie werkzaam was.

4.4. ONDERWIJSKWALITEIT EN STUDIESUCCES

De HZ beoogt in de komende jaren het bereikte hoge prestatieniveau te handhaven dan wel op onderdelen te verbeteren door middel van een samenhangend pakket van maatregelen. Hierbij wordt voortgebouwd op de al ingezette verbeteringsmaatregelen. De invoering van het geschetste onderwijsconcept vormt het overkoepelende kader voor de hier geformuleerde ambities met betrekking tot onderwijskwaliteit en studiesucces. Onderstaand worden deze ambities voor 2013-2015 samengevat evenals de te hanteren aanpak. Tevens worden de tussentijdse resultaten voor 2013 gepresenteerd en worden enkele conclusies getrokken met betrekking tot de realisatie tot nu toe en wordt vooruitgeblickt naar de jaren 2014-2015, waarin de ambitie

gerealiseerd moet worden.

1. Studiesucces: uitval 1e jaar, switch, bachelor rendement,
2. Kwaliteit: studentenoordeel NSE, deelname aan excellentietrajecten
3. Docentkwaliteit: PhD's, M's, totaal
4. Onderwijsintensiteit
5. Overhead

4.4.1. STUDIESUCCES

ANALYSE EN CONCLUSIE

Uitval 1e jaar

Zowel de geplande verbetering van het studiekeuzeproces als de invoering en handhaving van de verhoogde NBSA is HZ-breed ingevoerd. Beide maatregelen dragen in positieve zin bij aan de reductie van uitval in het 1e jaar.

In het kader van Student- en Procesgericht Onderwijs in De Persoonlijke Hogeschool hebben diverse opleidingen een of meer onderdelen van de geplande maatregelen middels pilots uitgetest. De resultaten hiervan zijn bemoedigend en vormen een deel van de verklaring van de waargenomen daling van de uitval. Vermoed wordt dat andere factoren ook hierop van invloed zijn, maar welke valt moeilijk aan te geven. Gekozen is om op de ingeslagen weg voort te gaan. Zie ook de tabel hiernaast.

Switch

* In het voor 2013 geboekte resultaat is meegenomen dat switchen binnen de academie vergemakkelijkt is door de invoering van brede bachelors en ook niet als switch wordt opgevat. Bijvoorbeeld bij economie leidt de invoering van de BBA tot een makkelijke switch van een opleiding naar een ander zonder studievertraging.

De verbetering van de studiekeuzegesprekken is door alle opleidingen opgepakt met naar verwachting positief effect op switch. De verhoging van de sociale cohesie en het verbeteren van persoonlijke bindingen wordt door een aantal opleidingen op basis van pilots nagestreefd. Ook de effecten hiervan lijken positief. Tot slot zijn in 2013 binnen 3 academies brede opleidingen ingevoerd, wat zoals hiervoor is aangegeven een positief effect heeft op de switch resultaten.

Bachelor rendement

Er zijn verschillende pilots gestart met betrekking tot de versterking van de sociale integratie, die als veelbelovend worden ervaren door die opleidingen die ze hebben toegepast. Tevens heeft een aantal opleidingen de begeleiding vanaf het 2e jaar geïntensiveerd met navenant positief effect. Ook hebben meerdere opleidingen een begin gemaakt in 2013 met het herzien van het curriculum van het 2e jaar. Tevens hebben

	AMBITIE 2015	ACTIE/MAATREGELEN IN 2013	RESULTAAT 2013
UITVAL 1E JAAR	<24%	• Persoonlijke begeleiding studiekeuzeproces • Verhoging van de NBSA norm naar 45 • Bij enkele opleidingen pilots m.b.t. compensatoir toetsen, jaarklassensysteem en serieel onderwijs	18,8%
SWITCH	<8%	• Betere studiekeuzegesprekken • Verhogen van de sociale cohesie en persoonlijke binding • Invoering van brede opleidingen	7,1%*
BACHELOR RENDEMENT	>72%	• Intensiveren van de sociale integratie • Studentbegeleiding vanaf 2e jaar • Herzien curriculum vanaf 2e t/m 4e jaar • Opleidingen ingericht volgens synopsismodel • Terugdringen van het aantal langstudeerders	69,1%

enkele opleidingen passende synopsisbeschrijvingen ontwikkeld.

Enkele opleidingen zijn in 2013 gestart met een gerichte aanpak van langstudeerders. Enkele opleidingen zijn ver gevorderd met het identificeren van de langstudeerders en zijn/haar problemen. Vervolgens is met hen een plan van aanpak opgesteld op individueel niveau.

VOORUITBLIK

Uitval

De verwachting voor 2015 is dat de beoogde target van <24% wordt gerealiseerd, zeker wanneer alle geplande maatregelen worden geïmplementeerd.

Switch

De verwachting voor 2015 is dat de beoogde target van <8% wordt gerealiseerd, mede omdat alle geplande maatregelen worden gehandhaafd dan wel breder worden toegepast in de komende jaren.

Bachelor rendement

De verwachting voor 2015 is dat de beoogde target van >72% niet wordt gehaald voor cohort 2010. De verwachte score is nu: 71% voor 2015 op basis van de nu bekende cijfers over dit cohort. De geplande

maatregelen zullen met extra inspanning worden geïmplementeerd in de periode 2014 en 2015 om maximaal haalbare rendement te bereiken.

4.4.2. KWALITEIT

Bij het aangaan van de Prestatieafspraken heeft de HZ gekozen voor de NSE-score als indicator voor kwaliteit en ze heeft dit aangevuld met CHOI score op (zeer) tevreden.

Zie de tabel onderaan deze pagina.

ANALYSE EN CONCLUSIE

In 2013 is door een aantal opleidingen een pilot gedaan om de studiecultuur uitdagender te maken. Daarbij is onder andere gebruik gemaakt van SPO en flipping the classroom. Het doen ontwikkelen van een goede studiehouding en het inzetten van medewerkers in hun kracht heeft hier zeker aan bijgedragen.

VOORUITBLIK

De verwachting dat het beoogde target in 2015 zal worden gerealiseerd mede als gevolg van de invoering van SPO, de geplande invoering van 3-jarige hbo-opleidingen en een honours program dat naar verwacht in september 2014 zal starten met een pilot.

	AMBITIE 2015	ACTIE/MAATREGELEN IN 2013	RESULTAAT 2013
NSE	>3,5	• Ontwikkelen van een ambitieuze cultuur • Ontwikkelen van uitdagend onderwijs • Monitoren van de cultuurverandering	3,8
% (zeer) tevreden CHOI score	>80%	• Zie boven	79,3%

4.4.3. DOCENTKWALITEIT

Het doel van de periode 2013 – 2015 is een verdere verbetering van de kwaliteit van docenten, zowel via individuele opleiding als via collectieve ontwikkeltrajecten.

Zie ook de tabellen hieronder.

ANALYSE EN CONCLUSIE

In 2013 is een groot aantal docenten bezig met het verkrijgen van de gewenste opleiding op Masterniveau of een specifieke bijscholing (bv. Engels, PDA, onderzoek, toetsen en beoordelen). Ook zijn enkele docenten bezig met hun dissertatie. Zoals te verwachten is het aantal PhD's nog niet op niveau in 2013. Een aandachtspunt blijft het opdoen van actuele beroepservaring door docenten, waar ze vanwege hun taakbelasting, de opleiding die ze volgen en budgettaire redenen onvoldoende aan toe komen.

In 2013 heeft de HZ Academy een aantal cursussen verzorgd.

VOORUITBLIK

De verwachting is dat in 2015 het totaaltarget ruim (84%) gehaald gaat worden, maar dat het percentage PhD's net niet het beoogde target haalt.

4.4.4. ONDERWIJSINTENSITEIT

ANALYSE EN CONCLUSIE

Er is geen enkele opleiding waarvan het aantal klokcontacturen kleiner is dan 12 per week in het eerste leerjaar.

In het kader van SPO zijn in 2013 diverse pilots uitgevoerd met meer interactieve werkvormen en een mediarijke ondersteuning van leerprocessen. Zie ook de tabellen hieronder.

VOORUITBLIK

De verwachting is dat met de verdere uitrol van SPO alle academies aan deze eis blijven voldoen.

4.4.5. OVERHEAD

Doelstelling voor de periode 2013-2015 is de indirecte kosten te beheersen op zodanige wijze dat ze groei en ontwikkeling van de HZ niet belemmeren.

Zie ook de tabellen hieronder.

ANALYSE EN CONCLUSIE

In het meerjarenperspectief is de ontwikkeling van de strategische formatie opgenomen. De dienstplannen voor 2013 zijn uitgevoerd en hierover is gerapporteerd in de Bestuur- en Management rapportages.

In 2013 voldoet de HZ aan de geformuleerde target voor 2015.

VOORUITBLIK

De verwachting is dat ook in 2015 de geformuleerde ambitie wordt gerealiseerd.

	AMBITIE 2015	ACTIE/MAATREGELEN IN 2013	RESULTAAT 2013
PHD'S	>8%	- Individuele scholing (POP) - HZ Academy voor cursussen - Opdoen relevante beroepservaring	5%
MASTERS	>62%	Zie boven	65%
TOTAAL	>70%		70%

	AMBITIE 2015	ACTIE/MAATREGELEN IN 2013	RESULTAAT 2013
CONTACTUREN <12 UUR	0%	- Handhaven contacturen 1e leerjaar > 12 klokcontacturen - Inzetten meer interactieve werkvormen - Mediarijke ondersteuning leerproces	0%

	AMBITIE 2015	ACTIE/MAATREGELEN IN 2013	RESULTAAT 2013
OVERHEAD	1,7	Strategisch formatieplan Opstellen en uitvoeren dienstplannen Bestuur- en managementrapportages	1,7



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

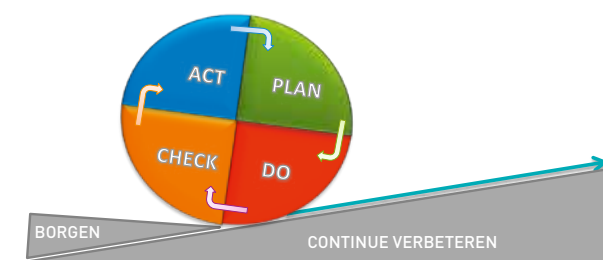
5.1. INTERNE KWALITEITSZORG OP DE HZ

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

- het (be)sturen, het geven van richting en inhoud aan visie, missie, doelen en bijhorende resultaten, zoals beschreven in het HZ-IP 2013-2017 en in de jaarplannen;
- het systematisch en gestructureerd vaststellen, realiseren, evalueren, en bijstellen van doelen en acties. Dat gebeurt op de verschillende niveaus in de organisatie in de PDCA-kringloop en tussen de verschillende niveaus in de planning- en controlcyclus;

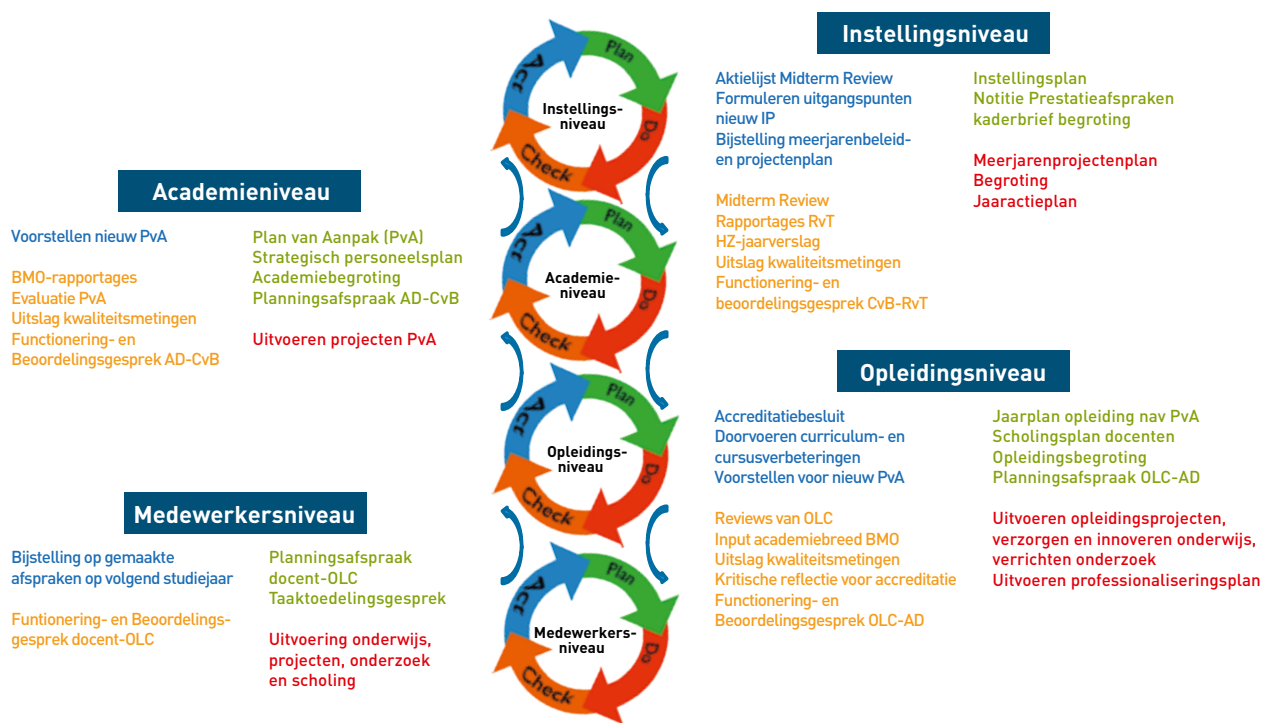
- te zorgen voor een omgeving met passende houding en attitude, normen en waarden, het vormen en bewaken van de kwaliteitscultuur binnen de hogeschool.

Het kwaliteitssysteem van HZ is het geheel van activiteiten, processen en systemen waardoor doelen tot stand komen en in de praktijk worden bereikt. De basis van het kwaliteitssysteem wordt gevormd door een kwaliteitscirkel, bestaande uit Plan, Do, Check en Act:



Figuur 5.1. Deming cirkel

Aan deze kwaliteitscirkel wordt op verschillende organisatieniveaus invulling gegeven:



Figuur 5.2. De vier gekoppelde PDCA-cycli

In figuur 5.2 is te zien dat het kwaliteitssysteem van de hogeschool bestaat uit vier op elkaar aansluitende kwaliteitscycli. Monitoring van de kwaliteitscycli vindt plaats door middel van BMO-gesprekken, welke 5x per jaar tussen het CvB en academiedirecteuren/ diensthoofden worden gehouden. Een nadere uitwerking van de Planning & Controlcyclus, inclusief de BMO-gesprekken is opgenomen in hoofdstuk 13.

Een belangrijke PDCA-cyclus is die van cursus-evaluaties. In het kader van cursusevaluaties, vindt op opleidingsniveau een kwaliteitscyclus plaats voor de verschillende onderwijseenheden (cursussen) van een opleiding. Allereerst worden, op basis van competenties, de te behalen doelen van de cursus geclusterd en zichtbaar gemaakt in de zogenoemde dekkingsmatrix. De inhoud van de cursus wordt verder ontwikkeld met behulp van het instrument genaamd Synopsis (plan-fase). Vervolgens wordt de cursus gedurende een semester door een of meer docenten gegeven (do-fase). Na afloop van ieder semester worden de studenten uitgenodigd om een enquête in te vullen over de cursus die ze in dat semester gevolgd hebben. De resultaten van de enquêtes worden geanalyseerd en gerapporteerd aan de kwaliteitscoördinator van de opleiding (check-fase), waarna de uitkomsten van de analyse worden besproken in de kwaliteitskring. Verbetersuggesties worden voorgelegd aan en besproken met respectievelijk de opleidings-

commissie, het docententeam en het opleidingsmanagement. Een mogelijke vervolgstap is aanpassing van de synopsis van de betreffende cursus. De volgende generatie studenten kan in synopsis zien hoe eerdere evaluatieresultaten zijn verwerkt in de betreffende cursus (act-fase). Daarmee is de kwaliteitscirkel op cursusniveau rond.

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

5.2. INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

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

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

In december 2012 en januari 2013 voerde een visitatiecommissie een groot aantal gesprekken met studenten, docenten, decanen, het management, het CvB, de RvT, de HR en het werkveld. Tevens is een openbaar spreekuur georganiseerd, waarbij studenten en medewerkers in gesprek konden treden met de visitatiecommissie.

Daarnaast heeft het panel veel onderliggend materiaal bestudeerd. Op basis hiervan bevestigt de commissie dat de HZ, vanuit haar visie op de kwaliteit van onderwijs, een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteert waarmee de kwaliteit van de opleidingen van de HZ gegarandeerd is. Het accreditatieorgaan NVAO spreekt op basis van het adviesrapport van de commissie uit dat de HZ “in control is”. De aspecten die het accreditatieorgaan in deze beslissing betreft zijn het onderwijs, het personeel, de voorzieningen, de toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, de verankering van onderzoek in het onderwijs en de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied.

De commissie die onze onderwijsinstelling visiteerde heeft onder meer geconstateerd dat de visie en het daarop gebaseerde beleid van de HZ breed gedragen zijn en ook in de praktijk worden aangetroffen. De HZ presenteert zich als de Persoonlijke Hogeschool en maakt dat in de praktijk ook waar, aldus de commissie. De keuzes die gemaakt zijn door de HZ met betrekking tot de profilering worden positief gewaardeerd.

De HZ wordt onder meer aanbevolen om een duidelijkere scheiding tussen visie en beleid te maken. Hieraan heeft de HZ invulling gegeven door in het nieuwe IP duidelijk de visie, missie, kernwaarden, doelen en strategische initiatieven te formuleren. Daarnaast adviseerde de NVAO de HZ alumni en het werkveld meer formeel te betrekken. In 2014 zullen alumni en werkveld bevraagd worden op hun betrokkenheid, en tevredenheid over de kwaliteit en het niveau van de opleidingen. Naar aanleiding van de aanbeveling van de NVAO om een balans te vinden tussen “informeel” en “formeel”, eventueel door informele processen te formaliseren, heeft de HZ

praktische beleidsvoering ontwikkeld, waarin duidelijk wordt wat wel en niet geformaliseerd wordt. Verder heeft de commissie geconstateerd dat er wat betreft het verbeterbeleid een goede stap is gemaakt (bijvoorbeeld het toetsbeleid), maar dat afronding ontbreekt. De commissie constateert dat er, zowel centraal als vanuit de academies en opleidingen, een sterke drive is om ontwikkelingen en kwaliteitsverbetering te realiseren. Op papier bestaat een duidelijke verbeteragenda. De achilleshiel op dit punt zit bij de opleidingen. Veelal zijn het de medewerkers in hun rol als docenten of als lid van een commissie die de verbetering werkelijk moeten uitvoeren. De NVAO adviseerde focus aan te brengen in de geplande verbeteringen. Tijdens een implementatiebijeenkomst voor het IP op 11 en 12 november 2013 is een duidelijke focus aangebracht door de ontwikkeling van een HZ-jaarplan en HZ-projectenplan 2014. Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 3, wordt deze focus verder uitgewerkt op academie- en dienstniveau, door middel van academieplannen en dienstplannen. Voorts signaleert de commissie dat er grote stappen gemaakt zijn op het gebied van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek, maar dat een versterking op dat onderwerp nog nodig is. In 2013 heeft intensivering van overleg tussen onderwijs en onderzoek plaatsgevonden.

De HZ wordt aanbevolen aandacht te hebben voor de werkdruk van het personeel. Uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek worden in 2014 besproken met het management en binnen alle teams. De wisseling van personeel op managementniveau vormt een punt van aandacht. Tot slot wordt gesuggereerd het onderwerp internationalisering een prominentere plek in het beleid van de HZ te geven. Internationalisering vormt een rode draad in het nieuwe HZ-IP 2013-2017.

De commissie laat in haar beoordelingsrapport blijken dat de grote betrokkenheid en gedrevenheid van medewerkers mede bepalend zijn geweest voor de positieve beoordeling. Letterlijk schrijft de commissie in haar adviesrapport dat er “een sterke drive is om niet alleen centraal, maar ook vanuit de academies en opleidingen ontwikkelingen en kwaliteitsverbetering te realiseren”. De breed gedragen ambitie om te verbeteren draagt bij tot een kwaliteitscultuur binnen onze instelling.

De HZ heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd om, vanuit de doelstelling van voortdurende kwaliteitsverhoging, adequaat functionerende systemen in te richten om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, zoals het kwaliteitszorgsysteem voor onderwijs en onderzoek, de planning- en controlcyclus en de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Het is goed om te constateren dat de onafhankelijke commissie deze inspanningen van de HZ positief waardeert en beoordeelt.

De HZ onderzoekt in overleg met NVAO de mogelijkheid om te komen tot een tussentijdse voortgangstoets als collegiale check op de aanbevelingen van de vorige instellingstoets, en als voorbereiding op de naderende instellingstoets.

5.3. ACCREDITATIES

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

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

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

De drie vragen zijn vertaald in drie standaarden:

- Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.
- Standaard 2: Het programma, personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.
- Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Over deze standaarden geeft een visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Tevens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel.

Resultaten van de visitatie worden door de visitatiecommissie vastgelegd in een beoordelingsrapport, waarna accreditatie aangevraagd wordt bij NVAO. NVAO toetst onder meer de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de beoordelingen in het beoordelingsrapport en verleent (na een positieve uitslag van die toets) accreditatie. De accreditatietermijn bedraagt zes jaar. Zie de tabel hieronder voor de visitaties en accreditaties in 2013.

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2013

HZ-BREED

Instellingstoets		Positief besluit NVAO Instellingstoets Kwaliteitszorg		
OPLEIDING	SCORE STANDAARD 1	SCORE STANDAARD 2	SCORE STANDAARD 3	STATUS
AET	G	G	G	Accreditatie toegekend
ENG	V	V	V	Accreditatie toegekend - bestuurlijke afspraak standaard 3
HBO-ICT	V	V	V	Accreditatie aangevraagd
IBMS	V	V	V	Accreditatie aangevraagd
CE	V	Excellent	V	Accreditatie aangevraagd
HRM	V	V	V	Accreditatie toegekend
BE	V	V	V	Accreditatie aangevraagd
SW	G	G	G	Accreditatie toegekend
HBO-V	G	V	V	Accreditatie aangevraagd
IBL	Accreditatie toegekend.			
MAROF	Een audit op de Standards of Training, Certification and Watchkeeping (STCW) heeft plaatsgevonden. Op alle onderdelen van de audit is positief geoordeeld door het panel.			
CO	Hervisite op standaard 3 is als "voldoende" beoordeeld, accreditatie is aangevraagd.			

V = voldoende G = goed E = excellent

PLANNINGSKALENDER VISITATIES 2014

MEI/JULI 2014	VMT	Start visitatie
SEPTEMBER 2014	IMM	Opvolging bestuurlijke afspraken laten beoordelen door NVAO Het betreft een bestuurlijke afspraak die in 2011 is gemaakt tussen de NVAO en besturen van Avans en de HZ om in september 2014 een tussentijdse onafhankelijk beoordeling door domeindeskundigen te laten plaatsvinden.
SEPT/OKT 2014	Leraar Basisonderwijs en De OpleidingsSchool (DOS)	Start visitatie

Naar aanleiding van de verschillende accreditaties zijn opleidingsspecifieke verbeterpunten geïnventariseerd en HZ-brede verbeterpunten in kaart gebracht. De uit te voeren verbeteringen per opleiding zijn opgenomen in de academie(jaar)plannen. In 2014 is een start gemaakt om de HZ-brede verbeteringen te verwerken in de uitvoeringsplannen rondom student- en procesgericht onderwijs en de inrichting van de examen- en toetscommissie. Concrete voorbeelden daarvan zijn de ontwikkeling van een HZ-brede "checklist gerealiseerd eindniveau", de ontwikkeling van HZ-breed beleid op het tweejaarlijks uitvoeren van interne opleidingsaudits, het optimaliseren van de archivering van onderwijsmateriaal en gemaakt werk en het optimaliseren van de implementatie van het toetsbeleid. De planningskalender voor 2014 inzake visitaties en accreditaties is weergegeven bovenaan deze pagina. De stand van zaken omtrent accreditaties, inclusief eventuele bijzonderheden, wordt standaard geagendeerd voor de vergaderingen tussen het CvB en de RvT.

5.4. STUDENTTEVREDENHEID

De HZ is ook in 2013 weer door verschillende onderzoeksbureaus beoordeeld op het gebied van onderwijs, studiebegeleiding en facilitaire voorzieningen als hbo-instelling.

5.4.1. KEUZEGIDS HBO VOLTijd 2014: BESTE HOGESCHOOL VAN NEDERLAND 2014

In de in oktober 2013 gepubliceerde Keuzegids hbo Voltijd 2014 is HZ als "De beste grote hogeschool van Nederland" beoordeeld. De HZ eindigde op de eerste

plaats in de categorie grote hogescholen in Nederland. De afgelopen twee jaar eindigde de HZ op de tweede plaats.

Maar liefst achttien HZ-opleidingen staan in de top drie. Tien van de vijftientig beoordeelde opleidingen krijgen het "zegel topopleiding" toegekend. De HZ heeft in de sectoren Communicatie, Economie & Markt, Maatschappij & Recht, Gezondheid, Exact en ICT en Techniek een uitstekende beoordeling gekregen. De sectoren Onderwijs, Bedrijfskunde & Management en Aarde en Milieu scoren "beter dan gemiddeld". Evenals vorig jaar behalen vijf opleidingen de eerste plaats in de Keuzegids. Dit zijn de opleidingen Energie- & Procestechologie, Logistiek & technische vervoerskunde, Delta Management, International Business & Languages en Sport- & Bewegingseducatie. Zie het schema onderaan deze pagina.

Naast de goede score voor de opleidingen is er in de Keuzegids hoge waardering voor de deskundigheid van docenten, het onderwijsprogramma, de interne communicatie en de loopbaanvoorbereiding. Daarnaast wordt het aantal contacturen dat een student met een docent heeft, de werkplekken en de ICT-faciliteiten erg goed gewaardeerd.

5.4.2. KEUZEGIDS DEELTijd & DUAAL 2014

De scores die zijn behaald met betrekking tot de Keuzegids Deeltijd & Duaal 2014 staan in de tabel hierboven.

De HZ behoort in de categorie "kleine deeltijd-aanbieders" tot de top 13 van best scorende hoge-

KEUZEGIDS HBO VOLTijd

	2012	2013	2014
EERSTE PLAATS	6 opleidingen	5 opleidingen	5 opleidingen
TOP-3	15 opleidingen	15 opleidingen	18 opleidingen

KEUZEGIDS DEELTIJD & DUAAL

	2013	2014
MWD	Niet opgenomen in onderzoek	4e van de 13
SPH	Gedeelde 9e van de 23	6e van de 13

scholen. Uitgaande van een gemiddelde score van 60 voor alle hogescholen, ligt de score van de HZ (66,5) ruim boven het landelijk gemiddelde.

5.4.3. NATIONALE STUDENTEN ENQUÊTE

De Nationale Studenten Enquête (NSE) wordt jaarlijks uitgevoerd door ResearchNed en TNS NIPO onder verantwoordelijkheid van Stichting Studiekeuze 123. Het is een landelijk onderzoek waarin jaarlijks tienduizenden studenten hun mening geven over keuzeruimte, werkvormen, docenten, studeerbaarheid, faciliteiten en andere aspecten van hun opleiding en hogeschool of universiteit. Studenten geven op basis van een vijfpuntenschaal over in totaal 17 thema's hun oordeel. De enquête werd in 2013 door 48% van de HZ-studenten ingevuld. Daarmee scoort de HZ significant beter dan de landelijke response van 39% en tevens hoger dan de HZ-response die in 2012 lag op 43,2%.

De HZ scoort op maar liefst 16 van de 17 thema's hoger dan het landelijk gemiddelde. Het overgrote deel van de HZ-studenten (79,3%) geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over hun studie in het algemeen. De hoogste waarderingen worden door de studenten gegeven op het gebied stage-ervaring, groepsgrootte en de ontwikkeling van algemene vaardigheden zoals samenwerking binnen groepen, het aanleren van communicatieve vaardigheden en probleemoplossend vermogen.

Ieder jaar verzoekt de HZ het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) om de NSE-resultaten te verwerken in opleidingsrapporten, academierapporten en een HZ-rapport.

De resultaten zijn binnen verschillende gremia besproken, onder andere tijdens colleges, in kwaliteitskringen/opleidingscommissies, in docententeams, in managementteams, vakgroepen en curriculumcommissies. Per academie is een verbeterrapportage opgesteld. Thema's waarop HZ-breed verbeteringen

gerealiseerd kunnen worden zijn duidelijkheid omtrent toetscriteria, spreiding van studielast, melding van roosterwijzigingen, afhandeling van klachten en gebrek aan (rustige) werkplekken. Op deze thema's zal in 2014 actie ondernomen worden. Op academieniveau zijn verbeterpunten verwerkt in projectenplannen. Daarnaast is inmiddels een HZ-breed format ontwikkeld, wat dient als communicatiemiddel voor NSE-scores. In dit format wordt per resultaat aangegeven of, en zo ja, welke actie er aan ieder resultaat gekoppeld is.

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

Op deze indicator scoort de HZ de afgelopen periode boven het target van 2015. Bovendien is er sprake van een stijgende lijn in de NSE-indicator. Meer informatie over de prestatieafspraken is opgenomen in hoofdstuk 4.

5.4.4. ELSEVIER

In september 2013 is de HZ door weekblad Elsevier uitgeroepen tot de tweede beste hogeschool van Nederland in de categorie 'middelgrote hogescholen'. Vorig jaar stond onze hogeschool nog op de zevende plek. 9 HZ-opleidingen eindigden op de eerste plaats en 4 opleidingen op de tweede plaats. Jaarlijks voert Elsevier het onderzoek uit in samenwerking met het onafhankelijke onderzoeksinstituut ResearchNed. In het onderzoek worden onder andere thema's als faciliteiten, de inzet en bereikbaarheid van docenten en de inrichting van de opleiding beoordeeld.

5.4.5. STUDEREN MET EEN HANDICAP

In de Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2013 steeg de HZ van een zestiende naar een tweede plaats. De Gebruikerstoets 'Studeren met een Handicap' maakt deel uit van de eerder genoemde NSE. Aan het onderzoek werkten studenten met verschillende

NSE-SCORES IN HET KADER VAN PRESTATIEAFSPRAKEN

	TARGET 2015	2011	2012	2013
"WAT VIND JE VAN JE STUDIE IN HET ALGEMEEN"	≥ 3,5	3,68	3,81	3,84

functiebeperkingen mee waaronder dyslexie, concentratieproblemen, psychische problemen, motorische beperkingen, ADHD en (chronische) vermoeidheid of pijnklachten. Zij beoordeelden de instelling op de zeven thema's voorlichting, intake, hulpmiddelen, aangepast onderwijs, begrip van docenten voor de functiebeperking, de kennis van docenten over de beperking en de begeleiding die wordt geboden. Onze hogeschool scoort op de thema's hulpmiddelen, aangepast onderwijs, het 'begrip' van docenten en de 'kennis' van docenten boven het landelijk gemiddelde. De verbeterpunten die volgen uit deze gebruikerstoets betreffen voornamelijk de voorlichting over studeren met een handicap in onder andere brochures en het examenreglement. Daarnaast is de opvang of intake die de opleiding aan studenten met een functiebeperking bij de start van de studie biedt verbeterd. Deze verbeterpunten worden verwerkt in de evaluatie en doorontwikkeling van het beleid van de HZ rondom studeren met een handicap.

5.5. PARTICIPATIE STUDENTEN

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

Het studentenoverleg vindt plaats op academie- of opleidingsniveau en bestaat uit de betrokken academie-directeur en aan de academie/opleidingen verbonden opleidingscoördinatoren en studenten. Het studentenoverleg heeft als doel de betrokkenheid van de studenten bij de inhoud en uitvoering van het onderwijs te bevorderen. Studenten leveren een bijdrage door visies, inzichten en opvattingen in het kader van onderwijsverbetering in te brengen.

Opleidingscommissies zijn ingesteld op opleidingsniveau en worden gevormd door aan de betreffende academie verbonden studenten en medewerkers en een beroepenveldvertegenwoordiger. De opleidingscommissies acteren op operationeel niveau en behoren

advies uit te brengen inzake aangelegenheden met betrekking tot het onderwijs in de desbetreffende opleiding(en). Heel concreet betekent dit dat de opleidingscommissies advies uitbrengen over de Onderwijs en Examenregeling (OER) en de bijbehorende, opleidingsspecifieke, uitvoeringsregelingen. De opleidingscommissie dient daarnaast jaarlijks te beoordelen of de manier waarop de OER wordt uitgevoerd, correct is. De opleidingscommissie kan daarnaast advies uitbrengen over onder meer de operationalisering van het kwaliteitssysteem, het academieplan, het opleidingsplan en de studiegids.

De onderwerpen waarover gesproken is binnen de studentenoverleggen en opleidingscommissies in 2013 worden weergegeven in de tabel onderaan deze pagina.

Adviezen van de opleidingscommissies en studentenoverleg worden besproken binnen de managementteams om te bezien hoe verbetermaatregelen doorgevoerd kunnen worden.

5.6. COMMISSIE BRUIJN – VREEMDE OGEN DWINGEN

De commissie Bruijn heeft in haar eindrapport Vreemde ogen dwingen geconcludeerd dat de beoordeling van het afstudeerniveau van studenten verder geobjectiveerd moet worden door externe personen te betrekken bij de beoordeling van eindwerkstukken. Naar aanleiding van dit rapport is een HZ-startnotitie opgesteld inzake de externe validering van de examenkwaliteit van de opleidingen van de HZ, waarin wordt beschreven op welke wijze de HZ invulling geeft aan de 7 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-Verpleeg-

OPLEIDINGSCOMMISSIES		STUDENTENOVERLEG
Curriculum	Accreditaties/visitaties	Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs- en Examenregeling Plan van Aanpak academies Cursusevaluaties Prestatieafspraken OC NSE - studenttevredenheid Uitvoeringsregelingen
NSE – studenttevredenheid	Docentkwaliteit	
Werklast	Stages	
Jaarrooster 2014-2015	Toetsing	
Kwaliteitszorg	Uitvalpercentages	
Cursusevaluaties	Betrokkenheid van studenten	
Communicatie binnen de opleiding	Relatiebeheer beroepenveld	
Cursusrendement Onderzoek	Onderwijs- en Examenregeling + instemming uitvoeringsregelingen	

BEST PRACTICE

BUSINESS ARENA: SAMEN WERKEN AAN KWALITEIT

Op woensdag 11 december 2013 organiseerde de opleiding Communicatie (CO) de eerste CO Business Arena. Tijdens deze bijeenkomst gingen de studenten en docenten met elkaar in gesprek over de opleiding. Aan de hand van verschillende stellingen over de opleiding werden de studenten uitgedaagd hun mening te geven. Een panel van studenten was samengesteld om de klassen te vertegenwoordigen, maar ook naar de studenten in de zaal werd natuurlijk goed geluisterd. De discussie leidde tot het gezamenlijk formuleren van verschillende verbeterpunten voor het onderwijs. Aan de hand van deze verbeterpunten gaan de docenten én studenten de komende jaren aan de slag om de kwaliteit van de opleiding te blijven verbeteren.

Alle studenten deden actief mee en waren na afloop erg positief. "De CO Business Arena toont aan dat de HZ en de opleiding luistert naar haar studenten en zorgt ervoor dat wij als studenten ook bij kunnen dragen aan de kwaliteit van onze opleiding" vertelt Nieck Elderson, derdejaarsstudent.

Niet alleen studenten, maar ook de docenten waren positief. Opleidingscoördinator Erik van den Dobbelsteen: "Het was goed om te zien dat er veel interactie was met de zaal en iedereen zo actief meedeed. Vandaag is wel gebleken dat het belangrijk is dat studenten én docenten elkaar uit blijven dagen tot het vernieuwen en actueel houden van ons onderwijs. We willen de beste opleiding van Nederland worden en dit moeten we uiteindelijk samen doen. De CO Business Arena is een mooi begin!"

kunde (penvoerder Hogeschool Utrecht), Maritiem Officier (penvoerder HNL) en Social Work (penvoerder Windesheim).

AANBEVELING 2: EXTERNE VALIDERING VAN EINDWERKSTUKKEN

De Vereniging Hogescholen heeft het initiatief genomen te komen tot een gezamenlijk bottom-up protocol gericht op de externe validering van eindwerkstukken. Vaststelling van dit protocol heeft nog niet plaatsgevonden. HZ gebruikt echter sinds 2012 het interne "kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten". Dit betreft een door HZ ontwikkeld protocol voor de beoordeling van het onderzoeksdeel in eindwerken. De Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) heeft in 2012 geconstateerd dat er met het HZ-kader voor praktijkgericht onderzoek een goede basis ligt voor de verdere doorontwikkeling van de instrumentatie en een verdere verfijning van indicatoren.

Het HZ-kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten is in 2013 verwerkt in een HZ-brede afstudeerhandleiding, waarmee de implementatie van het protocol geborgd is bij alle opleidingen van de HZ. In studiejaar 2013-2014 hanteren alle opleidingen deze afstudeerhandleiding. In het voorjaar van 2014 zal een HZ-brede evaluatie van de afstudeerhandleiding en het gebruik ervan plaatsvinden.

Daarnaast heeft de HZ het beleid vastgesteld dat iedere opleiding van de HZ minimaal twee of drie "peers" zoekt onder de opleidingen van collega-hogescholen, om daarmee afspraken te maken voor de gezamenlijke kalibratie van de beoordeling van de eindwerken en het niveau daarvan. In 2013 hebben de meeste opleidingen van de HZ dergelijke afspraken met collega-opleidingen

gemaakt. De ambitie voor 2014 is dat alle opleidingen van de HZ periodiek en structureel gezamenlijke kalibratie van de beoordeling van (het niveau van) de eindwerken uitvoeren.

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

De HZ heeft in 2012 haar HZ-brede toetsbeleid vastgesteld, waarin beleidslijnen zijn beschreven voor het ontwikkelen van curricula, onderwijseenheden en toetsen. Daarnaast beschrijft het toetsbeleid de wijze waarop examen- en toetscommissie toezicht uitoefenen op de kwaliteit en het niveau van toetsen.

De implementatie van het toetsbeleid is in 2013 verder uitgewerkt bij de verschillende opleidingen van de HZ door de examen- en toetscommissie. De verschillende panels van deskundigen die in 2013 opleidingen van de HZ visiteerden in het kader van de aanvraag van visitatie, oordeelden positief over het door de HZ ontwikkelde systeem van toetsing, op basis van het vigerende toetsbeleid. Men gaf daarbij wel aan dat de implementatie van het toetsbeleid met name op het gebied van het toezicht op en de borging van de kwaliteit van de toetsing verbeterd kan worden.

Daartoe zal in 2014 een evaluatie plaatsvinden van de werkwijze en resultaten van de toetscommissie.

Daarnaast is door HZ en Zuyd Hogeschool afgesproken collegiaal feedback te geven op elkaars toetsbeleid. Tijdens een eerste sessie daaromtrent in oktober 2013 oordeelde Zuyd Hogeschool bijzonder positief over de opzet van het toetsbeleid van HZ. Een nadere toetsing door Zuyd Hogeschool van het toetsbeleid van HZ zal plaatsvinden in 2014.

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

De Vereniging Hogescholen heeft in december 2013 het document "Verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs" gepubliceerd. Dit document bevat een voorstel voor het programma van eisen voor de basiskwalificatie examinerator (BKE) en senior-kwalificatie examinerator (SKE). Binnen de HZ leidt dit voorstel medio 2014 tot een plan van aanpak inclusief:

- De criteria die toegepast worden voor de toekenning van BKE en SKE
- De wijze waarop en de middelen waarmee examinatoren hun deskundigheid dienen te verantwoorden;
- Het scholingsaanbod voor examinatoren;
- De uitwisselbaarheid van het aanbod (o.a. samenwerking met andere hogescholen bij de totstandkoming en generaliseerbaarheid van het programma);
- De begeleiding van docenten in het certificeringstraject BKE-SKE (o.a. organisatie van feedback en intervisie, keuze van werkvormen, congruentie in vorm en inhoud tussen het programma en de wijze van toetsing);
- Een overzicht van literatuur en andere bronnen;
- De wijze waarop externe validering plaatsvindt met betrekking tot het behalen van de doelen en de leeruitkomsten en de verantwoording van het beoordelingsmodel.
- De wijze waarop en de middelen waarmee bepaald wordt welke examinatoren wanneer een BKE en/of SKE zullen behalen en onder welke condities dit wordt gefaciliteerd.

In 2013 hebben 59 docenten deelgenomen aan een in-company cursus rondom het HZ-toetsbeleid (verzorgd door ICLON).

In 2011 is de HZ gestart met het aanbieden van een cursus 'Docentencursus Onderzoek – begeleiding en beoordeling' aan alle HZ-docenten. Deze cursus heeft als doel het vergroten van de eigen onderzoeks- en begeleidingscompetentie door het aanleren van een gemeenschappelijke basisbegrip van onderzoek, om zo onder meer het gemiddeld niveau van de eindwerken te kunnen verhogen. Het VKO heeft in 2012 uitdrukkelijk haar waardering geuit voor deze cursus. In 2013 hebben 52 HZ-docenten deze cursus gevolgd.

Als vervolg op deze cursus is de nieuwe cursus 'Docentencursus Onderzoek 2 - van literatuur naar les en praktijk' ontwikkeld. Allereerst wordt aansluitend bij de interesses van het docententeam actuele wetenschappelijke literatuur gezocht gericht op door de

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

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

AANBEVELING 5: EXTERNE VALIDERING VIA VISITATIECOMMISSIES

Alle visitatiepanels die in 2013 de HZ bezochten, hebben aan de hand van standaard 3 van het beoordelingskader van de NVAO een (positieve) mening gevormd over het systeem van toetsen en de op de HZ beschikbare toetsdeskundigheid.

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

Deze aanbeveling is alleen van toepassing wanneer een opleiding gebruik maakt van leerwegafhankelijke en leerwegaafhankelijke bottom-up punttoetsen, leerwegafhankelijke bottom-up longitudinale toetsen of van vormen van leerwegafhankelijke bottom-up protocollering. Hiervan is binnen de HZ geen sprake. De HZ heeft in 2013 dan ook geen actie uitgevoerd op deze aanbeveling. Het ligt ook niet in de lijn der verwachting dat hier in 2014 wel sprake van zal zijn.

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

De HZ heeft in 2013 samen met Hogeschool Rotterdam en de Universiteit Utrecht via de masteropleiding Onderwijskundig Ontwerp en Advisering het platform "Leren van toetsen" opgericht. Het platform is een overlegorgaan van Hogeschool Rotterdam en de HZ

waar gezamenlijk een meerjaren-onderzoeksagenda rondom toetsen en beoordelen is vormgegeven. De hogescholen zijn de opdrachtgever, maar ook de proeftuin van het (evaluatie- en actie-)onderzoek. In samenwerking met docenten van de hogescholen, wordt het onderzoek uit de onderzoeksagenda uitgevoerd door masterstudenten van de Universiteit Utrecht, in de context van de hogeschool. Het Platform Leren van Toetsen is actief aan de slag gegaan met de vraag hoe de formatieve en summatieve functie van toetsen met elkaar te verenigen zijn. Daarbij is een toespitsing gemaakt op de rol van feedback bij summatieve toetsen. Het platform wil de resultaten van de onderzoeken breed verspreiden, nadenken over de richting van vervolgonderzoek en kennis delen en uitwisselen over het thema formatief toetsen en feedback. Op 6 juni 2014 worden daartoe de eerste resultaten van het platform gepresenteerd op een symposium bedoeld voor docenten, onderwijsadviseurs en onderzoekers, zodat met het symposium de praktijk van het hbo-onderwijs en onderwijsonderzoek wordt samengebracht.

5.7. INSPECTIERAPPORT "GOED VERKORT"

HZ heeft in december 2012 kennis genomen van het rapport "Goed Verkort" van de Inspectie van het Onderwijs, waarin verslag werd gedaan over het landelijk onderzoek naar de programmering en verantwoording van (ver)korte opleidingen in het hbo. De deeltijdvariant van de HZ-opleiding Human Resource Management was in dit onderzoek betrokken. De Inspectie was van mening een aantal tekortkomingen binnen de opleiding Human Resource Management te hebben geconstateerd. Volgens de Inspectie voldeed de OER niet aan de wet en kende de HZ geen coherente informatievoorziening (OER, studiegids, brochure, website). Er zou in het kader van toelating onvoldoende informatie beschikbaar zijn over de differentiatie naar doelgroepen, instroomeisen en toelatingsvoorwaarden. Naar het oordeel van de Inspectie was er onvoldoende bewijslast en informatie beschikbaar over de aanwezigheid, relevantie, vorm en inhoud van de werkplek. Tot slot had de Inspectie vraagtekens bij het behalen van de eindkwalificaties in de (vaak verkorte) geprogrammeerde tijd en bij de werkelijke studietijd/last per week. Eind 2012 werd de HZ verzocht bovengenoemde tekortkomingen te herstellen en na een jaar te rapporteren over de genomen maatregelen en de effecten daarvan. Daarnaast heeft de Onderwijsinspectie de instelling destijds verzocht na te gaan bij welke andere opleidingen nog tekortkomingen zouden kunnen zijn, en waar nodig hier actie op te ondernemen.

Het CvB heeft actie ondernomen om tekortkomingen weg te werken. Zo is onder andere de informatievoorziening (website, studiegids, OER, brochures) op orde gebracht en is de OER, inclusief opleidingsspecifieke uitvoeringsregelingen, verbeterd.

Eind november 2013 heeft de HZ een rapportage ingediend bij de Inspectie inzake de stand van zaken naar aanleiding van het rapport (verkorte) en versnelde opleidingen. In deze rapportage heeft de HZ onderbouwd op welke wijze invulling is gegeven aan de bevindingen zoals verwoord door de Inspectie in de rapportage Goed Verkort, zowel binnen de opleiding HRM als binnen overige HZ-(deeltijd)opleidingen.

Inmiddels heeft de Inspectie van het Onderwijs de HZ bericht dat het onderzoek 'Goed verkort? Rapport (ver) korte en versnelde opleidingen in het hoger onderwijs' is afgesloten. De Inspectie heeft uitgesproken zeer tevreden te zijn over de wijze van rapporteren door de HZ, waarbij niet alleen werd ingegaan op de maatregelen voor HRM, maar ook op instellingsbrede maatregelen. De Inspectie is van mening dat onze hogeschool een grote kwaliteitsslag heeft gemaakt in de informatievoorziening aan studenten, in de presentatie van ons onderwijsaanbod en in het gelijkschakelen van de OER. De externe website wordt als informatief en toegankelijk bestempeld. De Inspectie heeft tevens haar vertrouwen uitgesproken in de ontwikkelingen die in gang zijn gezet rondom de aansluiting tussen studiegidsen, brochures en de aansluiting hierop met de OER'en.

Met de positieve beoordeling wordt tevens het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs naar de bachelor HRM (voltijd en deeltijd, waarvan deeltijd inmiddels niet meer wordt aangeboden) afgesloten. Het CvB beschouwt de terugkoppeling als een bevestiging dat de ingeslagen weg goed is.

5.8. WET VERSTERKING VAN DE KWALITEITSWAARBORGEN IN HET HOGER ONDERWIJS

Het wetsvoorstel Wet Versterking van de Kwaliteitswaarborgen in het hoger onderwijs strekt ertoe de kwaliteit van het hoger onderwijs beter te waarborgen en het handhavingsinstrumentarium in het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs uit te breiden. Het voorstel is op 17 oktober 2013 met algemene stemmen aangenomen door de Tweede Kamer. De Eerste Kamer heeft het voorstel op 3 december 2013 als hamerstuk afgedaan.

In december 2013 is de RvT van de HZ geïnformeerd over het wetsvoorstel en de bijbehorende maatregelen.

Het wetsvoorstel behelst de volgende maatregelen:

MAATREGELEN	UITWERKING
AANSCHERPING ACCREDITATIE- STELSEL	• de NVAO vormt visitatiegroepen t.b.v. clustergewijze accreditatie van opleidingen • de NVAO benoemt deskundigen in commissies t.b.v. accreditatie • het gerealiseerde eindniveau en de wijze van examinering vormen niet langer samen één beoordelingscriterium, maar worden bij de accreditatie separaat beoordeeld • beperking geldigheidsduur toets nieuwe opleiding • de bewaartermijn afsluitende examens is 7 jaar ACTIE HZ: De HZ houdt in de voorbereidingen op de visitaties en accreditaties rekening met de genoemde aanscherping. De HZ heeft inmiddels voorstellen ingediend bij NVAO voor de indeling van haar opleidingen in het kader van de vorming van visitatiegroepen. De HZ past haar archiveringsbeleid aan m.b.t. de bewaartermijn van de afsluitende examens.
RISICOGERICHT TOEZICHT INSPECTIE	• met risicogericht toezicht kan de Inspectie naast de bestaande mogelijkheden tot het verrichten van incidenteel onderzoek naar aanleiding van externe signalen ook bij ernstige vermoedens van risico's op grond van (eigen) deskresearch incidenteel onderzoek verrichten (WOT). ACTIE HZ: Niet van toepassing
WAARBORGEN ONAFHANKELIJKHEID EXAMENCOMMISSIE	• tenminste één lid van de examencommissie is verbonden aan de desbetreffende opleiding; • tenminste één lid is afkomstig van buiten de desbetreffende opleiding • leden van het instellingsbestuur of personen die anderszins financiële verantwoordelijkheid dragen binnen de instelling mogen niet als lid worden benoemd. ACTIE HZ: De HZ heeft een en ander reeds geregeld in het Reglement Examencommissie HZ (artt. 5.7, 5.8, 10.4 en 10.5): • Aan de examencommissie zijn minstens één HZ-docent en één HZ-medewerker uit de ondersteunende diensten als lid verbonden. Voorts bestaat de examencommissie minstens voor een vijfde deel uit externe deskundigen. • Leden van het CvB, het management, het bestuurssecretariaat en het bureau monitoring & control mogen geen deel uitmaken van de (deel)examencommissie(s). • Het CvB draagt er in het kader van het aanstellen van de leden van de deexamencommissie, zorg voor dat het onafhankelijk en deskundig functioneren van deze commissie voldoende is gewaarborgd. In dat kader kunnen externe deskundigen alsmede medewerkers/docenten, die niet werkzaam zijn bij of voor de academie, waarop de deexamencommissie betrekking heeft, tot lid van deze commissie worden benoemd.
AANWIJZINGS- BEVOEGDHEID MINISTER BIJ WANBEHEER	• Als sprake is van wanbeheer van één of meer bestuurders of toezichthouders kan de Minister van OCW de RvT een aanwijzing geven. ACTIE HZ: Niet van toepassing

MAATREGELEN	UITWERKING
VERBETERING POSITIE STUDENT (SCHADEVERGOEDING)	• Uit de OER moet blijken hoe het onderwijs feitelijk is vormgegeven, bijvoorbeeld informatie omtrent de werkvorm die per vak gehanteerd wordt. • De student kan in een voorkomend geval schadevergoeding vragen aan het CvB en kan daartoe de verdere reguliere interne rechtsgang bewandelen. ACTIE HZ: • Per vastgestelde Uitvoeringsregelingen op opleidingsniveau (behorende bij de HZ-Onderwijs en Examenregeling) is in 2013 een format opgenomen, waarin toetsvormen en werkvormen concreet moesten worden verwoord. Elke opleiding heeft dit format in 2013 geheel of gedeeltelijk ingevuld. • Met het oog op de inwerkingtreding van deze wetswijziging zullen de Uitvoeringsregelingen in 2014 op dit onderdeel worden gecontroleerd en voor zover nodig aangepast.

5.9. WET KWALITEIT IN VERSCHIEDENHEID

Per 1 september 2013 is de Wet Kwaliteit in verscheidenheid in werking getreden. Deze wet beoogt de kwaliteit en verscheidenheid van het hoger onderwijs te vergroten en het hoger onderwijs meer toekomstbestendig te maken. Na inwerkingtreding van de maatregelen zoals verwoord in de wet zijn onderwijsinstellingen beter in staat hun onderwijsaanbod te differentiëren en af te stemmen op verschillen in aanleg en capaciteiten van studenten en op de behoeftes van de arbeidsmarkt. Brede bachelors, driejarige trajecten voor vwo'ers in het hbo en de Associate-degreeprogramma's (Ad) zijn hier voorbeelden van.

Opleidingsvormen

De HZ heeft in het kader van de inwerkingtreding van de Wet Kwaliteit in verscheidenheid verschillende maatregelen getroffen. Zo zijn verschillende bepalingen voortkomend uit de wet Kwaliteit in verscheidenheid vastgelegd in de OER HZ, onder andere met betrekking tot Ad-programma's, 3-jarige hbo-trajecten (vwo) en graden en titulatuur. In 2013 zijn voorbereidingen getroffen om bij een van de opleidingen van de Scaldis Academy in september 2014 te kunnen starten met een driejarig hbo-traject voor studenten met een vwo-vooropleiding of gelijkwaardig. Daarnaast is een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden om domein-brede deeltijdopleidingen aan te kunnen bieden waar een Ad-programma deel van uit maakt. Als de HZ in 2014 besluit tot het ontwikkelen en aanbieden van deze deeltijdopleidingen wordt daarbij uitgegaan van de aanbevelingen en experimenteer-mogelijkheden zoals beschreven in het adviesrapport "Flexibel onderwijs voor volwassenen" van de commissie Rinnooy Kan. De master opleiding Water is in ontwikkeling en zal naar alle waarschijnlijkheid starten per 1 september 2015.

Studiekeuzebegeleiding

Verder zijn maatregelen ontwikkeld om meer aandacht te schenken aan voorlichting, studiekeuze en begeleiding van studenten, zodat hun studiesucces wordt vergroot. Zie de hoofdstukken 7 en 10.

1-mei maatregel

Begin 2014 heeft de HZ, binnen de wettelijke kaders, beleid ontwikkeld gericht op de 1-mei maatregel.



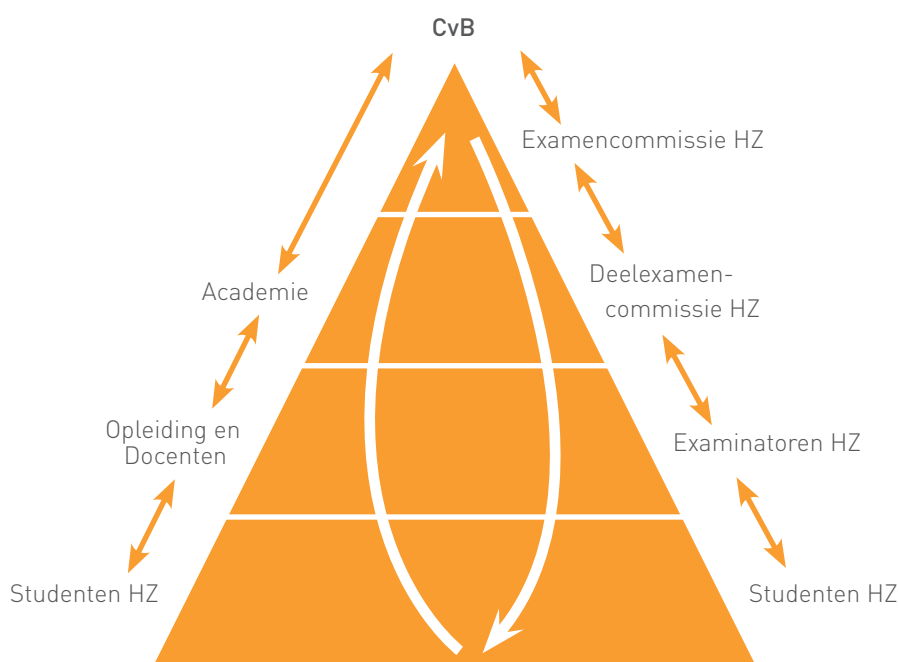


6

EXAMEN COMMISSIE

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

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



Figuur 6.1. Structuur examencommissie - CvB



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

6.1. SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN EXAMENCOMMISSIE

Conform het reglement examencommissie HZ, bestaat de examencommissie uit maximaal 15 leden. Het CvB heeft de leden benoemd voor de duur van één studiejaar, waarbij herbenoeming steeds mogelijk is. Onder verantwoordelijkheid van de examencommissie ressorteert per academie een deeleexamencommissie. In 2012-2013 kende de HZ 7 deeleexamencommissies. De leden van de deeleexamencommissies zijn eveneens benoemd door het CvB voor de duur van één studiejaar.

De examencommissie kent verschillende vormen van overleg. Allereerst vindt maandelijks een examencommissievergadering plaats. In het betreffende kalenderjaar is hierbij onder andere gesproken over de Instellingstoets Kwaliteitszorg, het HZ-IP 2013-2017, protocollen voor afstudeeropdrachten, fraudezaken, de procedure omtrent Negatief Bindend Studieadvies (NBSA), gedragsregels tentamens, het opleidingsplan van de examencommissie, beroepschriften en eisen voor (externe) examinatoren. Het dagelijks bestuur (DB) van de examencommissie vergadert twee maal per maand. Het DB is onder andere belast met de voorbereiding van vergaderingen van de examencommissie en de uitvoering van haar besluiten. Periodiek vindt overleg plaats tussen het DB van de examencommissie en het CvB. Het DB vormt het aanspreekpunt voor het CvB wanneer het gaat om examencommissie gerelateerde zaken. In 2013 hebben het CvB en het DB van de examencommissie onder andere gesproken over de Instellingstoets Kwaliteitszorg, het vrijstellingenbeleid, de NBSA-procedure, het toetsbeleid, mandaten, de toetscommissie, de jaarlijkse quickscan inzake het functioneren van de examencommissie en veiligheid rondom tentamens.

Jaarlijks laat het CvB een onafhankelijke quickscan uitvoeren inzake de implementatie en wijze van functioneren van het Reglement examencommissie HZ. Uitkomsten van deze quickscan worden besproken in overleg tussen het CvB en het DB van de examencommissie, resulterend in verbeterplannen.

In 2013 is geconstateerd dat er een belangrijke voortgang is geboekt bij de implementatie van het Reglement examencommissie HZ. Het reglement wordt geheel nageleefd en kan als geïmplementeerd beschouwd worden.

De examencommissie levert jaarlijks een jaarverslag aan bij het CvB, dat vervolgens zowel met het CvB als met de academiedirecteuren wordt besproken. In het jaarverslag legt de examencommissie verantwoording af over het afgelopen jaar en worden verbeterpunten en aanbevelingen voor het komende jaar geformuleerd.

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

6.2. ONAFHANKELIJKHEID EN DESKUNDIGHEID

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

6.2.1. ONAFHANKELIJKHEID

Wil de examencommissie haar werk goed kunnen doen, dan moet deze onafhankelijk binnen de organisatie kunnen opereren. Dit houdt in dat de examencommissie weliswaar wordt benoemd door het CvB, maar onafhankelijk haar taken kan uitvoeren, conform de bepalingen zoals beschreven in de OER. Het CvB blijft eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de graadverlening.

De transparantie, professionalisering en onafhankelijkheid van de examencommissie kan worden vergroot door externen bij de examencommissie te betrekken.

De examencommissie HZ is vanaf het studiejaar 2012-2013 daarom versterkt door de benoeming van een externe voorzitter. Tevens is een externe juridisch expert benoemd tot lid examencommissie. Ook één van de onderwijsinhoudelijk deskundigen in de examencommissie is een onafhankelijk extern lid. In een aantal deeleexamencommissies nemen inmiddels ook onafhankelijke externe leden zitting. De HZ streeft er naar het aantal externe onafhankelijke leden in zowel de centrale examencommissie als de deeleexamencommissies te verhogen.

In het kader van onafhankelijkheid mogen leden van het CvB, het management, het bestuurssecretariaat en het bureau monitoring & control geen deel uitmaken van de examencommissie.

6.2.2. DESKUNDIGHEID

Uitgaande van de wettelijke taken moet de examencommissie over deskundigheid beschikken op verschillende terreinen. Om te bepalen of studenten voldoen aan de voorwaarden uit de OER voor het verkrijgen van de graad, moet de examencommissie

goede kennis hebben van de OER, uitvoeringsregelingen en relevante beleidsstukken, inclusief de toepassing daarvan. Dergelijke deskundigheid wordt geborgd door de implementatie van een scholingsplan. Daarnaast is toetsdeskundigheid een vereiste om de kwaliteit van tentamens en examens te kunnen waarborgen. In het kader van deskundigheid beschikt de examencommissie over een juridische commissie en toetscommissie. Onder de toetscommissie ressorteert per academie een deelttoetscommissie. Leden van deze commissies worden door de examencommissie benoemd op basis van onafhankelijkheid en deskundigheid.

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

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

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

Deskundigheidsbevordering examencommissie

De examencommissie heeft zich in 2013 onder andere gericht op de ontwikkeling van een scholingsplan. Uitgangspunt is dat er twee cursussen ontwikkeld worden. Enerzijds een cursus voor nieuwe leden van de (deel)examencommissie(s) en de (deel)toetscommissie(s), gericht op achtergrond informatie, wettelijke bepalingen, HZ-regelingen en procedures. Anderzijds wordt voorgesteld een jaarlijkse opfriscursus te organiseren voor alle leden van de (deel)examencommissie(s) en (deel)toetscommissie(s), gericht op ontwikkelingen binnen het speelveld van de examencommissie. Dit kan onder andere betrekking hebben op wetteksten of uitvoeringsvoorschriften, wijzigingen in het HZ-beleid en/of wijzigingen op operationeel gebied. Daarnaast stelt de examencommissie voor om voor examinatoren eenzelfde opzet te hanteren, bestaande uit een introductiecursus voor nieuwe examinatoren en daarnaast een jaarlijkse opfriscursus voor alle examinatoren. Het scholingsplan is inmiddels vastgesteld door de examencommissie en akkoord bevonden door het CvB. De komende periode zal de examencommissie zich richten op verdere implementatie van dit scholingsplan.

Aansluiting van het scholingsplan bij de ontwikkelingen rond de certificering van examinatoren (basis- en seniorkwalificatie examinering (BKE/SKE)) is essentieel. In opdracht van Vereniging Hogescholen heeft de expertgroep BKE/SKE, in het kader van

verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs een voorstel opgesteld voor een programma van eisen voor een basis- en senior-kwalificatie examinering (BKE/SKE). Iedere hogeschool dient een plan van aanpak op te stellen voor de invoering van BKE/SKE. De HZ heeft een werkgroep Toetsen & Beoordelen ingesteld, om op HZ-niveau invulling te geven aan de notitie van de expert BKE/SKE. Inmiddels is een HZ-plan van aanpak opgesteld en zijn de uitgangspunten van BKE/SKE onderschreven door de academiedirecties. De uitgangspunten van BKE/SKE worden besproken in docententeams, in de breedte van het gehele professionaliseringstraject. Naast de ontwikkeling van het scholingsplan, hebben verschillende examencommissieleden in 2013 op individuele basis scholing genoten in de vorm van onder andere cursussen en congressen gericht op wetbepalingen en praktische uitvoering daarvan. Verder hebben alle leden van de (deel)examencommissie(s) interne scholing gevolgd gericht op de OER, de examencommissiestructuur en de daaraan verbonden reglementen.

Alle examinatoren worden getraind op basis van een persoonlijk opleidingsplan. Dit plan wordt tijdens de plannings- en beoordelingscyclus met de examinatoren besproken en afgestemd met de opleidingscoördinatoren en de Dienst Personeel en Onderwijsontwikkeling.

Juridische commissie

De juridische commissie heeft onder andere tot taak het (1) geven van juridisch advies, (2) het verlenen van een bijdrage aan (juridische) teksten en (3) het verlenen van assistentie bij het behandelen van geschillen. De juridische commissie bestaat naast de voorzitter van de dealexamencommissie van de Academie voor Economie en Management uit twee externe juristen. In november 2012 is de juridische commissie gestart met haar werkzaamheden.

In 2013 is de juridische commissie drie maal bijeengekomen. Vergaderthema's waren onder andere de OER 2013-2014, uitvoeringsregelingen, juridische consequenties van positief straffen, voortijdige uitschrijving en NBSA, het gedragsreglement tentamens en fraudereglement, het toetsprotocol en het protocol studenten en surveillanten tijdens tentamens. In het afgelopen verslagjaar heeft de commissie geen zwaarwegende juridische adviezen behoeven uit te brengen.

Toetscommissie

De toetscommissie functioneert onder de examencommissie en verricht haar werkzaamheden in opdracht, ten behoeve van en onder verantwoordelijkheid van de examencommissie. De toetscommissie

functioneert dus onafhankelijk van de lijnorganisatie. Onder de toetscommissie ressorteert per academie een deelttoetscommissie. De taak van de centrale toetscommissie is de examencommissie te adviseren over kwaliteitsborging en kwaliteitsbeleid rond examens en tentamens. De toetscommissie beoordeelt feitelijk of de lijnorganisatie zijn verantwoordelijkheid met betrekking tot toetsen en beoordelen goed invult, zodat terecht goed geborgde, kwalitatieve diploma's kunnen worden afgegeven door de examencommissie. Deelttoetscommissies hebben tot taak om, onder toezicht van de toetscommissie, het beleid uit te voeren op het gebied van kwaliteitsborging van examens en tentamens op academieniveau. In paragraaf 6.3 worden de werkzaamheden van de toetscommissie in het studiejaar 2012-2013 verder uitgewerkt.

6.3. TAKEN EN BEVOEGDHEDEN EXAMENCOMMISSIE

6.3.1. BORGING VAN KWALITEIT VAN TENTAMENS EN EXAMENS

De examencommissie heeft de taak de kwaliteit van de tentamens en examens te borgen. Een hulpmiddel om vorm te geven aan deze kwaliteitsborging rond examens en toetsen is het opstellen en uitvoeren van een toetsbeleid. In augustus 2012 is het HZ-toetsbeleid door het CvB vastgesteld, met positief advies van de centrale examencommissie. Het HZ-toetsbeleid biedt een kwaliteitsraamwerk aan, waarin kwaliteit van toetsen en beoordelen wordt gedefinieerd in een aantal kwaliteitscriteria.

Daarnaast dient de examencommissie te bewaken dat de toetsen valide en betrouwbaar zijn. Hiertoe heeft de examencommissie per 1 september 2012 een toetscommissie ingesteld. Onder de toetscommissie ressorteert per academie een deelttoetscommissie. In het studiejaar 2012-2013 heeft de toetscommissie zich met name gericht op het opzetten van een werkbare structuur en verkenning van taken.

De toetscommissie heeft ervoor gekozen zich in dit opstartjaar te focussen op de schriftelijke toetsen en afstudeeropdrachten. Voor de borging van de schriftelijke toetsen zijn steekproeven uitgevoerd. Toetsen werden zowel voor als na de afname van de toets bestudeerd. Een collegiale check met betrekking tot toetsing wordt uitgevoerd (inclusief het vooraf inleveren van het uitwerkingsprotocol). Ook werden de cesuur (de grens tussen geslaagd zijn en niet geslaagd zijn) en het centraal archiveren van de toetsen gecontroleerd tijdens de steekproef. Deze werkwijze heeft HZ-breed geresulteerd in 361 beoordeelde toetsen. Grote problemen zijn daarbij niet aan het licht gekomen.

Voor de borging van de afstudeerwerken zijn voor de kleinere academies alle eind afstudeerwerken gevalideerd. Binnen de grotere academies is gewerkt met steekproeven.

De toetscommissie heeft een aantal onregelmatigheden geconstateerd in het kader van het toetsproces. Op aangeven van de examencommissie c.q. toetscommissie heeft het management waar nodig corrigerende maatregelen genomen.

De toetscommissie heeft een jaarverslag ingediend bij de examencommissie, waarin zij rapporteert over haar werkzaamheden en bevindingen in het studiejaar 2012-2013. De toetscommissie adviseert hierin onder andere een gerichte opleiding omtrent toetsing te ontwikkelen, werkzaamheden van de (deel)toetscommissie(s) in te plannen in het rooster van de leden, processen rondom toetsen te automatiseren en roulerend lidmaatschap van leden van deelttoetscommissies tussen verschillende academies toe te passen. Op het moment van schrijven is de discussie over de aanpak van de borging nog gaande.

6.3.2. RICHTLIJNEN VASTSTELLING TENTAMENS EN EXAMENS

Een tweede taak van de examencommissie is het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen binnen het kader van de Onderwijs en Examenregeling, om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen. Hiertoe zijn in 2103 de volgende reglementen vastgesteld en gepubliceerd op de website:

- Gedragsreglement tentamens en fraudereglement
- Protocol voor lokaalsurveillanten tijdens tentamens
- Protocol voor studenten tijdens tentamens

Het Reglement examencommissie HZ was reeds beschikbaar.

Daarnaast is de examencommissie in 2013 betrokken geweest bij de ontwikkeling van de OER en de daaraan op opleidingsniveau gekoppelde uitvoeringsregelingen voor het studiejaar 2013-2014.

6.3.3. VASTSTELLING STUDIEPROGRAMMA

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

In het studiejaar 2012-2013 heeft de examencommissie toestemming verleend voor 53 maatwerkprogramma's:

AANTAL TOEGEWEZEN PROGRAMMA'S OP MAAT 2012-2013						
ACADEMIE VOOR ECONOMIE EN MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE EN PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE EN INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ZORG EN WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY
-	2	-	16	2	-	33

6.3.4. VRIJSTELLINGEN

De examencommissie is bevoegd vrijstellingen te verlenen voor het afleggen van één of meer tentamens. Deze taak voor de HZ-examencommissie is gemandateerd aan de dealexamencommissies. Uitgangspunt daarbij is de vastgestelde notitie over het vrijstellingenbeleid.

In het studiejaar 2012-2013 heeft dit geleid tot het aantal toegekende vrijstellingen zoals weergegeven in de tabel onderaan deze pagina.

Indien een student meent in aanmerking te komen voor vrijstelling voor de toetsing van een cursus of (een) de(l)en ervan kan hij hiertoe een verzoek indienen bij de dealexamencommissie. Het HZ-Vrijstellingenbeleid wordt door de examencommissie en dealexamencommissies van de HZ als kader gehanteerd bij het beoordelen van het vrijstellingsverzoek. De (deel-)examencommissie neemt binnen vier werkweken na ontvangst van de aanvraag een schriftelijk en gemotiveerd besluit per aangevraagde vrijstelling. De (deel)examencommissie borgt het proces van vrijstellingen door voorafgaand aan het al dan niet verlenen ervan de volgende beoordelingen te vellen:

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

ja, dan wordt vrijstelling verleend. Zo nee, dan wordt uiteraard geen vrijstelling verleend. Hierbij is het oordeel en het advies van de betreffende vakdocent van groot belang.

De dealexamencommissie zendt het besluit toe aan de student en aan de opleiding. De vrijstelling is pas van kracht op het moment dat een student een schriftelijk bewijs daarvan van de dealexamencommissie heeft ontvangen. Indien een student zich niet binnen drie maanden na ontvangst van de uitslag van het vrijstellingsverzoek inschrijft voor de hbo-opleiding van zijn of haar keuze, kan er geen aanspraak meer gedaan worden op het eerder verleende vrijstellingsadvies. De geldigheidsduur van een vrijstelling is gelijk aan die van toegekende studiepunten.

6.3.5. FRAUDE DOOR STUDENTEN

Indien een student of extraneus fraudeert, kan de examencommissie de betrokkene het recht ontnemen één of meer tentamens of examens af te leggen. Bij ernstige fraude kan het instellingsbestuur op voorstel van de examencommissie de inschrijving voor de opleiding van de betrokkene definitief beëindigen.

In het kader van een melding van een vermoeden van fraude, start de examencommissie een onderzoek. Alvorens tot een oordeel te komen, hanteert de examencommissie het principe van hoor en wederhoor. Hiertoe worden studenten uitgenodigd voor een hoorzitting. De hoorzitting wordt geleid door een lid van de examencommissie, die speciaal met fraudezaken is belast. Op basis van de toelichting van zowel de docent/examinator/surveillant als de student, wordt uiteindelijk een advies geformuleerd aan de examencommissie. De examencommissie neemt het uiteindelijke besluit inzake de melding van het vermoeden van fraude.

AANTAL TOEGEKENDE VRIJSTELLINGEN 2012-2013						
ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE EN INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ECONOMIE EN MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE EN PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG EN WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY
128	558	24	334	113	42	161

In 2013 is het fraudereglement HZ vastgesteld en gepubliceerd op de website. Hierin worden procedures inzake fraudemeldingen en uiteindelijke strafmaten beschreven.

Gedurende het studiejaar 2012-2013 zijn 24 vermoedens van fraude bij de examencommissie gemeld. Meldingen hadden onder andere betrekking op plagiaat, onregelmatigheden tijdens een toets, het gebruik van elektronische hulpmiddelen tijdens een toets en manipulatie van een verslag. Van deze 24 fraudemeldingen heeft de examencommissie 17 meldingen gegrond verklaard, 2 meldingen zijn geseponeerd en in 5 gevallen is de melding ongegrond verklaard. De straffen bestonden voornamelijk uit het ongeldig verklaren van het ingeleverde werk, het uitsluiten voor een herkansing en/of het schrijven van een essay over vakethiek.

6.3.6. UITREIKING GETUIGSCHRIFTEN

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

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

In het studiejaar 2012-2013 zijn in totaal 1004 getuig-schriften voor de propedeutische fase en 678 getuig-schriften voor de hoofdfase uitgereikt. Zie de tabel hieronder.

6.3.7. BENOEMING EXAMINATOREN

Voor het afnemen van tentamens en het vaststellen van de uitslag daarvan wijst de examencommissie examinatoren aan. Op grond van het reglement examencommissie HZ worden alle leden van het personeel (inclusief ingeleende medewerkers) van de HZ die met het verzorgen van onderwijs zijn belast geacht te zijn aangewezen als examinator, tenzij de examencommissie uitdrukkelijk anders, schriftelijk en gemotiveerd beslist. De examencommissie heeft in het verslagjaar geen benoemingen ingetrokken. In een tweetal gevallen is daar wel over gesproken, echter, wegens vertrek van de betrokkenen bleek intrekking niet zinvol meer te zijn.

Voor het studiejaar 2012-2013 is het volgende aantal examinatoren vastgesteld:

ACADEMIE	AANTAL EXAMINATOREN
Academie voor Economie & Management	76
Academie voor Educatie & Pedagogiek	39
Academie voor Technologie & Innovatie	45
Academie voor Zorg & Welzijn	48
Delta Academy	51
De Ruyter Academy	27
Scaldis Academy	34

Bij de benoeming van docenten wordt er vanuit gegaan dat zij over zodanige toetsdeskundigheid beschikken dat ze als examinator kunnen fungeren. In de nabije toekomst zullen examinatoren over een specifiek certificaat moeten beschikken.

AANTAL UITGEREIKTE GETUIGSCHRIFTEN	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE EN INNOVATIE	ACADEMIE VOOR ECONOMIE EN MANAGEMENT	ACADEMIE VOOR EDUCATIE EN PEDAGOGIEK	ACADEMIE VOOR ZORG EN WELZIJN	SCALDIS ACADEMY	DELTA ACADEMY	DE RUYTER ACADEMY	TOTAAL
GETUIGSCHRIFTEN (P)	102	259	99	224	102	143	75	1.004
GETUIGSCHRIFTEN (HOOFDFASE)	124	160	85	139	34	72	64	678

6.4. NEGATIEF BINDEND STUDIEADVIES-PROCEDURE 2013

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

6.4.1. NBSA NORM

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

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

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

6.4.2. NBSA-PROCEDURE

In het studiejaar 2010-2011 is de HZ gestart met het HZ breed herstructureren van het proces rondom de bindend studieadviezen, inclusief ondersteunende

automatisering programmatuur. In het studiejaar 2011-2012 is dit proces verder doorontwikkeld. Vervolgens is in het studiejaar 2012-2013 op basis van een evaluatie een vervolg gegeven aan verdere ontwikkeling van het proces en de ondersteunende programmatuur. Het merendeel van de aanbevelingen vanuit het studiejaar 2012-2013 is inmiddels gerealiseerd. Aan de resterende openstaande aanbevelingen wordt momenteel invulling gegeven.

In maart 2013 zijn 1631 schriftelijke waarschuwingen verzonden. Vervolgens zijn in juli 2013 272 voornemens NBSA verzonden.

Om studenten, ten aanzien van wie een voornemen tot een NBSA is uitgebracht, de kans te geven gehoord te worden, heeft de examencommissie ook in 2013 weer een hoorcommissie ingesteld. Studenten die een voornemen tot een NBSA hebben ontvangen, konden zich schriftelijk aanmelden voor een hoorzitting bij deze hoorcommissie. Voor het studiejaar 2012-2013 hebben 63 studenten zich aangemeld voor een hoorzitting. Dit betreft een afname ten opzichte van de 97 aanmeldingen in 2012.

De hoorzittingen hebben plaatsgevonden op 14 en 15 augustus 2013. Op basis van het horen, heeft de hoorcommissie NBSA schriftelijk haar standpunt bepaald omtrent de gegrondheid van de door de student ingediende zienswijze en de examencommissie hierover geadviseerd.

De examencommissie heeft, gelet op het uitgebrachte voornemen en het advies van de hoorcommissie, een besluit genomen omtrent de NBSA's. Het besluit van de examencommissie HZ bindt het CvB.

Van de 63 aanmeldingen voor de hoorcommissie, zijn uiteindelijk 31 voornemens NBSA ingetrokken.

Tot 2013 mandateerde het CvB adviserende taken inzake het NBSA aan de (deel)examencommissie. In 2013 heeft het CvB besloten ook de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid met betrekking tot NBSA te mandateren aan de examencommissie.

De examencommissie heeft eind augustus 2013 aan 180 studenten een NBSA verstrekt. Dit is een afname ten opzichte van de 197 uitgebrachte NBSA's in 2012.

	1E JAARS	2E JAARS	3E JAARS	TOTAAL 2013		TOTAAL 2012
# NBSA's	142	33	5	180		197

Tegen een NBSA kan een student schriftelijk beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE). In 2013 hebben 15 studenten van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Het College van Beroep heeft 5 beroepen gegrond verklaard. Voor deze studenten is het NBSA ingetrokken.

6.5. ROL VAN EXAMENCOMMISSIES BIJ ACCREDITATIES

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

Aangezien de examencommissie hierin een centrale rol vervult, wordt de examencommissie zoveel mogelijk vertegenwoordigd bij (proef)visitaties.

In het jaar 2013 is de examencommissie vertegenwoordigd geweest bij de volgende visitaties/ accreditaties:

- Instellingstoets
- Engineering (met oude opleidingen Elektrotechniek en Werktuigbouwkunde)
- Communicatie
- Social Work
- HBO-ICT
- Commerciële Economie
- Bedrijfseconomie
- International Business and Management Studies
- Human Resource Management
- HBO-Verpleegkunde

De panels van externe deskundigen, die de visitaties voor de bovengenoemde opleidingen hebben uitgevoerd, constateren allemaal dat de (deel) examencommissie en (deel)toetscommissie hun rol naar behoren uitoefenen en dat de commissieleden voldoende zijn uitgerust voor hun taak: het bewaken van de kwaliteit van toetsen en het bewaken van het eindniveau van de opleiding. De kwaliteitszorgsystemen rond toetsing en beoordeling zijn naar mening van de verschillende panels duidelijk vormgegeven. De panels concluderen dat de uitvoering van het toetsbeleid, het ontwikkelen van toetsinstrumenten en de kwaliteit van de toetsen onderdeel zijn van een proces dat de opleidingen voortdurend tegen het licht houden. Ondanks dat de panels constateren dat de rol van (deel) examencommissie en (deel)toetscommissie naar behoren wordt uitgevoerd, wordt vaak opgemerkt dat rol van zowel de deelexamencommissie als de deelttoetscommissie nog groeiende is. Dit heeft met

name te maken met het feit dat de toetscommissie ervoor heeft gekozen zich in het opstartjaar te focussen op de schriftelijke toetsen en afstudeeropdrachten. Daarover is in 6.3.1. meer uitleg gegeven.

Naast haar rol tijdens visitaties, is (een delegatie van) de examencommissie ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe HZ-IP 2013-2017.

6.6. KLACHTEN EN BEROEP

6.6.1. KLACHTEN

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

- de examencommissie, een deelexamencommissie of een examinator;
- een persoon, werkzaam onder verantwoordelijkheid van de examencommissie of een deelexamencommissie

Voor de behandeling van een klacht wordt een klachtencommissie geformeerd.

In het studiejaar 2012-2013 is er geen klacht ingediend bij de examencommissie.

6.6.2. BEROEP

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

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

Het CBE beslist binnen 10 weken na ontvangst van het beroepschrift. Bij gegrondverklaring van het beroep vernietigt het CBE de beslissing geheel of gedeeltelijk. Het CBE is niet bevoegd in plaats van een geheel of gedeeltelijk vernietigde beslissing een nieuwe beslissing te nemen.

Voor een overzicht van de beroepszaken zoals ingediend bij het CBE in 2013 wordt verwezen naar hoofdstuk 2.



7 UITDAGEND ONDERWIJS

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

Het SPO-concept zal geleidelijk worden ingevoerd. In 2013 zijn de voorbereidingen gestart om (delen van) het SPO-model te concretiseren en operationaliseren. In dit hoofdstuk worden de verschillende onderdelen van het SPO-concept toegelicht, inclusief activiteiten die in 2013 in het kader van SPO zijn ontplooid.

7.1. OPLEIDINGSPROGRAMMA'S

De HZ biedt verschillende typen onderwijsprogramma's aan. Een uitwerking van het opleidingsportfolio van de HZ is opgenomen in hoofdstuk 10.

Alle opleidingsprogramma's zullen op termijn 4 leerlijnen bevatten, te weten:

1. **Leerlijn Leren leren/Studieloopbaanontwikkeling.**
Deze leerlijn is gericht op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om zelfstandig kennis te blijven verwerven en toe te passen in studie en beroepspraktijk en zijn/haar studieloopbaan te ontwikkelen.
2. **Leerlijn Onderzoek:** De focus van deze leerlijn ligt op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om zelfstandig onderzoeksactiviteiten te verrichten.
3. **Leerlijn Engels:** Door middel van deze leerlijn verwerven studenten kennis, inzicht en vaardigheden in de Engelse taal die de student in staat stellen om zelfstandig Engelstalige publicaties te gebruiken bij studie en werkzaamheden en professioneel te communiceren met buitenlanders, zowel schriftelijk als mondeling.
4. **Leerlijn Ondernemendheid:** Deze leerlijn is gericht op het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden die de student in staat stellen om een ondernemende attitude te ontwikkelen. Vanuit ondernemendheid kan ondernemerschap ontstaan. Voor studenten die later ondernemer willen worden heeft de HZ een ondernemerschapleerlijn ontwikkeld (zie hoofdstuk 8.3.2).

2013 heeft in het teken gestaan van de voorbereidingen voor de ontwikkeling van deze leerlijnen. Deze werkzaamheden zullen in 2014 worden voortgezet.



7.2. STUDIEKEUZE EN INTAKE

Nog voor het studiejaar begint, wordt de student uitgenodigd om deel te nemen aan een studiekeuzecheck. Het centrale onderdeel van een studiekeuzecheck is een studiekeuzegesprek. Dit is een individueel gesprek met een docent van de opleiding waarvoor de student kiest. Het studiekeuzegesprek heeft primair tot doel de motivatie en het niveau van een student te beoordelen. Het gaat om de motivatie en ambitie van de aanmelder en zijn/haar persoonlijke binding met de opleiding en het instituut. De studiekeuzecheck resulteert in een studiekeuzeadvies, wat de student kan helpen om de studiekeuze definitief te maken. Dit kan leiden tot aanvullende activiteiten of tot de keuze voor een andere studie. Meer informatie omtrent de studiekeuze en intake is opgenomen in hoofdstuk 10.

7.3. PROFESSIONELE EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

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

Een belangrijk onderdeel van de professionele ontwikkeling van een student is de ontwikkeling van een oriëntatie op de wereld, de ontwikkelingen daarin en de gevolgen daarvan voor hun beroepspraktijk en henzelf. Ook internationale ervaring speelt hierin een belangrijke rol. Studenten kunnen op verschillende manieren internationale ervaring op doen, onder andere door het volgen van een minor bij een buitenlandse onderwijsinstelling, het doen van onderzoek in het buitenland en het doen van een stage in het buitenland. Vanzelfsprekend is Engelse taalvaardigheid op professioneel niveau een vereiste. Ook het gebruik van Engelstalige vakliteratuur en internationale cases helpt studenten in het ontwikkelen van hun internationale ervaring en mindset. In hoofdstuk 11 wordt verdere toelichting gegeven op de activiteiten die de HZ in 2013 op het gebied van internationalisering heeft ontplooid.

Vanwege de grote dynamiek op allerlei terreinen in onze wereld, is het voor de professionele ontwikkeling van studenten essentieel dat zij in staat zijn om zelfstandig kennis te verwerven en deze effectief te kunnen inzetten in hun beroepspraktijk of ondernemingspraktijk. Studenten moeten daarom kennis en vaardigheden verwerven met betrekking tot het doen van onderzoek; het verzamelen van kennis; het beoordelen van onderzoeksresultaten en aanwezige kennis. Bovendien vraagt de samenleving professionals met een houding die getuigt van kansen zien en deze te benutten in hun beroepssituatie. De HZ wil daarom

nadrukkelijk ondernemend gedrag bij studenten aanleren en versterken. Hiertoe zijn onderzoek en ondernemerschap nadrukkelijk verwerkt in alle curricula van de HZ. Meer informatie over onderzoek en ondernemerschap is opgenomen in hoofdstuk 8.

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

7.3.1. HZ CULT

HZ Cult is een uniek afwisselend cultuurprogramma, met in het studiejaar 2013-2014 keuze uit 45 activiteiten in de categorieën theater, muziek, film en 'specials'. Als uniek concept binnen het hoger onderwijs levert HZ Cult een grote bijdrage aan betrokkenheid en binding van studenten aan de HZ.

HZ Cult is bedoeld voor alle studenten en medewerkers van de HZ. Door deel te nemen aan HZ Cult-activiteiten kunnen studenten jaarlijks 1,25 ECTS verdienen ten behoeve van de zogenaamde 'Vrije Compositie Course' (VCC).

In het studiejaar 2013-2014 hebben 180 studenten ECTS verdiend op basis van het HZ Cult-programma ten behoeve van de VCC. Verder zijn er HZ-studenten die buitenom de studiepuntenregeling deel hebben genomen aan het HZ-Cult programma.

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

De Provincie Zeeland beschouwt HZ Cult als een organisatie die studenten en leerlingen in Zeeland in contact brengt met cultuur. De provinciale bijdrage aan het HZ Cult programma is dit jaar substantieel verhoogd. Dit is gebeurd omdat deelname van vo-leerlingen en mbo-leerlingen aan het HZ Cult programma de afgelopen 5 jaar spectaculair is toegenomen, van 5% naar bijna 35%.

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

- Het care en cure programma met de Academie voor Zorg & Welzijn, Scalda en vo-scholen.
- Het fair trade en image programma voor de Academie voor Economie & Management en Scalda
- Nerds on stage voor de Academie voor Technologie & Innovatie, Scalda en vo-scholen.

Andere hoogtepunten van het HZ Cult-programma waren een bezoek aan concerten van John Mayer in de Ziggo Dome, deelname aan het Glow festival in Eindhoven en een lezing van Petra Stienen over de “Arabische lente”.

7.3.2. HZ SPORT

HZ Sport is dé sportvereniging voor studenten en medewerkers binnen de HZ. Studenten en medewerkers krijgen volop mogelijkheden om naast de studie en werk fit te blijven en medestudenten te ontmoeten tijdens diverse sportactiviteiten. Dit jaar steeg het aantal sportleden van 275 naar bijna 350. Vele internationale, maar ook steeds meer Nederlandse studenten maken gebruik van de faciliteiten van HZ Sport.

Ook in 2013 bood HZ Sport weer een breed scala aan sportactiviteiten en evenementen aan zoals volleybal, basketbal, zwemmen en zeilen. Alle activiteiten worden begeleid door studenten. Deelname aan deze activiteiten is voor studenten gratis. HZ Sport werkt samen met vele externe partners. Met name voor de maandelijkse activiteiten worden vaak partners ingehuurd die een cursus verzorgen. Hierbij kan gedacht worden aan Kitesurfen, Krav Maga, Flowboarden, Zeilen en Wakeboarden.

Daarnaast heeft HZ Sport nog steeds een nauwe samenwerking met Fitland. Meer dan 150 studenten maken gebruik van de sportfaciliteiten als fitness, groepslessen en squashbanen van Fitland. Daarnaast gebruiken studenten de sportkaart om gratis te zwemmen, korting te krijgen op maandelijkse sportactiviteiten en korting te ontvangen bij de diverse sportclubs.

Afgelopen jaar is HZ Sport een HZ-sailingteam gestart. Dit houdt in dat naast Kelt 620 een J-22 (wedstrijdboot) wordt gehuurd. Dit project wordt gefinancierd door sponsors, met als hoofdsponsor Zeeland Seaports. Hierdoor blijven de kosten voor HZ-studenten en de HZ beperkt.

Naast interesse voor de watersport, constateert HZ Sport ook grote interesse voor de wielersport. Na het enthousiasme voor de wielertocht Ride for the Roses, is een HZ-fietsteam opgestart. Verschillende studenten en medewerkers trainen op de dinsdagavonden voor verschillende tourtochten. Deze samenwerking draagt bij aan een sterkere binding tussen studenten en medewerkers.

HZ-studenten hebben in 2013 deelgenomen aan de Nederlandse Wieler Studentkampioenschappen. Daarnaast waren HZ-studenten vertegenwoordigd bij het NSK zwemmen en NSK futsal. Volgens de jaarlijkse traditie, werd het HZ Sport-jaar afgesloten met een geweldige skireis. Een groep van 90 studenten en medewerkers hebben genoten van deze fantastische sneeuwweek!

7.4. STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS

Het SPO-concept plaatst de volgende elementen van het onderwijs in een logische samenhang:

- Plaatsing van de juiste student op de juiste plaats;
- Begeleiding van de student tot competent beroepsbeoefenaar (professionele en persoonlijke ontwikkeling) onder meer door middel van juiste studieloopbaanbegeleiding;
- Ontwikkeling van samenhangende, transparante opleidingsprogramma's op hbo-niveau met geïntegreerde leerlijnen (Engels, onderzoek, lerenleren, ondernemendheid/schap);
- Professionalisering van docenten om de transitie te realiseren van docent die gericht is op overdragen van vakinhouden tot SPO-docent, die ook gericht is op ondersteunen van leerprocessen (SPO-didactiek);
- Samenwerking met (inter)nationale partners (benchmarking, kallibratie, uitwisseling).

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

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

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

Een ander streven van de HZ in het kader van procesgericht onderwijs is een geleidelijk overgang van docentsturing naar studentsturing, met als doel de student regisseur van zijn of haar eigen leerproces te laten zijn. Studenten krijgen in de beginfase van hun studie waar nodig structuur en kaders aangereikt, terwijl naar het einde toe steeds meer eigen verantwoordelijkheid genomen dient te worden. Een belangrijk didactisch element in het concept van student- en procesgericht onderwijs is het teaching-learning model. De HZ kiest ervoor het voorbereidings-feedback model te gebruiken als invulling van het teaching-learning proces. Dit houdt in dat studenten als voorbereiding op de les zelfstandig informatie verzamelen en bestuderen. Tijdens het college zoekt de student interactie met medestudenten en docent om de inhoud en de toepassing van de bestudeerde kennis te overdenken en bespreken, zodat zij van elkaar en met elkaar leren. Tot slot past de student de verworven kennis en competenties zowel binnen als buiten de lessituatie toe op aan de (inter)nationale beroepspraktijk ontleende casuïstiek. Studenten ontvangen frequent feedback, waarbij systematisch aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van de bereikte resultaten alsmede aan de manier waarop deze bereikt zijn. Daardoor krijgt een student zicht op waar hij/zij

staat in zijn/haar ontwikkeling. Enkele opleidingen van de HZ hebben in 2013 het voorbereidings-feedback model uitgebreid ingevoerd.

In 2013 zijn de voorbereidingen gestart om HZ-breed het student- en procesgericht onderwijs te concretiseren en operationaliseren. Begin 2014 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden voor opleidingscoördinatoren, onderwijsondersteuners en onderzoekcoördinatoren, gericht op cursusontwikkeling, waarbij de focus lag op procesgericht onderwijs. Hierbij is onder andere gesproken over werk- en toetsvormen, casuïstiek, het teaching-learning model, studiementaliteit, studiehouding en studiecultuur en leeropbrengsten. Best practices zijn uitgewisseld. Deelnemers hebben tijdens deze bijeenkomst de opdracht gekregen een plan van aanpak te ontwikkelen voor één of meer cursussen die volgens verkregen inzichten ontwikkeld of herontwikkeld zullen worden.

7.5. VAKMANSCHAP EN MEESTERSCHAP VAN DE DOCENT

De docent vervult in SPO een aantal cruciale en onmisbare rollen. De SPO-docent is niet langer de begeleider (die studenten slechts lijkt te vergezellen bij hun studie) of de coach (die studenten slechts vanaf de



zijlijn lijkt te stimuleren tot leren), maar de opdrachtgever, degene die leiding geeft aan het leren van studenten. De SPO-docent draagt eraan bij dat studenten hun talenten herkennen en zich bewust zijn van hun zwakke kanten. Hij staat toe dat studenten fouten maken en hun zwakke kanten hebben. Hij weet waar de beroepspraktijk om vraagt en heeft de benodigde vakkennis om studenten op te leiden (vakmanschap). Hij construeert de opdrachten die studenten tot leren brengen en tot denken aanzetten, hij controleert of studenten vorderingen maken. Kortom: Hij is de regisseur van de leerprocessen (meesterschap). Een en ander is verwerkt in het strategisch initiatief Docent 2.0. Dit initiatief zal in 2014 verder worden geconcretiseerd en geoperationaliseerd.

7.6. INTERNATIONALE PARTNERS

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

Ook binnen Nederland wordt nauw samengewerkt met onderwijspartners bij het ontwikkelen van onderwijs. In het kader van de kallibratie en borging van het eindniveau zijn in 2013 door de opleidingen afspraken gemaakt met collega-opleidingen, passend binnen de aanbevelingen van de Commissie Bruijn. Alle opleidingen van de HZ participeren in de voor hen relevante landelijke opleidingsoverleggen.

7.7. ONDERWIJSKWALITEIT EN GEREALISEERD NIVEAU

De HZ heeft de ambitie om tot de beste brede hogescholen van Nederland te blijven behoren. De HZ richt haar onderwijsprogramma's zo in dat de meeste deelnemers in de geplande studietijd hun diploma behalen, waarbij het beoogde eindniveau gerealiseerd wordt en geborgd is. In 2013 zijn de voorbereidingen gestart om onderwijskwaliteit en gerealiseerd eindniveau in de verschillende onderwijsprogramma's verder te concretiseren. Begin 2014 hebben verschillende bijeenkomsten plaatsgevonden voor opleidingscoördinatoren, onderwijsondersteuners en academiedirecteuren, gericht op dit onderdeel van het SPO-concept. Allereerst is er gesproken over onderwijskwaliteit in relatie tot interne en externe kaders. Hierbij werd gereflecteerd op curriculumproducten en de visie van de verschillende opleidingen. Ook is gesproken over de horizontale en verticale samenhang in curricula. Deelnemers is gevraagd een plan van aanpak te ontwikkelen voor curriculum-

herziening, leidend tot curriculumproducten. Dit plan van aanpak zal vervolgens besproken worden op de academiespecifieke bijeenkomsten die later in 2014 zullen worden georganiseerd in het kader van het HZ-IP 2013-2017.

Tijdens een tweede bijeenkomst is gesproken over de toespitsing van het gerealiseerd eindniveau met betrekking tot het onderzoekend vermogen van studenten. Centrale vragen waren hierbij: "Wat betekent het doen van onderzoek voor studenten?", "Welke rol speelt een scriptie en/of portfolio bij bewijslast?" en "Welke onderzoeksmethodiek hanteer je?". De opdracht van deze bijeenkomst was het opstellen van een plan van aanpak gericht op explicitering van eindniveau, met inachtneming van praktijkgericht onderzoek, onderzoekend vermogen van student alsmede de inrichting van de onderzoekslijn. Een verdere toelichting op onderwijskwaliteit en gerealiseerd eindniveau is terug te vinden in hoofdstuk 5 Kwaliteit en hoofdstuk 6 Examencommissie.





8

PRAKTIJK- GERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

HZ ontwikkelt zich van opleidingsinstituut naar kennisinstituut. Een onmisbaar onderdeel van de hogeschool als kennisinstituut is praktijkgericht onderzoek, gekoppeld aan behoeften in de regio. Praktijkgericht onderzoek is een kerntaak van de HZ, die gericht is op kennisontwikkeling binnen het onderzoekdomein; toepassing in de opleidingen en innovatie en ontwikkeling in de beroepspraktijk. Dit hoofdstuk schetst de visie en organisatie van praktijkgericht onderzoek en valorisatie binnen de HZ. Voor een nadere uitwerking van praktijkgericht onderzoek en valorisatie wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

8.1. VISIE – DUURZAME DYNAMISCHE DELTA

De HZ zal de komende jaren nog meer aandacht besteden aan praktijkgericht onderzoek en valorisatie, ook in de opleiding van haar studenten. Onderzoekend en ondernemend gedrag en ondernemerschap worden door middel van een breed palet aan onderwijs, kennis, tools, training en faciliteiten gepromoot en ondersteund. Uiteindelijk tracht de HZ te komen tot de ontwikkeling van een overkoepelend HZ-onderzoeksprogramma, gericht op een veilig veerkrachtig en productief deltasysteem. Dit samenhangende systeem heeft als naam: 'Duurzame Dynamische Delta' (Sustainable Resilient Delta). Duurzaam in relatie tot veiligheid, productiviteit, veerkracht, en vitaliteit. Dynamisch in relatie tot de door externe en interne krachten veranderende natuurlijke, economische en sociaal culturele systemen. In het Duurzame Dynamische Delta programma worden verschillende

aandachtsvelden van de academies van HZ met elkaar in verband gebracht en ontstaan logische interacties en synergie op de raakvlakken.

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

- Delta Academy focust met de thema's "productieve delta, veerkrachtige delta en veilige delta" op het beter begrijpen en borgen van het duurzame deltasysteem. Dit levert productgerichte kennis aan markt en maatschappelijke partners, bijvoorbeeld in relatie tot versterking van binnen- en buitendijkse aquacultuur en agriculatuur gerelateerde productie en resiliënt delta.
- Scaldis-Academy focust met het thema "coastal business & coastal lifestyle" op de deze aspecten van een delta. Het gezondheidskenmerk betreft aandacht voor onderzoek naar "wellness in de delta" en "watersport". De synergiemogelijkheden met de thema's van de Delta Academy liggen voor de hand via verbanden met ruimtegebruik voor veiligheid en natuur en via aqua- of agriculatuur productie gerelateerde thema's.
- De focus van De Ruyter Academy ligt met het thema "bio-based-economy & business" op een brede versterking van de keten van de productieve delta. Hier ligt de aansluiting bij thema's van de Delta-Academy. Foodport Zeeland is een belangrijke partner, onder andere waar het de handel, verwerking en distributie van bio-based producten en voedsel gerelateerde producten betreft. Andere thema's zijn Smart Energy Systems en advanced

- maintenance, algemeen ondersteunend voor zowel leefbaarheid als bedrijvigheid.
- Het kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen (DIO) ontwikkelt ondersteunende verbindingen met de profielacademies. In essentie versterkt DIO de link tussen kennis en kunde van de profielacademies en kassa van de kennisvalorisatie. Hiervoor is een sterke en effectieve valorisatiefunctie nodig met veel aandacht voor ondernemerschap en consultancy.
- De Smart Services Boulevard (SSB) fungeert voor de vier kenniscentra van de HZ als het Kennis Transfer Office. Het is het loket voor bedrijven en instellingen waar men met een innovatievraag terecht kan.

Figuur 8.1. geeft een schematische weergave van de HZ brede onderzoeksprogrammering.

De keuze voor deze HZ-brede focus betekent overigens niet dat er geen aandacht wordt besteed aan andere voor de regio belangrijke functies.

De onderzoeksactiviteiten van de HZ sluiten aan op verschillende beleidsplannen.

Allereerst sluiten de onderzoeksactiviteiten aan op de Economische Agenda van de Provincie Zeeland. De Economische Agenda speelt in op de bij Zeeland passende kansen en zoekt daarbij voortdurend naar de verbinding en synergie met partijen en programma's binnen en buiten Zeeland. De Provincie Zeeland heeft zeven sectoren benoemd, te weten Havens en logistiek (biobased economy, maintenance en logistiek), Energie, Zorg, Vrijtijdseconomie, Water, Agrofood en landbouw, Seafood/visserij/aquacultuur. Binnen deze zeven sectoren zijn negen business cases opgezet, waarin bedrijven en kennisinstituten werken aan concrete innovatie projecten:

- Biobased Economy
- Containerisatie op knooppunt van zee en binnenvaart
- Zeeland Care

- Recreatieve Infrastructuur
- Leisure Hotspots
- Foodport Zeeland
- Nieuwe Teelten en Technieken in de Landbouw
- Ontwikkeling Binnendijkse Aquacultuur
- Energie en Klimaat

Veel van deze business cases sluiten naadloos aan op de gekozen profilering van de HZ door kenniscentra die verbonden zijn aan met name de profielacademies. De HZ is als kernspeler in de regio bij alle hoofdthema's betrokken.

8.2. ORGANISATIE VAN ONDERZOEK EN VALORISATIE

Binnen iedere academie is een coördinator onderzoek (bij voorkeur een lector) aangesteld. Deze is verantwoordelijk voor de coördinatie en sturing van het aan de academie gelieerde onderzoek. Hiertoe behoren het onderzoek dat wordt uitgevoerd binnen de kenniscentra en het onderzoek dat binnen de opleidingen – o.a. afstudeeronderzoek – wordt uitgevoerd.

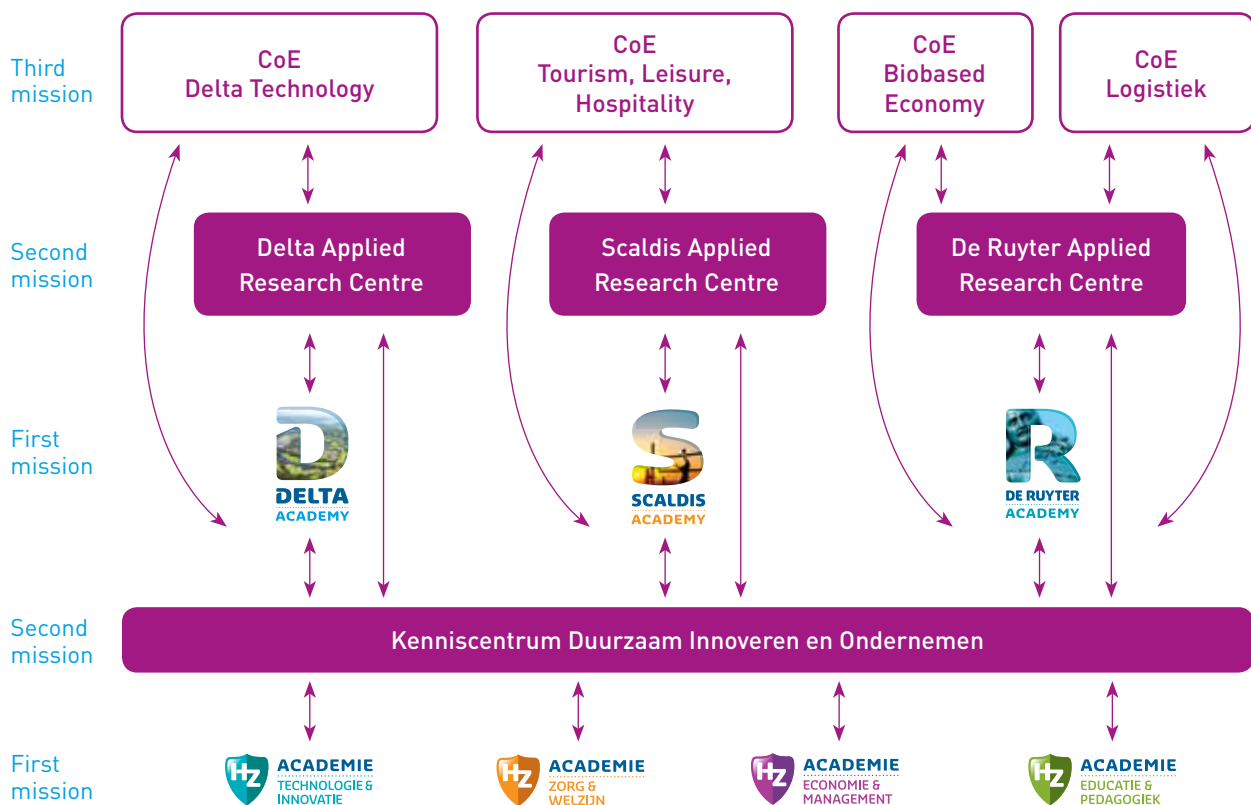
8.2.1. APPLIED RESEARCH CENTRES - ARC

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

DUURZAME DYNAMISCHE DELTA			
Delta Academy	Scaldis Academy	De Ruyter Academy	
Productieve delta Veerkrachtige delta Veilige delta	Kusttoerisme Watersport Wellbeing in de delta	Bio-based economy Maintenance Smart energy systems Smart Supply Chain	
Bijdragen vanuit kernacademies aan HZ-breed onderzoek - DIO			
Economie & Management	Zorg & Welzijn	Educatie & Pedagogiek	Techniek & Innovatie

Figuur 8.1. HZ brede onderzoeksprogramma

ACADEMIES EN KENNISCENTRA EN CENTRES OF EXPERTISE



Figuur 8.2. Organisatie van onderzoek en valorisatie

In figuur 8.2. is te zien dat aan ieder ARC een CoE is gekoppeld. In de CoE's werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan het bevorderen van de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden zoeken aansluiting op de regionale kennisinfrastructuur door zich te richten op een van de topsectoren. Voor een verdere toelichting op de CoE's wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

De onderzoeksthema's van Delta Academy, Scaldis Academy en De Ruyter Academy zijn gekoppeld aan onderzoeksthema's binnen de academies voor Economie & Management, Technologie & Innovatie, Educatie & Pedagogiek en Zorg & Welzijn. Door middel van deze koppeling wordt getracht HZ-breed invulling te geven aan het onderzoeksprogramma de Duurzame Dynamische Delta en ontstaat er een inhoudelijke verbinding tussen onderzoek en onderwijs.



EXPERTISEDOMEINEN									
	DELTA ACADEMY			SCALDIS ACADEMY			DE RUYTER ACADEMY		
	WATER & LAND			TOERISME & BUSINESS			INDUSTRIE & LOGISTIEK		
	VEILIGE DELTA	VEERKRACHTIGE DELTA	PRODUCTIEVE DELTA	COASTAL TOURISM	COASTAL SPORT	WELLBEING IN THE DELTA	SMART SUPPLY CHAINS	SMART ENERGY SYSTEMS	MAINTENANCE
Valorisatie (EMM, SI, CE, Ondern)									
Klantgericht ondernemen									
Technologie en innovatie									
School van de Toekomst									
Zeeland gezondheidsregio									

Figuur 8.3. Onderzoeksthema's gekoppeld aan academies

8.3. ONDERZOEK EN ONDER-NEMERSCHAP IN CURRICULA

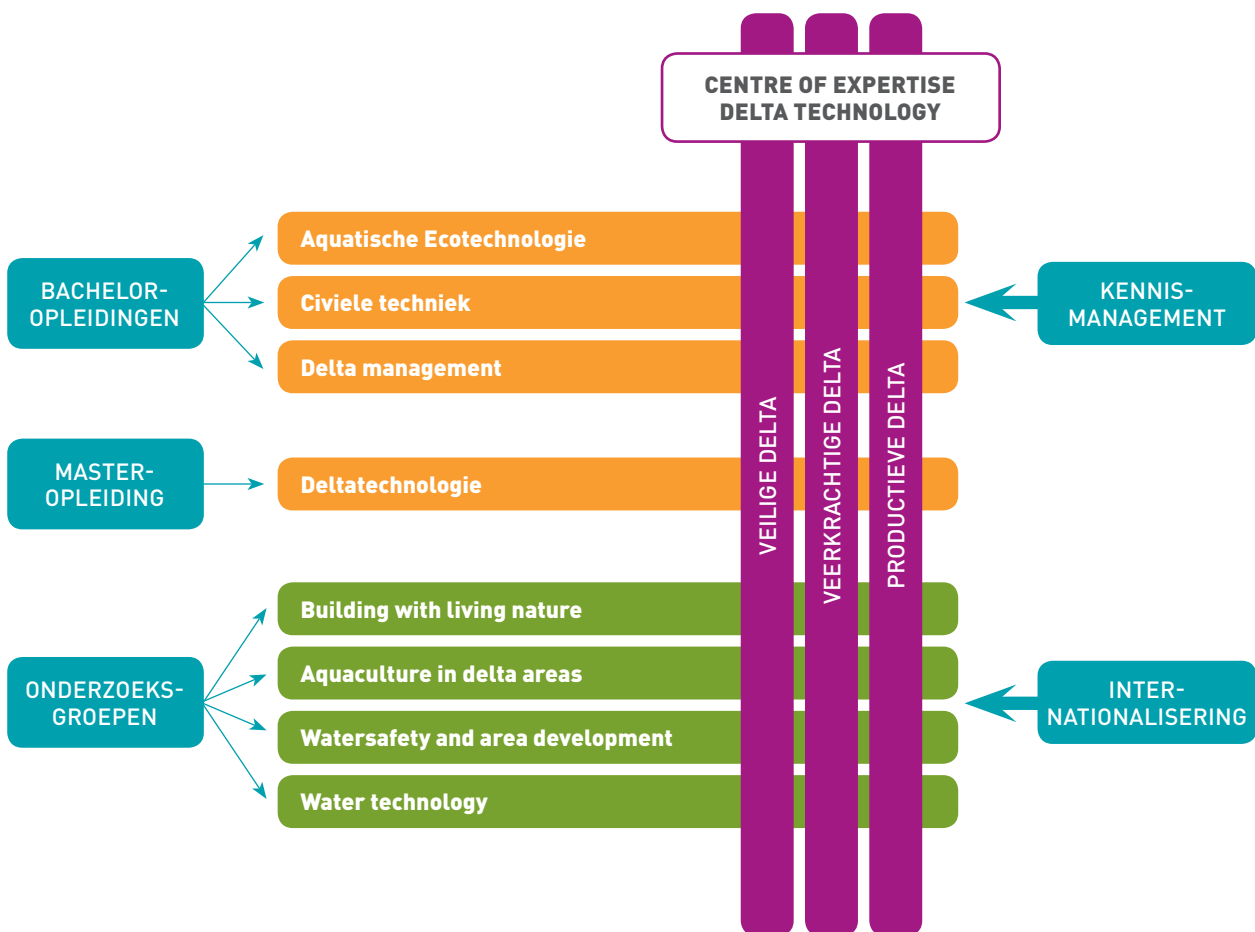
De HZ heeft zichzelf als doel gesteld dat in 2017 het HZ-kader voor Praktijkgericht onderzoek voor studenten is geïmplementeerd in een leerlijn onderzoek voor elke opleiding, waardoor de kennisontwikkeling en het onderwijs volledig geïntegreerd zijn en een coherent geheel vormen. Ook zal het thema ondernemerschap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

8.3.1. ONDERZOEK

Het CvB heeft in 2012 het HZ Kader voor Praktijkgericht Onderzoek door studenten vastgesteld, waarin kaderafspraken aangaande praktijkgericht onderzoek door studenten zijn vastgelegd. Het doel van deze kaderafspraken is een kwaliteitsimpuls te geven aan het

onderwijs en onderzoek, door heldere richtlijnen voor het onderzoek en de rapportage ervan vast te leggen. Dit heeft een impact op het curriculum van elke opleiding, van jaar 1 tot jaar 4 en door alle cursussen heen, met als gewenste uitkomst kwalitatief goede en gestructureerde scripties en kritisch onderzoekende afgestudeerden en docenten.

Onderwijs en onderzoek worden binnen de profiel-academies zoveel mogelijk geïntegreerd door de opleidingen en de onderzoeksgroepen op te bouwen rondom de thema's die centraal staan binnen de ARC's en CoE's. Zo zijn binnen de Delta Academy drie onderzoeksthema's onderscheiden, te weten de veilige delta, de veerkachtige delta en de productieve delta:



Figuur 8.4. Visie op onderwijs en onderzoek binnen de Delta Academy

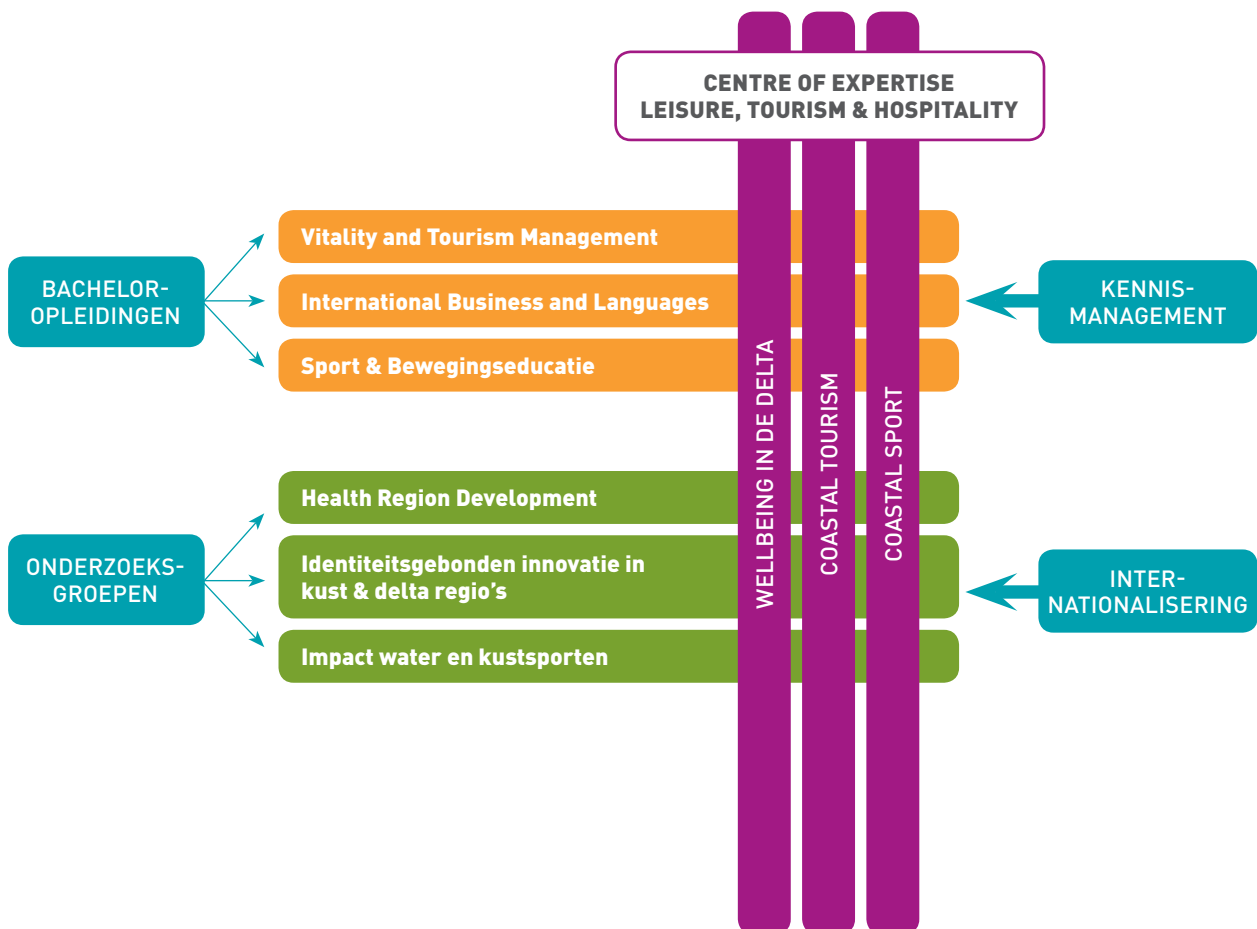
Deze integratie van onderwijs en onderzoek biedt studenten de mogelijkheid om onderzoeksvaardigheden verder te ontwikkelen. In dit onderzoek zijn Nederlandse waterbouwers, (inter)nationale ingenieursbureaus en anderen kennisinstellingen betrokken. Ook binnen de Scaldis Academy is een dergelijke integratie doorgevoerd. Zie het schema onderaan deze pagina.

De onderzoeksthema's Wellbeing in de Delta, Coastal Tourism en Coastal Sports vormen de verbindende factor waarop zowel de onderzoeksgroepen als de opleidingen hun programma baseren. Op deze manier kan aan studenten een coherent onderwijs- en onderzoeksprogramma worden aangeboden. Naast deze integratie van onderwijs en onderzoek, kent de HZ een generieke leerlijn basisvaardigheden Onderzoek. Deze recent ontwikkelde leerlijn is in 2013 geëvalueerd. De leerlijn betreft 4 cursussen in de eerste 2 jaar van de bachelor opleidingen, aangeboden

door een groep van methodologisch, onderwijskundig en organisatorisch deskundigen. De leerlijn is opgebouwd uit deskresearch, kwantitatief onderzoek, kwalitatief onderzoek en praktijk gericht onderzoek. Op basis van de uitgevoerde evaluatie is geconcludeerd dat de cursussen een goede en stevige basis vormen voor verwerving van de HZ onderzoeks-competentie en dat de onderzoeksvaardigheden daarin duurzaam geborgd zijn. Aandachtspunten zijn geformuleerd, die in 2014 zullen worden opgepakt.

8.3.2. ONDERNEMERSCHAP

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



Figuur 8.5. Visie op samenhang opleidingen en onderzoeksgroepen Scaldis Academy

Student Companies

Student Company is een programma waarin tweede-jaars studenten gedurende een studiejaar met 8 studenten van acht verschillende opleidingen een echte onderneming runnen. Het programma start met het brainstormen over een product, het vinden van aandeelhouders om voldoende aandelenkapitaal bijeen te brengen en het schrijven van een ondernemingsplan. Vervolgens kan de inkoop en productie plaatsvinden, waarna de verkoop gestart kan worden. Gedurende het jaar vinden verschillende competities plaats. Omstreeks juni wordt de onderneming geliquideerd en wordt de winst, of het verlies, voorzien van een goed verhaal, uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Student Company is 'activity based learning'. Het is ontwikkeld om studenten al doende kennis te laten maken met ondernemerschap om zodoende een ondernemende houding te ontwikkelen. Het streven is om studenten door de Student Company te enthousiasmeren om tijdens hun studie of direct erna een eigen onderneming te starten. Tot op heden zijn dit er enkelen per jaar.

In 2013 telde de HZ 41 Student Companies waarvan 9 Engelstalig. In totaliteit volgden 325 studenten in 2013 het programma.

Minor ondernemerschap

In 2013 is gewerkt aan de vernieuwing van de minor ondernemerschap, welke per 1 februari 2014 is gestart. In samenwerking met partners als DOK41,

HZ-docenten, HZ-lectoren, HZ-studenten en SSB-medewerkers heeft projectleider en ondernemer Pieter-Bart Visscher het traject van vernieuwing op zich genomen. De heer Visscher heeft ondernemerschapslijnen bij andere hogescholen vergeleken en heeft verschillende ondernemers om hun mening gevraagd, leidend tot de vernieuwde minor. De ontwikkeling van de minor is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van de Rabobank en ondersteuning van de Provincie Zeeland.

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

De nieuwe minor Ondernemerschap bestaat enerzijds uit masterclasses waaraan zowel HZ-studenten als externe cursisten kunnen deelnemen. Masterclasses zijn interactieve, praktijkgerichte bijeenkomsten over actuele vraagstukken en specifieke topics op hbo-niveau. Te denken valt aan Business Model Generation, Klantgericht ondernemen, Maatschappelijk ondernemen en Samenwerkingskunde. De intensieve kennisoverdracht, real-life context en praktijk-

STUDENT COMPANY 'BELLE COMPANY'

In juni 2013 hebben de Zeeuwse ondernemers van de HZ-Student Company 'Zeeuwse Belle Company' (ZBC) in de Nationale Finale van Jong Ondernemen de Baaz persprijs gewonnen. De jury oordeelde dat ZBC van de vijf HBO-finalisten het beste de media wist te bereiken.



De studenten van ZBC ontwikkelden de Belle Knoppe, de unieke Zeeuwse fietsbel met de bekende Zeeuwse knop als belangrijke eyecatcher.

De jury oordeelde dat ZBC de beste tools heeft bedacht om aandacht te genereren voor hun product, dat ze op actieve en vernieuwende wijze de media hebben benaderd en dat het ook inderdaad gelukt is om optredens en publicaties te krijgen. Het oordeel luidt als volgt: "De studenten hebben een enorme hoeveelheid

kanalen aangesproken en werkelijk geen enkele kans onbenut gelaten om publiciteit te trekken. Dat ze voor elk van die kanalen een gedegen planning en aanpak presenteerden, wist de jury uiteindelijk te overtuigen." Zo leidde slimme marketing er toe dat de studenten bij de bekende radio dj Giel Beelen in de uitzending waren.

De Belle Knoppe is een daverend succes. De studenten hebben samen de stap gezet ZBC door te zetten naar een eigen bedrijf, ZBC v.o.f.. De goede samenwerking en verschillende kennis binnen het team is het fundament om dit bedrijf verder uit te bouwen tot een volwassen bedrijf.

Mede-eigenaar Peter Keim volgt de HZ-minor Ondernemerschap om het bedrijf nog groter te maken. Het bedrijf breidt haar assortiment uit, door onder andere sleutelhangers. ZBC speelt vooral in op de authentieke cultuur van Zeeland en de grote hoeveelheid toeristen die Zeeland jaarlijks trekt.

opdrachten dragen bij aan de kennisontwikkeling van de deelnemers.

Anderzijds bestaat de minor uit het opstellen en uitvoeren van een strategisch businessplan. In samenwerking met een groot aantal bedrijven en organisatie krijgen studenten tijdens de minor de kans om hun bedrijfsidee te realiseren en onder begeleiding van experts hun eigen onderneming een vliegende start te geven. Vanuit de minor worden bedrijven ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Door het uitvoeren van verschillende praktijkgerichte opdrachten ervaren studenten hoe het is om ondernemer te zijn. Begin april 2014 hebben elf ambitieuze HZ-studenten hun eigen bedrijf ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

Afstuderen binnen eigen bedrijf

Als vervolg op de minor Ondernemerschap, wil de HZ studenten de mogelijkheid bieden om af te studeren binnen hun eigen bedrijf. Hiertoe zijn in 2013 de eerste voorbereidingen getroffen.

8.4. ONDERZOEK IN PRAKTIJK

De HZ streeft er naar dat in 2017 samenwerking met (inter)nationale bedrijven, instellingen en universiteiten op het gebied van praktijkgericht onderzoek is vormgegeven door onder andere ARC's en CoE's.

8.4.1. DELTA APPLIED RESEARCH CENTRE

Het Delta Academy Applied Research Centre (DARC) is gekoppeld aan de Delta Academy. Binnen dit lectoraat zijn 4 onderzoeksgroepen ondergebracht:

- **Aquaculture in Delta Areas**
De Onderzoeksgroep Aquaculture in Deltagebieden richt zich op binnendijkse en buitendijkse duurzame kweek in delta's en deltagebieden. Het praktijkgerichte onderzoek focust op een gecontroleerde productie van (zout)water gebonden organismen. Belangrijke onderzoeksthema's zijn binnendijkse en buitendijkse schelpdierteelt, algenkweek, gebruik van reststromen en het ontwikkelen van innovatieve kweeksystemen. Ook is en wordt expertise opgebouwd in gebruik van zout grondwater, wienenteelt, rendementsverbetering van mosselkweek, kweek van kreeft, slim ruimtegebruik, het kweken van nieuwe soorten en product en proces optimalisatie.
- **Water Technology**
De onderzoeksgroep Water Technology houdt zich bezig met thema's als watervoorziening, waterzuivering en terugwinning van grondstoffen. Dit zijn belangrijke thema's voor het leefbaar houden van gebieden met een hoge bevolkingsdichtheid, landbouw en industrie, zoals deltagebieden. Het zijn deze thema's die vragen om technieken voor hergebruik

en zuivering van water. Deze technieken zijn het onderwerp van de watertechnologie. Daarnaast blijkt watertechnologie ook een belangrijke toepassing te hebben in de aquacultuur op land.

- **Building with Living Nature**
De onderzoeksgroep Building with living Nature kijkt naar de mogelijkheden van bouwen met levende natuur. Er kan in de kustversterking nog veel meer gebruik worden gemaakt van natuurlijke processen en levende bouwstenen, dan alleen duinen en helmgras. Het gebruik van natuurlijke bouwstenen zoals schelpdierriffen en vegetatie in de kustverdediging heeft toekomst. De onderzoeksgroep werkt aan verbeteren van natuurlijke oplossingen voor het kustbeheer. Het besef dat je gebruik kunt maken van levende bouwstenen bij kust zit nu nog vooral bij de wetenschappers. Deze onderzoeksgroep wil Building with living Nature meer in praktijk gaan brengen.
- **Watersafety and Area Development**
De onderzoeksgroep Watersafety and Area Development richt haar onderzoek op een veilige, duurzame Delta. Om veiligheid in stand te houden zullen we bij incidenten moeten samenwerken. De HZ doet de komende twee jaar onderzoek hoe de samenwerking tussen hulpdiensten en inwoners kan worden aangepakt, om te kunnen anticiperen op incidenten als overstroming in Zeeland. Het gaat om het verhogen van de 'veerkracht' en zelfredzaamheid van gemeenschappen. Dit wordt 'community resilience' genoemd. De onderzoeksgroep tracht vaardigheden te ontwikkelen in samenwerking met alle partijen, zowel operationele diensten, inwoners als gemeente. Hieraan wordt invulling gegeven door de partijen bij elkaar te brengen, de dialoog aan te laten gaan en trainingen te ontwikkelen om uiteindelijk tot een praktische samenwerking te komen.

8.4.2. SCALIDS APPLIED RESEARCH CENTRE

Het SARC kent de volgende onderzoekslijnen:

- **Coastal Sports**
De onderzoekslijn coastal sports is gericht op water- en kustgerelateerde sport. In 2013 is het idee ontwikkeld om vraag en aanbod omtrent water- en kustgerelateerde sport in kaart te brengen, met delta als proeftuin. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de ontwikkeling van een Sport Aanbieding Monitor, effectmetingen bij sportevenementen en de rol van sport in de branding van kustregio's. 2014 zal in het teken staan van verdere ontwikkeling en uitvoering van deze thema's.
- **Coastal Tourism**
Coastal Tourism is gelinkt aan het Kenniscentrum Kusttoerisme. Kennis is een belangrijke motor om



innovatie te stimuleren en daarmee de kwaliteit en duurzaamheid van de toeristische sector te vergroten. Daarom hebben de HZ en NHTV gezamenlijk Kenniscentrum Kusttoerisme ontwikkeld, ondersteund door het subsidieprogramma 'Pieken in de Delta'. In Kenniscentrum Kusttoerisme worden de krachten van overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers gebundeld, waardoor er niet alleen kennis wordt ontwikkeld, maar deze ook uitgewisseld en toegepast wordt. Wederom vormt de delta hierbij de proeftuin. In 2014 zal gewerkt worden aan de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen, verdere uitwerking van het onderzoeksprogramma en het aanjagen van innovatie.

- Wellbeing in de Delta

Voor de onderzoekslijn Wellbeing in de delta is in 2013 de basis gelegd voor de ontwikkeling van een onderzoeksprogramma. De focus van deze onderzoekslijn is de delta uit te laten groeien tot gezondheidsregio. Vrijtijdseconomie en zorgconomie worden gekoppeld. Intern leidt dit bij de HZ tot een samenwerking tussen Scaldis Academy (profiel-academie) en de Academie voor Zorg & Welzijn (kernacademie). Een netwerk is actief binnen deze onderzoeksgroep, inclusief bedrijven.

8.4.3. DE RUYTER APPLIED RESEARCH CENTRE

Stichting Innovatie Alliantie (SIA) heeft een arrangement ontwikkeld dat hogescholen, waaronder de HZ, ondersteunt bij de vormgeving van inhoudelijke zwaartepunten. De HZ heeft ervoor gekozen om het zwaartepuntarrangement van SIA in te zetten voor de De Ruyter Academy. Het extern adviestraject is gebruikt om te komen tot een kader voor een samenhangend onderzoeksprogramma voor de vier opleidingen inclusief profiel voor aan te stellen lector(en).

Daarnaast heeft De Ruyter Academy zich in 2013 gefocust op de voorbereidingen om te komen tot de instelling van het De Ruyter Applied Research Centre (RARC) per september 2014, inclusief een lector logistiek en een lector maintenance. Naar alle waarschijnlijkheid zal het lectoraat zich richten op Port Centered Logistics. Sinds twee jaar is er reeds een kwartiermaker voor een lectoraat Maintenance werkzaam voor Avans en HZ.

Verder heeft 2013 in het teken gestaan van de ontwikkeling van het Zeeuws Kenniscentrum Logistiek (ZKL), in samenwerking met het Zeeuwse bedrijfsleven. Het ZKL is het platform waar lokale Zeeuwse en externe kennis en ervaring door bedrijfsleven, overheid en onderwijs ontwikkeld en gedeeld wordt met als doel excellent logistiek ondernemersklimaat, onderwijs en onderzoek te stimuleren.

Het ZKL heeft als doel een bijdrage te leveren aan een goed (logistiek) vestigingsklimaat in Zeeland. Door middel van het ZKL wordt getracht de kwaliteit en het niveau van de opleiding Logistics Management te verhogen en de research activiteiten van de opleiding te verbreden. Het ZKL ontwikkelt en implementeert logistieke kennisbijeenkomsten voor bedrijven. In samenwerking met overheid en/of bedrijven worden projecten uitgevoerd en ontwikkeld. Ter ondersteuning van de logistieke sector in Zeeland ontwikkelt en onderhoudt het ZKL een (landelijk) kennisnetwerk (universiteiten, logistieke organisaties, bedrijven, vakpers etc). Het ZKL implementeert en beheert een systeem waarin de relevante kennis wordt opgeslagen en kan worden geraadpleegd. Het ZKL vormt de Zeeuwse tak van het Kennis Distributie Centrum (KDC). In een KDC werken regionale partners uit de 3 O's - ondernemers, onderwijs en overheid - met elkaar samen. Door effectieve samenwerking tussen deze partners verbetert een KDC de toegang voor logistieke (MKB) bedrijven tot nieuwe kennis en innovatie. Partners van het ZKL zijn Zeeland Seaports, Rabobank, Provincie Zeeland, Verbrugge Terminals, Impuls, Budelpack en de HZ. De projecten van het ZKL zijn gericht op Smart Supply Chains, Synchromodaal Transport en Bundelen lading.

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

8.4.4. CENTRES OF EXPERTISE

Voor een toelichting op de CoE's wordt verwezen naar hoofdstuk 4. Prestatieafspraken.

8.5. VALORISATIE

In het HZ-IP 2013-2017 staat beschreven dat de HZ hoopt in 2017 waardering te ontvangen voor de impact van de valorisatie van de onderzoeksresultaten naar de economisch-maatschappelijke omgeving en het onderwijs. Ten behoeve van interne en externe valorisatie zullen de komende jaren het Kenniscentrum DIO en de Smart Services Boulevard worden uitgebouwd.

8.5.1. KENNISCENTRUM DIO

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

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

8.5.2. SMART SERVICES BOULEVARD

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

valorisatie. Valorisatie houdt in dat kennis uit het onderwijs en praktijkgericht onderzoek ten bate gebracht wordt van de maatschappij. Het gaat hier om het beschikbaar stellen van onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor maatschappelijke en economische ontwikkeling in de regio. In het kader van deze valorisatie-missie slaat HZ met de SSB de kennisbrug tussen het onderwijs- en onderzoeksveld en de beroepspraktijk in Zuid-West Nederland. Het doel is om vanuit duurzame relaties te komen tot (persoonlijke) ontwikkeling en innovatie. Door het verbinden van (volwassen)onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatie in een real-life context kan een optimale leeromgeving worden gecreëerd. Studenten, docentonderzoekers en experts werken samen met bedrijven, instellingen en overheden aan innovatie en (persoonlijke) ontwikkeling.

De SSB biedt diverse innovatieprojecten en innovatie-activiteiten aan, waaronder Special Interest Groups (SIG's), innovatieprojecten, Masterclasses en Open Innovatie evenementen. In het studiejaar 2013-2014 (peildatum april 2014) zijn in totaal 48 innovatie-trajecten vanuit de SSB georganiseerd. Hierbij waren 82 bedrijven/organisaties betrokken, 111 HZ-studenten, 45 HZ-docenten en 15 experts vanuit het bedrijfsleven en/of de publieke sector.

8.5.3. EXPERTISE MANAGEMENT METHODE

De HZ streeft er naar samen met bedrijven en instanties rijke leeromgevingen te ontwikkelen waarmee kennis en expertise wordt vastgelegd. Een rijke leeromgeving is continu in ontwikkeling en wordt continu verrijkt door docenten, studenten en stakeholders uit het bedrijfsleven en (overheid)instanties. De HZ heeft methoden en technieken ontwikkeld waarmee wiki's systematisch groeien: de Expertise Management Methode.

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

De resultaten van interviews en gezamenlijke waar-dering worden geschematiseerd in conceptmaps. Een conceptmap geeft een visueel inzicht in de concepten en hun onderlinge relaties in een kennisdomein. Dit verschaft een sterke basis om nieuwe kennis te integreren in bestaande kennis. In de HZ wiki's vormen conceptmaps de toegangspoorten naar kennis en expertise. Er wordt gebruik gemaakt van een bijzonder soort wiki: een semantische wiki, waarmee de relaties tussen concepten in een wiki worden vastgelegd. Het resultaat is dat binnen een wiki eenvoudig genavigeerd kan worden en dat de wiki altijd up-to-date is. De semantische wiki kan worden gezien als een rijke leeromgeving die continu wordt verrijkt met nieuwe kennis. Deze kennis komt van diverse partijen. Door gebruik te maken van EMM wordt een proces in gang gezet waarmee kennis en expertise gestructureerd en gevalideerd gaat groeien. EMM wordt inmiddels binnen en buiten de HZ toegepast. Voor het CoE Delta Technology is een Delta Expertise wiki ontwikkeld. Hierin wordt kennis gebundeld onder andere op het gebied van waterveiligheid. Hierbij wordt nauw samengewerkt met externe partijen als Projectbureau Zeeweringen en Deltares. Op het gebied van resiliënt delta's wordt in samenwerking met de Louisiana State University (Baton Rouge) EMM ingezet voor het analyseren en monitoren van veerkracht in deltagebieden.

8.5.4. ZEELAND CENTRAAL

De komende drie jaar werkt de HZ samen met diverse regionale kennisinstellingen aan een betere ontsluiting en benutting van kennis in Zeeland. Tevens werken de partijen gezamenlijk aan kwaliteitsverbetering, verduurzaming en innovatie van het Zeeuwse onderwijs. Dit versterkt de sociaal-economische ontwikkeling van Zeeland en draagt bij aan een blijvend kwalitatief hoogstaand aanbod van beroepsonderwijs en hoger onderwijs in Zeeland in een periode waarin de bevolking verder zal krimpen. Zo wordt Zeeland aantrekkelijker als vestigingsplaats en leef- en werkplek voor ambitieuze professionals. Het project, dat de naam 'Zeeland Centraal' draagt, zal als inspiratie dienen voor andere Nederlandse krimpregio's.

Zeeland Centraal zorgt ervoor dat kennis en expertise beter toegankelijk gemaakt worden voor bedrijven. Daarnaast kunnen kleine opleidingen die van belang zijn voor de Zeeuwse topsectoren mede dankzij de innovatie door Zeeland Centraal voortbestaan. Deze doelen worden bereikt vanuit twee deelprojecten. 'Onderwijs 2.0' zorgt door goede integratie van digitale middelen voor een blijvend aanbod aan voor de student aantrekkelijke opleidingen in de krimpende Zeeuwse regio en daarbij de professionalisering van betrokken

docenten. Er worden pilots opgezet rondom lesgeven via videoverbindingen, begeleiding van studenten via sociale media en de ontwikkeling van elektronische leeromgevingen voor flipping the classroom. Vanuit deelproject 'Kenniscirculatie 2.0' wordt gezorgd voor het versterken van de onderzoeksfunctie binnen het onderwijs. Daartoe wordt een interactief kennis- en informatieplatform gerealiseerd dat op enkele voor de regio relevante thema's beschikbare informatie en resultaten van praktijkgericht onderzoek ontsluit en verbindt. Docenten en studenten werken zo via lerende communities voor en met het bedrijfsleven aan praktijkgericht onderzoek en innovatie. Betrokken docenten worden getraind in hoe zij deze nieuwe faciliteiten kunnen toepassen in hun lessen. Het platform vormt een primeur voor Nederland. Beide projecten worden in onderlinge samenhang uitgevoerd zodanig dat er meer synergie tussen de kennisinstellingen binnen Zeeland wordt bewerkstelligd. Na het verstrijken van de projecttermijn worden de projectactiviteiten geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering van onderwijs- en kennisinstellingen. Tevens wordt verduurzaming van de resultaten door verspreiding onder externe belanghebbenden en belangstellenden nagestreefd, zodanig dat Zeeland als inspiratie kan dienen voor andere krimpregio's.

Binnen het project Zeeland Centraal werkt de HZ samen met Scalda, Edudelta, Hoornbeeckcollege, University College Roosevelt, Scoop en de Zeeuwse Bibliotheek samen aan het project met als inzet een blijvend aanbod beroepsonderwijs en hoger onderwijs in Zeeland ondanks de bevolkingskrimp. Aangemoedigd door de Onderwijs Autoriteit Zeeland en gesteund door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt met Zeeland Centraal versneld uitvoering gegeven aan een aantal aanbevelingen uit het rapport Kerend Tij. In dit rapport geeft de Taskforce Zeeland adviezen ten aanzien van de versterking van de kennisinfrastructuur en het toegepaste onderzoek in Zeeland. Hierdoor zal het aantal talentvolle jongeren voor het Zeeuwse onderwijs en de regionale economie toenemen.



MEDEWERKERS

9.1. HRM-VISIE 2013-2017

De omgeving van de HZ verandert. Het beroepenveld en onze studenten veranderen mee en stellen andere eisen aan het hoger onderwijs. Het onderwijs binnen de HZ speelt hier continu op in. Dit vraagt veel van onze medewerkers en van de organisatie om hen te begeleiden in het behouden of ontwikkelen van de hiervoor benodigde competenties.

Herziening van de HRM-visie, behorend bij de strategische uitgangspunten van het nieuwe HZ-IP 2013-2017, heeft in 2013 centraal gestaan. Samen met studenten en medewerkers is een gezamenlijke visie en plan van aanpak geformuleerd met als insteek om competente, gemotiveerde en bevlogen medewerkers te werven, behouden en ontwikkelen. Deze visie is uiteraard niet nieuw en er is de afgelopen jaren al beleid en instrumentarium ontwikkeld. De diverse in- en externe ontwikkelingen hebben de visie echter verder aangescherpt en heeft er toe geleid dat er een docentenprofiel is ontwikkeld die toekomstbestendig is. De ontwikkeling en het behouden van medewerkers heeft in de ontwikkeling van beleid en instrumenten de focus gekregen in 2013. Dit heeft zich vooral heeft doorvertaald in enerzijds een nieuw vastgesteld professionaliseringsbeleid 2013-2017 en anderzijds een start met het inrichten van het integraal gezondheidsbeleid binnen de HZ.

9.2. PROFESSIONALISERINGSBELEID

De kwaliteit van medewerkers bepaalt de kwaliteit van het onderwijs en daarmee van de studenten. Zowel docenten als ondersteunende medewerkers spelen hierin een rol.

Professionalisering wordt gezien als een belangrijk instrument om de competenties van medewerkers verder te ontwikkelen. Om die reden is in 2013 voor de periode 2013-2017 een professionaliseringsbeleid geformuleerd voor alle HZ-medewerkers. De nieuwe cao-hbo heeft de kaders voor dit nieuwe beleid bepaald vanaf 2014.

9.2.1. HZ-ACADEMY

De HZ-Academy is in 2013 structureel ingevuld en verder geprofessionaliseerd met als hoofdplicht de professionalisering van medewerkers op de HZ-speerpunten te stimuleren, te faciliteren en te administreren. Dit laatste zal in 2014 een meer formeel karakter krijgen met het oog op de externe verantwoordingsplicht over de besteding in geld en tijd.

In 2013 heeft de HZ-Academy alle incompany-scholing georganiseerd en geadmistreerd. Het aanbod bestond onder andere uit scholing op de HZ-speerpunten zoals de PDA-quickstart, PDA-opleiding, onderzoeksvaardigheden, training toetsen en beoordelen en Cambridge Engels. Verder bestond het aanbod uit een aantal andere veelgevraagde individuele scholingen, of aanbod op het gebied van vitaliteit en persoonlijke effectiviteit.

9.2.2. BEGROTING EN BESTEDING PROFESSIONALISERINGSBUDGET

In 2013 heeft de HZ wederom 2,5% aan out-of-pocket kosten begroot ten behoeve van professionalisering. Hiermee werden de kosten voor de studie, de literatuur en de reiskosten betaald. De vergoeding in tijd betrof voor onderwijsgeevenden 59 uur en voor medewerkers van de diensten 20 uur. Deze tijd is in de taak-



planningen meegenomen en hiervoor is binnen het onderwijs vervanging begroot. Voor langdurige masteropleidingen of promotietrajecten zijn aanvullende afspraken gemaakt.

Voor de centrale organisatie van de in-company trainingen, die zijn gericht op de ontwikkeling van de specifieke HZ-competenties voor docenten en leidinggevendenden, is op centraal niveau vanuit het totale budget 1,5% aan out-of-pocket gereserveerd. De organisatie van deze trainingen van de HZ-competenties vindt plaats vanuit de HZ-Academy. Voor individuele en specifieke trainingen, opleidingen en seminars van onderwijsgevendenden was op opleidingsniveau aanvullend 1% begroot voor out-of-pocket-kosten. Omdat opleidingen en trainingen binnen de diensten vaak erg specifiek en individueel gericht zijn, is hier geen centraal budget binnen de HZ-Academy gereserveerd, maar is er voor elke dienst 2,5% gereserveerd voor out-of-pocketkosten. De HZ hecht zowel aan de professionalisering van docenten als ondersteunende medewerkers groot belang. Beide groepen leveren vanuit hun functie een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de HZ.

9.2.3. PROFESSIONALISERING DOCENTEN

Verschillende interne en externe ontwikkelingen stellen veranderende eisen aan medewerkers. Met name ten aanzien van docenten worden er steeds meer landelijke eisen gesteld. Afgelopen jaar is, om de kwaliteit van het hbo-onderwijs te vergroten, landelijk een aanzet gedaan voor de formulering van basiskwalificaties (BKO) en specialisatie kwalificaties (SKO), die elke hbo-docent in Nederland moet gaan bezitten. Daarnaast zijn ook de BKE en SKE, competenties ten aanzien van het toetsen en beoordelen, geformuleerd voor met name examinatoren.

De HZ heeft hier alvast op geanticipeerd en heeft voor haar docenten een aantal HZ-kwalificaties geformuleerd. Dit zijn kennis- en vaardigheden competenties waar elke HZ-docent aan moet gaan voldoen de komende vier jaar. Per team wordt jaarlijks gezien wie op welk moment welke scholing gaat volgen. Dit wordt door leidinggevendenden geborgd in het strategisch personeelsplan en het jaarlijks afgeleide professionaliseringsplan.

9.2.4. MASTER –EN PROMOTIETRAJECTEN

De HZ heeft zich in haar prestatieafspraken met het Ministerie van OC&W geconformeerd aan het vergroten van het percentage masters en promovendi van docenten (zie hoofdstuk 4).

Op 31 december 2013 had de HZ 65% masters en 5% promovendi. Er waren 36 docenten bezig met een mastertraject en 11 docenten met een promotietraject.

Van dit aantal trajecten maakten 26 docenten gebruik van de externe lerarenbeurs. Er zijn geen medewerkers geweest die formeel een promotievoucher toegekend hebben gekregen, wel zit er één medewerker in het aanvraagtraject.

Bijlage 9.1. bevat een overzicht van de lopende promotietrajecten in 2013.

Bijlage 9.2. bevat een overzicht van het percentage Masters en Gepromoveerden op peildatum 31/12/2013

9.2.5. MANAGEMENT DEVELOPMENT

De rol van de manager is cruciaal in het creëren van een gezond, vitaal, veilig en prettig werkklimaat waarbinnen competente, gemotiveerde en bevoegen medewerkers kunnen floreren. Ook ten aanzien van deze groep zal professionalisering een issue blijven en moet zowel worden ingestoken op (onderwijskundig) leiderschapscompetenties als managementcompetenties.

In 2012 heeft een intensief MD-traject plaatsgevonden voor alle leidinggevendenden binnen de verschillende echelons van de HZ. In 2012 stond vooral het managen en leidinggeven centraal, in 2013 is binnen het MD de nadruk meer gelegd op het onderwijskundig leiderschap. Dit heeft zich vooral vertaald in een aantal collectieve sessies ten aanzien van onderwijsinhoudelijke thema's vanuit het nieuwe HZ-IP 2013-2017. De regie en de uitvoering hiervan heeft gelegen bij de Dienst Onderwijs & Kwaliteit. Daarnaast hebben nieuwe opleidingscoördinatoren een verkort MD-traject doorlopen, bestaande uit een assessment, coaching en een aantal trainingen op het gebied van leidinggeven.

9.2.6. DIVERSE IN-COMPANYTRAININGEN

Naast de collectieve trainingen op de HZ-speerpunten en het MD-programma heeft de HZ in 2013 ook geïnvesteerd in een aantal collectieve trainingen die voor verschillende functiegroepen relevant zijn. Daarnaast hebben er, met het oog op het inzetbaar houden van medewerkers, een aantal collectieve trainingen plaatsgevonden op de thema's persoonlijke effectiviteit en omgaan met werkdruk. Hier is €16.594 aan besteed in 2013.

9.2.7. 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.

Het bedrag dat de HZ aan professionalisering beschikbaar stelt bedraagt 9% van het totale jaarinkomen van alle HZ-medewerkers. Dit ligt beduidend hoger dan de norm van 6%.

Bijlage 9.3. bevat de verantwoording professionalisering en scholing 2013

9.3. INTEGRAAL GEZONDHEIDSBELEID

Ook het behoud van medewerkers blijft, evenals in de afgelopen jaren, een centraal speerpunt in het HRM-beleid 2013-2017. Uiteraard is professionalisering van het management en medewerkers ook hierin een belangrijk instrument. Echter, het is eveneens essentieel om medewerkers een veilige, gezonde, vitale en prettige werkomgeving te bieden. De HZ kent al enige jaren een integrale beleidsaanpak om dit te realiseren. In 2013 hebben er binnen deze integrale aanpak meerdere activiteiten plaatsgevonden.

9.3.1. WERKDruk

In 2013 is een start gemaakt met het project werkdruk. Mede ingegeven door signalen van zowel medewerkers, leidinggevend als de Arbo-Unie en door de uitkomsten van het laatste MTO, was er een urgentie om zicht te krijgen op oorzaken van en oplossingen voor ervaren werkdruk.

In een versnellingsessie met een vertegenwoordiging van medewerkers en managers vanuit verschillende geledingen van de HZ, alsmede met een vertegenwoordiging van de dienst P&OO en de HR, zijn oorzaken geformuleerd. Omdat deze oorzaken per individu en per team bleken te verschillen is er een plan van aanpak geformuleerd wat rekening houdt met specifieke behoeften van teams en individuen.

De aanpak is gericht op twee pijlers. Enerzijds een HZ-brede aanpak bestaande uit werkdruksessies voor leidinggevend in het kader van bewustwording, een werkdrukmonitor op afdelingsniveau als onderdeel van het MTO, een intakegesprek met leidinggevend en een vertegenwoordiging van medewerkers om de uitkomsten van het MTO en de werkdrukmonitor op academie of dienstniveau verder te bespreken en tenslotte een versnellingskamer per academie om tot een actie- en interventieplan te komen om de werkdruk gezamenlijk te bestrijden.

De tweede pijler bestaat uit een a la carte systeem van interventies die de HZ faciliteert voor de individuele medewerker en voor het team. Hiervoor wordt in 2014 subsidie aangevraagd bij zowel Zestor als Livvit. Benodigde interventies komen voort uit de dialoog tussen leidinggevend en medewerkers en is geborgd in de F&B-cyclus.

Het plan van aanpak is in 2013 vastgesteld en besproken met de bonden en de HR. De uitvoering vindt volledig plaats in 2014.

9.3.2. MTO

Het tweejaarlijks MTO is eind 2013 voorbereid en begin 2014 uitgezet. Er is voor gekozen om de werkdrukmonitor onderdeel te laten zijn van dit MTO.

9.3.3. GEZONDHEIDSMANAGEMENT

Net als in 2012, is het HZ-vit en Livvitprogramma ook in 2013 aangeboden aan HZ-medewerkers. Dit aanbod bestaat uit een breed scala van met name preventieve individuele en teaminterventies, maar ook curatieve interventies maken hier onderdeel van uit. Doelstelling van de inzet van de activiteiten en interventies is het creëren van een gezonde en vitale werkomgeving van medewerkers, waardoor verzuim maximaal gereduceerd wordt.

Omdat in 2012 de cyclus van de te organiseren Risico Inventarisatie en Evaluaties (RIE) was afgerond, hebben deze in 2013 niet plaats gevonden. Er hebben afgelopen jaar wel werkplekonderzoeken plaatsgevonden door de gecertificeerde HZ-ergocoaches. Er hebben 27 werkplekonderzoeken plaats gevonden.

Het ziekteverzuimpercentage van de HZ is ten opzichte van 2012 gedaald met 0,4% tot 4,16%. Hiermee komt het percentage weer dichterbij het niveau van 2011 (3,96%) en lijkt de stijging van 2012 geen negatieve trend te zijn. Opgemerkt moet worden dat er in 2013 veel geïnvesteerd is in preventieve maatregelen en individueel- en team maatwerk om verzuim tegen te gaan.

Er was geen instroom in de WIA. Vanuit de WIA zijn er wel 2 medewerkers doorgestroomd naar de IVA.

In 2013 is er samen met de partijen uit het Diensten-centrum onderwijs (DCO – samenwerkingsverband van vo, mbo, hbo, wo-instellingen in Zeeland) via een aanbestedingstraject wederom een vierjarig contract afgesproken met de Arbo Unie. De Dienst P&OO heeft zitting gehad in de aanbestedingscommissie.

Bijlage 9.4. bevat een overzicht inzake ziekteverzuim.

9.4. WERVING EN SELECTIE

Het wervingsbeleid is verder verscherpt. Docenten zonder masteropleiding en pedagogisch didactische aantekening (PDA) komen niet meer in aanmerking voor een vaste aanstelling bij de HZ. Indien de arbeidsmarkt het toe laat, worden er ook geen docenten zonder master meer aangenomen voor tijdelijke aanstellingen. Tevens worden bij aanname eisen gesteld ten aanzien van het behalen van de geformuleerde HZ-kwalificaties in het geval deze nog niet aanwezig zijn.

9.5. DIGITALISERING VAN HR-PROCESSEN

De ingezette koers van het digitaliseren en automatiseren van de P&O-werkprocessen is in 2013 verder gecontinueerd. Doelstelling is om de beleidspunten zoals onder andere performance-management, professionalisering, gezondheidsmanagement en werving- en selectie te ondersteunen door geautomatiseerde en gedigitaliseerde werkprocessen.

In 2013 zijn de beoordelingen voor het eerst digitaal vastgelegd in RAET en is deze HR-module volledig geïmplementeerd. In 2013 hebben voor de toepassing van de module trainingen plaatsgevonden. Eind 2013 is een start gemaakt met de implementatie van de HR-module Verzuimmanager. Deze moet in 2014 operationeel zijn, net als de modules self service, declaraties en werving en selectie. Met de invoering van de HR-modules worden de HRM-processen gedigitaliseerd en geautomatiseerd en wordt de managementinformatie verder geprofessionaliseerd en toegankelijk gemaakt voor leidinggevend.

9.6. FORMATIEONTWIKKELING

De totale formatie is ten opzichte van 2012 met 3,98 fte toegenomen. Het OP kent een stijging van 7,82 fte, de ondersteunende diensten een daling van 3,85 fte. De stijging kan worden verklaard door een stijging in de studenteninstroom, de opstart van het CoE en het uitbouwen van leerjaren in nieuwe opleidingen. De verhouding man-vrouw is voor het OP gewijzigd van 58% mannen in 2012 naar 61% mannen in 2013. Binnen het AOP is het percentage vrouwen gestegen van 51,4% naar 53,9%.

De vergrijzing van het personeelsbestand blijft aanwezig en is zichtbaar in de categorie 55-60 jaar en 60 jaar en ouder. Deze categorieën zijn ten opzichte van 2012 wederom toegenomen. De categorie 45-54 jaar is daarentegen afgenomen, deels vanwege de verschuiving naar de categorie 55+. De meer gerichte werving heeft in ieder geval een toename opgeleverd van de categorieën 25-34 jaar en 35-44 jaar. De komende jaren zal met de uitstroom van gepensioneerden gericht op verjonging van het personeelsbestand moeten worden gestuurd. De jongste categorie betreft vooral AOP. Opgemerkt moet worden dat er in 2012 juist ook een aantal gepensioneerden bewust de keuze heeft gemaakt om toch nog (deels) activiteiten voor de HZ te blijven doen en niet volledig uit te stromen.

Voor een cijfermatige onderbouwing van de formatieontwikkeling wordt verwezen naar bijlage 9.5

9.7. DIVERSEN

Ten aanzien van Woon-werkverkeer kent de HZ geen Openbaar Vervoerplan zoals beschreven in artikel I-6.1. van de cao-hbo. De HZ kende daarentegen in 2013 een gedegen tegemoetkoming voor gemaakte woon-werkkosten en dienstreizen. Tevens stelt de HZ bedrijfsauto's ter beschikking voor te maken dienstreizen, gezien het feit dat het openbaar vervoer in de regio niet optimaal is.

In 2013 is geen gebruik gemaakt van arbeidsmarkt-toelagen en minmax-contracten.

De planning en verantwoording van decentrale arbeidsvoorwaarden is opgenomen in bijlage 9.6.



10

INNOVERENDE GROEIENDE HZ

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

10.1. HZ-AANBOD: OPLEIDINGSPORTFOLIO

De HZ biedt verschillende typen onderwijsprogramma's aan. Allereerst kent de HZ bacheloropleidingen, die in voltijd, deeltijd en duale variant worden aangeboden. De bacheloropleidingen trekken met name initiële nationale en internationale studenten die een start-kwalificatie op de arbeidsmarkt willen verwerven. Daarnaast kent de HZ een tweejarige Associate degree (Ad) programma. Dit programma is gericht op initiële regionale studenten die een vervolg op hun (mbo) vooropleiding wensen, maar niet kiezen voor een volledige bacheloropleidingen. Dit programma kan ook

voorzien in opleidingsbehoeften van bepaalde groepen werkenden. Na het behalen van het Ad-programma diploma kan doorgestroomd worden naar een reguliere bacheloropleiding.

Tot slot kent de HZ afzonderlijke certificaatprogramma's, waarbij studenten één of meer certificaten behalen. Dit type onderwijs is bedoeld voor werkenden die specifieke scholing wensen om hun professionaliteit te verbeteren. De tabel op de pagina hiernaast bevat een overzicht van opleidingen die op de HZ worden aangeboden.

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

In 2013 zijn voorbereidingen getroffen om bij een van de opleidingen van de Scaldis Academy in september 2014 te kunnen starten met een driejarig hbo-traject voor studenten met een vwo-vooropleiding of gelijkwaardig. Daarnaast is een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden om domein-brede deeltijd-opleidingen aan te kunnen bieden waar een Ad-programma deel van uit maakt.

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



OPLEIDINGEN HZ			
DELTA ACADEMY • Aquatische Ecotechnologie¹ • Civiele Techniek¹ • Delta Management¹ • Master Deltatechnologie***	SCALDIS ACADEMY • Vitaliteitsmanagement & Toerisme**¹ • Sport- & Bewegingseducatie • International Business & Languages¹	DE RUYTER ACADEMY • Maritiem Officier • Energie- & Procestechnologie • Logistics Management¹ • International Maintenance Management¹	
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT • Bedrijfseconomie • Commerciële Economie • Bedrijfskunde-MER • Human Resource Management • Communicatie • International Business & Management Studies¹	ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK • Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE • Bouwkunde • Chemie¹ • HBO-ICT • Engineering, Design & Innovation	ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN • Social Work* • Verpleegkunde • Verpleegkunde-Verloskunde • Master Verpleegkunde****

* Opleiding wordt ook deeltijd aangeboden

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

*** Master is in ontwikkeling

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

¹ Opleiding wordt (ook) in het Engels aangeboden

De HZ kent enkele brede opleidingen en wil het aantal hiervan vergroten. Door middel van de brede bachelors kan de HZ namelijk beter aan de eisen van het werkveld voldoen. Per september 2012 is de brede bachelor Social Work reeds van start gegaan, als samenvoeging van de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk & Dienstverlening. Voorlopig op de conversie van techniekopleidingen, worden vanaf september 2013 de brede bachelors HBO-ICT en Engineering aangeboden. Als gevolg van deze verbreding worden de opleidingen Informatica en Business IT & Management uitgefaseerd, inschrijving voor deze opleidingen is sinds 2013 niet meer mogelijk. De opleidingen Elektrotechniek en Werktuigbouwkunde zijn als gevolg van de verbreding Engineering komen te vervallen.

Binnen de Academie voor Economie & Management wordt vanaf september 2013 gewerkt op basis van de bachelor of business administration (BBA). Dit naar aanleiding van het advies aan hogescholen om bachelorgarden in te ruilen voor de internationaal duidelijk herkenbare heo-graad. Conform de BBA-standaard, kennen alle opleidingen binnen de

Academie voor Economie & Management (met uitzondering van de opleiding Communicatie) in het 1e studiejaar grotendeels hetzelfde curriculum, bestaande uit gemeenschappelijke academie brede cursussen. Dit academie brede curriculum is voor het 2e studiejaar nog in ontwikkeling. Op basis van de BBA-standaard kunnen studenten tussen opleidingen switchen met behoud van studiepunten, waardoor geen studie-vertraging wordt opgelopen. De verwachting is dat meer samenhang in het curriculum zal leiden tot verhoging van het studiesucces.

In het kader van de conversie van techniekopleidingen wordt binnen de Delta Academy gewerkt aan aanpassing van het curriculum, waarbij samenhang tussen de opleidingen centraal staat. In samenwerking met het werkveld en de topsector Water, werkt de Delta Academy aan de ontwikkeling van een stamopleiding Water Management, met als differentiaties Aquatische Ecotechnologie en Delta Management. Daarnaast wordt binnen de Delta Academy gewerkt aan de ontwikkeling van een professionele Master Delta-technologie welke naar verwachting per september 2015 van start zal gaan.

10.2. INSTROOMMANAGEMENT

10.2.1. WERVING

Om de instroom van studenten te optimaliseren en vergroten zal de HZ de komende jaren doelgerichte marketing ontwikkelen, gebruikmakend van nieuwe technologie. De HZ onderscheidt de volgende doelgroepen:

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

In 2013 heeft de HZ in het kader van marketing en communicatie met name geïnvesteerd in nader onderzoek naar deze doelgroepen, het keuzegedrag van studenten en het imago van de HZ. Resultaten van deze onderzoeken moeten uiteindelijk leiden tot goed onderbouwde marketing- en communicatieactiviteiten met een heldere focus.

Doelgerichte marketing

De werving van nieuwe studenten heeft in 2013 nadrukkelijk een doelgerichte benadering gekregen. Om de instroomdoelen te verwezenlijken, zijn marketing- en communicatieplannen ontwikkeld, uitgevoerd, gemonitord en geoptimaliseerd. Dit gebeurde zowel voor de HZ als geheel als voor de zeven academies. Hiermee is een aantal eerder ingezette acties – zoals het verzamelen van marktgegevens en het implementeren van een registratiesysteem – tot ontwikkeling gekomen. De HZ beschikte in 2013 over data op metaniveau, zoals marktgegevens, imago-gegevens en demografische ontwikkelingen. Daarnaast heeft de HZ zich gericht op communicatiemiddelen- en activiteiten op persoonsniveau, bijvoorbeeld interessegebieden en studiekeuzegedrag van individuele studiekezers. Integratie van

deze gegeven heeft geleid tot maximaal samenhangende marketingplannen.

Onderzoeksgegevens

Door middel van extern markt- en imago-onderzoek, enquêtes onder eerstejaarsstudenten en enquêtes onder bezoekers van voorlichtingsactiviteiten, heeft de HZ in 2013 relevante gegevens verzameld in het kader van het studiekeuzeprocess. De data uit de markt- en imago-onderzoeken zijn ingezet bij zowel het uitzetten van de grote lijnen als bij het finetunen van de strategie, middelen en boodschappen. Imago-onderzoek gaf inzicht in naamsbekendheid, imago en wenselijke profileringsthema's. Dit in combinatie met gegevens uit marktonderzoek gaf de HZ gedetailleerde kennis over waar de doelgroepen zich bevinden. Bovendien werd ook helder welke triggers en barrières in de marketingboodschappen benadrukt of juist ontkracht moesten worden. Dit alles uiteraard in het kader van eerlijke voorlichting en om scholieren te helpen bij het zoeken naar de juiste opleiding.

Naamsbekendheid

Op basis van diverse onderzoeksresultaten is duidelijk geworden dat een grotere investering in naam-sbekendheidscampagnes gewenst was, met name buiten de Zeeuwse regio. In het najaar van 2013 is daarom een mediacampagne van start gegaan, die de komende jaren gecontinueerd zal worden. Het studiekeuzeseizoen kent een duidelijke opbouw in intensiteit. Deze loopt vanaf het begin van elk nieuw studiejaar langzaam op, met pieken in november, februari en mei/juni. De HZ-voorlichtingskalender is ook in 2013 om deze pieken heen gebouwd. Het ging daarbij om open dagen en meeloopdagen, maar ook om de Scholierenmanifestatie en de vo-dagen. Dit alles werd het hele jaar door ondersteund door PR-activiteiten en marketingcontent zoals fact sheets, de HZ-website en sociale media. Media flights (zowel op corporate als op academieniveau) werden gepland met drukpunten in aanloop naar open dagen. Daarmee dienden ze niet alleen als naamsbekendheidscampagnes, maar ook als promotie voor de voorlichtingsevenementen. Daarnaast was er continue zichtbaarheid bij de studiekeizer door middel van Search Engine Advertising en retargeting. E-mail marketing (waaronder nieuwsbrieven, uitnodigingen en enquêtes) zorgde voor gerichte, relevante en actuele informatie voor en communicatie met de specifieke doelgroepen.

Op het gebied van positionering en communicatie is in 2013 De Ruyter Academy geformaliseerd. Om de naamsbekendheid van deze academie te vergroten is geïnvesteerd in zowel de online als de offline communicatie richting de verschillende doelgroepen en stakeholders.

Datamining

Na een succesvolle pilot in het najaar van 2012, heeft de HZ in 2013 een nieuw volg- en registratiesysteem geïmplementeerd. Summit geeft op persoonsniveau inzicht in het profiel van potentiële studenten: de kwantiteit en kwaliteit van contactmomenten, interessegebieden en waardering van activiteiten. Voortdurende datamining van de verzamelde gegevens zorgt ervoor dat de HZ gericht kan communiceren met studiekeuzers op voor hen relevante momenten. Daarnaast zorgde analyse van de data voor waardevolle informatie over de effectiviteit van de diverse voorlichtingsactiviteiten en stelde het de dienst Marketing & Communicatie in staat om deze activiteiten in 2013 verder aan te scherpen en te optimaliseren. Ook zorgden de cijfers voor een lijst van vo-scholen waar het strategisch relatiemanagement de hoogste prioriteit had. Een koppeling van Summit met een nieuw direct mail-systeem genaamd MailPlus heeft ook de direct marketing sterk verbeterd, wat weer leidde tot een recordaantal inschrijvingen van deelnemers aan Meeloopdagen en Open Dagen.

Activiteiten voor stakeholders

Naast de activiteiten voor studiekeuzers zijn er in 2013 ook voorlichtingsactiviteiten georganiseerd voor ouders van potentiële studenten. Daarnaast is er wederom geïnvesteerd in de aansluiting tussen het vo/mbo en de HZ. Deze aansluiting kende zowel een onderwijs-inhoudelijk karakter alsmede een belangrijk voorlichtingscomponent om de overgang tussen vo/mbo en hbo zo klein mogelijk te maken. Er hebben veel contacten plaatsgevonden met decanen en bestuurders van het vo en mbo in het kader van onderlinge uitwisseling. Ook tijdens bijeenkomsten van het culturele programma zoals ontwikkeld en uitgevoerd door HZ Cult komen vo- en mbo-studenten al in aanraking met de HZ en haar studenten. Meer informatie over HZ Cult en haar activiteiten is terug te vinden in hoofdstuk 7.

10.2.2 AANSLUITING OP HBO

Aansluiting vanuit het vo en het mbo op het hbo is een belangrijke beweging. In het bouwen en onderhouden van het netwerk vo-mbo-hbo in Zuidwest-Nederland gaat het om smeden van coalities en het verbinden van elkaars belangen. De afgelopen jaren is daartoe een gunstig klimaat ontstaan. Veel vo- en mbo-bestuurders en -directeuren ervaren een noodzaak tot samenwerking met de HZ (aansluitingsproblematiek), maar vooral ook een bereidheid daartoe en geven hier uitvoering aan. Het centrale instrument in het bouwen en onderhouden van het externe netwerk zijn de HZ-Schooldossiers die

van iedere school gemaakt worden. In dit document staat per school een overzicht van instromers (profielen), de aantallen, de resultaten en de uitval. Dit steeds in meerjarenperspectief en in relatie met de gemiddelden in de HZ. Deze gegevens vormen de basis van een frequent contact vanuit de hogeschool met vo- en mbo-scholen. Vanuit dit overleg ontstaan samenwerkingsverbanden op studentniveau, docent-niveau, decanen en management en op bestuursniveau. Een ander centraal instrument in de netwerkvorming zijn de Netwerkbijeenkomsten. Bestuurders, directeuren en teamleiders van het vo, mbo en hbo beleggen 1 à 2 maal per jaar (onder leiding van strategisch relatiemanager) een Netwerkbijeenkomst waarin de gezamenlijke Strategische Onderwijs Agenda centraal staat.

De intenties die daarin zijn verwoord zijn omgezet naar haalbare jaardoelen en worden door werkgroepjes van vo-mbo-hbo- docenten uitgewerkt. Zo brachten deze werkgroepen in april 2013 verslag uit van hun bevinding en maakten bestuurders en directies afspraken tot de vervolgstappen in het realiseren van de Strategische Agenda Onderwijs vo-HZ en mbo-HZ in Zuidwest Nederland. Hier vanuit is een aantal projecten gestart, waarvan de voortgang wordt gemonitord in de volgende gezamenlijke netwerkbijeenkomsten. Zo werden er in 2013 acht verschillende projecten opgepakt. Een voorbeeld van één van deze projecten is de pilot "Warme Overdracht". Per september 2012 is deze pilot op initiatief van de HZ gestart op drie vo-scholen, te weten het Calvijn College in Goes, het Scheldemond College in Vlissingen, en CSW in Middelburg. De pilot is ingezet met als doel havisten te stimuleren een bewustere studiekeuze te maken. Hiertoe werd het studiekeuzeportfolio ingezet als instrument. Een warme overdracht op basis van een heldere structuur en een duidelijk doel kan het keuzeproces versterken en de overgang naar het hbo verbeteren. In totaal hebben in 2013 62 aanmelders bij 20 HZ-opleidingen deelgenomen aan het volledige traject van de pilot Warme Overdracht. De aanmelders die het volledige traject hebben doorlopen zijn in april 2014 uitgenodigd voor een studiekeuzegesprek. Het jaar 2014 wordt nog eenmalig gezien als pilotjaar voor het project Warme Overdracht omdat meer vo-scholen te kennen gaven te willen aansluiten bij de pilot. In september 2014 wordt het totale project geëvalueerd.

Een ander relevant project in het kader van de aansluiting op hbo is Betá Plaza Zeeland. Bèta Plaza Zeeland stimuleert uitwisseling tussen vo-scholen en hoger onderwijsinstellingen rond alle onderwijs-vernieuwingen gericht op beter en aantrekkelijk bètaonderwijs en bewuste keuzeprocessen. Vanaf augustus 2013 kunnen bètavak docenten, schoolleiders

en andere geïnteresseerden in de regio bij Bèta Plaza Zeeland terecht voor nascholing van de vakken Biologie, Natuurkunde, Scheikunde, Natuur, Leven en Technologie en Onderzoeken en Ontwerpen. Naast de HZ nemen inmiddels zeven scholen voor voortgezet onderwijs uit Zeeland als partnerschool aan Bèta Plaza Zeelanddeel. Om het samenwerkingsverband sterker te maken en daarmee de mogelijkheid tot nascholing voor bètavakdocenten in de regio te kunnen blijven aanbieden zullen de komende tijd meer vo-scholen uit de provincie en directe omgeving worden benaderd om als partnerschool deel te nemen.

De examenprogramma's voor natuurkunde, scheikunde en biologie op het havo en vwo krijgen vanaf studiejaar 2013-2014 nieuwe of gewijzigde inhoud. Het nieuwe regionale steunpunt ondersteunt docenten de nieuwe vakinhouden te verwerken tot contextrijk lesmateriaal én helpt met het vraagstuk hoe zij de leerlingen goed kunnen voorbereiden. Op 1 oktober 2013 heeft Bèta Plaza Zeeland de eerste van drie nascholingsbijeenkomsten georganiseerd voor biologie, natuurkunde en scheikunde docenten van het voortgezet onderwijs uit de regio Zuidwest Nederland. In vervolg bijeenkomsten in maart 2014 en november 2014 wordt gediscussieerd over de didactische vertaling van deze nieuwe kennis naar geschikt lesmateriaal en wordt dit uitgewerkt tot conceptversies. Het nieuwe lesmateriaal kan vervolgens in het studiejaar van 2014-2015 gebruikt worden.

10.2.3. STUDIEKEUZE- EN INTAKE

De HZ streeft ernaar dat iedere student een bewuste (en vroegtijdige) studiekeuze maakt. De HZ heeft hiervoor een studiekeuze- en intakeproces georganiseerd. Voor regionale initiële studenten betekent dit dat zij in onder- en middenbouw van hun middelbare school opleiding in contact komen met de HZ door middel van projecten en activiteiten in het kader van voorlichting of proefstuderen. Wanneer scholieren in de bovenbouw van hun opleiding komen, nemen zij deel aan een serie activiteiten die hen helpen bij het maken van een studiekeuze, zoals proefstuderen, gesprekken met studenten en begeleiders en deelname aan diverse opleidingsactiviteiten in een periode voor de aanvang van hun studie. Wanneer zij aangeven een bepaalde opleiding te willen volgen, vindt een studiekeuzegesprek plaats tussen de leerling en een vertegenwoordiger van de opleiding. In dat gesprek worden het beroepsbeeld van de leerling, zijn motivatie en opleidingsbehoefte besproken. De resultaten van deze check op de studiekeuze worden in de vorm van een advies aan de leerling meegedeeld. Dit afgewogen advies aan de aspirant student heeft als doel iedere student op de voor hem of haar juiste opleiding te brengen. Dit kan leiden tot aanvullende activiteiten of tot de keuze voor een andere studie.

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

In 2013 zijn in totaal 1551 aanmelders uitgenodigd voor een studiekeuzegesprek. 1268 aanmelders hebben daadwerkelijk de vragenlijst ingevuld als voorbereiding op hun studiekeuzegesprek. Voor de aanvang van het studiejaar 2013/2014 zijn ten minste 1172 studiekeuzegesprekken gevoerd en is even vaak een studiekeuzeadvies uitgebracht door de docent. Bij de studiekeuzegesprekken waren 121 docenten betrokken, die allemaal de mogelijkheid hebben gehad een interne training te volgen.

Na een uitgebreide evaluatie van de studiekeuzegesprekken voor studiejaar 2013/14 bleek dat alle betrokkenen positief gestemd zijn over zowel de studiekeuzegesprekken als de organisatie er van. Studenten vinden het studiekeuzegesprek zinvol en waarderen met name de kennismaking met de opleiding en de persoonlijke aandacht voor hun (voorlopige) studiekeuze. Het studiekeuzeadvies wordt gewaardeerd door docenten en studenten. Naar aanleiding van de evaluatie zijn verbeteracties benoemd die betrekking hebben op (de gebruiksvriendelijkheid van) de interne planningstool voor de organisatie van de studiekeuzegesprekken, de uitnodiging aan de studenten van de studiekeuzegesprekken en het (registreren van het) studiekeuzeadvies.

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

10.2.4 TOELATINGSBELEID

De HZ past de wettelijke toelatingseisen voor studenten toe. Het merendeel van de studenten wordt op grond van een havo, vwo, of mbo vooropleiding toegelaten. Afhankelijk van de vooropleiding kunnen studenten schakelcursussen en summer courses volgen om te voldoen aan de toelatingseisen. Daarnaast passen de opleidingen in beperkte mate de regeling voor toelating van 21+ studenten toe. Voldoet een kandidaat niet aan de toelatingseisen voor de opleiding naar keuze, en is hij of zij op 1 september van het betreffende studiejaar 21 jaar of ouder, dan kan deelgenomen worden aan een toelatingsonderzoek (colloquium doctum). Op grond van het colloquium doctum besluit het CvB de kandidaat al dan niet toe te laten.

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

10.2.5. STUDENTAANTALLEN

In 2013 zijn 1423 studenten ingestroomd bij de HZ, waarvan 1268 nationale studenten en 155 internationale studenten. Dit aantal ligt hoger dan het vierjaars gemiddelde, wat rond de 1400 studenten ligt. Volgens de Vereniging Hogescholen bedraagt het marktaandeel van de HZ 1,08%.

Wanneer de instroom in 2013 wordt gezien vanuit het perspectief van vooropleiding, is met name de stijging van havo-instroom van 46,4% in 2010 naar 52,5% in 2013 opvallend. Dit is ten koste gegaan van de mbo-instroom (29,6 % in 2010 en 24,5% in 2013).

Het aantal ingeschreven studenten blijft zich positief ontwikkelen. Op 1 oktober 2013 telde de HZ 4625 ingeschreven studenten, waarvan 4228 nationale studenten en 397 internationale studenten. Dit betekent een stijging van 314 studenten ofwel een stijging van + 7,3% ten opzichte van de 4311 ingeschreven studenten in 2012. Deze stijging van ingeschreven

studenten is onder andere toe te rekenen aan de hogere instroom ten opzichte van het vierjaars-gemiddelde. Verder is er sprake van een daling van het aantal afstudeerders, vanwege een verhoging van de kwaliteitsstandaard. Ook het aantal uitvallers is in het studiejaar 2012/2013 aanzienlijk lager ten opzichte van 2011/2012. Voor het studiejaar 2014/2015 wordt uitgegaan van een instroom van 1464 studenten.

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

10.3. STUDENTBEGELEIDING

Na toelating, volgt allereerst een intakeprocedure gericht op een goede match tussen de verwachtingen van de student en de verwachting van de opleiding. Onderwijs dient zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van de student. De eerste schoolweek bestaat uit individuele gesprekken tussen de student en de Studieloopbaancoach (SLC) en uit groepsactiviteiten gericht op sociale binding. Alle studenten krijgen vanaf het eerste jaar een SLC toegewezen. De SLC begeleidt de student zowel met betrekking tot zijn professionele als persoonlijke, sociale ontwikkeling.

Gedurende de studie worden studieprestaties continu gemonitord door de SLC en wordt er, indien nodig, snel contact gelegd met studenten. In 2013 zijn voorbereidingen getroffen om een leerlijn leren leren/ studieloopbaanbegeleiding in de curricula te verwerken. In het begin van de studie zal het accent komen te liggen op het leren plannen en structureren van de studie, zodat de student zichzelf leert kennen met betrekking tot zijn of haar competenties en leerstijl. Ouderejaars studenten gebruiken hun SLC voornamelijk als klankbord, voor onder andere vragen met betrekking tot studie- en loopbaankeuzes, vervolgstudies en de arbeidsmarkt. Uiteindelijk dient de SLC bij te dragen aan het studiesucces van studenten en daarmee aan rendementsverbetering en vermindering van studie-uitval aan de HZ.

Indien een student toch uitvalt, is van belang om zicht te hebben op de redenen van uitval. Hiertoe wordt door de SLC en indien gewenst door de decaan een exit-interview met de student gehouden.

Naast deze studentbegeleiding, kent de HZ verschillende vormen van specialistische begeleiding:

STUDIEJAAR		2013	2012	2011	2010
Totaal bij de geselecteerde opleidingen	Instromers	1423	1356	1443	1353
	Herinstromers	3202	2955	2823	2684
	TOTAAL STUDENTEN	4625	4311	4266	4037

10.3.1. DECANEN

Decanen begeleiden studenten bij studie- en beroepskeuzes. Studenten kunnen onder andere bij decanen terecht voor vragen met betrekking tot wet- en regelgeving zoals studiefinanciering, de WHW, de OER inclusief bijbehorende uitvoeringsregelingen en de 1 februari-regeling.

Daarnaast kunnen studenten bij decanen terecht voor ondersteuning bij studie- en/of leerproblemen. Decanen ondersteunen studenten bij het aanvragen van relevante aanpassingen in de studiefinanciering voor studenten het aanvragen van HZ-specifieke regelingen. Ook bieden decanen studenten ondersteuning bij aangepaste studieprogramma's, zoals studeren in combinatie met topsport of studeren met een functiebeperking. Verder kunnen langstudeerders, die hun studie niet binnen de beoogde 4 jaar hebben kunnen afronden, extra begeleiding krijgen van een decaan.

10.3.2. STUDIE & TOPSPORT

Op 30 september 2013 heeft de HZ samen met NOC*NSF en andere onderwijsinstellingen het actieplan Actieplan Flexibel Onderwijs en Topsport' ondertekend. Het actieplan heeft als doel het onderwijs en carrièreperspectief van topsporters te verbeteren. Binnen de HZ is een Reglement topsport HZ in werking. Zonder concessies te doen op het gebied van studiebelasting of het behalen van competenties, biedt de HZ op basis van dit reglement onder andere de mogelijkheid tot roostermaatwerk, vrijstelling van de aanwezigheidsplicht en tentamens op een ander moment te maken. Groepsopdrachten kunnen vaak worden vervangen voor individuele opdrachten.

10.3.3. STUDIE & FUNCTIEBEPERKING

De HZ probeert studenten die een functiebeperking hebben extra te ondersteunen. Onder een functiebeperking wordt verstaan een lichamelijke handicap, een chronische ziekte, psychische problemen, dyslexie of een combinatie daarvan.

Binnen de HZ zijn er diverse mogelijkheden om je gedurende je studieloopbaan zo goed mogelijk te ondersteunen. Zo kent de HZ onder andere parkeerplaatsen voor personen met een functiebeperking, rolstoeltoegankelijke toiletten, een extra lift, een verlaagde chipknip, ingesproken toetsmateriaal, vergrote lettertypes in tentamenopgaven en de mogelijkheid tot extra tentamentijd.

Daarnaast beschikt de HZ over het softwareprogramma Lunar Plus van Dolphin. Deze software biedt de mogelijkheid digitale bestanden vergroot weer te geven. Bij toetsing kan een student dan gebruik maken van een, door de HZ verstrekte, laptop om de teksten te typen in plaats van te schrijven.

Via de uitleen balie van de mediatheek is de Dolphin Supernova Access Suite beschikbaar, dit is braille, spraak en vergroting in één softwarepakket. Supernova geeft studenten met een visuele handicap de vrijheid om Windows toe te passen op een door hen gekozen manier. De specificaties van de software maken het voor de gebruiker mogelijk om gemakkelijk gebruik te maken van een computer.

Bij de HZ is het voor studenten met een functiebeperking mogelijk om te studeren met een studiemaatje. Dit is een medestudent die jou extra begeleiding geeft op het gebied dat jij nodig hebt. Een studiemaatje kan je op de hoogte houden van wat er in de

De regeling werkt erg goed voor topvoetballer Ruben Hollemans, inmiddels laatstejaarsstudent van de opleiding Civiele Techniek van Delta Academy: *"Ik kan het iedere topsporter aanbevelen. Ik kan mijn studieloopbaan anders indelen, zodat ik zowel mijn studie als mijn topsport niet hoeft stil te leggen. Daardoor kan ik hard blijven trainen om zo de top te bereiken, maar heb ik straks ook een diploma op zak."*

Ook voor topwielrenster Demi de Jong, studente Sport- en Bewegingseducatie, verkleint de HZ de hobbels op de weg: *"De HZ neemt voor mij de zorgen weg om het beoefenen van mijn topsport te kunnen combineren met mijn studie."* Demi merkt dat de HZ een goede invulling geeft aan de merkbeloofte 'De Persoonlijke Hogeschool': *"Er worden verschillende dingen persoonlijk besproken en afgestemd en je kunt het ook altijd aangeven wanneer je wat extra hulp nodig hebt. Zo denkt de HZ mee over hoe ik mijn sport goed kan blijven beoefenen."*

Judoka Sam van 't Westende, tweedejaars Commerciële Economie aan de Academie voor Economie & Management, is ook erg tevreden over de topsportregeling en zou de HZ op basis van zijn ervaringen hiermee zeker aanbevelen: *"De regeling werkt goed voor mij en ik kan het iedere topsporter aanbevelen. Ik kan mijn studieloopbaan anders indelen, zodat ik zowel mijn studie als mijn topsport niet compleet hoeft stil te leggen. Daardoor kan ik hard blijven trainen om zo de top te bereiken, maar heb ik straks ook een diploma op zak."*

lessen is behandeld op het moment dat je niet aanwezig kunt zijn, of extra uitleg geven bij stof waar jij moeite mee hebt. Samen met de studentenpsycholoog en het studiemaatje wordt een contract opgesteld om jou zo goed mogelijk te ondersteunen tijdens je hbo-opleiding bij de HZ. Studenten die een studiemaatje willen zijn, krijgen hiervoor extra studiepunten toegekend.

In de Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2013 steeg de HZ van een zestiende naar een tweede plaats. Meer informatie over de Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2013 is opgenomen in hoofdstuk 5 Kwaliteit.

10.3.4. VERTROUWENSPERSOON

De HZ heeft een vertrouwenspersoon. In 2013 hebben 8 medewerkers en 2 studenten een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon. Soms was dit een eenmalig contact, soms was er reden tot een meerdere gesprekken. De meldingen hadden onder andere betrekking op een bepaalde manier van bejegening door de leidinggevende of door collega's. Ervaringen en gevoelens van uitsluiting vormden ook bij studenten aanleiding om zich tot de vertrouwenspersoon te wenden. Alle nieuwe studenten werden in september 2013 in kleine groepjes ontvangen door de vertrouwenspersoon.

Daarnaast werd een artikel over de invulling van vertrouwenspersoon binnen de HZ gepubliceerd in de HZ-Update.

Ook is aandacht gegeven aan de preventie met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Een Integriteitsspel is ontwikkeld, waarmee teams of studentengroepen de bewustwording van de waarde van integriteit kunnen versterken.

In het kader van deskundigheidsontwikkeling, heeft de vertrouwenspersoon HZ in meerdaagse trainingen gevolgd, en werd hij toegelaten tot de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). De vertrouwenspersoon werkt aan het verkrijgen van het extern gelegitimeerde certificaat LVV. De vertrouwenspersoon heeft een netwerk bestaande uit vertrouwenspersonen in het hoger onderwijs.

Het CvB heeft besloten om naast de benoeming

van een mannelijke vertrouwenspersoon, ook een vrouwelijke vertrouwenspersoon te benoemen. Dit zal met name de toegankelijkheid met betrekking tot meldingen van seksuele intimidatie vergroten.

10.3.5. STUDENTPSYCHOLOOG

De HZ kent een studentenpsycholoog die studenten begeleidt bij psychosociale problemen die van invloed zijn op je studie. Hierbij valt te denken aan stress, faalangst, presentatieangst, somberheid, gebrek aan zelfvertrouwen, problemen in de thuissituatie of rouw- en verliesverwerking. Studenten kunnen een individueel gesprek aanvragen met de studentenpsycholoog.

10.3.6. TAALCOACH

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

10.4. PROFILERINGSFONDS

Het CvB kan via het profileringsfonds voorzieningen treffen voor de financiële ondersteuning van studenten. Een student bij wie zich bijzondere omstandigheden voordoet, kan tot uiterlijk zes maanden na aanvang van die bijzondere omstandigheid een aanvraag voor financiële ondersteuning indienen bij het CvB. Binnen zes weken na indiening van het verzoek beslist het CvB de financiële ondersteuning al dan niet toe te kennen. In 2013 hebben zes studenten een aanvraag gedaan voor financiële ondersteuning, welke alle zijn gehonoreerd. Zie de tabel hieronder. Het totaal in 2013 uitgekeerde bedrag bedroeg € 5.665,94.

PROFILERINGSFONDS	
REDEN TOEKENNING FINANCIËLE ONDERSTEUNING	FREQUENTIE
WHW artikel 7.51, lid 2a: Lidmaatschap van het bestuur van een studentenorganisatie	2
WHW artikel 7.51, lid 2c: ziekte of zwangerschap en bevalling	2
WHW artikel 7.51, lid 2e: bijzondere familieomstandigheden	1
WHW artikel 7.51, lid 2h: andere dan de in de onderdelen a t/m g bedoelde omstandigheden	1



10.5. TWZ

TWZ is als Stagebureau HZ verantwoordelijk voor het registreren, administreren en coördineren van stage- en afstudeerplaatsen voor studenten van alle economische en technische richtingen, de opleiding Social Work en de HZ-opleidingen van de profiel-academie Scaldis Academy.

De activiteiten van het Stagebureau HZ bestonden naast de administratieve afhandeling van de stages ook uit het geven van voorlichting en informatie aan de studenten over de stages, het organiseren van de publicatie van afstudeerscripties op de HBO-Kennisbank, acquisitie van stageplaatsen en communicatie met de stageverlenende bedrijven en organisaties.

De administratieve verwerking in 2013 (2e semester studiejaar 2012-2013 en 1e semester studiejaar 2013-2014) had betrekking op 1086 meewerk- of projectstages en leer-werktrajecten en 714 afstudeerstages. Deze aantallen zijn exclusief de stages voor de opleidingen Maritiem Officier, Leraar Basisonderwijs en HBO-Verpleegkunde. In totaal heeft het Stagebureau HZ in 2013 1800 stages verwerkt, een vergelijkbaar aantal ten opzichte van de 1788 behandelde stages in 2012.

Naast de rol als Stagebureau van de HZ, is TWZ het uitzendbureau voor studenten en afgestudeerden.

HZ-studenten kunnen via TWZ diverse bijbanen vervullen op de hogeschool zelf. Denk hierbij aan werkzaamheden achter de receptie, in de catering, tijdens Open Dagen of administratieve werkzaamheden. Ook vinden veel studenten hun opleidingsgerelateerde bijbaan via TWZ bij bedrijven en/of overheden in de regio. Daarnaast vormt TWZ de link tussen het onderwijs en het Zeeuwse bedrijfsleven, waardoor de toegang tot de arbeidsmarkt voor afgestudeerden wordt vergroot.

10.6. STUDENTORGANISATIES

De Vlissingse Studenten Vakbond (VSVb) is in 2013 opgehouden te bestaan wegens geringe belangstelling vanuit studenten. De studentgeleding van de HR participeert actief in het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO).

Verder zijn bij de HZ drie studentenverenigingen actief, te weten Aqua Ad Vinum, Marum Bibio en Mort Subiete. Het hele jaar door organiseren zij verschillende activiteiten zoals de jaarlijkse introductieweek, een filmnacht, After Tentamen Party's en het kertsgala. Door deel te nemen aan de activiteiten leren studenten snel medestudenten kennen. Mort Subiete is speciaal opgericht voor internationale studenten.





11

INTER- NATIONALISERING

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

11.1. INTERNATIONAAL CURRICULUM

Om de aantrekkelijkheid van de HZ te vergroten voor buitenlandse studenten wordt het Engelstalig onderwijsaanbod de komende jaren verder uitgebreid. In het studiejaar 2013-2014 bood de HZ de volgende volledig Engelstalige trajecten voor studenten aan:

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

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

De HZ streeft naar een diversiteit aan nationaliteiten binnen elk van de Engelstalige programma's. Op peildatum oktober 2013 waren er op de HZ naast de Nederlandse studenten nog 50 nationaliteiten aanwezig. Het aandeel Duitse studenten is HZ-breed het

grootst. In het zijinstroom-traject Mechatronics zijn Chinese studenten dominant, dit vanwege de samenwerking met Shanghai Maritime University.

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

11.2. PARTNERINSTELLINGEN

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

- Gaat het om een erkende universiteit met geaccrediteerde opleidingen?
- Hebben (meerdere) HZ-opleidingen behoefte aan aanwezige kennis of netwerken?
- Kunnen bestaande partners niet al in die behoefte voorzien?
- Versterkt een uitwisselingsovereenkomst de profilering van de HZ?
- Voegt samenwerking iets toe aan de aanwezige diversiteit op de HZ?

Veel relaties bestaan reeds meer dan 10 jaar. Het netwerk is dan ook zeer stabiel. Dit neemt niet weg dat de HZ alert blijft op ontwikkelingen. Zo zijn er recentelijk enkele nieuwe partners toegevoegd, omdat de vraag naar uitwisselingsplekken toeneemt. Na de jaarlijkse evaluaties met de academies wordt besloten samenwerking al dan niet te continueren en of er nieuwe samenwerking gewenst is.

Zie bijlage 11.2 voor een volledig overzicht van de huidige partnerinstellingen

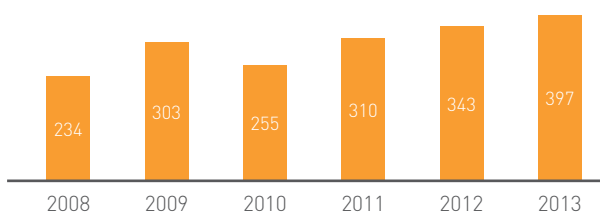
De HZ is gevestigd in een Deltagebied. De Zuid-westelijke Nederlandse delta is de best beveiligde delta ter wereld en daarmee een bezienswaardigheid en een export artikel. De HZ wenst daarom specifiek samen te werken met hogescholen/universiteiten die op hun beurt zelf ook gelegen zijn in deltagebieden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

- Mississippi delta, USA (Louisiana). In 2013 is via onderzoekgroep Veiligheid en Gebiedsontwikkeling in samenwerking met de onderwijsgroep Delta Management een samenwerking opgestart met de Louisiana State University.
- Yangtze delta, China
- Indonesië
- Vietnam (Mekong delta of in de Red River delta). In Vietnam is met Can Tho University een samenwerking opgestart voor begeleiding van studenten en delen van casuïstiek.

- Enkele andere partners in Europa (waarbij vooralsnog gedacht wordt aan de Guadalete Donana delta in Spanje nabij Cadiz en mogelijk de Po-delta (Ferrara).

11.3. WERVING INTERNATIONALE STUDENTEN

Per 1 oktober 2013 kende de HZ 397 internationale betalende en bekostigde studenten, 33 meer dan begroot. Dit is 8,6 % van de totale studentenpopulatie.



Figuur 11.1. Internationale (betalende) studenten op de HZ in 2013

Er zijn in 2013 in totaal 155 nieuwe buitenlandse studenten ingestroomd, zoals begroot. Het aantal van 155 is 11% van de totale nieuwe HZ instroom van 1423 studenten. Daarnaast heeft de HZ 8 Braziliaanse studenten kunnen werven die in het kader van 'Science without Borders Holland' (SwBH) een jaar aan de HZ studeren bij Water Management en Delta Management.

11.4. INTERNATIONALE ERVARING HZ-STUDENTEN

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

Eén van de aandachtspunten in 2013 was de continuïteit van de stageplaatsen. Veel studenten zoeken een buitenlandse stageplaats in het tweede semester. Als gevolg hiervan worden veel stageplaatsen in het eerste semester niet ingevuld. Om het aantal beschikbare stageplaatsen te kunnen borgen stimuleert de HZ studenten om in het eerste semester op stage gaan. Dit sluit goed aan bij het voornemen om de HZ-minoren zoveel mogelijk in semester 2 te concentreren.

In het afgelopen kalenderjaar hebben 130 HZ-studenten in het buitenland stage gelopen. Zie de tabel op de pagina hiernaast.

ACADEMIE	STAGE ERVARING
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT	48
ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK	5
ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE	7
ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN	15
DELTA ACADEMY	18
DE RUYTER ACADEMY	7
SCALDIS ACADEMY	30
TOTAAL HZ	130

Teneinde de buitenlandervaring voor studenten binnen Europa te bevorderen maakt de HZ zoveel mogelijk gebruik van de beursmogelijkheden van het Erasmusprogramma.

Het aantal studenten dat een beroep heeft gedaan op de Erasmusbeurs is licht gestegen van 94 studenten in 2011-2012 naar 100 studenten in 2012-2013.

Aangezien de HZ ook stage- en studie ervaring buiten Europa van groot belang acht, heeft zij daarnaast een HZ-beurzenfonds opgericht. In het kalenderjaar 2013 hebben 56 studenten een beroep gedaan op de HZ-beurs, waarvan 33 aanvragen voor studie en 23 aanvragen voor stage. Concluderend kan gesteld worden dat de stijgende lijn in de mobiliteit bij de HZ-studenten zich gestaag voortzet.

De HZ stimuleert stages in ontwikkelingslanden. Hiertoe heeft de HZ diverse contacten met partijen in onder andere Ghana, Gambia, Zuid-Afrika en Suriname. Vooral de opleidingen Leraar Basisonderwijs, Social Work, HBO-Verpleegkunde en Sport en Bewegings-educatie maken van deze contacten gebruik.

In 2013 hebben 38 studenten een stage in een derde wereldland uitgevoerd. Zie de tabel onderaan de pagina.

Bijlage 11.3 bevat een overzicht van de verschillende internationale beurzen.

Ilse Robesin, student International Business and Languages, ging voor haar studie naar IPAC in Annecy (Frankrijk). Ze zou buitenlandse studie ervaring zeker aanraden: "Definitely! You meet so many new people, you learn a lot of things at the university and also at home (by being independent), you learn to work in an international environment and so much more. I just can say that one of my dreams really came true and I would like to go once again abroad!"

Niet alleen uit de Erasmus student reports, maar vooral ook uit de beoordelingsformulieren die studenten voor het HZ International Office invullen over hun studie in het buitenland, blijkt dat studenten tevreden tot zeer tevreden zijn over hun buitenland-ervaring. Studenten leren vooral van de nieuwe studie-methodes/verschil in benadering van bepaalde studie-onderwerpen en werkmethodes. Het buitenlandse netwerk wat studenten ontwikkelen, zowel ontstaan tijdens studie als stage, blijkt vaak een zeer hecht netwerk te zijn dat studenten goed onderhouden via LinkedIn en Facebook. Studenten die in het buitenland hebben gestudeerd én stage hebben gelopen, geven aan dat het 2 zeer verschillende ervaringen zijn die elkaar zeer goed aanvullen.

CONTINENT	LANDEN	AANTAL STUDENTEN
ZUID-AMERIKA	Peru, Argentinië, Ecuador, Suriname, Nederlandse Antillen	16
AFRIKA	Ghana, Zuid-Afrika	5
AZIË	India, China, Nepal, Indonesië, Thailand, Fiji Islands	17
	TOTAAL	38

11.5. INTERNATIONALE ERVARING HZ-DOCENTEN

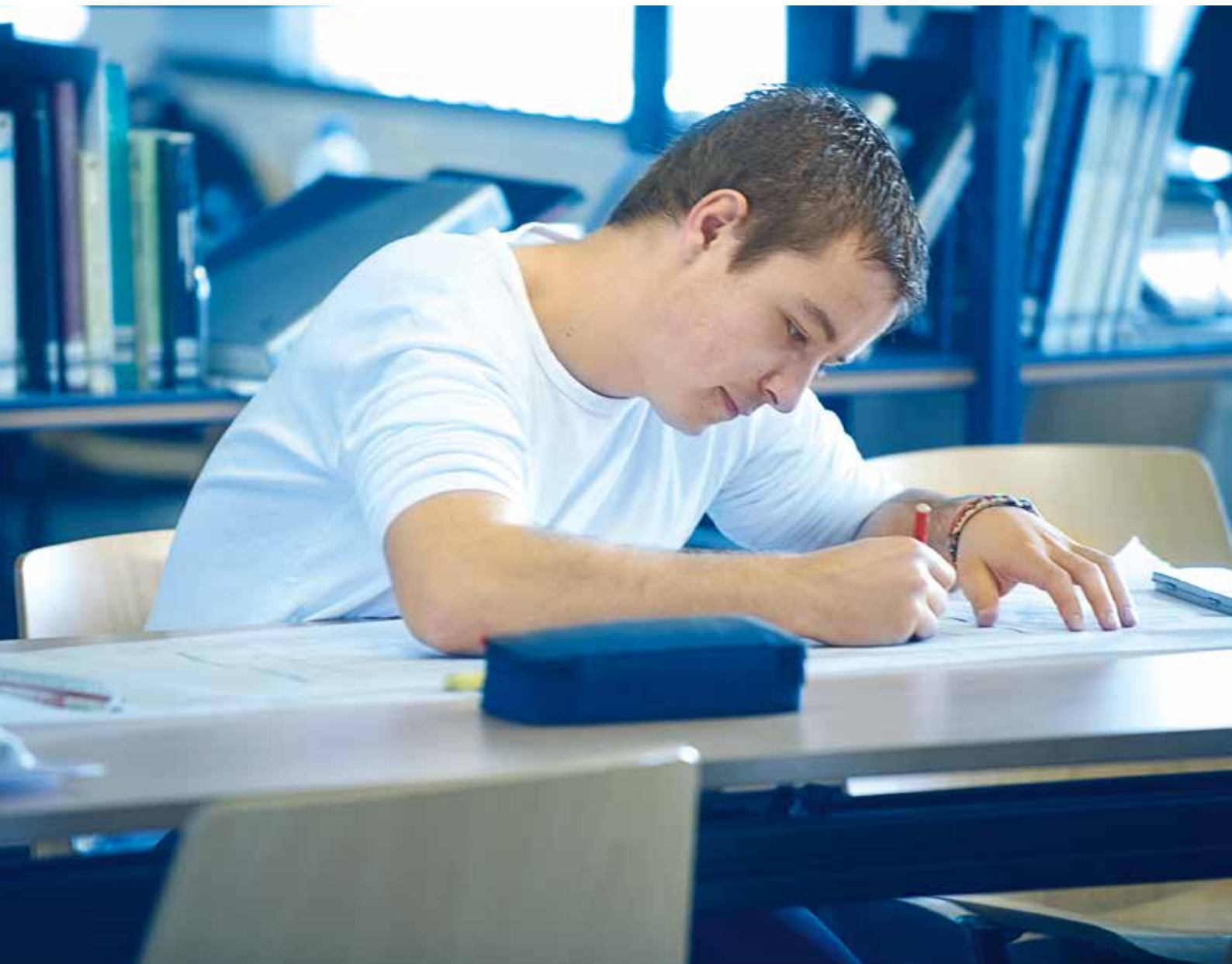
Vanuit alle academies is sprake van internationale mobiliteit van docenten. In 2013 zijn 13 HZ-docenten actief geweest in het buitenland. Dit betreft 5% van het totale aantal HZ-docenten. De activiteiten in het buitenland vallen ofwel onder de noemer docenten-uitwisseling ofwel onder de noemer kennisexport. In het laatste geval gaat het om extern bekostigde, contractueel vastgelegde, werkzaamheden. Daarnaast hebben ook veel docenten in het buitenland een congres bezocht, een internationale studiereis gemaakt of studenten in het buitenland begeleid bij hun stage en afstuderen.

Naast de inzet van HZ-docenten in het buitenland, stimuleert de HZ inzet van buitenlandse gastdocenten op de HZ. Het Erasmus programma voorziet in de mogelijkheid om docenten van partnerinstellingen uit te nodigen voor het geven van gastlessen gedurende één of twee weken. Deze mogelijkheid is in 2013 opnieuw

onder de aandacht van de opleidingen gebracht. Met name Engelstalige minoren lenen zich goed voor buitenlandse inbreng. In 2013 hebben enkele buitenlandse gastdocenten in Vlissingen lesgegeven.

Een ander aandachtspunt in het kader van internationalisering is de beheersing van de Engels taal door HZ-docenten. Een minimale eis in het kader van Engelstalige vaardigheid is het niveau Cambridge Advanced level. Als basisnorm voor docenten aan de profielacademies en aan alle overige docenten vanaf schaal 10 die Engelstalige lessen verzorgen is het hoogste Cambridge niveau vereist, het Proficiency niveau.

De HZ signaleert een toenemende internationale oriëntatie onder medewerkers. De teacher en staf mobiliteit ontwikkelt zich niet in hetzelfde tempo als de studentmobiliteit; de belangrijkste oorzaak hiervan is de werkdruk van de medewerkers en de docenten.





12

INSPIRERENDE CAMPUS

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

12.1. VISIE INSPIRERENDE CAMPUS

De implementatie van het profiel De Persoonlijke Hogeschool en het SPO leidt tot aanpassingen binnen de bestaande huisvesting. De HZ heeft een huisvestingsconcept ontwikkeld. Het uitgangspunt van dit huisvestingsconcept is dat de fysieke HZ bestaat uit een centrale ontmoetingsplek met daaromheen generieke onderwijsfuncties en kenniscentra. In de komende jaren worden meer onderwijs- en onderzoekactiviteiten buiten de HZ op locatie uitgevoerd. De HZ heeft gekozen voor het concept 'de stad als campus' om gezamenlijk met derden adequate voorzieningen voor studenten te realiseren. De HZ werkt met betrekking tot campusvoorzieningen onder andere samen met de Gemeente Vlissingen, Provincie Zeeland, omliggende kennisinstituten, regionale bedrijven en woningcorporaties. Deze partijen zijn van belang om naast een adequate leeromgeving ook te kunnen beschikken over een goede leefomgeving. Informatievoorziening zal nog verder worden gedifferentieerd naar doelgroepen en voor studenten en medewerkers verder worden gepersonaliseerd. Hierbij bepaalt de gebruiker steeds vaker de keuze voor apparatuur, programmatuur en

connectiviteit. De interne en externe informatievoorziening in de veranderende leeromgeving gaat 'verappen' en moet optimaal toegankelijk blijven. Een verschuiving richting de 'cloud' is in gang gezet. Hiervoor heeft de HZ inmiddels een cloud strategie ontwikkeld.

12.2. FYSIEKE CAMPUS

De HZ zal de komende jaren interne en externe onderwijs- en onderzoekslocaties afstemmen op het SPO-oncept. Hiertoe zal een langetermijn huisvestingsplan ontwikkeld worden.

12.2.1. HUISVESTINGSCONCEPT 2020

2013 heeft in het teken gestaan van het ontwikkelen en afronden van een huisvestingsconcept, waarin de ambities van de HZ en de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs voor de toekomstige leer- en werkomgeving van de HZ zijn verwerkt.

Uitgangspunt is dat in 2020 de fysieke HZ bestaat uit een centrale ontmoetingsplek voor alle HZ gebruikers, met hieromheen een geconcentreerde voorziening voor generieke onderwijsfuncties, zoals collegezalen en werkgroep ruimten. De academiespecifieke onderwijs- en onderzoekfuncties zoals laboratoria en werkplaatsen, hebben een gedeconcentreerde ligging in de buitenste ring van de fysieke HZ leer- en werkomgeving. De kenniscentra hebben een plek in de directe nabijheid van de academie waar zij aan verbonden zijn, in de buitenste ring van de HZ. Zij vormen hiermee een fysieke schakel tussen de HZ leer- en werkomgeving en het bedrijfsleven, de campus en

de regio/wereld. De werkplekken van de dienst-medewerkers hebben een centrale ligging, in de nabijheid van de centrale ontmoetingsplek. De bereikbaarheid van de dienstmedewerkers is op deze manier voor alle HZ gebruikers optimaal. De werkplekken van de docenten hebben een plek in de directe nabijheid van de generieke en specifieke functies

12.2.2. TRANSITIEPLAN HUISVESTING

Het is vanzelfsprekend dat de nodige stappen gezet moeten worden om het huisvestingsconcept te implementeren. In 2013 is daarom gestart met de ontwikkeling van een transitieplan omtrent huisvesting. De HZ heeft de ambitie om zich te ontwikkelen naar een internationaal kennisinstituut met behoud van haar regionaal betekenisvolle functie. De campus van een internationaal kennisinstituut is anders georganiseerd dan een campus voor een regionale hogeschool. De huidige campus is niet in lijn met de visie op de campus 2020. De grootste discrepantie is kwalitatief van aard. Onder invloed van het nieuwe onderwijsconcept en de verwachte groei van het aantal studenten (op basis van huidige prognoses) zal de vraag naar leer- en werkplekken voorlopig toenemen. Het karakter en de locatie van de benodigde ruimten zal in grotere mate veranderen.

12.2.3. ONTWIKKELINGEN HUISVESTING 2013

De HZ is gevestigd op drie locaties:

- Een campus in Vlissingen (Edisonweg);
- Vlietweg, Terneuzen;
- Boulevard Bankert, Vlissingen.

De opleiding Sport en Bewegingseducatie, in samenwerking met Scalda, maakt deels gebruik van de faciliteiten van het CIOS (Scalda) in Goes.

Om de kwaliteitsverbetering van het onderwijs adequaat vorm te geven zijn er ook noodzakelijke aanpassingen nodig in de huisvesting. De HZ beschikt nu over een gedateerd gebouwencomplex (Boulevard Bankert ca. 1927, Edisonweg 1968 respectievelijk 1995). Dit gebouwencomplex voldoet niet aan de eisen die vanuit het onderwijsmodel daaraan gesteld worden. Het gebouwencomplex heeft hierdoor geen wervende werking op studenten. Investerings in de huisvesting zijn dringend noodzakelijk om de onderwijsuitvoering te optimaliseren en om voor studenten een aantrekkelijke leeromgeving te realiseren. De betalingen voortvloeiend uit de Claim Rekenschap (zie hoofdstuk 1.6.6) vormen een belemmering voor dergelijke investeringen.

In 2013 is de verkoop van BB 156 aan Van Koeveringe Beheer BV geëffectueerd. Het pand zal dienst gaan doen als 'Zorgboulevard': een instelling waar zorg, onderwijs en recreatie samengaan. Initiatiefnemer

Zeeland Care zal hierbij samenwerken met de HZ. Met betrekking tot BB 154 wordt onderzocht wat op de betreffende locatie kan worden gerealiseerd (renovatie en nieuwbouw danwel gehele nieuwbouw). Voorwaarde voor de nieuwbouw op BB 154 is dat de geprognosticeerde aantallen studenten worden gerealiseerd en financiering voor de HZ haalbaar en verantwoord is. De verwachting is dat het onderzoek naar de randvoorwaarden en de mogelijkheden ten aanzien van het bestaande gebouw eind voorjaar 2014 is afgerond. De campus aan de Edisonweg is in 2013 verder aangepast aan het nieuwe onderwijsconcept. Bovendien is de academiëvorming verder in het gebouw doorgevoerd, door de huisstijl van de academies herkenbaar in de verschillende ruimten en gangen terug te laten komen.

12.3. DIGITALE CAMPUS

In 2013 is uitvoering gegeven aan het eerste jaar van de vier jaren die de HZ I-Strategie 2013-2016 bestrijkt. Verschillende thema's stonden hierbij centraal, aansluitend bij de I-Strategie:

12.3.1. DE GEBRUIKER BEPAALT

Studenten en medewerkers verlangen maximale vrijheid om gebruik te maken van door hen zelf gekozen apparatuur en programmatuur. Deze ontwikkeling in combinatie met de zogenaamde consumerisatie van ICT heeft er toe geleid dat het hoger onderwijs van een leidende in een volgende positie is terechtgekomen: studenten en docenten kunnen niet meer voorgescreven worden wat ze wel en wat ze niet zouden mogen gebruiken. Deze maximale vrijheid – die de HZ haar studenten en medewerkers graag wil bieden – leidt tot een grotere kwetsbaarheid die vraagt om wijzigingen in de beveiliging van onze systemen en de waarborging van het functioneren van onze bedrijfsprocessen.

Naar aanleiding van deze constatering is Bring your own technology (BYOT) vastgelegd als fundamenteel basisprincipe in het HZ-beleid. Diverse metingen naar de dekking en ontwikkeling van het gebruik van WiFi zijn uitgevoerd. Deze metingen hebben geleid tot uitbreiding van de capaciteit op een aantal knooppunten in het netwerk. Verder is de beveiliging verder uitgewerkt en de BYOT-implicaties zijn hierin verwerkt. Dit heeft er toe geleid dat de HZ hoopt in 2014 zo ver te zijn dat een SURF audit op het gebied van beveiliging uitgevoerd kan worden. Ook is een uitwijklocatie ingericht in de gebouwen van de Zeeuwse Bibliotheek. Deze uitwijklocatie wordt ieder kwartaal getest zodat bij een eventuele calamiteit binnen een acceptabele tijdsperiode het systeem aan de hand van een ontwikkeld draaiboek weer in de lucht gebracht kan worden.

12.3.2. “VERAPPING” VAN INFORMATIEVOORZIENING

Verapping verwijst naar de sterk doorzettende trend in de richting van het in apps onderbrengen van informatievoorziening en applicaties. In het kader van “verapping” zijn in 2013 verschillende projecten uitgevoerd, waaronder de ontwikkelingen van een, naast de bestaande iOS en Android studenten apps, een studenteapp voor Windows 8 versie. Deze app wordt in de loop van 2014 op de markt gebracht.

12.3.3. VERANDERENDE LEEROMGEVING

De beweging van één alomvattend systeem als leeromgeving (DLWO) voor studenten en docenten naar een uit componenten opgebouwde omgeving in combinatie met cloud services heeft zich sterk doorgezet. Daarnaast zijn diverse onderwerpen als gevolg van de doorontwikkeling van het SPO-concept (flipping the classroom, open educational resources, mooc's, externe verbindingen in het kader van casuïstiek etc.) nog nadrukkelijker op de agenda gezet. Diverse pilots met (cloud) services in het HZ-onderwijs- (concept) en met enkele componenten uit een “VLD 2.0” prototype hebben geleid tot een beter inzicht en aanscherping van onze visie op het gebruik (en nut en noodzaak) van deze services in het HZ-onderwijsproces. Een evaluatie van het gebruik van deze (cloud) services is uitgevoerd.

12.3.4. VERANTWOORDING HBO

Het hbo moet zich meer dan ooit verantwoorden. In de I-Strategie wordt deze trend als een kans gezien voor het verder verbeteren van de borging van de gerealiseerde kwaliteit met behulp van ICT en het verder vergroten van de transparantie van onze bedrijfsprocessen. De HZ heeft het proces van studiekeuzegesprekken herontworpen, leidend tot hierop aangepaste ondersteunende programmatuur. Verder is de programmatuur omtrent het NBSA-proces aangepast en uitgebreid en is een prototype voor de ondersteuning van de besluitvorming rondom vrijstellingen ontwikkeld en bij één academie ingevoerd en getest. Veel onderwijs- en bedrijfsprocessen zijn in 2013 in het kader van het project HZ-IP & kernprocessen verder geoptimaliseerd en geautomatiseerd. Betere communicatie rondom de resultaatvastlegging en -verwerking is gerealiseerd. Daarnaast is opzet voor een systeem van vastlegging van beleidsdocumenten uitgewerkt en zijn diverse modules die onderdeel kunnen gaan uitmaken van het digitale studenten dossier doorontwikkeld.

12.3.5. MEER DOEN MET MINDER MIDDELEN

In het kader van meer doen met minder middelen, zijn projecten gelinkt aan HZ-IP & kernprocessen gerealiseerd en uitgevoerd. De uitgewerkte processen zijn vastgesteld. Daarbij is het in een aantal gevallen gelukt om meer structuur aan te brengen en workflow toepassingen te implementeren.



12.3.6. PROFESSIONALS BEPALEN DE KWALITEIT

In de I-Strategie wordt vastgesteld dat het vooral van belang is om vast te stellen dat het te realiseren kwaliteitsniveau (een zeer dominant thema) in zeer belangrijke mate afhankelijk is van de wijze waarop de binnen de hogeschool werkzame professionals hun activiteiten uit (kunnen) voeren. En dat zij daarbij actuele en correcte informatie nodig hebben, ook om hun eigen prestaties af te kunnen zetten tegen die van anderen. Hiertoe is in 2013 het HZ-overleg Planning en Control opgestart. Bovendien is de informatievoorziening conform BMO-cyclus en PDCA-cycli verder uitgewerkt in diverse projecten, zoals (1) de ontwikkeling van een student prognose model, (2) het verbeteren van de accuratesse van onze rapportages door het uitfasen van de oude databases in het HZ data warehouse, (3) doorontwikkeling van een nieuwe, flexibele en meer grafische opzet van de rapportages, (4) uitbreiding in de Enterprise Service Broker en (5) uitwerking en vaststelling van definities en de hieraan gekoppelde toevoeging van diverse rapportages ten behoeve van met name de rapportage aan externe partijen zoals de NVAO, het Ministerie en de Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek.

12.3.7. CLOUD SERVICES

Studenten en docenten zullen steeds vaker gebruik maken van cloud services in het onderwijs. Onderwijsinstellingen zullen na moeten gaan hoe het gebruik van deze services in de organisatie gefaciliteerd kan worden. Dit sluit aan bij het door het gezamenlijke hoger onderwijs in Nederland geformuleerde uitgangspunt "cloud first". In het kader van deze trend heeft de HZ in 2013 een HZ-cloud strategie vastgesteld, in de vorm van een kwadranten model. Afhankelijk van het belang voor onze governance en de relatie met onze cruciale bedrijfsprocessen, kan met behulp van dit model vrij snel bepaald worden of cloud toepassingen goed bij een specifieke situatie passen. Daarnaast is een sourcing strategie op het gebied van storage en servers uitgewerkt.

12.3.8. ONDERZOEK IN HET HBO

Onderzoek, en dan met name praktijkgericht onderzoek, wordt van steeds groter belang in het hbo. De nadruk ligt hierbij op valorisatie en integratie van onderzoek in het (reguliere) onderwijs. In het kader van het verstevigen en professionaliseren van onze relatie met de omgeving is CRM-fase twee conform plan uitgevoerd en grotendeels afgerond. Het ook voor externen toegankelijk maken van het smoelenboek en het verbeteren van de bereikbaarheidsinformatie is beperkt gebleven tot een eerste proof of concept met de Lync programmatuur.



13

FINANCIËN

13.1 FINANCIËLE PRESTATIES: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING

VERGELIJKING BEDRIJFSRESULTAAT 2013 MET BEGROTING 2013 EN BEDRIJFSRESULTAAT 2012

	REALISATIE	BEGROTING	VERSCHIL	REALISATIE	VERSCHIL
* € 1.000	2013	2013	2013	2012	2012
BATEN					
Rijksbijdrage	28.189	27.629	560	26.652	1.537
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.393	3.069	-676	2.690	-297
College-, cursus- en examengelden	7.712	7.434	278	7.481	231
Baten werk in opdracht van derden	1.441	1.385	56	1.538	-97
Overige baten	4.102	2.206	1.896	2.541	1.561
TOTAAL BATEN	43.837	41.723	2.114	40.902	2.935
LASTEN					
Personeelslasten	28.275	29.606	-1.331	28.979	-704
Afschrijvingen	2.164	2.364	-200	2.203	-39
Huisvestingslasten	1.383	1.430	-47	1.250	133
Overige lasten	7.140	7.030	110	7.421	-281
TOTAAL LASTEN	38.962	40.430	-1.468	39.853	-891
SALDO BATEN EN LASTEN	4.875	1.293	3.582	1.049	3.826
Saldo financiële bedrijfsvoering	-271	-235	-36	-59	-212
Resultaat deelnemingen	96	200	-104	205	-109
TOTAAL RESULTAAT	4.700	1.258	3.442	1.195	3.505
INCIDENTELE BATEN EN LASTEN IN TOTAAL RESULTAAT	1.561	650	911	569	992

13.1.1 VERGELIJKING BEDRIJFSRESULTAAT 2013 MET BEGROTING 2013

Het bedrijfsresultaat van 2013 komt uit op € 4,7 miljoen positief en is daarmee € 3,4 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2013 rekening was gehouden. Dit wordt voor € 2,1 miljoen beïnvloed door hogere baten, voor € 1,4 miljoen door lagere lasten en een resultaat op deelnemingen dat € 0,1 miljoen lager ligt ten opzichte van het begrote bedrag.

De totale baten zijn € 2,1 miljoen hoger dan begroot. Naar de samenstellende delen kan hiervoor de onderstaande verklaring voor worden gegeven. De Rijksbijdrage is in 2013 € 0,6 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 (€ 0,2 miljoen) in combinatie met het in november 2013 gesloten "Herfstakkoord" (+ € 0,4 miljoen). De HZ is voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgerichte onderzoek voor een significant deel afhankelijk van het binnenhalen van subsidiestromen. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Door de economische crisis is het moeilijker geworden om subsidies te genereren. Het Ministerie van OCW heeft veel subsidies verminderd dan wel geheel geschrapt. De overheidssubsidies bestaan uit een toerekening van de zogenaamde "Passie" doelsubsidies (- € 0,2 miljoen) en het lagere niveau van overige overheidsbijdragen (- € 0,5 miljoen). De collegegelden zijn met € 0,3 miljoen gestegen als gevolg van stijgende studentenaantallen. De studentenaantallen zijn extra gestegen als gevolg van het lagere aantal afstudeerders. Er zijn in het studiejaar 2012/2013 minder studenten afgestudeerd omdat de kwaliteitseisen die aan de afstudeeronderzoeken gesteld worden naar boven zijn bijgesteld. De overige baten zijn € 1,9 miljoen hoger, met name als gevolg van het realiseren van twee bijzondere baten. De eerste bijzondere bate betreft de verkoop van het pand op de BB 156, waardoor er in 2013 een boekwinst gerealiseerd is van € 1,0 miljoen. De tweede bijzondere bate betreft het opheffen van het Waarborgfonds hbo, hetgeen een positief effect op het resultaat had van € 0,6 miljoen.

De totaal lasten zijn € 1,4 miljoen lager dan begroot, met name als gevolg van lagere personeelslasten ad € 1,3 miljoen en lagere afschrijvingskosten ad € 0,2 miljoen. De lagere personeelslasten zijn een gevolg van een nihil dotatie aan de personeelsvoorzieningen (het langjarig gemiddelde bedraagt € 0,4 miljoen), minder ingezet personeel ter grootte van € 0,4 miljoen, een lagere gemiddelde personeelslast van € 0,3 miljoen en lagere overige personeelslasten van € 0,2 miljoen.

13.2 FINANCIËLE POSITIE: SAMENVATTING BALANS

Ontwikkeling van balanstotaal, totaal opbrengsten, eigen vermogen, eigen vermogen als percentage van het balanstotaal, bedrijfsresultaat en werkkapitaal (in miljoenen euro's) worden weergegeven in de tabel onderaan deze pagina.

De balanstotalen bewegen zich in de jaren 2008 tot en met 2013 tussen de € 40,9 en € 46,4 miljoen. De totale opbrengsten zijn in de periode 2008 tot en met 2013 gestegen met € 6,0 miljoen als gevolg van hogere studentenaantallen (+ 818). Het eigen vermogen bereikte in 2009 een dieptepunt met een waarde van € 2,3 miljoen als gevolg van een negatief exploitatieresultaat behaald in 2009 van € 13,0 miljoen na het ten laste van de exploitatie verantwoorden van het restant van de Claim Rekenschap. Hier stond tegenover dat er vreemd vermogen opgevoerd is ter grootte van € 14,8 miljoen. De solvabiliteit in 2013 is sinds 2009 toegenomen met 21,8% door het behalen van positieve bedrijfsresultaten. Het werkkapitaal bevindt zich met € 10,8 miljoen op een aanvaardbaar niveau. De hiervan afgeleide current ratio heeft een waarde van 1,6.

13.2.1. TREASURYBELEID

Het treasurybeleid is risicomijdend en in het treasury-statuut zijn de bevoegdheden duidelijk vastgelegd. Het statuut is conform de regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2011, zoals vastgesteld door het Ministerie van OCW. Per ultimo 2013 was er, naast tegoeden op diverse spaarrekeningen, tevens sprake van een effectenportefeuille bij Schretlen & Co. Hierin was een bedrag ad € 2,4 miljoen belegd in obligaties. Daarnaast is i.v.m. de lagere rentevergoeding op creditgelden zowel in 2012

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BALANSTOTAAL	40,9	43,0	42,5	43,1	42,3	46,4
TOTALE OPBRENGSTEN	37,8	40,0	40,7	42,2	40,9	43,8
EIGEN VERMOGEN	15,3	2,3	3,8	6,6	7,8	12,5
EV ALS % VAN HET BALANSTOTAAL	37,40%	5,20%	8,90%	15,30%	18,50%	27,00%
BEDRIJFSRESULTAAT	1,7	-13,0	1,5	2,8	1,2	4,7
WERKKAPITAAL	6,7	6,8	6,0	7,6	7,8	10,8

als 2013 maximaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden voor extra aflossingen op de langlopende schulden bij de Rabobank. Voor alle liquiditeiten en effecten geldt dat deze direct opeisbaar zijn.

13.3 BEKOSTIGING MARKTACTIVITEITEN

Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van de HZ sluiten aan bij de missie van de HZ. De missie van de HZ is verwoord in het HZ-IP 2013-2017. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs. De omzet van marktactiviteiten bedraagt €623.000,-. Dit staat gelijk aan 1,4% van de totale omzet van de HZ.

13.4 CLAIM REKENSCHAP IN 2013

Op 21 september 2005 is door de staatssecretaris van OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de HZ inzake Rijksbijdragen over de bekostigingsjaren 2001 tot en met 2004 in het kader van het Vervolgonderzoek Rekenschap. De omvang van deze terugvordering bedraagt € 19,1 miljoen.

Daarnaast heeft de staatssecretaris van OCW een besluit genomen in het kader van het onderzoek van de departementale auditdienst van het Ministerie van OCW met betrekking tot 2005. Dit leidde tot een terugvordering van € 4,8 miljoen.

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

De innovatie in de kwaliteit van het onderwijs staat nu onder druk, omdat de HZ hierin onvoldoende kan investeren. Als de HZ onvoldoende innovatie kan plegen, neemt de wervingskracht van opleidingen af, met als gevolg een lagere instroom van studenten in de nabije toekomst. Dit bedreigt de continuïteit van de HZ (zie ook hoofdstuk 1.6.6).

Vanaf 2006 wordt er jaarlijks € 1,2 miljoen afgelost. Tot en met 2013 is er derhalve € 9,6 miljoen afgelost. Ultimo 2009 is duidelijk geworden dat het restant van de Claim Rekenschap niet langer als een niet uit de balans blijvende verplichting verantwoord kan blijven worden, gezien het feit dat er geen rechtszaken meer lopen en het Ministerie van OCW het merendeel van de gevoerde rechtszaken heeft gewonnen. Om deze reden is er een langlopende schuld tegen contante waarde van € 10,7 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2013 opgenomen.

13.5. CONTINUITEITSPARAGRAAF

13.5.1. MEERJARENPARAGRAAF

Personele bezetting in fte's

Bij het aantal ingezette fte's op jaarbasis wordt zowel uitgegaan van medewerkers op pay-rol als medewerkers die niet via de salarisadministratie van de HZ uitbetaald worden. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de verhouding OP (onderwijzend personeel) / OOP (management/ directie en overige medewerkers) in 2013 uitkomt op de factor 1,7. Dit betekent dat er tegenover iedere indirecte medewerker 1,7 onderwijsgevende medewerker staat. Verwacht wordt dat er de komende jaren met name meer onderwijsgevende medewerkers moeten worden aangesteld om het HZ-IP 2013-2017 te realiseren. Hierdoor zal het aantal studenten per docent afnemen van 20,2 in 2013 naar 19,2 in 2016. Dit is in overeenstemming met het financiële beleid dat erop gericht is om zoveel mogelijk middelen te besteden aan de kerntaken onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

KENGETALLEN

KENGETAL 31-12	2013	2014	2015	2016
PERSONELE BEZETTING IN FTE				
- Management/ Directie	15,5	15,9	16,7	16,7
- Onderwijzend personeel	229,8	260,7	247,2	245,4
- Overige medewerkers	119,4	121,9	119,5	115,8
TOTAAL	364,7	398,5	383,4	377,9
INSTROOM	1.423	1.464	1.478	1.527
STUDENTENAANTALLEN	4.625	4.583	4.615	4.718

Instroom

Het vierjaars gemiddelde van de instroom ligt rond de 1.400 studenten. Voor de komende drie jaren wordt uitgegaan van een gemiddelde instroom van 1.490 studenten. Deze verwachte stijging in de instroom wordt gerealiseerd door (inter)nationale studenten.

Totaal aantal studenten

Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven studenten de komende jaren een geringe stijging laat zien. Voor de jaren 2014 en 2015 wordt ervan uitgegaan dat er tegenover de hogere instroom een nog hogere uitstroom zal staan. De hogere uitstroom wordt met name bepaald door meer afstudeerders. Als gevolg van de hogere eisen die gesteld zijn aan het afstuderen zijn er in 2013 minder studenten afgestudeerd. Dit impliceert dat het aantal langstudeerders is toegenomen, die met geïntensiverde begeleiding de komende jaren zullen gaan afstuderen.

Balans

De HZ beschikt over een gebouwencomplex waarin een aantal noodzakelijke investeringen moeten plaatsvinden voor de technisch gerichte academies. Door

middel van deze investeringen wordt het mogelijk gemaakt dat de technische academies het nog te vernieuwen onderwijsconcept, waarin het praktijk-gerichte onderzoek verweven zit, adequaat kunnen uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2014 tot en met 2016 voor € 17,9 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 14,4 miljoen gereserveerd voor gebouwen, waarvan € 12,0 miljoen bestemd is voor nieuwbouw. Deze nieuwbouw wordt voor € 7,0 miljoen met lang vreemd vermogen gefinancierd. De vlottende activa nemen met name af door investeringen in materiële vaste activa en verwachte negatieve bedrijfsresultaten in de jaren 2014 tot en met 2016 ter grootte van jaarlijks gemiddeld € 1,2 miljoen. Door de verwachte negatieve bedrijfsresultaten neemt ook het eigen vermogen af. Dit is met name zichtbaar in de algemene reserve. De algemene reserve muteert met het exploitatieresultaat dat behaald wordt op het dienstenapparaat, de academies en de kenniscentra. In deze bedrijfsonderdelen is het gemiddelde jaarlijkse verlies € 2,4 miljoen. Hiertegenover staat een toename van de bestemmingsreserves van gemiddeld jaarlijks € 1,2 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door de bestemmings-

BALANS

* € 1.000	2013	2014	2015	2016
ACTIVA				
VASTE ACTIVA	18.628	21.909	25.641	28.901
Immateriële VA	0			
Materiële VA	16.769	19.850	23.382	26.442
Financiële VA	1.859	2.059	2.259	2.459
VLOTTENDE ACTIVA	27.734	21.746	14.870	16.071
TOTAAL ACTIVA	46.362	43.655	40.511	44.972
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN	12.498	10.967	9.656	8.781
Algemene reserve	-8.077	-10.796	-13.399	-15.232
Bestemmingsreserve publiek	18.716	19.896	20.988	21.746
Bestemmingsreserve privaat	1.859	1.867	2.067	2.267
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0
VOORZIENINGEN	2.241	2.258	2.234	2.345
LANGLOPENDE SCHULDEN	14.705	13.224	11.713	16.938
KORTLOPENDE SCHULDEN	16.918	17.206	16.908	16.908
TOTAAL PASSIVA	46.362	43.655	40.511	44.972

reserve huisvesting, waarin de exploitatieresultaten van de kostenplaats huisvesting worden geregistreerd.

Baten

De rijksbijdrage zal naar verwachting in 2014 en 2015 nagenoeg gelijk zijn aan de rijksbijdrage van 2013, omdat het aantal bekostigde eenheden nauwelijks fluctueert. De rijksbijdrage in 2013 is gebaseerd op 4262 bekostigde eenheden, in 2015 zijn dit 4380 bekostigde eenheden. In 2016 wordt uitgegaan van 4654 bekostigde eenheden overeenkomend met een rijksbijdrage van € 29,9 miljoen. De "overige overheidsbijdragen en subsidies" lopen in de prognoseperiode ten opzichte van 2013 terug van € 2,4 miljoen naar € 1,0 miljoen met name door het aflopen van een specifieke subsidie verstrekt door het Ministerie van OCW en de Provincie Zeeland. In 2013 zijn de "overige

baten" incidenteel hoog als gevolg van het verantwoord van een tweetal bijzondere baten ter grootte van € 1,6 miljoen. De bijzondere baten in 2013 betreffen een boekwinst op de verkoop van een pand op de BB 156 en de vrijval van de Waarborgfondsgarantie.

Lasten

De personele lasten stijgen als gevolg van het feit dat er meer onderwijskundige medewerkers moeten worden aangesteld om uitvoering te geven aan het realiseren van het HZ-IP 2013-2017. De noodzakelijk geachte investeringen in de gebouwen veroorzaken hogere afschrijvingskosten. De overige lasten stijgen in verband met verder vorm geven aan het CoE Delta Technology en het implementeren van het nieuwe onderwijsconcept waarin praktijkgericht onderzoek een prominente plaats inneemt. Zie de tabel hieronder.

RAMING VAN BATEN EN LASTEN

* € 1.000	2013	2014	2015	2016
BATEN				
Rijksbijdrage	28.189	28.331	28.831	29.922
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.393	2.034	1.428	974
College-, cursus- en examengelden	7.712	8.365	8.593	8.810
Baten werk in opdracht van derden	1.441	1.500	1.500	1.500
Overige baten	4.102	2.300	2.300	2.300
TOTAAL BATEN	43.837	42.530	42.652	43.506
LASTEN				
Personeelslasten	28.275	31.958	31.147	31.056
Afschrijvingen	2.164	2.342	2.526	2.715
Huisvestingslasten	1.383	1.482	1.514	1.529
Overige lasten	7.140	8.303	8.861	8.811
TOTAAL LASTEN	38.962	44.085	44.048	44.111
SALDO BATEN EN LASTEN	4.875	-1.555	-1.396	-605
Saldo financiële bedrijfsvoering	-271	-176	-115	-470
Resultaat deelnemingen	96	200	200	200
TOTAAL RESULTAAT	4.700	-1.531	-1.311	-875
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	1.561	0	0	0

	2013	2014	2015	2016
CURRENT RATIO	1,6	1,3	0,9	1,0
SOLVABILITEIT	27,0%	25,1%	23,8%	19,5%
RENDEMENT	10,7%	-3,6%	-3,1%	-2,0%

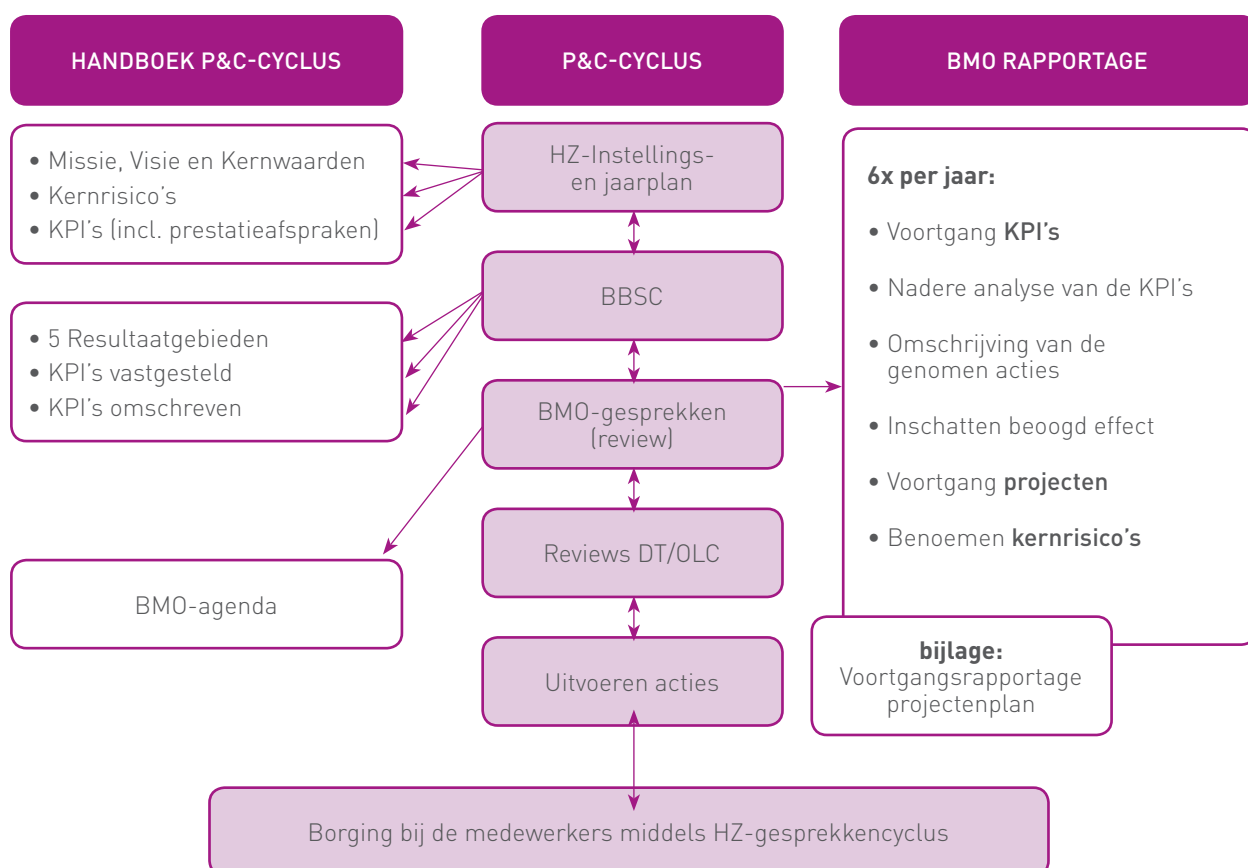
De current ratio bevindt zich in de prognoseperiode binnen de door het Ministerie van OCW gestelde signaleringsgrenzen (0,5 – 1,5). De current ratio daalt doordat de liquide middelen afnemen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa en in onderwijsgevende medewerkers teneinde uitvoering te geven aan de uitvoering van het HZ-IP 2013-2017. Deze investeringen leiden tot negatieve bedrijfsresultaten en daarmee tot een negatief rendement. Dit is lager dan de door het Ministerie van OCW gestelde signaleringsgrenzen (0% - 5%). De solvabiliteit beweegt zich tussen de 20% en 30%, maar laat door de verwachte negatieve bedrijfsresultaten een negatieve ontwikkeling zien.

13.5.2. INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

De HZ acteert in een dynamische wereld. Deze ontwikkelingen komen steeds dieper de school in, merkbaar aan bijvoorbeeld andere typen studenten, nieuwe eisen vanuit het beroepenveld en nieuwe regelgeving vanuit de overheid. Maatregelen zijn noodzakelijk om er voor te zorgen dat afgestudeerden effectief kunnen opereren als professionals in die blijvend veranderende wereld. In het HZ-IP 2013-2017 zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het speelveld van de HZ, evenals de gevolgen ervan ingeschat.

Voorts is een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van de HZ alsmede van de kansen en bedreigingen in de omgeving van de HZ in de komende jaren. Met behulp van de confrontatie van sterke en zwakke punten en de gesignaleerde kansen evenals van de bedreigingen en de sterkten en zwakten is een aantal aandachtspunten voor het beleid en de strategie van de HZ in de komende jaren geformuleerd. De HZ beschikt over een notitie risicomanagement. In deze notitie worden de risico's per organisatieonderdeel onderscheiden naar strategische – en operationele risico's. Tevens wordt per risico aangegeven wat de kans is dat het risico zich zal voordoen, wat de mogelijke impact is en wat de beïnvloedbaarheid is, hetgeen leidt tot het bepalen van de kernrisico's. Ten slotte zijn per risicogebied de beheersmaatregelen en de risico-indicatoren weergegeven. Jaarlijks wordt deze risicomanagement notitie geactualiseerd. In het kader van risicomanagement wordt in de planning- en controlcyclus en in de BMO-rapportages van de academiedirecteuren en diensthoofden aan het CvB en van het CvB aan de RvT specifiek aandacht besteed aan de te beheersen risico's.

De Planning & Control cyclus wordt in onderstaand schema samengevat.





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 2013 zijn er per organisatieonderdeel vier verantwoordings-gesprekken met het CvB 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 CvB 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 directieteams van de academies (DT) stellen op basis van de reviewrapportages van de opleidings-coördinatoren de BMO-rapportages ten behoeve van de bespreking met het CvB op. De acties uit het academiëjaarplan academiëprojectenplan worden vastgelegd en geborgd in de planningsgesprekken met de individuele medewerkers.

13.5.3. RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

De meerjarenprognose is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Het niet voldoen aan deze veronderstellingen brengt risico's met zich mee, waardoor de financieel gestelde targets zoals opgenomen in deze meerjarenprognose niet gehaald kunnen worden.

Als belangrijkste risicogebieden worden genoemd:

1. HET BEHALEN VAN DE INSTROOM TARGETS

Het vierjaars gemiddelde van de instroom ligt op 1400 studenten. De meerjarenprognose gaat uit van een instroomniveau van gemiddeld 1490 studenten. Dat is 90 studenten ofwel 6,4% hoger dan het vierjaars gemiddelde. Deze hogere instroom kan verklaard worden door het aantrekken van meer studenten van buiten de regio Zeeland (met name voor de profiel academies) alsmede het aantrekken van meer internationale studenten.

2. HET BEHALEN VAN DE RENDEMENT TARGETS

Indien de HZ het behaalde rendement niet weet te verbeteren, onder andere door het implementeren van het nieuwe onderwijsconcept, dan heeft dit een negatief effect op de inkomsten van de HZ. In het vanaf 2011 ingevoerde "nieuwe" bekostigingssysteem telt - in tegenstelling tot het voor 2011 operationele bekostigingssysteem - iedere bekostigde inschrijving.

3. HET REDUCEREN VAN DE FORMATIE

In de meerjarenprognose 2014-2017 wordt er van uitgegaan dat de formatie wordt gereduceerd met 20,6 fte's. Als gevolg van lagere projectinkomsten zal het aantal fte's bij de kenniscentra met 4 fte's verminderen. De HZ streeft naar een zo laag mogelijke overhead teneinde te bewerkstelligen dat er zoveel mogelijk financiële middelen besteed worden aan de kerntaken onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Verwacht wordt dat de overhead met 5,8 fte's verminderd kan worden.

4. HET VOLDOEN AAN DE PRESTATIEAFSPRAKEN

De prestatieafspraken gelden voor de periode 2013 tot en met 2016.

In de prestatieafspraken wordt een tweedeling gemaakt, te weten:

De voorwaardelijke financiering (5% van de NRB voor 2014 overeenkomend met jaarlijks € 1,3 miljoen), waarin de volgende items opgenomen zijn:

- Studiesucces (Uitval 1e leerjaar, studieswitchers 1e leerjaar en bachelorrendement na 5 jaar)
- Kwaliteit (kwaliteit van het onderwijs gemeten volgens NSE-norm)
- Voorwaardelijke factoren (docentkwaliteit, onderwijsintensiteit en indirecte kosten)

De selectieve financiering (2% van de NRB), gesplitst in:

- CoE: hier wordt door het Ministerie van OCW € 21 miljoen voor gereserveerd, macro overeenkomend met 1%. De HZ heeft het CoE Delta Technology toegewezen gekregen. Hier wordt vier jaar lang € 1,0 miljoen voor beschikbaar gesteld. In 2013 is hier een gedegen businessplan voor geschreven dat goedgekeurd is door het Ministerie van OCW. Daarnaast is de HZ deelnemer in het CoE Biobased Economy (penvoerder Avans Hogeschool) en CELTH (penvoerder NHTV). Voor het CoE geldt een cofinanciering van 50%.
- Het resterende procentpunt wordt herverdeeld onder de hogescholen, waarbij een driepuntsschaal is gehanteerd. Hogescholen die goed scoorden op de aspecten zwaartepuntvorming en valorisatie krijgen 0,7% toegekend, hogescholen die zeer goed scoorden 1,1% en hogescholen die excellent scoorden 1,7%. De HZ scoorde "zeer goed" en krijgt derhalve 1,1% overeenkomend met jaarlijks € 0,3 miljoen

In 2016 worden door de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek namens het Ministerie van OCW de behaalde resultaten geëvalueerd. De HZ loopt in dat geval voor wat betreft de voorwaardelijke financiering een maximaal risico van jaarlijks € 1,3 miljoen minder inkomsten met ingang van 2017 als alle drie genoemde onderdelen (studiesucces, kwaliteit en maatregelen) niet gehaald worden. Voor het selectieve budget is dit jaarlijks € 0,3 miljoen.

5. HET REALISEREN VAN HET HZ-IP 2013-2017

In de meerjarenprognose 2014 – 2017 is voor de opleidingen gestuurd op de normatief toe te kennen formaties op basis van de door de HZ gehanteerde student:docent-ratio's. In het HZ-IP 2013-2017 is een aantal ambities uitgesproken en doelen vastgesteld die in de komende periode gerealiseerd moeten worden. Geconstateerd moet worden dat er een spanningsveld bestaat tussen de beschikbare financiële middelen enerzijds en anderzijds de in het HZ-IP 2013 – 2017 te realiseren doelen.

13.5.4. GOVERNANCECODE

De RvT houdt toezicht op het CvB, onder meer met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen van de HZ, de strategie en de risico's verbonden aan instellingsactiviteiten, de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen en het financiële verslaggevingsproces. Naast deze toezicht-houdende functie, kent de RvT een adviserende functie. Hiertoe geeft de RvT zowel tijdens als buitenom de RvT-CvB-vergaderingen het CvB gevraagd en ongevraagd advies.

In 2013 heeft de RvT onder andere advies uitgebracht inzake de huisvesting van het onderwijs in de locatie BB 154 en BB 156. De RvT onderschrijft het standpunt van het CvB om met betrekking tot BB 154 te onderzoeken wat op de betreffende locatie kan worden gerealiseerd (renovatie en nieuwbouw danwel gehele nieuwbouw). Als voorwaarde voor de nieuwbouw op BB 154 stelt de RvT dat de geprognosticeerde aantallen studenten worden gerealiseerd en financiering voor de HZ haalbaar en verantwoord is.

Daarnaast heeft de RvT in 2013 kenbaar gemaakt zich zorgen te maken over de Claim Rekenschap. Zij voorziet problemen bij continuering van betalingen voortvloeiend uit de claim. De HZ is, inclusief vertegenwoordiging vanuit de RvT, in gesprek getreden met het Ministerie van OCW om te spreken over de Claim.



Ook heeft de RvT in 2013, tijdens de ontwikkelingsfase, advies uitgebracht over het HZ-IP 2013-2017. Adviezen van de RvT zijn verwerkt in het definitieve HZ-IP 2013-2017.

In het kader van hun functioneren, hechten de RvT en het CvB grote waarde aan de opvolging en naleving van de code, alsmede naleving en opvolging van de statuten en het bestuurs- en beheersreglement. Daarom is besloten dit onderwerp jaarlijks te plaatsen op de governance-agenda. Ten behoeve van die governance-agenda worden compliance overzichten opgesteld waaruit blijkt in hoeverre de RvT en het CvB de branchecode, de statuten en het bestuurs- en beheersreglement opvolgen en naleven. De bevindingen uit deze overzichten worden besproken tijdens een gemeenschappelijke vergadering van de RvT en het

CvB, leidend tot besluiten en vervolgacties.

Voor een overzicht van besluiten en vervolgacties die de RvT en het CvB hebben genomen naar aanleiding van de compliance-overzichten in 2013 wordt verwezen naar hoofdstuk 1.

Op basis van het principe "pas toe of leg uit" concluderen de RvT en het CvB dat zij volledig opereren conform de branchecode governance en de branchecode Goed Bestuur en hier dus niet van afwijken.

13.6 NOTITIE HELDERHEID

In de notitie 'Helderheid' van de staatssecretaris van OCW wordt een aantal punten geformuleerd, waarover in het jaarverslag gerapporteerd moet worden. In het schema hieronder volgt puntsgewijs het overzicht van de HZ-rapportage.

RAPPORTAGE ONDERDEEL UIT DE HELDERHEIDSNOTITIE	UITWERKING HZ
AARD EN OMVANG VAN UITBESTEDING VAN (DELEN VAN) ONDERWIJSPROGRAMMA'S, MET DE VERBONDEN KOSTEN.	De HZ besteedde, conform voorgaande jaren, ook in 2013 geen (delen van) onderwijsprogramma's uit.
OVERZICHT VAN BESTEDE GELDEN UIT RIJKSBIJDRAGE AAN PRIVATE ACTIVITEITEN, MET OMSCHRIJVING VAN DE ACTIVITEITEN EN HET BEDRAG PER ACTIVITEIT.	De HZ heeft geen gelden uit de Rijksbijdrage aan private activiteiten besteed.
VERMELDING VAN MAATWERKTRAJECTEN, INCLUSIEF HET AANTAL STUDENTEN DAT HIERBIJ BETROKKEN IS.	De HZ had in 2013 geen maatwerktrajecten zoals bedoeld in de notities Helderheid.
VERMELDING OF EN IN HOEVERRE EIGEN PERSONEEL IS INGESCHREVEN VOOR INITIËLE OPLEIDINGEN.	De HZ had in 2013 één eigen personeelslid die was ingeschreven voor een initiële opleiding.
UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN	Zie Bijlage 11.2
EUROPESE AANBESTEDING	Ook in 2013 lopen de zaken die Europees aanbesteed moeten worden, via het Diensten Centrum Onderwijs.

BIJ
LAGEN

20

JAARSTUKKEN

13

AFKORTINGEN

AFKORTING	VOLUIT
Ad	Associate degree programma
ARC	Applied Research Centre(s)
BBA	Bachelor of Business Administration
BB 154	Boulevard Bankert 154
BB 156	Boulevard Bankert 156
BBSC	Business Balanced Scorecard
BKE	Basiskwalificatie examinering
BMO	Bestuur- en Management Overleg
BYOT	Bring Your Own Technology
CBE	College van Beroep voor de Examens
CELTH	Centre of Expertise Leisure Tourism and Hospitality
CoE	Centre of Expertise
CvB	College van Bestuur
DARC	Delta Applied Research Centre
DB	Dagelijks bestuur
DT	Directieteam(s)
EMM	Expertise Management Methode
GAC	Geschillenadviescommissie
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HR	Hogeschoolraad
HZ-IP 2013-2017	HZ Instellingsplan 2013-2017
Kenniscentrum DIO	Kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
Ministerie van OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
NBSA	Negatief Bindend Studieadvies
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en Examenregeling
OLC	Opleidingscoördinator(en)
OP	Onderwijzend Personeel
RvT	Raad van Toezicht
SARC	Scaldis Applied Research Centre
SIG	Special Interest Group
SKE	Seniorkwalificatie examinering
SLC	Studieloopbaancoach
SPO	Student- en Procesgericht Onderwijs
SSB	Smart Services Boulevard
VCC	Vrije Compositie cursussen
Vo	Voortgezet onderwijs
VSVb	Vlissingse Studenten Vakbond
Vwo	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
ZKL	Zeeuws Kenniscentrum Logistiek



1

RAAD VAN TOEZICHT

1.1. SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT PER 01-01-2014

DE HEER MR. DRS. A.J.G. (TOINE) POPPELAARS (VOORZITTER)

Geboortedatum: 27-09-1959
Tijdstip eerste benoeming: 01-09-2012, lid
Per 01-01-2013, voorzitter
Aftredend: 01-09-2016

MEVROUW DRS. W.M.E. (ELLY) TEUNE-KASBERGEN (VICE-VOORZITTER)

Geboortedatum: 05-11-1947
Eerste benoeming: 21-06-2010
(op voordracht van HR)
Aftredend: 01-07-2014

DE HEER ING. J. (JOHAN) KLOET

Geboortedatum: 11-06-1946
Eerste benoeming: 01-01-2010
Aftredend: 01-01-2018

DE HEER N. (NICO) VAN MOURIK MPA

Geboortedatum: 18-04-1955
Eerste benoeming: 01-01-2010
Aftredend: 01-01-2018

DE HEER J. (HANS) VAN DER HART

Geboortedatum: 08-08-1951
Eerste benoeming: 01-09-2012
Aftredend: 01-09-2016

DE HEER PROF. DRS. C. (KEES) IZEBOUD

Geboortedatum: 04-03-1946
Eerste benoeming: 01-01-2010
Aftredend: uiterlijk 01-01-2014, na
afroning onderhandelingen
Claim Rekenschap

DE HEER DRS. F. (FRANK) VERHAGEN RA

Geboortedatum: 07-01-1961
Eerste benoeming: 01-01-2014
Aftredend: 01-01-2018

SECRETARIS RVT:

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



1.2. PROFIELSCHEETS RAAD VAN TOEZICHT

ALLE LEDEN

- Elk individueel lid heeft bestuurlijke ervaring (eind-verantwoordelijke positie) en strategische bestuurlijke inzichten met betrekking tot grote organisaties;
- Elk individueel lid moet geschikt zijn als adviseur en toezichthouder;
- Elk individueel lid moet in staat zijn om op hoofdlijnen het beleid te beoordelen;
- Elk individueel lid moet over een algemene kennis beschikken over de onderwijsbranche;
- Elk individueel lid is maatschappelijk georiënteerd;
- Elk individueel lid heeft een kritische zelfreflectie;
- Elk individueel lid kan zichzelf snel overzicht en inzicht verwerven;
- Elk individueel lid is deskundig op het gebied van specifieke voor deze instelling geldende kenmerken.

MINIMAAL 1 LID

- Minimaal één lid is financieel expert. Deze expertise is opgedaan binnen een grote beursgenoteerde

onderneming of grote rechtspersoon of grote onderwijsinstelling;

- Minimaal één lid is deskundig op het gebied van personeelsmanagement;
- Minimaal één lid heeft ervaring binnen het bedrijfsleven;
- Minimaal één lid heeft ervaring binnen de overheid;
- Minimaal één lid heeft ervaring binnen een maatschappelijke organisatie;
- Minimaal één lid heeft specifieke deskundigheid op het gebied van onderwijs;
- Minimaal één lid heeft juridische expertise.

OVERIG

- Er dient een goede verdeling van persoonlijkheden binnen de Raad van Toezicht aanwezig te zijn;
- Er dient een goede verdeling te zijn tussen verankering binnen en buiten de regio van de Raad van Toezicht;
- Er dient een goede verdeling van geslacht binnen de Raad van Toezicht aanwezig te zijn;
- De onafhankelijkheidsverklaring dient ondertekend te kunnen worden.

1.3. BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT

BEZOLDIGING RAAD VAN TOEZICHT HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES			
NAAM	ROL IN DE RAAD VAN TOEZICHT	HONORERING	TIJDVAK
POPPELAARS, A.J.G.	Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter selectie- en remuneratiecommissie	€ 9.200,-	01/01/2013 – 31/12/2013
TEUNE-KASBERGEN, W.M.E.	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter commissie Kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Lid selectie en remuneratiecommissie	€ 8.500,-	01/01/2013 – 31/12/2013
IZEBOUD, C.	Lid Raad van Toezicht Voorzitter auditcommissie	€ 6.400,-	01/01/2013 – 31/12/2013
KLOET, J	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	€ 6.400,-	01/01/2013 – 31/12/2013
MOURIK, N. VAN	Lid Raad van Toezicht Lid selectie en remuneratiecommissie	€ 6.400,-	01/01/2013 – 31/12/2013
HART, J. VAN DER	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	€ 6.400,-	01/01/2013 – 31/12/2013
	TOTAAL BEZOLDIGING RVT	€ 43.300,-	

	2013	BEGROTING 2013	2012
Raad van Toezicht	€ 43.300,-	€ 45.000,-	€ 44.366,66

1.4. ONAFHANKELIJKHEIDS- VERKLARING RAAD VAN TOEZICHT

DE ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING DIE DE LEDEN RAAD VAN TOEZICHT BIJ HET AANTREDEN HEBBEN ONDERTEKEND LUIDT ALS VOLGT:

“De branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ verlangen dat de leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College van Bestuur en ten opzichte van welk deelbelang dan ook onafhankelijk opereren en zich daarover verantwoorden.

De onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht moet het vertrouwen van het College van Bestuur, van werknemers, van externen, stakeholders en van de studenten in een goed functionerend toezicht op de HZ borgen. De leden van de Raad van Toezicht zijn transparant over de wijze waarop een lid steeds zijn/haar afwegingen maakt in zijn/haar handelen en leggen daarover verantwoording af.

VERKLARING VAN ONAFHANKELIJKHEID

Gelet op de branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ verklaren de leden van de Raad van Toezicht uitdrukkelijk en ieder voor zich, dat een onafhankelijk opereren en het zich daarover verantwoorden benodigd zijn om goed toezicht op de HZ te kunnen waarborgen.

Om die onafhankelijkheid te onderstrepen verklaren zij ieder voor zich, naast de specifieke bepalingen van de branchecode, de statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences en het Bestuurs- en beheersreglement HZ, in te stemmen met de kernwaarden van de HZ.

Zij verklaren ieder voor zich voorts dat hij, dan wel zijn echtgeno(o)t(e), geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a. Niet in de vijf jaar, voorafgaand aan de benoeming, werknemer of lid van het College van Bestuur van de HZ te zijn geweest (inclusief gelieerde rechtspersonen).
- b. Geen persoonlijke financiële vergoeding van de HZ of van een aan haar gelieerde vennootschap te ontvangen, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen.

- c. Geen bestuurslid te zijn van een vennootschap dan wel een andere rechtspersoon waarin een lid van het College van Bestuur van de Hogeschool Zeeland lid van de Raad van Commissarissen respectievelijk Raad van Toezicht is.
- d. Niet werkzaam te zijn bij organisaties die invloed kunnen hebben op het door HZ te voeren beleid. De Raad van Toezicht zal per individueel geval beoordelen in hoeverre de werkzaamheden de onafhankelijkheid kan schaden.
- e. Geen aandelenpakket aan te houden van ten minste tien procent in een aan de HZ gelieerde vennootschap.

De leden van de Raad van Toezicht, ieder voor zich, verklaren dit door deze onafhankelijkheidsverklaring willens en wetens te ondertekenen en deze verklaring openbaar te maken door vermelding ervan op de website en in het jaarverslag van de HZ.”

1.5. TOETSINGSKADER RAAD VAN TOEZICHT IN KADER VAN DE BRANCHECODE

Het toetsingskader van de RvT wordt gevormd door de statuten van de stichting HZ, het Bestuurs- en beheersreglement HZ, het Reglement remuneratiecommissie, het Reglement Auditcommissie en de arbeidsovereenkomst met de voorzitter CvB.

Deze documenten zijn in overeenstemming met landelijke wet- en regelgeving, zoals de WHW en de branchecode Goed Bestuur Hogescholen. Deze wet- en regelgeving is eveneens onderdeel van het toetsingskader van de RvT.

Richtinggevend bij de toezichthoudende werkzaamheden van de RvT zijn (de kwaliteit van) het onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie zoals vastgelegd in het HZ-IP 2013-2017.

In 2014 zal het toetsingskader herzien worden naar aanleiding van adviezen ingewonnen bij de Vereniging Hogescholen en derden.

1.6. VERGADERINGEN RAAD VAN TOEZICHT 2013

DATA	AANWEZIGEN	ONDERWERPEN
04-03-2013	RvT - CvB	• Verslag vergadering RvT-CvB d.d. 10-12-2012 • Compliance statuten en bestuurs- en beheersreglement • Naleving branchecode governance HBO • Notitie Rapport Commissie Van Montfort: Goed bestuur in het HBO • Notitie aanpassing bestuurs- en beheersreglement HZ • Reglement selectie- en remuneratiecommissie en reglement auditcommissie • Profielschets Raad van Toezicht • Vacaturetekst lid Raad van Toezicht • Schema van aftreden Raad van Toezicht • Objectieve vaststelling achtergronden leden Raad van Toezicht • Informatierapportage van CvB aan RvT • Management Letter • Stand van zaken huisvestingsscenario HZ
28-05-2013	Extra vergadering RvT-CvB	• Overleg met Onderwijsautoriteit Zeeland • Vacaturevervulling Raad van Toezicht • Bespreking concept HZ-IP 2013-2017
17-06-2013	RvT - CvB Aanwezig i.v.m. Jaarrekening 2012, Jaarverslag 2012 en accountantsverslag: - J.J. van Belzen (diensthoofd Financieel Economische Dienst HZ) - C. van Belzen (HZ-controller) - W.A. de Leeuw MGA RA (Partner (Gevolmachtigde) Deloitte) - drs. R. Huser - Egter van Wissekerke RA (Senior Manager Deloitte)	• Jaarrekening en Jaarverslag 2012, accountantsverslag, verslag auditcommissie • Remuneratierapport 2012 • Verslagen 4 maart 2013 en 28 mei 2013 + actielijst • Informatierapportage van CvB aan RvT • Invulling vacature lid Raad van Toezicht • Vertrek de heer Van Dongen – lid CvB
23-09-2013	RvT-CvB	• Verslag en actielijst 17 juni 2013 • Evaluatie bestuursmodel, invulling bestuur • HZ-IP 2013-2017 • Rapportage van auditcommissie inzake Kaderbrief begroting 2014 • Huisvesting BB 154 • Samenwerking HZ-NHTV • Claim Rekenschap
24-10-2013	RvT-CvB-HR	• Bezetting HR • Vertrek van de heer Van Dongen • Tijdelijke instelling van een eenhoofdig CvB, ondersteund door een supportgroep • Ontwikkeling academiedirectie

DATA	AANWEZIGEN	ONDERWERPEN
04-11-2013	RvT-CvB	• Evaluatie bestuursmodel • Invulling Bestuur • Bezoldiging leden RvT • Zelfevaluatie RvT-CvB • Branchecode Goed Bestuur Hogescholen
09-12-2013	RvT-CvB Aanwezig i.v.m. Begroting 2014 en meerjarenprognose - C. van Belzen (HZ-controller)	• Begroting 2014 en meerjarenprognose • Verslag vergadering RvT-CvB 4 november 2013, inclusief actielijst • Informatierapportage CvB • Ontwikkelingen huisvesting • Kwaliteit, capita selecta • Implementatie HZ-IP 2013-2017 • Claim Rekenschap • Vergaderschema 2014 • Herbenoeming de heren Kloet en Van Mourik





2

ORGANISATIE

2.1. NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR

DE HEER. IR. A.P. (ADRI) DE BUCK - VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties – uit hoofde van voorzitterschap CvB HZ:

- Voorzitter Raad van Commissarissen The Work Zone (TWZ);
- Directeur HZ University of Applied Sciences Holding B.V.;
- Lid algemeen bestuur SURF;
- Lid platformbestuur ICT en Onderwijs van SURF;
- Lid programmacommissie Pieken in de Delta;
- Lid programmaraad Operationeel Programma Zuid (OP-Zuid);
- Lid onderwijscommissie Brabants Zeeuws Werkgeversoverleg (BZW);
- Lid Wetenschappelijke Raad Zeeland (WRZ);
- Lid bestuurscommissie ICT Vereniging Hogescholen
- Voorzitter a.i. Technocentrum Zeeland
- Lid bestuur en penningmeester Kennis Netwerk Delta Water (KNDW)
- Lid dagelijks bestuur Maintenance Education Consortium
- Voorzitter bestuurlijk overleg Zeeland Centraal
- Lid overleg Onderwijs en Arbeidsmarkt

Nevenfunctie:

- Bestuurslid De Maatschappij afdeling Zeeland;

DE HEER DRS. P.C.A. (PETER) VAN DONGEN – VICEVOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties – uit hoofde van vicevoorzitterschap CvB HZ

- Lid Wetenschappelijke Raad Zeeland (WRZ) (per 1 oktober 2008)
- Lid bestuur en penningmeester Kennis Netwerk Delta Water (KNDW) (per 1 januari 2010);
- Lid dagelijks bestuur Maintenance Education Consortium (MEC) (per 1 januari 2010), Voorzitter Dagelijks Bestuur MEC (per 1 juni 2011);
- Lid dagelijks bestuur Technocentrum Zeeland (TCZ) (per 1 januari 2010; wvd voorzitter per 1 november 2010).
- Voorzitter bestuurlijk overleg Zeeland Centraal (per 1 september 2012)
- Lid commissie onderwijs Vereniging Hogescholen
- Lid commissie onderzoek Vereniging Hogescholen

SECRETARIS CVB:

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

2.2. BEZOLDIGING CVB CONFORM WNT

COLLEGE VAN BESTUUR	TIJDVAK	BRUTO JAAR-SALARIS	BELASTE ONKOSTEN-VERGOEDING	WERKGEVERS BIJDRAGE PENSIOEN	BIJ-TELLING AUTO	TOTAAL
A.P. de Buck	01-01-2013 31-12-2013	€139.301,-	€1.800,-	€25.344,-	€12.220,-	€178.665,-
P.C.A. van Dongen	01-01-2013 01-08-2013	€86.837,-	€1.050,-	€14.784,-	€5.467,-	€108.138,-
TOTAAL						€286.803,-

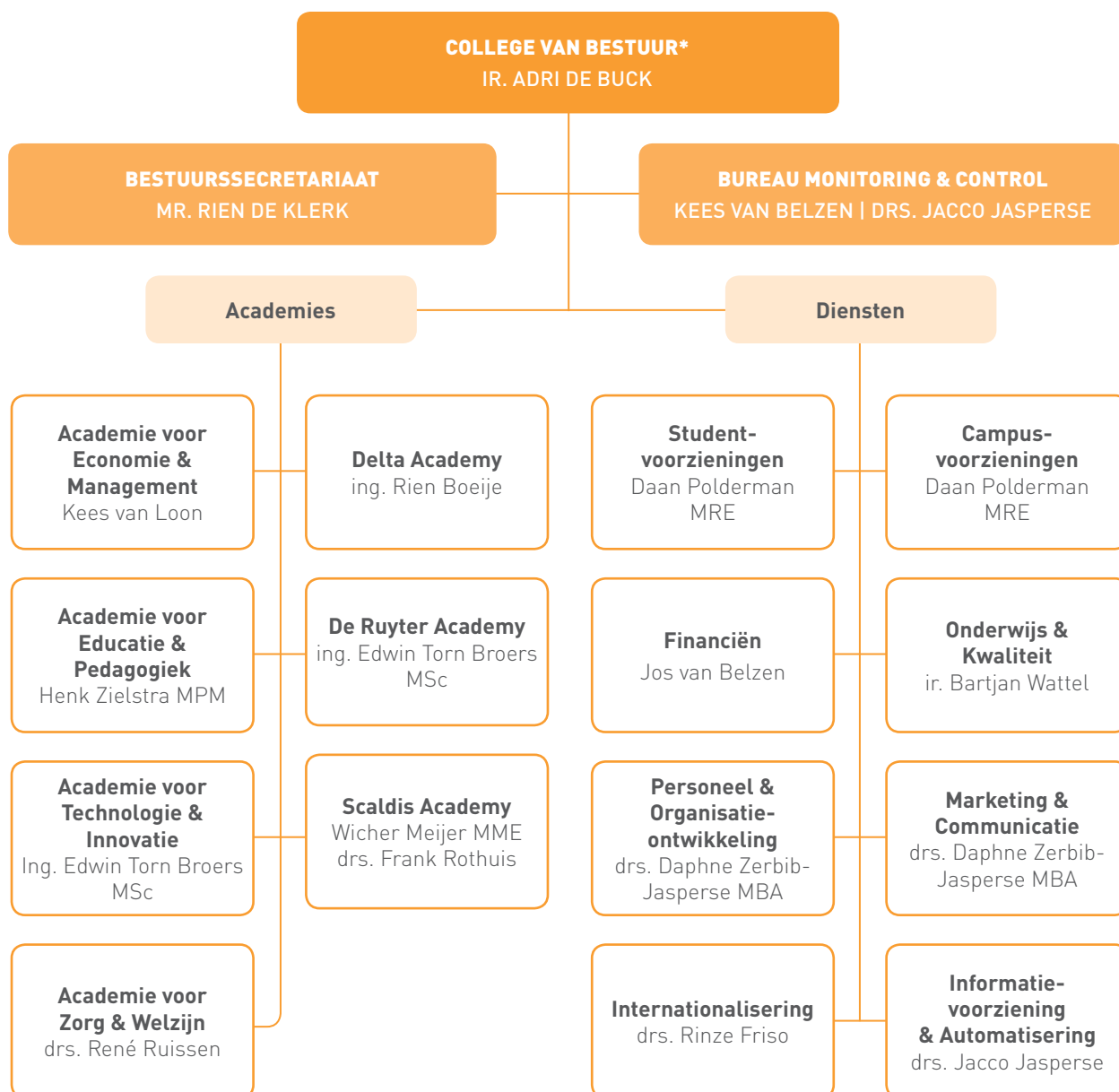
	2013	BEGROTING 2013
COLLEGE VAN BESTUUR	€ 286.803,-	€ 351.998,-

KOSTEN/DECLARATIES LEDEN CVB 2013	IR. A.P. DE BUCK	DRS. P.C.A. VAN DONGEN
REPRESENTATIE	€ 1.087,-	€ 184,-
REISKOSTEN BINNENLAND	€ 0,-	€ 140,-
REISKOSTEN BUITENLAND	€ 0,-	€ 0,-
OVERIGE KOSTEN	€ 75,-	€ 0,-
TOTAAL	€ 1.162,-	€ 324,-

Leden van het CvB hebben tevens de beschikking over een (vaste) dienstauto, waarvan alle kosten door de HZ worden betaald. Daarnaast ontvangen leden van het CvB een vaste onkostenvergoeding van €150,- bruto per maand. Deze opgave is samengesteld aan de hand van verantwoordingsformulieren welke maandelijks door de leden van het CvB worden ingediend i.v.m. de uitgaven met de door de HZ aan hen verstrekte creditcard.

2.3. ORGANOGRAM HZ

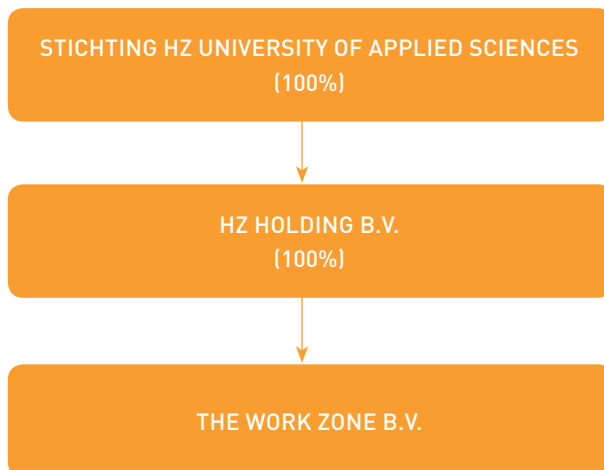
Datum: 31-12-2013



* drs. P.C.A. van Dongen tot 01-08-2013 vicevoorzitter CvB HZ

2.4. DEELNEMINGEN

De Stichting HZ University of Applied Sciences is eigenaar van alle aandelen van HZ Holding B.V. en de Holding is eigenaar van alle aandelen van TWZ B.V.. De Stichting en de B.V.'s vormen voor de belasting-wetgeving een fiscale eenheid.



2.5. HOGESCHOOLRAAD

SAMENSTELLING HR

De samenstelling van de HR was van 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013 als volgt:

PERSONEELSGELEIDING 2013

Naam	Academie	Benoeming
Marjan Glas (interim voorzitter)	Academie voor Educatie & Pedagogiek	vanaf 15 mei 2013
Brigitte de Bruyckere	Academie voor Zorg & Welzijn	gehele jaar
Dorieke Kuipers	Academie voor Educatie & Pedagogiek	gehele jaar
Peter Meiboom	Academie voor Economie & management	gehele jaar
Caroline Schuurman	Diensten	gehele jaar
Paul de Vos	Academie voor Economie & Management	tot 20 maart 2013
Arjan de Volder	Scaldis Academy	vanaf 28 augustus 2013
Gerben Rodts	Scaldis Academy	vanaf 28 augustus 2013
Peter van der Heide	De Ruyter Academy	vanaf 28 augustus 2013

STUDENTENGELEDING 2013

Naam	Academie	Benoeming
Anne Troost	Academie voor Economie & Management	gehele jaar
Wouter van Duin	Delta Academy	gehele jaar
Carolien de Blaaij	Academie voor Economie & Management	tot juli 2013
Ciska van den Brink	Academie voor Economie & Management	tot juli 2013
Bianca Jongerius(DB)	Academie voor Economie & Management	tot juli 2013
Fenneke van Leenen	Academie voor Zorg & Welzijn	tot juli 2013
Johan Schäfer	Academie voor Economie & Management	tot juni 2013
Katja van der Sluijs	Academie voor Economie & Management	tot juli 2013
Ottilie de Koning	Academie voor Educatie & Pedagogiek	vanaf juni 2013
Dirk Coomans	Delta Academy	vanaf augustus 2013
Richard van Sonsbeek	Academie voor Economie & Management	vanaf augustus 2013

DAGELIJKS BESTUUR 2013:

Voorzitter:	Paul de Vos (tot maart 2013) Peter Meiboom (vanaf maart tot mei 2013) Marjan Glas (vanaf mei 2013)
Secretaris/budgethouder:	Peter Meiboom
Student-lid:	Bianca Jongerius

De vergadercyclus strekt zich uit over verschillende weken volgens een vast patroon;

Wk.1 Agendaoverleg van DB en CvB

Wk.2 Commissievergadering (informerend en meningvormend)

Wk.3 Formeel overleg Hogeschoolraad en College van Bestuur (HR-CvB overleg)

Wk.4 Hogeschoolraadvergadering (besluitvormend)

2.6. ADVIES- EN INSTEMMINGSAANVRAGEN HR

De 'Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek' regelt welke besluiten van het CvB ter advies of ter instemming aan de HR moeten worden voorgelegd. In 2013 betrof dit de volgende aanvragen:

DOCUMENT	INSTEMMING OF ADVIES?	BESLISSINGSDATUM
BEGROTING 2013	Advies (positief)	20 februari 2013
BESTUURS-EN BEHEERSREGLEMENT	Instemming	27 maart 2013
VOORSTEL VERTROUWENSPERSOON HZ	Advies (positief)	24 maart 2013
WIJZIGING REGLEMENT EXAMENCOMMISSIE	Advies (positief)	5 juni 2013
OER MODEL VERSIE 25 (3)	Instemming	12 juni 2013
OER MODEL VERSIE 26	Instemming	26 juni 2013
WIJZIGINGEN OER	Instemming	11 september 2013
HZ-IP 2013-2017	Instemming	6 november 2013
PROFESSIONALISERINGSPLAN 2013-2017	Instemming personeelsgeleding Advies studentgeleding (positief)	29 januari 2014

2.7. VORMEN VAN INSPRAAK

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

2.8. RADEN VAN ADVIES

RADEN VAN ADVIES					OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT						
TITULATUUR	VOORLETTERS	ACHTERNAAM	BEDRIJFSNAAM			
mr.	M.W.	Dieleman	Flos Dieleman Advocaten			
	M.R.	Van Neutgem	Delta N.V.			
mr.	M.H.A.M.	Oonk	Sauer en Oonk Notarissen			
AA	H.D.	Rijkse	Accountants- en Adviesgroep Rijkse			
drs.	K.	Lanting	Lanting Advies			
	J.	Maas	Boom Communicatie			
drs.	A.A.D.	Saman	Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging BZW			
	J.A.H.	Lonink	Gemeente Terneuzen			
dr.	A.A.C.J.	Van Oijen	Tilburg University			
dr.	B.J.	Verhage	Georgia State University			
mr./MBA	J.	Anthonise	Rabobank Walcheren/Noord-Beveland			
	M.C.	Schroevens	ZLM Verzekeringen			
ir.	A.P.	De Buck	HZ University of Applied Sciences			
	C.M.W.	Van Loon	HZ University of Applied Sciences			
Bcom	H.L.K.	CanTERS	HZ University of Applied Sciences			
				20 februari 2013 11 december 2013		• HZ-IP 2013-2017 • Kennis- en competentieontwikkeling • Nationale Studenten Enquête (NSE) • Formalisatie rol beroepenveld • Ondernemende houding studenten • Cursusadoptie door bedrijfsleven • Curriculum en cursusinhoud

RADEN VAN ADVIES				OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
SAMENSTELLING					
ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK					
VOORLETTERS	ACHTERNAAM	BEDRIJFSNAAM			
A.	Vis	Alpha Scholengroep	18 juni 2013 12 december 2013		
C.	Van Damme	Radarscholen			
B.	Pasman	Stg De Korre			
D.	Hoogstrate	Scalda			
R.	Voet	Prisma			
C.	Corstanje	Archipel Scholen			
G.	Langeraat	Perspecto			
R.	Scheltjens	Stedelijk Onderwijs Antwerpen			
J.	Ennik	RPCZ			
A.P.	De Buck	HZ University of Applied Sciences			
H.J.	Zielstra	HZ University of Applied Sciences			
			• HZ-IP 2013-2017 • Curriculaire ontwikkelingen in de Pabo • Post-initiële trajecten • Werkgelegenheid • Nieuwe opleiding pedagogiek		

RADEN VAN ADVIES				OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
SAMENSTELLING					
ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE					
Niet geïnstalleerd					

RADEN VAN ADVIES					
SAMENSTELLING				OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN					
TITULATUUR	VOORLETTERS	ACHTERNAAM	BEDRIJFSNAAM	26 november 2013	- Voortrekkers in verandering - Praktijkgericht onderzoek en valorisatie
	R.	Mentjox	Emergis		
drs.	P.H.A.	Brakman	MEE Zeeland		
	S.	van Haaren	Bureau Jeugdzorg Zeeland		
	A.	Schelfhout	ZorgSaam Zeeuws Vlaanderen		
drs.	J.	Stelwagen	Tragel		
dr.	J.	Pelgrims	Stichting tanteLouise-Vivensis		
drs.	T.A.	Snijders	Zeeuws Radio Therapeutisch Instituut		
dr.	R.	de Meij	GGD		
	J.	van Vliet MHA	Ziekenhuis Roosendaal		
	I.	Dekker	Allévo		
drs.	M.C.	Noordhoek	SMWO		
	A.	Joosse	Buurtzorg Nederland		
drs.	J.M.L.	Ensing	Lievensberg Ziekenhuis		
	J.B.	Hulstein	't Gors		
drs.	H.	Abbing	Juvent		
drs.	J.	de Graaf	Stichting Werkt voor Ouderen		
	P.	Baaijens	Penitiaire Inrichting Zeeland		
drs.	H.A.	van Eck	ADRZ		
drs.	G.	Davits	SVRZ		
ir.	A.P.	de Buck	HZ University of Applied Sciences		
drs.	R.	Ruissen	HZ University of Applied Sciences		
MSen	S.H.	Kamermans	HZ University of Applied Sciences		
	L.	Smit	HZ University of Applied Sciences		
dr.	O.A.A.M.	Timmermans	HZ University of Applied Sciences		
	N.	de Klerk	HZ University of Applied Sciences		

RADEN VAN ADVIES					
SAMENSTELLING				OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
DELTA ACADEMY					
TITULATUUR	VOORLETTERS	ACHTERNAAM	BEDRIJFSNAAM	21 januari 2013 21 maart 2013 18 november 2013	• CoE Delta Technology (opzet, inrichting, businessplan en doorontwikkeling) • Jaarplan Delta Academy (DA) • Plan voor doorontwikkeling DA • Strategie en invulling internationalisering DA • Verbreding technisch hbo (+ consequenties DA) • HZ-IP 2013-2017 • Organisatieveranderingen binnen DA
mr.	R.	Van der Kluit (vz)	Rijkswaterstaat Zeeland		
mr.	T.	Smit	Royal Haskoning		
drs.	L.	De Rond	RSG 't Rijks		
prof. dr.	T.	Smits	Radboud Universiteit		
prof. ir.	J.	Schrijnen	Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta / TU Delft		
dr.	W.	Kloezen	Oranjewoud		
	K.	Prins	Prins en Dingemanse		
ir.	A.	Hakkers	Hakkers BV		
prof. dr.	A.	Smaal	IMARES		
ir.	A.	De Buck	HZ Univeristy of Applied Sciences		
ing.	R.C.	Boeije Boeije	HZ Univeristy of Applied Sciences		
drs.	P.A.	Van Tilburg	HZ Univeristy of Applied Sciences		

RADEN VAN ADVIES					
SAMENSTELLING				OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
DE RUYTER ACADEMY					
TITULATUUR	VOORLETTERS	ACHTERNAAM	BEDRIJFSNAAM	24 juni 2013 28 oktober 2013	• Instroom/ontwikkeling/trends • Huisvesting • Ontwikkelingen maritiem • HZ-IP 2013-2017 • Huisvesting • Bezoek faciliteiten • Instroom analyse & student-tevredenheid • Stage/afstuderen
ir.	A.C.J.	Besselink	DIWCM		
ir.	D.	Engelhardt	Zeeland Seaports		
	S.M.L.K.	Van Hove	Verbrugge terminals B.V.		
	J.E.	Kloosterboer	Kloosterboer Group		
	M.R.	Van Neutighem	Delta N.V.		
dr.	H.D.K.	Codée	Covra		
	T.	Duijn	Vattenfall/Nuon		
	J.S.	Nuijten-Muller	Multraship		
	F.J.A.	Kuipers	Nederlands Loodswezen B.V. Region River Scheldt		
dr.	H.	Stevens	Maritiem en Logistiek College de Ruyter / Scalda		
ir.	A.P.	De Buck	HZ University of Applied Sciences		
Ing MSc	E.H.	Torn Broers	HZ University of Applied Sciences		

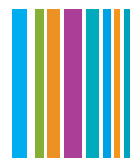
RADEN VAN ADVIES				OVERZICHT VERGADERDATA	VERGADERTHEMA'S
SAMENSTELLING					
SCALDIS ACADEMY*					
VOORLETTERS	ACHTERNAAM	BEDRIJFSNAAM		27 maart 2013 26 juni 2013 9 oktober 2013 11 december 2013	• Strategie NHTV • CELTH • Master of Leisure • Beroepscompetentieprofiel Toerisme en Leisure • Naamsverandering • Vrijtijdsmanagement • Kennisvalorisatie • Arbeidsmarktontwikkelingen
R.	Van Assendelft	De Coningh Van Assendelft & Partners b.v.			
A.	Brink	Landal GreenParks			
H.	Den Dekker	Share Lessons Learned			
S.	Diender	Amsterdam Marketing			
A.	Gilbert	Bilderberg Hotels			
M.	Van Ginkel	Vereniging van Schouwborg- en Concertgebouwdirecties (VSCD)			
W.	Van den Hoogen	D-reizen			
F.	Oostdam	ANVR			
G.	Peeters	Wonen Limburg			
J.	Renkema	ANWB			
J.	De Ridder	Sawadee			
H.	Robertus	Holland Branding Group			
G.	Schakel	LAgrou Leisure & Arts Consulting			
C.	Schot	Marina Port Zélande			
J.	Van Thiel	Google			
J.	Vranken	Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen			
O.	Vugts	Efteling			
H.	Wassing	@Leisure BR B.V.			
W.	Meijer	NHTV			
A.	Hardorff	NHTV			
G.	Osinga	NHTV			
U.	Van de Noort	NHTV			
F	Rothuis	HZ University of Applied Sciences			

* Scaldis Academy en NHTV Breda hebben in het kader van hun collegiale samenwerking gekozen voor het formeren van een gezamenlijke strategische adviesraad.

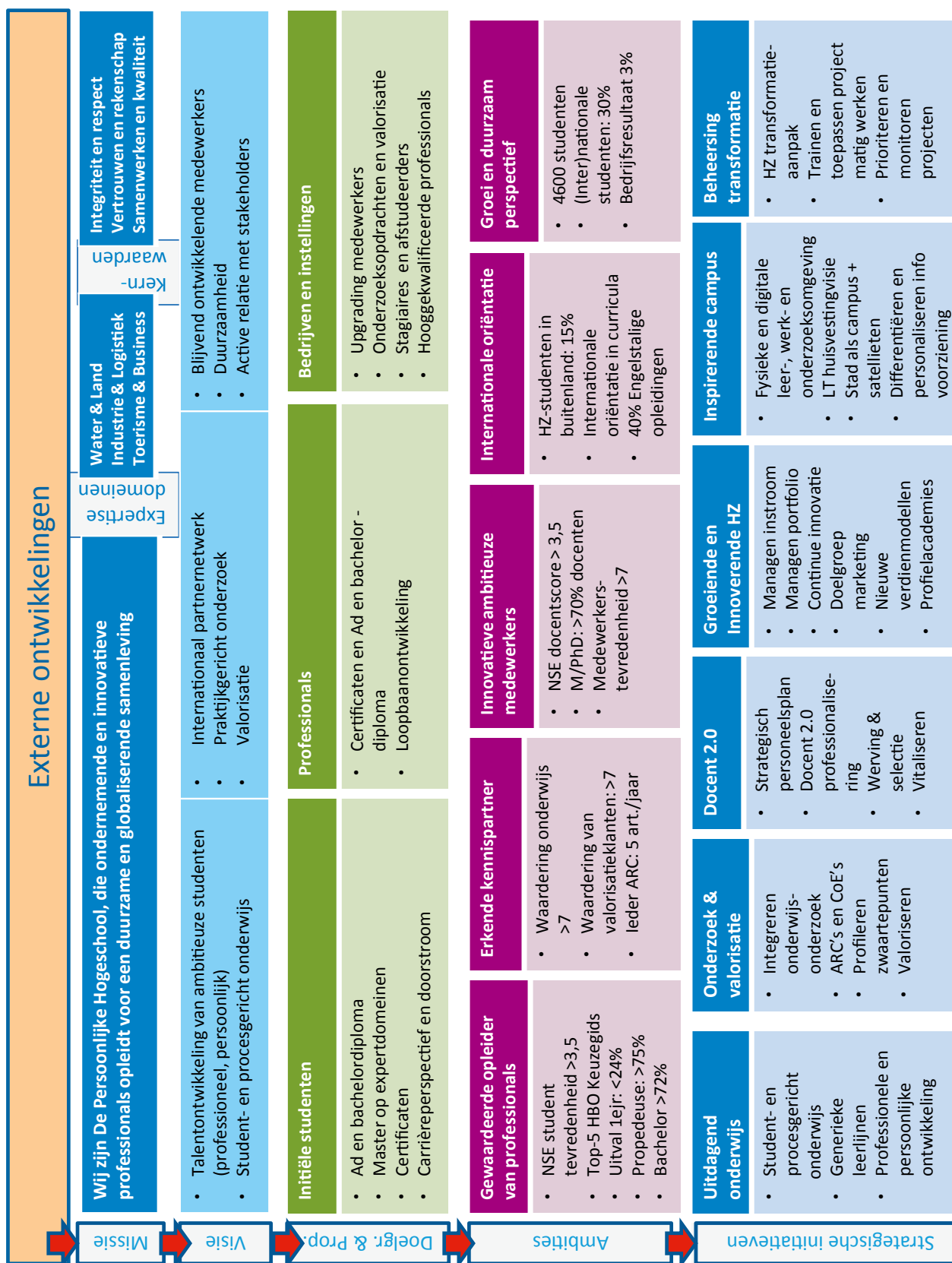


3.1. STRATEGISCHE ROUTE

CONTINUÛTEIT	Realiseren groei Positief bedrijfsresultaat behalen Leveren kosteneffectief onderwijs/onderzoek				
KLANT MARKT/ MAATSCHAPPIJ	Begeleiding professionele en persoonlijke ontwikkeling Modulair, FtF en online onderwijs Optimale faciliteiten voor stud./profess (inter)nationaal partnernetwerk Praktijkgericht en internationaal onderw/onderz Bieden carrière-perspectief en doorstroming Valorisatie op expertise domeinen				
INTERNE PROCESSEN	Marketing verbeteren Commercieel & ondernemend vermogen verhogen Verbeteren leerproces & leeromgeving student Beheersing transformatie Verbeteren communicatie en samenwerking				
INNOVATIE	Afstemmen producten met de markt en stakeholders Continu integrale kwaliteit producten verhogen Continu ontwikkelen (ver)nieuwe(de) producten (portfolio) Beschikken over competente medewerkers Ontwikkelen cultuur en gedrag cf. kernwaarden				



3.2. SAMENVATTING HZ-IP 2013-2017



3.3. HZ JAARPLAN 2014

Strategie 2014		Indicatoren/normen 2014		
Ambitie 2014 Bij alle HZ-academies zijn de eerste stappen van de onderwijsvernieuwing conform SPO en de persoonlijke hogeschool planmatig en aantoonbaar gerealiseerd, met een focus op het eerste leerjaar. Met een positief effect op en waardering van de stakeholders, waaronder studenten. Praktijkgericht onderzoek en integratie van onderzoek in onderwijs geven invulling aan 'University of Applied Sciences'. Docenten, studenten en beroepenveld vormen professionele leergemeenschappen	Ons speelveld 2014		Studenten - 100% 1 ^e jaar SKG / SLC - Exitgesprekken met 80% van de vertrokken studenten - 4400 bekostigde studenten - Studenttevredenheid NSE ≥ 3,5 - 12% internationale bekostigde studenten - Instroom > 1500 bekostigde studenten Onderwijs - 100% van de opleidingen hebben een competentiebreakdown, dekkingsmatrix en toetsprogramma's 01-09-14. De 4 leerlijnen en internationale oriëntatie zijn ontworpen. - Uitval < 24% - Bachelorrendement > 72% - Curriculum 1 ^e leerjaar geactualiseerd of vernieuwd m.b.v. synopsis per 01-09-14 - Besluit Engelstalige opleidingen 01-09-14 - Leerlijn onderzoek in alle opleidingen 01-09-2014 - Honoursprogramma per 01-09-14 - Indicator De Persoonlijke Hogeschool - Onderwijsintensiteit > 12 klokuren per week in 1 ^e leerjaar - Score op NVAO accreditatie standaard 3 is minimaal voldoende Onderzoek - Tevredenheid beroepenveld over afgestudeerden > 7 - 100% van onderzoek voldoet aan HZ-kader praktijkgericht onderzoek en valorisatie - Samenwerkingspartner waardeert HZ-onderzoek ≥ 7 - Elke opleiding heeft een gevalideerde onderzoekslijn per 01-09-14 - Er is een sluitende businesscase op het HZ-onderzoeksprogramma met als hoofdonderwerp DDD. Medewerkers - 66% masters - MTO ≥ 7 - Competentiekaarten per team aanwezig - Studenten waarden docent ≥ 7 - Leergemeenschappen in alle opleidingen - Professionaliseringsplan 100% uitgevoerd HZ - Stakeholdertevredenheid ≥ 7 - Bedrijfsresultaat 3% - Er zijn voor elke academie getekende partnerovereenkomsten - Top 5 Keuzegids	
	Doelgroep	Initiële student		Bedrijven/instellingen
	Geografie	Regionaal; Nationaal; Internationaal		Regionaal; Nationaal; Internationaal
	Producten	Bachelor voltijd; 3-jarig traject VWO-ers; Honoursprogramma		Stage; Afstuderen; Onderzoek
	Kanalen	Face to face; Docent-experimenten met online onderwijs; Marketing via huidige kanalen gericht op o.a. ouders, studenten, scholen		Face to face; Experiment online; Netwerken
Fasen	Strategische allianties -> t.b.v. curricula en onderzoek; make or buy	Strategische allianties		
Aandachtspunten: - Marketingstrategie m.b.t. internationale studenten - Voorstudie alumni, deeltijd(bachelor, Ad, module onderwijs)/masterclasses/werkenden, internationale studenten 2+2 trajecten. - Pre-bachelor, deficiencies				
Hoe winnen 2014				
<u>Waardepropositie</u> Studenten: diploma, persoonlijke ontplooiing en internationale ervaring, doorstroom naar (TOP)master, aanbevolen door werkgevers Bedrijven: Regionaal: het bieden van een regionaal netwerk en het contact met studenten. <u>Competitive advantage</u> Studenten: uniek onderwijsconcept (persoonlijk, kwaliteit, intensief, kleinschalig), nummer 1 van Nederland, expertise op gebied Delta, unieke educatieve professionele leergemeenschap waarbij sprake is van sociale cohesie. Bedrijven: Deltaexpertise, nr. 1 positie. Regionaal: het bieden van een regionaal netwerk en contact met studenten.				

Ambitie 2014	Prioriteiten 2014	Doelen 2014
Bij alle HZ-academies zijn de eerste stappen van de onderwijsvernieuwing conform SPO en de persoonlijke hogeschool planmatig en aantoonbaar gerealiseerd, met een focus op het eerste leerjaar. Met een positief effect op en waardering van de stakeholders, waaronder studenten. Praktijkgericht onderzoek en integratie van onderzoek in onderwijs geven invulling aan 'University of Applied Sciences'. Docenten, studenten en beroepenveld vormen professionele leergemeenschappen	Prioriteiten 2014 1. Actualiseren en vernieuwen van de curricula conform SPO (inclusief de 4 leerlijnen), startend in het 1 ^{ste} leerjaar. 2. Praktijkgericht onderzoek richten op de economische maatschappelijke speerpunten in de Delta. Optimaliseren van het netwerk. 3. Professionalisering van medewerkers en teams vanuit het strategisch personeelsplan. 4. Groei en internationalisering, gericht op marktkansen (doelgroepen). 5. Onderscheidende waarde van de student (eindniveau, diploma) op arbeidsmarkt borgen.	Doelen 2014 - Eerstejaars student weet waar de lat ligt, heeft leren en heeft beeld van het beroep. - Er zijn educatieve en professionele leergemeenschappen operationeel. - Elk opleidingsteam heeft de professionaliseringsparagraaf 2014 uit het strategisch personeelsplan uitgevoerd, incl. inrichten complementaire teams. - Elk curriculum (incl. de 4 leerlijnen) is opgebouwd vanuit een competentie break- down, dekkingsmatrix, toetsprogramma. - Het onderwijs in het 1 ^{ste} leerjaar is ontwikkeld met behulp van synopsis en internationaal georiënteerd; en geprogrammeerd en gestructureerd conform de uitgangspunten (onder andere 4*9 weken + pilots per september 2014). - SKG fase 2, de SLC-lijn en het exitbeleid zijn geïmplementeerd en docenten zijn hierin getraind. - Onderzoeksthema's zijn gerelateerd aan de Duurzame Dynamische Delta. - Partnernetwerken (Triple Helix) zijn operationeel. - Vanaf september 2014 voeren eerstejaars studenten onderzoek uit conform de leerlijn. - Instroom kernacademies blijft minimaal gelijk; profielacademies realiseren groei d.m.v. gerichte marketing. - Behalen prestatieafspraken voor 2014.



6.1. SAMENSTELLING HZ-EXAMENCOMMISSIE EN DEELEXAMENCOMMISSIES

SAMENSTELLING HZ-EXAMENCOMMISSIE		
LEDEN	TOELICHTING	BENOEMINGSDUUR
Siert Knigge, voorzitter	Externe voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
Edwin Rampaart, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvEM	01-09-2013 tot 01-09-2014
Dennis Karel, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvZW	01-09-2013 tot 01-09-2014
Wim Bakker, lid	Voorzitter deelexamencommissie AvEP	01-09-2013 tot 01-09-2014
Ruth de Vijlder, lid en tevens vice-voorzitter	Voorzitter deelexamencommissie AvTI	01-09-2013 tot 01-09-2014
Ton Tepe, lid	Voorzitter deelexamencommissie SA Extern lid vanuit NHTV	01-09-2013 tot 01-09-2014
Johan Walhout, lid	Voorzitter deelexamencommissie DA	01-09-2013 tot 01-09-2014
Jos Luteijn, lid	Voorzitter deelexamencommissie DRA	01-09-2013 tot 01-09-2014
Bas de Moor, lid	Extern lid, juridische expertise	01-09-2013 tot 01-09-2014
Loes Lieveense-Tax, lid	Medewerker ondersteunende diensten	01-09-2013 tot 01-09-2014
Henk Drayer, lid	Fraudezaken	01-09-2013 tot 01-09-2014

DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT

1. Edwin Rampart, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Peter Meiboom, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Ronald Boerkoel, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
4. Hans Dekker, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
5. Aukje Hettinga, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
6. Carien du Pon, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
7. Johan Weggemans, lid	05-11-2013 tot 01-09-2014

DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK

1. Wim Bakker, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Francoise Koole, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Marjo Schillings, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
4. Jeanine Enters, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014

DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE

1. Ruth de Vijlder, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Peter van Gelderen, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Anton Bil, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
4. Truus Biskop, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
5. Erik Vos, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014

DEELEXAMENCOMMISSIE ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN

1. Dennis Karel, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Eric Hageman, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-01-2014
3. Rudi van den Dries, lid	01-02-2013 tot 01-09-2014
4. Brigitte de Bruyckere, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
5. Leontine van den Hooven, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014

DEELEXAMENCOMMISSIE SCALDIS ACADEMY

1. Ton Tepe, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Gerben Rodts, lid en plaatsvervangend voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Peter Raas, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
4. Peter Kruizinga, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014

Plaatsvervangende leden:

- Bouwe Postma, plaatsvervangend lid van Gerben Rodts
- Marc Alliët, plaatsvervangend lid van Peter Raas
- Bianca Bijkerk- Van Ommen, plaatsvervangend lid van Peter Kruizinga

DEELEXAMENCOMMISSIE DELTA ACADEMY

1. Johan Walhout, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Hendrik Bakker, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Dick Fundter, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
4. Paul Vader, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
5. Henk Massink, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
6. Theo Meulenberg, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014

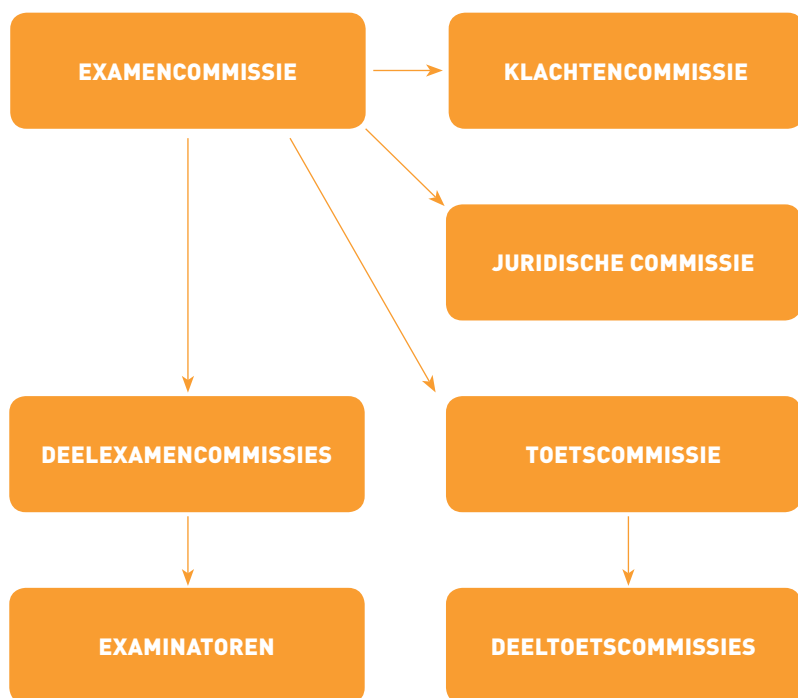
DEELEXAMENCOMMISSIE DE RUYTER ACADEMY

1. Jos Luteijn, voorzitter	01-09-2013 tot 01-09-2014
2. Michael Vlug, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
3. Ted van Rooij, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014
4. Erik v.d. Lichte, lid	01-09-2013 tot 01-09-2014

[betreft een extern lid afkomstig van hogeschool Avans, ter borging van de joint degree IMM]



6.2. STRUCTUUR EXAMENCOMMISSIE



6.3. ROLBESCHRIJVING (DEEL-) EXAMENCOMMISSIES HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hieronder treft u de rolbeschrijving aan van de voorzitter(s) en de leden van de (deel)examencommissie(s), waaronder ook het Dagelijks Bestuur van de examencommissie.

DE EXAMENCOMMISSIE HEEFT ONDER ANDERE DE NAVOLGENDE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN:

- Het uitreiken van getuigschriften;
- Het toevoegen van een supplement aan een getuigschrift
- Het uitreiken van verklaringen over met goed gevolg afgelegde tentamens op verzoek van studenten
- Het op objectieve en deskundige wijze vaststellen of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad;
- Het borgen van kwaliteit van de tentamens en examens;
- Het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen;
- Het verlenen van vrijstellingen voor het afleggen van één of meerdere tentamens;

- Het nemen van maatregelen in geval van examen- of tentamenfraude;
- Het vaststellen van een jaarverslag van de werkzaamheden van de examencommissie en de deexamencommissies;
- De aanwijzing en het beëindigen van een aanwijzing van examinatoren;
- Het vragen van inlichtingen aan examinatoren
- Het jaarlijks aanwijzen aan het begin van het studiejaar van een dagelijks bestuur, bestaande uit drie leden. De voorzitter van de examencommissie is lid en tevens voorzitter van het dagelijks bestuur.
- Nader te bepalen aan haar toegekende bevoegdheden mandateren aan het dagelijks bestuur. Daartoe wordt een nadere regeling door de examencommissie vastgesteld.
- Het instellen van permanente en tijdelijke commissies

De exacte omschrijving van de taken van de afzonderlijke leden, met een collectieve verantwoordelijkheid, is te vinden in het reglement examencommissie HZ, Stichting HZ University of Applied Sciences, artikel 9.1

ESSENTIELE KENNIS EN VAARDIGHEDEN LEDEN EXAMENCOMMISSIE

- Kennis van het toetsbeleid
- Kennis van kwaliteitszorg in het kader van toetsing,

- Kennis van het wettelijk kader (waaronder de WHW)
- Kennis van de OER;
- Kennis van relevante arbeidsmarktontwikkelingen
- Kennis van het hbo-niveau voor bachelor- en voor masteropleidingen
- Kennis van borgingsmaatregelen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen;
- Communicatief vaardig
- Belangen kunnen afwegen op basis van valide argumenten
- Gericht op het collectief nemen van besluiten
- Het kunnen toepassen van wet- en regelgeving
- Het kunnen beoordelen of procedures correct worden toegepast

IN AANVULLING OP DE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN DE EXAMENCOMMISSIE, HEEFT DE VOORZITTER VAN DE EXAMENCOMMISSIE DE VOLGENDE TAKEN:

- Het (tussentijds) bijeenroepen van de examencommissie;
- Het voorzitten van de vergadering van de examencommissie en het dagelijks bestuur;
- Het formuleren en nemen van besluiten;
- Het bij het staken der stemmen nemen van beslissingen;
- Het (laten) voorbereiden en (laten) uitwerken van vergaderingen;
- Het toezien op de naleving van genomen besluiten en de uitvoering van reglementen;

IN AANVULLING OP DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE LEDEN VAN DE EXAMENCOMMISSIE, BESCHIKT DE VOORZITTER VAN DE EXAMENCOMMISSIE OVER DE VOLGENDE KENNIS EN VAARDIGHEDEN:

- In staat zijn om besluitvorming te bevorderen;
- Goed kunnen samenvatten;
- Het toetsen van voorgenomen besluiten passen binnen de kaders van wet- en regelgeving;
- Vergaderingen van de examencommissie efficiënt en effectief leiden
- Met tegenstrijdige standpunten om kunnen gaan;
- Het (laten) voorbereiden en (laten) uitwerken van verslagen vergaderingen en actielijsten.

TOT DE DOOR DE EXAMENCOMMISSIE AAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE GEMANDATEERDE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN KUNNEN BEHOREN:

- Het uitreiken van getuigschriften;
- Het toevoegen van een diplomasupplement aan een getuigschrift;
- Het beoordelen en vaststellen van de uitslag van tentamens en examens;
- Het verlenen van vrijstellingen voor het afleggen van één of meerdere tentamens;

- Het vragen van inlichtingen aan examinatoren;
- Het verstrekken van inlichtingen en advies aan het College van Bestuur inzake een negatief bindend studieadvies
- Het leveren van een bijdrage aan het jaarverslag van de examencommissie en de dealexamencommissies.

De exacte omschrijving van de taken van de afzonderlijke leden, met een collectieve verantwoordelijkheid, is te vinden in het reglement examencommissie HZ, Stichting HZ University of Applied Sciences, artikel 13.1

ESSENTIELE KENNIS EN VAARDIGHEDEN LEDEN DEELEXAMENCOMMISSIE

- Kennis van het toetsbeleid
- Kennis van kwaliteitszorg in het kader van toetsing,
- Kennis van het wettelijk kader (waaronder de WHW)
- Kennis van de OER;
- Kennis van relevante arbeidsmarktontwikkelingen in het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid
- Kennis van het hbo-niveau voor bachelor- en voor masteropleidingen
- Kennis van borgingsmaatregelen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen;
- Communicatief vaardig
- Belangen kunnen afwegen op basis van valide argumenten
- Gericht op het collectief nemen van besluiten
- Het kunnen toepassen van wet- en regelgeving
- Het kunnen beoordelen of procedures correct worden toegepast

IN AANVULLING OP DE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE, HEEFT DE VOORZITTER VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE DE VOLGENDE TAKEN:

- Het (tussentijds) bijeenroepen van de deel examencommissie;
- Het voorzitten van de vergadering van de dealexamencommissie;
- Het formuleren en nemen van besluiten;
- Het bij het staken der stemmen nemen van beslissingen;
- Het (laten) voorbereiden en (laten) uitwerken van verslagen vergaderingen en actielijsten;
- Het toezien op de naleving van genomen besluiten en de uitvoering van reglementen;
- Het zorgdragen voor de verzending van afschriften van verslagen, besluitenlijsten en actielijsten aan het College van Bestuur en de examencommissie;



IN AANVULLING OP DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE LEDEN VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE, BESCHIKT DE VOORZITTER VAN DE DEELEXAMENCOMMISSIE OVER DE VOLGENDE KENNIS EN VAARDIGHEDEN:

- In staat zijn om besluitvorming te bevorderen
- Goed kunnen samenvatten
- Het toetsen van voorgenomen besluiten passen binnen de kaders van wet- en regelgeving
- Vergaderingen van de examencommissie efficiënt en effectief leiden;
- Met tegenstrijdige standpunten om kunnen gaan
- Kunnen beoordelen van de informatie die aan de examencommissie en het College van Bestuur moet worden gegeven

HET DAGELIJKS BESTUUR VAN DE EXAMENCOMMISSIE HEEFT ONDER ANDERE DE NAVOLGENDE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN:

- De voorbereiding van vergaderingen van de examencommissie, de uitvoering van haar besluiten, ziet toe op de naleving van voor de examencommissie relevante alsmede door haar vastgestelde regels
- Het gevolg geven aan het mandaat van de examencommissie zoals dat in een nadere regeling door de examencommissie is vastgesteld
- Het zorgdragen voor het jaarlijks voorbereiden van een rapportage van de werkzaamheden van de examencommissie.
- Het als aanspreekpunt fungeren voor het College van Bestuur.

VOOR EEN OMSCHRIJVING VAN DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN DE LEDEN EN DE VOORZITTER VAN HET DAGELIJKS BESTUUR: ZIE DE OMSCHRIJVINGEN BIJ DE VOORZITTER EN LEDEN VAN DE EXAMENCOMMISSIE

NAAST DE KENNIS EN VAARDIGHEDEN DIE LEDEN EN VOORZITTERS VAN (DEEL-)EXAMENCOMMISSIES BEZITTEN, BESCHIKKEN LEDEN EN VOORZITTERS VAN TIJDELIJKE EN PERMANENTE COMMISSIES OVER:

- Klachtencommissie en juridische commissie: juridische expertise
- Hoorcommissie: geen aanvullende specifieke expertise vereist
- Toetscommissie: expertise op het gebied van toetsing en beoordeling

DE TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN DE LEDEN EN DE VOORZITTER VAN DE EXAMENCOMMISSIE, DE DEEL-EXAMENCOMMISSIES, EN TIJDELIJKE EN PERMANENTE COMMISSIES KUNNEN WORDEN TOEBEDEELD AAN MEDEWERKERS VANAF SCHAAL 10

Aan deze omschrijving kunnen geen rechten worden ontleend. Voor een exacte omschrijving van de taken zie: Reglement examencommissie HZ.



9.1. PROMOTIETRAJECTEN 2013

	NAAM	INSTELLING	ONDERWERP
1.	Petra de Bil	Open Universiteit Heerlen	Sociale categorisering in de brugklas, selectie- en aansluitingsprocessen, sociale uitsluiting en het ontstaan van gedragspatronen in groepen.
2.	Wim Brouwer	Universiteit van Bradford	Effective governance of the Zeeland Regional innovation system
3.	Hans Cappon	Wageningen UR	Acoustic waves for water purification, disinfection and filtration
4.	Hans Dekker	TiasNimbas Business School	Doctor of Business Administration
5.	Timo Derricks	Wageningen UR	Inzichten in regeneratie van kustbestemmingen door onderzoek naar duurzaamheidstransitie binnen innovatienetwerken
6.	Jasper van Houcke	Wageningen UR	Kwaliteit van oesters
7.	Michiel Michels	Wageningen UR	Cultivation of micro algy and photo bioreactors for shellfish in the nursery fase
8.	Leendert-Jan Parlevliet	Protestantse Theologische Universiteit	Het kind en de grote verhalen?
9.	Peter Kruizinga	Wageningen UR	De ontwikkeling van Zeeland als gezondheidsregio
10.	Chris Rijdsdijk	Technische Universiteit Delft	Measure and predict supportability
11.	Mindert de Vries	Universiteit Twente	Interaction of Biota and Sediment Transport on Intertidal areas



9.2. PERCENTAGES MASTERS EN GEPROMOVEERDEN OP PEILDATUM 31/12/2013

	HBO/WO-MASTER	GEPROMOVEERD
Academie voor Economie & Management	88,60%	8,60%
Academie voor Educatie & Pedagogiek	55,20%	0,00%
Academie voor Technologie & Innovatie	65,20%	4,30%
Academie voor Zorg & Welzijn	68,40%	5,30%
De Ruyter Academy	26,70%	0,00%
Delta Academy	60,00%	8,00%
Scaldis Academy	71,40%	0,00%
Kenniscentrum I&O	0,00%	50,00%
Professional Core	70,80%	0,00%
TOTAAL	65%	5%

9.3. VERANTWOORDING PROFESSIONALISERING EN SCHOLING 2013

KOSTEN HZ ACADEMY (INCOMPANY)

TOTALEN	OUT-OF-POCKET	TIJD	SUBTOTAAL
HZ speerpunten onderwijs/onderzoek	€ 106.692,65	€ 15.000,00	€ 121.692,65
MD	€ 17.292,00		€ 17.292,00
Diverse trainingen	€ 6.157,39		€ 6.157,39
Vitaliteit & preventie	€ 10.437,00		€ 10.437,00
Kosten HZ Academy - loonkosten, catering, zaalhuur	€ 38.884,56		€ 38.884,56
Medewerkersdag	€ 3.264,47	€ 43.000,00	€ 46.264,47
TOTAAL	€ 182.728,07	€ 58.000,00	€ 240.728,07

KOSTEN INDIVIDUELE SCHOLING 2013

INDIVIDUELE SCHOLING	OUT OF POCKET
Studiekosten	€ 174.074,-
Lidmaatschappen beroepsverenigingen	€ 98.008,-
Reiskosten	€ 2.999,-
Studieboeken en vakliteratuur	€ 110.367,-
Congressen, bijeenkomsten	€ 43.368,-
TOTAAL	€ 428.816,-

INDIVIDUELE SCHOLING	KOSTEN TIJD
Masters	€ 150.038,-
Promotietrajecten	€ 258.052,-
Deskundigheidsbevordering (docenten)	€ 551.000,-
TOTAAL	€ 959.090,-

TOTAAL OUT OF POCKET 2013	€ 669.544,38
TOTAAL TIJD 2013	€ 959.090,00
TOTAAL 2013	€ 1.628.634,38
JAARINKOMEN HZ 2013	€ 18.066.041,93
6% VAN JAARINKOMEN IS	€ 1.083.962,52

9.4. ZIEKTEVERZUIM

ZIEKTEVERZUIM	2012	2013
	verzuim%	verzuim%
Op	4,91	4,29
Aop	4,01	3,94
TOTAAL HZ	4,57	4,16

9.5. FORMATIEONTWIKKELING

FORMATIE

AANTALLEN (M/V) EN FTE'S PER ACADEMIE OP PEILDATUM 31/12/2013	
	FTE'S
Academie Economie & Management	34,2
Academie Technologie & Innovatie	40,4
Academie Educatie & Pedagogiek	28,3
Academie Zorg & Welzijn	31,4
Delta Academy	31,7
Scaldis Academy	28,6
De Ruyter Academy	17,7
Kenniscentrum Innoveren en Ondernemen	5,4
Totaal OP: Academies/Lectoraten	218,7
Totaal AOP: centrale diensten en academiebureaus	101,1
TOTAAL	318,8



LEEFTIJDOPBOUW HZ OP PEILDATUM 31/12/2013 T.O.V. DE SITUATIE OP PEILDATUM 31/12/2012

LEEFTIJDOPBOUW HZ OP PEILDATUM 31/12/2013 T.O.V. DE SITUATIE OP PEILDATUM 31/12/2012								
	AANTAL		%		FTE		%	
CATEGORIE	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
0-24 jaar	3	4	0,77%	1,03%	2,1	3,8	0,66%	1,19%
25-34 jaar	50	55	12,89%	14,18%	41,8	45,4	13,12%	14,24%
35-44 jaar	97	97	25,00%	25,00%	79,0	79,9	24,79%	25,05%
45-54 jaar	131	120	33,76%	30,93%	102,7	96,7	32,21%	30,33%
55-59 jaar	61	62	15,72%	15,98%	52,7	53,9	16,52%	16,91%
60> jaar	46	50	11,86%	12,89%	36,5	39,1	11,61%	12,27%
TOTAAL	388	388	100,00%	100,00%	314,8	318,8	100,00%	100,00%

LEEFTIJDOPBOUW ONDERWIJZEND PERSONEEL (OP) IN FTE PEILDATUM 31/12/2013

	M	V	TOTAAL	TOTAAL FTE	TOTAAL FTE %
LEEFTIJDSCATEGORIE					
0-24 jaar	0	1	1	1,0	0,50%
25-34 jaar	14	13	27	20,5	10,29%
35-44 jaar	29	31	60	48,6	24,33%
45-54 jaar	48	27	75	61,2	30,68%
55-59 jaar	29	16	45	37,7	18,87%
60> jaar	31	8	39	30,6	15,33%

LEEFTIJDOPBOUW NIET ONDERWIJSGEVEND PERSONEEL IN FTE PEILDATUM 31/12/2013

	M	V	TOTAAL	TOTAAL FTE	TOTAAL FTE %
CATEGORIE					
0-24 jaar	0	3	3	2,8	2,35%
25-34 jaar	13	15	28	24,9	20,87%
35-44 jaar	15	22	37	31,3	26,26%
45-54 jaar	18	27	45	35,5	29,75%
55-59 jaar	13	4	17	16,3	13,62%
60> jaar	6	5	11	8,5	7,16%

9.6. PLANNING EN VERANTWOORDING DECENTRALE ARBEIDSVOORWAARDENMIDDELEN 2013

	PLANNING	VERANTWOORDING
Betaald ouderschapsverlof	€ 3.500,-	€ 4.293,-
Vitaliteit en gezondheid		
• Bedrijfsfitness	€ 6.500,-	€ 3.554,-
• Mentale en lichamelijke fitheid	€ 15.000,-	€ 16.313,-
Duurzaam personeelsbeleid		
• collectieve lpap	€ 43.672,-	€ 18.207,-
• Interventies werkdruk		€ 6.399,-
• diversen: maatwerk		€ 22.634,-
Doelgroepenbeleid arbeidsgehandicapten (fysieke belemmeringen wegnemen)	€ 40.000,-	€ 40.000,-
Inzet arbeidsformatie met WSW indicatie	€ 15.000,-	€ 18.964,-
Woon-werkverkeer (boven cao)	€ 40.000,-	€ 57.496,-
Woon-werkverkeer doelgroep tunnelvergoeding (boven cao-percentages)	€ 20.000,-	€ 15.500,-
Kinderopvang	€ 80.000,-	€ 72.000,-
TOTAAL	€ 263.672,-	€ 275.360,-

cao minimum 1,15% van de brutoloon som is in 2013 (totaal € 23.231.676,-): € 267.164,-



10

INNOVERENDE GROEIENDE HZ

10.1. OVERZICHT STUDENTGEGEVENS

TOTAAL INGESCHREVEN EN NIEUW INGESTROOMD BIJ HZ VERDEELD NAAR GESLACHT

STUDIEJAAR		2013	2012	2011
		% T.O.V. TOTAAL	% T.O.V. TOTAAL	% T.O.V. TOTAAL
TOTAAL INGESCHREVEN	M	50.2%	49.4%	51.4%
	V	49.8%	50.6%	48.6%
		% T.O.V. NIEUW	% T.O.V. NIEUW	% T.O.V. NIEUW
NIEUW INGESTROOMD	M	51.7%	47.1%	50.7%
	V	48.3%	52.9%	49.3%

TOTAAL INGESCHREVEN EN NIEUW INGESTROOMD BIJ HZ VERDEELD NAAR VOOROPLEIDING

STUDIEJAAR		2013	2012	2011
		% T.O.V. TOTAAL	% T.O.V. TOTAAL	% T.O.V. TOTAAL
TOTAAL INGESCHREVEN	HAVO	55.0%	53.6%	50.4%
	VWO	6.6%	6.9%	7.2%
	MBO	25.9%	27.0%	29.5%
	OVERIG	12.6%	12.5%	12.9%
NIEUW INGESTROOMD	HAVO	53.2%	55.2%	47.5%
	VWO	6.8%	5.3%	6.0%
	MBO	25.4%	24.4%	29.1%
	OVERIG	14.5%	15.0%	17.5%



11

INTER- NATIONALISERING

11.1. NATIONALITEITEN INTERNATIONALE STUDENTEN OP DE HZ

NATIONALITEITEN INTERNATIONALE STUDENTEN OP DE HZ											
Afghaanse	1	Duitse	83	Indonesische	3	Mongoolse	1	Singaporese	4		
Amerikaanse	2	Egyptische	1	Iranse	1	Nepalse	2	Spaanse	17		
Belgische	57	Estlandse	6	Italiaanse	2	Nigeriaanse	1	Suriaamse	1		
Bosnische	1	Ethiopische	1	Jordaanse	1	Noorse	1	Tanzaniaanse	1		
Braziliaanse	8	Franse	30	Kazachse	1	Omaanse	11	Thaise	2		
Britse	6	Griekse	3	Keniaanse	1	Oostenrijkse	4	Tsjechische	7		
Bulgaarse	9	Hondurese	1	Letse	19	Poolse	7	Turkse	4		
Canadese	3	Hongaarse	4	Litouwse	34	Portugese	4	Zuid-Afrikaanse	1		
Chinese	59	Ierse	1	Marokaanse	3	Roemeense	19	Zuid-Koreaanse	3		
Deense	1	Indiase	2	Mexicaanse	2	Russische	2	Zweedse	1		



11.2. PARTNERINSTELLINGEN UITWISSELING 2013-2014

LAND	INSTELLING	UITGAAND	INKOMEND
AUSTRIA	Fachhochschule Krems	1	
	Fachhochschule Kufstein		
	Fachhochschule Wien	3	
	Fachhochschule Vorarlberg		2
BELGIUM	Hogeschool Gent		
	Artevelde Hogeschool	1	
	Thomas More	2	1
	Howest		
	Artesis Hogeschool Antwerpen		
BRASIL	Univali		1
CANADA	Capilano University	2	4
	Fanshawe University	12	1
	Mount Royal University	2	
	Okanagan College	4	1
	University of Waterloo		6
	St. Lawrence University		
	Kwantlen	1	
CHILI	Universidad Mayor	1	
CHINA	Jinan University	1	2
CZECH REPUBLIC	Institute of Fin. & Adm. Prague	4	1
DENMARK	University of Southern Denmark		
GERMANY	Berufsakademie Mosbach		3
	Fachhochschule Bremen	1	
	Fachhochschule Dortmund		
FINLAND	Laurea Polytechnic		
	Metropolia University	1	2
FRANCE	Université de Savoie (-)		
	Espeme Business School Nice/Lille	3	4
	IDRAC Lyon/ Montpellier/Paris		3
	IPAC Annecy		2
	Université de Pau		
	IPAG Nice/ Paris	2	1
	Ecole de Management de Normandie		1
ITALY	Università di Ferrara		
JAPAN	Osaka Gakuin University	1	
LATVIA	School of Business Administration Turiba	1	
MEXICO	Cetys		2
	UAEH Hidalgo		
	Technologico de Monterrey		1
	Universidad Autónoma de San Luis Potosi		2
NEW - ZEALAND	Unitec(-)	1	
NORWAY	Oslo University		
POLAND	Politechnika Wroclawska	1	

LAND	INSTELLING	UITGAAND	INKOMEND
RUSSIA	St. Petersburg State Pol. University	1	
SINGAPORE	Nanyang Polytechnic	3	4
SOUTH - KOREA	Dongguk University	9	4
	Chung – Ang University	4	4
SPAIN	Universidad de Barcelona	5	5
	Universidad De Las Palmas De Gran Canaria	2	3
	Universidad de Huesca (Zaragoza)	3	3
	Universitat de Illes Balears	1	
	Universidad Politécnica de Valencia	4	
	Universidad de Cadiz		
SWEDEN	University West	5	
TURKEY	Anadolu University		
	Bahcesehir University*	5	2
	Marmara University*	2	
UK	University of Gloucestershire		
US	Texas State University of San Marcos		
	Calvin College		
	Dowling College		
	Western Kentucky University*		2

(-) samenwerking wordt na hogeschooljaar 2013/2014 beëindigd

* nieuwe partner

11.3. INTERNATIONALE BEURZEN 2013

Teneinde de buitenlandstudie en –stage voor studenten binnen Europa te bevorderen maakt de HZ zoveel mogelijk gebruik van de beursmogelijkheden van het Erasmusprogramma. Daarnaast acht de HZ stage- en studie ervaring buiten Europa van groot belang. Daarom heeft zij een HZ-beurzenfonds opgericht. In het kalenderjaar 2013 hebben 56 studenten een beroep gedaan op de HZ-beurs, waarvan 33 aanvragen voor studie en 23 aanvragen voor stage:

HZ-Beurs studie 2013

HZ Beurs studie 2013

2e sem 12/13	11 studenten	€ 5520,-
1e sem 13/14	22 studenten	€ 10440,-
TOTAAL 2013	33 studenten	€ 15960,-

HZ Beurs stage 2013

2e sem 12/13	19 studenten	€ 8640,-
1e sem 13/14	4 studenten	€ 1920,-
TOTAAL 2013	23 studenten	€ 10560,-

VSF –FONDS 2013

In vergelijking met de voorgaande jaren is het aantal aanvragen voor het VSB-Fonds flink gegroeid door een intensieve promotiecampagne. Het totaal aantal aanvragen was 5. Met 5 aanvragers voor één beurs hebben wij een ratio die beduidend hoger is dan het hbo-gemiddelde en ook hoger dan het totale gemiddelde van de aanvragen.

Het doel van deze beurs is om ook HZ-studenten kansen te bieden om in het buitenland een masterstudie te gaan doen en daarnaast om meer dan één beurs uit te kunnen geven. Als we de aanmeldingen op dit niveau of hoger kunnen handhaven, dan zal het aantal te geven beurzen hoger dan één worden. De uiteindelijke voorgedragen student was Daniel Ivanov van de opleiding AET. Hij heeft de beurs toegekend gekregen t.b.v. een studie bij University of Cranfield in de UK.

JAAAR REKENING

20

JAAARSTUKKEN

13

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Aanbieding	1
Financiële positie	2
Resultaat	3

JAARREKENING

B1 Grondslagen	4
B2 Balans per 31 december 2013	11
B3 Staat van baten en lasten 2013	13
B4 Kasstroomoverzicht 2013	14
B5 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2013	15
B6 Niet uit de balans blijkende verplichtingen	25
B7 Overzicht verbonden partijen	26
B8 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2013	27
B9 Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW	35

OVERIGE GEGEVENS

C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	36
C2 Gebeurtenissen na balansdatum	37
C3 Bestemming van resultaat baten en lasten	38

BIJLAGE(N)

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

A. Inleiding

Aanbieding

De HZ University of Applied Sciences te Vlissingen biedt u hierbij het "Rapport inzake de jaarrekening" over de periode 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013 aan. Het "Rapport inzake de jaarrekening" bestaat uit een balans per 31 december 2013 en een exploitatierekening over de periode 1 januari tot en met 31 december 2013, welke beide zijn voorzien van de benodigde specificaties en toelichtingen. Het "Rapport inzake de jaarrekening" maakt onderdeel uit van het "Jaarverslag".

FINANCIËLE POSITIE

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

Vergelijkend balansoverzicht

	31-12-2013		31-12-2012	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
ACTIVA				
Materiële vaste activa	16.769	36,2	17.687	41,8
Financiële vaste activa	1.859	4,0	1.762	4,2
Vorraden	8	-	11	-
Vorderingen	4.459	9,6	5.392	12,8
Effecten	2.383	5,1	2.424	5,7
Liquide middelen	20.898	45,1	14.995	35,5
	<u>46.376</u>	<u>100,0</u>	<u>42.271</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	12.498	27,0	7.798	18,5
Voorzieningen	2.241	4,8	2.714	6,4
Langlopende schulden	14.705	31,7	16.726	39,6
Kortlopende schulden	16.932	36,5	15.033	35,5
	<u>46.376</u>	<u>100,0</u>	<u>42.271</u>	<u>100,0</u>

RESULTAAT

Het resultaat over 2013 bedraagt € 4.700.064 tegenover € 1.194.232 over 2012. De resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	28.188.687	27.629.325	26.651.712
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.393.560	3.068.674	2.689.657
Collegegelden	7.712.299	7.433.831	7.481.174
Baten werk i.o.v. derden	1.440.732	1.384.834	1.538.173
Overige baten	4.101.617	2.206.028	2.541.002
Totaal baten	43.836.895	41.722.692	40.901.718
Lasten			
Personele lasten	28.275.056	29.605.875	28.978.698
Afschrijvingen	2.163.904	2.363.849	2.203.384
Overige materiële lasten	8.523.395	8.459.790	8.671.124
Totaal lasten	38.962.355	40.429.514	39.853.206
Saldo baten en lasten	4.874.540	1.293.178	1.048.512
Financiële baten en lasten	-270.745	-235.257	-59.101
	4.603.795	1.057.921	989.411
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	96.269	200.000	204.821
Resultaat baten en lasten	4.700.064	1.257.921	1.194.232

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.

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

Financiële instrumenten:

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

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

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

Activiteit:

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

Vergelijking voorgaand jaar:

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

Begroting:

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

Saldering:

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

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

Consolidatie:

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

Materiële vaste activa:

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.

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 privaats 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 middenlooonregeling.
- De pensioenrichtleeftijd is 65 jaar.
- 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 nam bij de Stichting Pensioenfonds ABP toe van 96,6 tot 105,9 procent waardoor het fonds eind 2013 geen dekkingstekort meer had.

Herstelplan:

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

De belangrijkste punten uit dit herstelplan luiden als volgt:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 104,2% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt er een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.

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 2013 (en 2012) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Voorzieningen:

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

Langlopende en kortlopende schulden:

De onder langlopende schulden verantwoorde terugbetaling claim Rekenschap is gewaardeerd tegen contante waarde. Het kortlopende deel van deze schuld is verantwoord onder de kortlopende schulden tegen nominale waarde. De rekenrente die hiervoor gehanteerd wordt is 3,6%. 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.

	2013	2012
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.

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.

	2013	2012
Liquiditeit (<i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>)	1,64	1,52
Quick ratio (<i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>)	1,64	1,52
Solvabiliteit 1 (<i>eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%</i>)	26,95	18,45
Solvabiliteit 2 (<i>eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%</i>)	31,78	24,87
Rentabiliteit (<i>saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten * 100%</i>)	10,72	2,92
Personele lasten / totale lasten	72,57	72,71
Materiële lasten / totale lasten	27,43	27,29

B2 BALANS PER 31 DECEMBER 2013

Na resultaatbestemming

	31 december 2013		31 december 2012	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
<u>Materiële vaste activa</u>				
Gebouwen en verbouwingen	8.567.000		8.823.030	
Terreinen (incl. inrichting)	6.042.599		6.336.898	
Inventaris en apparatuur	2.159.033		2.526.769	
		16.768.632		17.686.697
<u>Financiële vaste activa</u>				
Groepsmaatschappijen		1.859.405		1.763.136
		18.628.037		19.449.833
Vlottende activa				
<u>Vorraden</u>		7.936		11.154
<u>Vorderingen</u>				
Debiteuren	365.013		525.932	
Groepsmaatschappijen	12.743		67.996	
Studenten	2.414.833		2.984.341	
Overige overheden	583.446		534.870	
Overige vorderingen	996.569		1.119.578	
Overlopende activa	94.961		162.480	
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-8.900		-3.697	
		4.458.665		5.391.500
<u>Effecten</u>		2.383.090		2.423.550
<u>Liquide middelen</u>		20.897.801		14.994.948
		27.747.492		22.821.152
TOTAAL ACTIVA		46.375.529		42.270.985

	31 december 2013		31 december 2012	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	-8.076.870		-10.344.733	
Bestemmingsreserves (publiek)	18.715.963		16.380.031	
Bestemmingsreserves (privaat)	1.859.405		1.763.136	
		12.498.498		7.798.434
Voorzieningen				
Personeelsvoorzieningen	1.337.158		1.669.396	
Overige voorzieningen	904.056		1.044.540	
		2.241.214		2.713.936
Langlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	4.027.836		5.269.170	
Langlopende schuld aan OCW	10.676.941		11.454.711	
Overige langlopende schulden	-		2.522	
		14.704.777		16.726.403
Kortlopende schulden				
Kredietinstellingen	1.241.412		831.360	
Crediteuren	1.326.789		1.800.660	
Ministerie van OCW	1.195.867		1.195.867	
Schulden aan groepsmaatschappijen	52.980		86.526	
Belastingen en premies soc. verzekering	1.074.007		1.127.742	
Schulden terzake van pensioenen	375.953		360.445	
Overige schulden en overlopende passiva	11.664.032		9.629.612	
		16.931.040		15.032.212
TOTAAL PASSIVA		46.375.529		42.270.985

B3 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2013

	<u>Realisatie 2013</u>	<u>Begroting 2013</u>	<u>Realisatie 2012</u>
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen	28.188.687	27.629.325	26.651.712
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.393.560	3.068.674	2.689.657
College-, cursus-, les- en examengelden	7.712.299	7.433.831	7.481.174
Baten werk i.o.v. derden	1.440.732	1.384.834	1.538.173
Overige baten	4.101.617	2.206.028	2.541.002
Totaal baten	<u>43.836.895</u>	<u>41.722.692</u>	<u>40.901.718</u>
Lasten			
Personeelslasten	28.275.056	29.605.875	28.978.698
Afschrijvingen	2.163.904	2.363.849	2.203.384
Huisvestingslasten	1.383.183	1.366.763	1.250.349
Overige lasten	7.140.212	7.093.027	7.420.775
Totaal lasten	<u>38.962.355</u>	<u>40.429.514</u>	<u>39.853.206</u>
Saldo baten en lasten	<u>4.874.540</u>	<u>1.293.178</u>	<u>1.048.512</u>
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	411.378	450.000	692.144
Financiële lasten	682.123	685.257	751.245
Financiële baten en lasten	<u>-270.745</u>	<u>-235.257</u>	<u>-59.101</u>
	<u>4.603.795</u>	<u>1.057.921</u>	<u>989.411</u>
Resultaat deelnemingen	96.269	200.000	204.821
Resultaat baten en lasten	<u>4.700.064</u>	<u>1.257.921</u>	<u>1.194.232</u>

B4 KASSTROOMOVERZICHT 2013

	2013		2012	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		4.874.540		1.048.512
<u>Aanpassingen voor:</u>				
Afschrijvingen	2.163.904		2.203.384	
Mutaties voorzieningen	-472.722		585.077	
		1.691.182		2.788.461
<u>Veranderingen vlottende middelen:</u>				
- Voorraden	3.218		-2.436	
- Vorderingen	932.835		-731.553	
- Effecten	40.460		-129.260	
- Kortlopende schulden	1.898.828		-447.536	
		2.875.341		-1.310.785
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		9.441.063		2.526.188
Ontvangen interest	411.378		692.144	
Betaalde interest	-682.123		-751.245	
		-270.745		-59.101
Kasstroom uit operationele activiteiten		9.170.318		2.467.087
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-1.680.202		-1.421.639	
Desinvesteringen materiële vaste activa	434.363		-	
Investerings financiële vaste activa	-		-6.097	
		-1.245.839		-1.427.736
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Vrijval	-		-568.861	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-2.021.626		-1.612.007	
		-2.021.626		-2.180.868
Mutatie liquide middelen		5.902.853		-1.141.517
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:				
Beginstand liquide middelen	14.994.948		16.136.465	
Mutatie liquide middelen	5.902.853		-1.141.517	
<u>Eindstand liquide middelen</u>		20.897.801		14.994.948

B5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

1 ACTIVA

VASTE ACTIVA

	Gebouwen en verbouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Totaal
	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Verkrijgingsprijs	26.859.446	7.038.560	12.755.456	46.653.462
Afschrijvingen	-18.036.416	-701.662	-10.228.687	-28.966.765
	<u>8.823.030</u>	<u>6.336.898</u>	<u>2.526.769</u>	<u>17.686.697</u>
<i>Mutaties</i>				
Investerings	1.135.820	-	544.382	1.680.202
Afschrijvingen	-1.209.454	-43.812	-910.638	-2.163.904
Desinvesteringen	-182.396	-250.487	-1.480	-434.363
	<u>-256.030</u>	<u>-294.299</u>	<u>-367.736</u>	<u>-918.065</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	27.812.870	6.788.073	13.298.358	47.899.301
Cumulatieve afschrijvingen	-19.245.870	-745.474	-11.139.325	-31.130.669
	<u>8.567.000</u>	<u>6.042.599</u>	<u>2.159.033</u>	<u>16.768.632</u>
<i>Afschrijvingspercentages</i>				%
Gebouwen				3,25 - 3,75
Terreinen (incl. inrichting)				0 - 10
Verbouwingen				10
Inventaris en apparatuur				10-25
<i>OZB waarde gebouwen en terreinen</i>			bedrag €	Peildatum
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)			15.665.000	1-1-2013
Vlissingen - Boulevard Bankert 154			597.000	1-1-2013
			<u>16.262.000</u>	
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>				
Vlissingen - Edisonweg 2-4 Vlissingen (geheel)			35.300.000	
Vlissingen - Boulevard 154			2.500.000	
			<u>37.800.000</u>	

Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 1 januari 2013	Investerings	Des- investerings	Resultaat 2013	Boekwaarde per 31 december 2013	Belang
	€	€	€	€	€	%
HZ Holding B.V.	1.763.136	-	-	96.269	1.859.405	100

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2013	31-12-2012
	€	€
Vorraden		
Vorraad kantines	6.390	8.566
Vorraad T-tag	1.546	2.588
Totaal vorraden	<u>7.936</u>	<u>11.154</u>
Vorderingen		
Debiteuren	365.013	525.932
<i>Groepsmaatschappijen:</i>		
TWZ B.V.	12.743	26.782
HZ Holding B.V.	-	41.214
Totaal groepsmaatschappijen	<u>12.743</u>	<u>67.996</u>
Studenten	2.414.833	2.984.341

De vordering op studenten ad € 2.414.833 (2012: € 2.984.341) bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.

Overige overheden:

Provincie Zeeland	388.455	201.973
Provincie Noord-Brabant	47.817	47.817
Ministerie van Economische Zaken	19.107	96.489

Overige semi-overheden:

Betalingsautoriteit Interreg IV c.q. III	128.067	188.591
--	---------	---------

Totaal overige overheden	583.446	534.870
--------------------------	---------	---------

Overige vorderingen:

Te vorderen overige projectsubsidies	203.187	387.604
Diverse waarborgsommen	7.205	7.205
Te vorderen rente	287.306	341.292
Scalda	69.985	-
Te factureren bedragen	271.560	310.610
Overige vorderingen	157.326	72.867

Totaal overige vorderingen	996.569	1.119.578
----------------------------	---------	-----------

Overlopende activa:

Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	88.396	147.779
Verstrekke reisvoorschotten personeel	6.390	12.420
Rente lease De Lage Landen	175	2.281

Totaal overlopende activa	94.961	162.480
---------------------------	--------	---------

Voorziening wegens oninbaarheid

Stand per 1 januari	-3.697	-19.364
Vrijval	-	13.562
Dotatie	-14.333	-3.697
Onttrekking	9.130	5.802

Stand per 31 december	-8.900	-3.697
-----------------------	--------	--------

Totaal vorderingen	4.458.665	5.391.500
---------------------------	------------------	------------------

Effecten

De effecten staan ter vrije beschikking van de stichting.

	Boekwaarde 31-12-2012	Investering	Desinvestering	Koers-resultaat	Boekwaarde 31-12-2013
		€	€	€	€
Obligaties	2.423.550	-	-	-40.460	2.383.090

	31-12-2013	31-12-2012
	€	€
Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	20.888.041	14.987.245
Kasmiddelen	9.760	3.703
Overige liquide middelen	-	4.000
	<u>20.897.801</u>	<u>14.994.948</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 € 20.897.801 ter vrije beschikking van de stichting.

PASSIVA

	31-12-2013	31-12-2012
	€	€
Eigen vermogen		
Algemene reserve	-8.076.870	-10.344.733
Bestemmingsreserves publiek	18.715.963	16.380.031
Bestemmingsreserves privaat	1.859.405	1.763.136
	<u>12.498.498</u>	<u>7.798.434</u>

	Saldo 31-12-2012	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Saldo 31-12-2013
Algemene reserve (publiek)	-10.344.733	2.267.863	-	-8.076.870
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve huisvestingsbeleid	16.380.031	2.335.932	-	18.715.963
Bestemmingsreserves deelnemingsresultaat				
Deelnemingsresultaat	1.763.136	96.269	-	1.859.405
Bestemmingsreserves	<u>18.143.167</u>	<u>2.432.201</u>	<u>-</u>	<u>20.575.368</u>
Totaal eigen vermogen	<u>7.798.434</u>	<u>4.700.064</u>	<u>-</u>	<u>12.498.498</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.

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 31-12-2012	Dotatie 2013	Onttrekking 2013	Vrijval 2013	Saldo 31-12-2013
	€	€	€	€	€
Personeelsvoorzieningen					
Wachtgelden - wettelijk deel	357.793	148.316	-160.575	-62.658	282.876
Wachtgelden - bovenwettelijk	359.109	11.250	-22.934	-196.050	151.375
	716.902	159.566	-183.509	-258.708	434.251
Voorziening WGA	690.493	429.798	-109.994	-391.565	618.732
Voorz. jubileumuitkeringen	262.001	62.699	-31.608	-8.917	284.175
Personeelsvoorzieningen	1.669.396	652.063	-325.111	-659.190	1.337.158
Overige voorzieningen					
Voorziening onderhoud	827.179	200.000	-123.123	-	904.056
Waarborgfonds	217.361	-	-	-217.361	-
	1.044.540	200.000	-123.123	-217.361	904.056
Totaal voorzieningen	2.713.936	852.063	-448.234	-876.551	2.241.214

Voorziening wachtgelden (wettelijk+bovenwettelijk)

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

Voorziening WGA

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

Voorziening jubileumuitkeringen

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

Voorziening onderhoud

Deze voorziening is bestemd voor groot onderhoud. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op het onderhoudsplan van 2013. 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.

Per 31 december 2012 zijn er twee borginstellingen, waarvoor de HZ een waarborgfonds voorziening heeft getroffen.

In haar vergadering van 18 mei 2011 heeft de Stichting Waarborgfonds HBO het besluit genomen het Waarborgfonds per 1 januari 2013 op te heffen. Omdat per genoemde datum nog niet alle borgingscontracten beëindigd waren, kan op dat moment nog geen formele opheffing plaatsvinden. In haar brief van 6 februari 2013 heeft de Stichting aangegeven dat verdeling zal plaatsvinden naar rato van de oorspronkelijk in 1993 verstrekte rijksbijdrage. Het aandeel van de HZ bedraagt 1,755%, ofwel € 681.795. Hiervan is in eerste instantie € 376.163 uitgekeerd op 13 mei 2013.

Per ultimo 2013 is gebleken dat het voor een bij het Waarborgfonds aangesloten hogeschool niet mogelijk is de geborgde leningen te herfinancieren. Om te voorkomen dat opnieuw een impasse zou ontstaan in de opheffing van het fonds, is de volgende oplossing gevonden: Het Waarborgfonds draagt een bedrag dat gelijk is aan het ontbrekende deel in de dekking van de lening die de betreffende hogeschool in het kader van Schatkistbankieren zal aangaan bij het Ministerie van Financiën, over aan het Ministerie van OCW in de vorm van een lening. Met het hiermee gemoeide bedrag van naar schatting € 3.000.000 zal de geborgde lening door de hogeschool worden afgelost. Het resterende deel van het vermogen (ongeveer € 24.000.000) zal hierdoor naar verwachting nog voor de zomer van 2014 aan de hogescholen worden uitgekeerd.

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Looptijd				
Personeelsvoorzieningen				
Wachtgelden - wettelijk deel	198.849	84.027	-	282.876
Wachtgelden - bovenwettelijk	20.975	130.400	-	151.375
	2.933.760	214.427	852.063	-13.983
Voorziening WGA	100.175	312.041	206.516	618.732
Voorz. jubileumuitkeringen	35.038	93.584	155.553	284.175
	355.037	620.052	362.069	1.337.158
Overige voorzieningen				
Voorziening onderhoud	182.500	721.556	-	904.056
Totaal voorzieningen	537.537	1.341.608	362.069	2.241.214

Langlopende schulden

	Saldo lening 31-12-2012	Vrijval 2013	Aflossingen 2014	Saldo lening 31-12-2013	Rente	Rest. looptijd in jaren
	€	€	€	€	%	
Kredietinstellingen						
Rabo 3038.912.948	4.551.349	-	568.920	3.982.429	4,62	8
Rabo 3493.950.586	63.557	-	18.149	45.408	5,95	4
Rabo 3038.914.703	175.035	-	175.035	-	4,70	-
ABN AMRO 98.06.15.771	479.230	-	479.230	-	4,51	-
	<u>5.269.171</u>	<u>-</u>	<u>1.241.334</u>	<u>4.027.837</u>		
Langlopende schulden aan OCW						
Rekenschap '99-'02	9.164.711	-	622.280	8.542.431	-	12
Rekenschap '03	2.290.000	-	155.490	2.134.510	-	12
	<u>11.454.711</u>	<u>-</u>	<u>777.770</u>	<u>10.676.941</u>		
Overige langlopende schulden						
De Lage Landen	2.522	-	2.522	-	-	-
	<u>2.522</u>	<u>-</u>	<u>2.522</u>	<u>-</u>		
Totaal langlopende schulden	<u>16.726.404</u>	<u>-</u>	<u>2.021.626</u>	<u>14.704.778</u>		

Het in bovenstaand overzicht opgenomen bedrag onder 'aflossingen 2014' is verantwoord onder de post kortlopende schulden. Het in 2013 afgeloste bedrag ad € 1.612.007 was per 31 december 2012 verantwoord onder de kortlopende schulden.

LENINGEN RABOBANK

De leningen bij de Rabobank zijn onder te verdelen in een tweetal subgroepen.

Subgroep 1:

Deze lening betreft de overgenomen lening van de Bank Nederlandse Gemeenten. Op 31 december 1993 is een lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten afgesloten voor een bedrag van € 14.974.747, ter financiering van de overname van het economisch claimrecht van de gebouwen en terreinen van de HZ. De N.V. Bank Nederlandse Gemeenten verstrekke de geldlening voor 2/3 deel en de Nationale Investeringsbank N.V. voor 1/3 deel. Op 31 december 2003 is deze lening voor € 11.378.386 overgenomen door de Rabobank, zijnde de resterende hoofdsom op dat moment. Deze lening heeft een looptijd van 20 jaar. Aflossing vindt maandelijks plaats voor € 47.410. Het rentepercentage is voor 10 jaar vast en bedraagt 4,62% per jaar. Na het verstrijken van de rentevaste periode is de vaste rente met ingang van 1 januari 2014 voor een periode van 1 jaar gewijzigd in 2,55% per jaar.

De volgende zekerheid is op de leningen van de Rabobank van toepassing:

Het verleende recht van hypotheek tot een bedrag van € 6.000.000, te vermeerderen met renten, vergoedingen, boeten en kosten voor een begroot bedrag ad € 2.100.000, derhalve tot een totaalbedrag van € 8.100.000 op het volgende onderpand:

Het perceel grond met schoolgebouw en verder toebehoren, gelegen te 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 4, kadastraal bekend gemeente Vlissingen, sectie K nummer 908, ter grootte van vier hectare, tien centiare (4 ha 10 ca), belast met een plicht tot onderhoud of verbodsbepaling krachtens waterschapskeur en deels belast met een opstalrecht nutsvoorzieningen ten behoeve van de gemeente Vlissingen.

Subgroep 2

Op 16 december 1999 is een lening bij de Rabobank opgenomen voor een bedrag van € 453.780 in het kader van het door de HZ ingezette conversietraject, waarbij de lening van de Fortis Bank vervroegd wordt afgelost. De lening wordt afgelost met vaste maandelijkse bedragen en heeft een looptijd van 25 jaar. Maandelijks vindt betaling van rente en aflossing plaats. Het rentepercentage is voor 10 jaar vast en bedraagt 5,95%. Na elke 10 jaar kan het rentepercentage worden herzien. De 2e, 3e, 4e en 5e hoofdsom van € 453.780 zijn inmiddels (vervroegd) geheel afgelost en zijn niet meer in dit overzicht opgenomen. Voor de 6e hoofdsom van € 453.780, opgenomen op 17 maart 2004, gelden dezelfde condities waarbij het restant saldo in 2014 geheel vervroegd zal worden afgelost. De rente hierop is resp. 4,7%. Voor de 1e hoofdsom ad € 453.780, welke is geregistreerd onder nummer 3493.950.586 geldt dat deze bij normale maandelijkse aflossing medio 2017 volledig zal zijn afgelost. De zekerheden zijn dezelfde als vermeld onder subgroep 1.

LENING ABN AMRO BANK

Op 1 september 1994 is een lening bij de ABN AMRO Bank opgenomen voor een bedrag van € 4.537.802, ter financiering van de nieuwbouw van de HZ. De lening was annuïtair met een looptijd van 30 jaar. In 2004 is deze lening lineair geworden met een looptijd van 20 jaar en een rentepercentage van 4,51%, tien jaar vast. De aflossing bedraagt € 11.145 per kwartaal. Telkens na 10 jaar kan het rentepercentage worden herzien. Voor deze lening zijn geen hypothecaire zekerheden verstrekt.

De volgende zekerheden zijn op de lening van toepassing:

Na de beëindiging van de borgstelling door de Stichting Waarborgfonds HBO is als tijdelijke overbrugging tot de algehele aflossing van deze lening per 1 september 2014 (einde rentevaste periode) met de bank het volgende overeengekomen: De HZ houdt tot genoemde datum een Ondernemersdeposito met een inleg van € 535.000 aan bij de ABN AMRO. De betreffende rekening, welke is geregistreerd onder nummer 24.47.93.352, is opgenomen onder de 'Liquide middelen'. Vanuit dit deposito zal per 1 september 2014 algehele aflossing van de lening plaatsvinden.

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

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

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

	31-12-2013	31-12-2012
	€	€
Kortlopende schulden		
Kredietinstellingen	1.241.412	831.360
Crediteuren	1.326.789	1.800.660
Ministerie van OCW	1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen	52.980	86.526
Omzetbelasting	20.119	55.117
Loonheffing	830.794	855.428
Premies sociale verzekeringen	223.094	217.197
Schulden terzake van pensioenen	375.953	360.445
<i>Overige kortlopende schulden:</i>		
Coördinatiepunt Fluenz	127.506	105.101
Accountants- en advieskosten	70.704	17.545
Te betalen salarissen/overwerk	29.172	89.504
Huur ROC	-	343.949
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	21.415	15.750
Rente en kosten banken	6.764	4.383
Ontvangen borgen	7.658	8.416
Aflossing lease De Lage Landen	2.522	30.265
Overige posten	242.091	196.018
	<u>507.832</u>	<u>810.931</u>
	-----	-----
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	5.940.381	5.087.737
Vooruitontvangen bijdrage Ministerie OCW en Provincie Zeeland 'Passie'	1.197.141	1.978.422
Geoormerkte subsidies OCW	533.068	34.410
Erasmus/IP-gelden	52.043	69.070
Vooruitontvangen subsidiegelden	881.277	221.887
Vakantiegeld	783.896	775.062
Vakantiedagen	201.452	187.290
Overige posten	42.667	103.985
Innovatie Alliantie inzake div. Raak-projecten	1.524.275	360.818
	<u>11.156.200</u>	<u>8.818.681</u>
	-----	-----
Totaal kortlopende schulden	<u>16.931.040</u>	<u>15.032.212</u>
	=====	=====

Kredietinstellingen

Betreft het aflossingsdeel in 2014 respectievelijk 2013 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 2013/2014 respectievelijk 2012/2013.

B6 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.

In het kader van de voorgenomen opheffing van de Stichting Waarborgfonds HBO heeft de HZ University of Applied Sciences recht op een deel van het uit te keren vermogen. Volgens een brief van de Stichting d.d. 6 februari 2013 bedraagt het aandeel van de HZ conform de toegepaste verdeelsleutel € 681.795. Hiervan is in 2013 een bedrag van € 376.163 uitgekeerd. Het restant ad € 270.367 zal naar verwachting voor de zomer van 2014 worden uitgekeerd.

Servicecontracten:

Met Océ-Nederland B.V. is m.i.v. 1 januari 2012 een overeenkomst afgesloten voor levering van de volgende diensten: Full Service Repro activiteiten, Self Service Repro, Beschikbaar stellen decentrale faciliteiten, Managementinformatie en 1e en 2e lijnsbeheer. Het contract is afgesloten voor een periode van 60 maanden en eindigt derhalve op 1 januari 2017, met een optie tot verlenging van twee maal twaalf maanden. Gedurende deze verlenging heeft de HZ het recht de overeenkomst per kwartaal op te zeggen. Het hiermee gemoeide bedrag is afhankelijk van het daadwerkelijke gebruik, maar bedraagt naar schatting minimaal € 200.000 (excl. btw) per jaar. Daarnaast is een overeenkomst afgesloten waarbij de HZ zich verplicht een medewerker aan Océ-Nederland ter beschikking te stellen voor een periode van één jaar tegen een vast uurtarief. Deze overeenkomst kan telkens voor een periode van een jaar worden verlengd.

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., The Work Zone B.V. en Pushz B.V. Laatstgenoemde besloten vennootschap is per 12 december 2012 ontbonden. Op grond van de invorderingswet is de HZ hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belasting.

Investeringsverplichtingen:

De HZ is ultimo 2013 investeringsverplichtingen aangegaan ten bedrage van € 64.716 exclusief btw.

B7 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitencode
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	1.859.405	96.269	-	nee	nee	100	4
In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2013 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	688.566	109.073	1.437.988	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.

B8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2013

3 Baten

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
3.1 Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	28.082.934	27.489.361	26.526.045
Normatieve rijksbijdrage (MBO)	-959	26.106	51.936
	<u>28.081.975</u>	<u>27.515.467</u>	<u>26.577.981</u>
Geoormerkte subsidies	106.712	113.858	73.731
Totaal (Rijks)bijdragen Ministerie van OCW	<u>28.188.687</u>	<u>27.629.325</u>	<u>26.651.712</u>

Normatieve Rijksbijdrage (2013: € 28.081.975 begroot: € 27.515.467 werkelijk 2012: € 26.577.981)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2013 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2011) is € 1.556.889 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2012 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2010), en € 593.573 hoger dan begroot, als gevolg van 114 meer bekostigde eenheden. Dit kan gesplitst worden in 198 meer bekostigde studenten en 84 minder bekostigde diploma's.

Geoormerkte subsidies (2013: € 0 begroot: € 0 werkelijk 2012: € 0):

Lerarenbeurs (kenmerk: 2013/2/336588):

De lerarenbeurs van € 26.225 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 13 docenten in 2013.

Lerarenbeurs (kenmerk: 2013/2/332897):

De lerarenbeurs van € 80.487 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 18 docenten in 2013.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Bijdrage Ministerie OCW en Prov.Zld inzake Passie	781.282	942.064	1.078.901
Overige overheidsbijdragen	1.612.278	2.126.610	1.610.756
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>2.393.560</u>	<u>3.068.674</u>	<u>2.689.657</u>

Bijdrage OC&W & Prov.Zld inz. Passie (2013: € 781.282 begroot: € 942.064 werkelijk 2012: € 1.078.901)

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 2013 € 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 2013 € 4.000.000 ontvangen. De Passie-middelen worden in de baten verantwoord ter grootte van de in het kader van het project Passie gemaakte kosten.

Overige overheidsbijdragen (2013: € 1.612.278 begroot: € 2.126.610 werkelijk 2012: € 1.610.756)

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 756.556 subsidie aan SIA RAAK-gelden en uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	7.675.741	7.433.831	7.320.618
Overige cursusgelden	36.558	-	160.556
Totaal collegegelden	7.712.299	7.433.831	7.481.174

Collegegelden HBO (2013: € 7.675.741 begroot: € 7.433.831 werkelijk 2012: € 7.320.618)

In de begroting van 2013 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum instromen. Bovendien was het aantal ingeschreven studenten op 1-10-2013 177 hoger dan waarmee in de prognose rekening was gehouden.

3.4 Baten werk i.o.v. derden

Contractonderwijs	215.838	309.834	368.357
<i>Contractonderzoek</i>			
Nationale overheden	44.480	58.000	138.680
Bedrijven	362.296	100.000	112.230
Totaal contractonderzoek	406.776	158.000	250.910
<i>Overige baten in opdracht van derden</i>			
Omzet restauratieve dienst	510.521	620.000	556.352
Omzet repro	243.044	182.000	205.818
Overige	64.553	115.000	156.736
Totaal overige	818.118	917.000	918.906
Totaal baten werk i.o.v. derden	1.440.732	1.384.834	1.538.173

Baten werk i.o.v. derden (2013: € 1.440.732 begroot: € 1.384.834 werkelijk 2012: € 1.538.173)

De baten van het contractonderwijs zijn in 2013 € 152.519 lager dan in 2012 en € 93.996 lager dan begroot als gevolg van minder opdrachten voor contractonderwijs. De baten voor het contractonderzoek bedrijven zijn in 2013 € 155.866 gestegen ten opzichte van 2012 en € 248.776 hoger dan begroot.

De omzet restauratieve dienst is in 2013 € 109.479 (17,7%) lager dan begroot. Ook vergeleken met 2012 is sprake van een daling ad € 45.831 (8,2%). Reden hiervoor is onder andere de vestiging van een externe partij dichtbij de school.

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
3.5 Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	406.098	427.000	333.700
Detachering personeel	175.984	185.527	183.200
Sponsoring	21.482	-	9.705
Vergoeding administratiekosten studenten	46.333	25.000	39.045
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	496.000	386.000	448.000
REWIC baten	55.530	64.000	63.340
Overige	2.900.190	1.118.501	1.464.012
Totaal overige baten	4.101.617	2.206.028	2.541.002

Overige baten (2013: € 4.101.617 begroot: € 2.206.028 werkelijk 2012: € 2.541.002)

Er zijn in 2013 € 110.000 meer baten ontvangen voor de bijdrage van buitenlandse partnerinstellingen dan begroot. De overige baten in 2013 zijn € 1.436.178 hoger dan in 2012. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een uitkering van de Stichting Waarborgfonds HBO ad € 376.163, een vrijval van de bijbehorende voorziening ad € 217.361 en de bij verkoop van het pand Boulevard Bankert 156 gerealiseerde boekwinst ad € 967.080.

4 Lasten

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
4.1 Personeelslasten			
Lonen en salarissen	18.106.137	17.866.924	18.354.256
Sociale lasten	1.985.874	1.949.943	1.888.561
Pensioenlasten	2.910.994	2.856.894	2.688.747
	<u>23.003.005</u>	<u>22.673.761</u>	<u>22.931.564</u>
<i>Overige personele lasten</i>			
Dotatie voorziening wachtgeld	159.566	400.000	509.798
Dotatie voorziening personeel en WGA	429.798	-	499.017
Dotatie voorziening jubileumuitkeringen	62.699	-	55.794
Vrijval voorziening personeel en WGA	-391.565	-	-98.150
Vrijval voorziening wachtgeld en werkloosheidsuitkering	-258.708	-	-87.614
Vrijval voorziening jubileumuitkeringen	-8.917	-	-3.434
Personeel niet in loondienst	4.792.828	5.803.405	4.700.660
Overige personele lasten	486.350	728.709	523.158
	<u>5.272.051</u>	<u>6.932.114</u>	<u>6.099.229</u>
Uitkeringen (-/-) ziekengeld	-	-	-52.095
Totale personele lasten	<u>28.275.056</u>	<u>29.605.875</u>	<u>28.978.698</u>

Personeelslasten (2013: € 28.275.056 begroot: € 29.605.875 werkelijk 2012: € 28.978.698)

De totale personele lasten zijn in 2013 € 1.330.819 (4,5%) lager dan begroot en € 703.642 (2,4%) lager dan 2012. Het verschil met de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door € 1.010.577 minder Personeel niet in loondienst. Vergeleken met 2012 is in 2013 vooral sprake van een daling van de dotatie aan en vrijval van de diverse voorzieningen van per saldo € 882.538.

Afgezet tegen de begroting 2013 zijn de werkelijke lonen en salarissen € 239.213 hoger.

Aantal FTE's

	2013	2012
	Fte	Fte
WP/OP	199,52	191,70
OBP	119,28	123,13
	<u>318,80</u>	<u>314,83</u>

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
Bezoldigingen CvB en RvT			
College van bestuur	285.753	351.998	354.603
Raad van Toezicht	43.300	45.000	44.366
	<u>329.053</u>	<u>396.998</u>	<u>398.969</u>

Toelichting inzake Wet Normering Topinkomens

College van Bestuur	Omvang dienstverband	Periodiek betaalde beloning	Belaste onkosten vergoeding	Voorziening t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totaal
		€	€	€	€
A.P. de Buck (voorzitter CvB)	1-1 t/m 31-12-2013	151.521	1.800	25.344	178.665
C.P.A. van Dongen (lid CvB)	1-1 t/m 01-08-2013	91.254	1.050	14.784	107.088
					<u>285.753</u>

Raad van Toezicht	Functie	Omvang dienstverband	2013
			€
Poppelaars, A.J.G.	Voorzitter	1-1-2013 t/m 31-12-2013	9.200
Teune-Kasbergen, W.M.E.	Vice voorzitter	1-1-2013 t/m 31-12-2013	8.500
Kloet, J.	Lid	1-1-2013 t/m 31-12-2013	6.400
Hart, J.J. van der	Lid	1-1-2013 t/m 31-12-2013	6.400
Mourik, N. van	Lid	1-1-2013 t/m 31-12-2013	6.400
Izeboud, C.	Lid	1-1-2013 t/m 31-12-2013	6.400
			<u>43.300</u>

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa			
Gebouwen	1.209.454	1.302.661	1.161.759
Inventaris en apparatuur	910.638	1.020.291	996.344
Terreininrichting	43.812	40.897	45.281
Totaal afschrijvingen	2.163.904	2.363.849	2.203.384

4.3 Huisvestingslasten

Huur	145.856	120.400	12.017
Verzekering gebouwen	69.649	65.000	58.155
Dotatie onderhoudsvoorziening	200.000	200.000	200.000
Klein onderhoud	174.056	244.363	216.665
Energie en water	569.152	500.000	548.965
Schoonmaakkosten	103.889	92.000	100.110
Heffingen	111.731	120.000	107.927
Overige	8.850	25.000	6.510
Totaal huisvestingslasten	1.383.183	1.366.763	1.250.349

Totaal Huisvestingslasten (2013: € 1.383.183 begroot: € 1.366.763 werkelijk 2012: € 1.250.349)

De huurkosten zijn € 133.839 hoger dan in 2012. Onder deze post is o.a. opgenomen de aan Scalda betaalde huur voor het gebruik van het pand aan de Vlietstraat in Terneuzen ad € 94.685.

De kosten van energie en water zijn in 2013 € 69.152 (13,8%) hoger dan begroot en € 20.187 (3,7%) hoger dan in 2012.

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
4.4 Overige lasten			
Administratie en beheer	255.452	422.010	487.514
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Inventaris en apparatuur	680.469	511.700	787.203
Leer- en hulpmiddelen	213.030	292.099	190.448
Totaal inventaris en apparatuur	893.499	803.799	977.651
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
<i>Overige</i>			
Reis- en verblijfskosten	668.968	654.128	603.527
Tegemoetkoming studerenden	139.817	132.600	155.232
Accountantskosten	84.903	78.300	63.595
Advieskosten	762.281	490.000	639.671
Inkoopkosten restauratieve dienst	293.425	272.800	289.544
Kosten repro	119.931	120.000	88.929
Kosten studentenhuysvesting	-	-	67.250
Wervingskosten	529.601	626.900	649.727
Restaurantkosten	337.422	320.950	404.911
Inhuur diensten	1.230.069	1.414.036	1.236.884
Abonnementen en contributies	530.634	505.775	537.132
Telefoon- en faxkosten	98.714	116.279	111.407
Portikosten	44.862	55.250	46.219
Kantoorbehoeften	33.603	44.750	40.926
Drukwerk	35.924	25.800	137.789
Kopieerkosten	445.610	413.400	395.697
Kosten visitatie	337.347	293.200	197.364
Verzekeringen	34.498	35.700	33.934
Excursies	237.669	241.950	234.421
Bankkosten en koersverschillen	25.983	25.400	21.451
Totaal overige	5.991.261	5.867.218	5.955.610
Totaal overige lasten	7.140.212	7.093.027	7.420.775

Totaal overige lasten (2013: € 7.140.212 begroot: € 7.093.027 werkelijk 2012: € 7.420.775)

De totale lasten inventaris en apparatuur zijn ten opzichte van 2012 vooral gedaald met € 84.152 door minder kosten i.v.m. aanschaf van inventaris en apparatuur ad € 106.734. In de totale overige lasten zien we een stijging van de advieskosten ad € 272.281 (55,6%) t.o.v. begroting en € 122.610 (19,2%) vergeleken met 2012. De wervingskosten zijn € 97.299 (15,5%) lager dan begroot en ook € 120.126 (18,5%) lager dan in 2012. De Inhuur diensten is met € 183.967 (13,0%) minder kosten fors lager dan begroot.

	2013	2012
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	45.000	35.695
Andere controlewerkzaamheden	33.170	25.417
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	6.734	2.483
	<u>84.904</u>	<u>63.595</u>

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	€	€	€
Financiële baten			
Rentebaten	370.838	370.000	481.811
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-40.460	-	129.260
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	81.000	80.000	81.073
	<u>411.378</u>	<u>450.000</u>	<u>692.144</u>
Financiële lasten			
Rentelasten	682.123	685.257	751.245
Totaal financiële baten en lasten	<u>-270.745</u>	<u>-235.257</u>	<u>-59.101</u>

Financiële baten en lasten (2013: € 270.745 begroot: € 235.257 werkelijk 2012: € 59.101)

De "normale rentebaten" zijn € 110.973 (23,0%) lager dan in 2012 en met € 838 verschil vrijwel gelijk aan de begroting.

Grootste verschil betreft de waardeverandering van de obligaties; werd hiermee in 2012 nog een koerswinst

gerealiseerd ad € 129.260, in 2013 was er sprake van een koersverlies van € 40.460.

De rentelasten zijn met € 69.122 gedaald ten gevolge van (extra) aflossingen.

B9 OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
	Kenmerk					Gereed	Niet gereed
Lerarenbeurs	562355-2		20-09-2013	84.768	26.225		Ja
Lerarenbeurs	550419-1		20-08-2013	73.466	80.487		Ja
Samenwerking							
Lerarenopleidingen & scholen	592761-1		17-12-2013	400.000	400.000		Nee
totaal				558.234	506.712		

G2-A Aflopend per ultimo boekjaar

Omschrijving	Toewijzing		Datum	Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Te verrekenen ultimo verslagjaar	
	Kenmerk					Totale kosten €	€
Innovatiebox 2009	BEK-09/69521 M		29-07-2009	11.470	-	-	11.470
Innovatiebox 2010	BEK-10/48241 M			11.470	-	-	11.470
Innovatiebox 2011	BEK-11/25914 M		18-05-2011	11.470	-	-	11.470
totaal				34.410	-	-	34.410

OVERIGE
GEGEVENS

20

JAARSTUKKEN

13

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 2013 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013 en de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin 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 en de Beleidsregels normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT.

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 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 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 onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW.

Ten slotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Middelburg, 23 juni 2014

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 2013 danwel het vermogen per 31 december 2013 of op een andere manier het beeld van de jaarrekening tegenspreken.

C3 BESTEMMING VAN RESULTAAT BATEN EN LASTEN

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2013 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur al in deze jaarrekening verwerkt.

€ 2.267.863 toevoegen aan de algemene bedrijfsreserve en € 2.335.932 toe te voegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, het resterende bedrag ad € 96.269 is toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2013.

BIJLAGEN

D1 GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

INSTELLING

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

CONTACTPERSOON

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

BRIN-NUMMERS:

21 MI Stichting HZ HBO
28 AX Stichting HZ MBO



UNIVERSITY
.....
OF APPLIED SCIENCES

ADRES HOOFDLOCATIE

Edisonweg 4
4382 NW Vlissingen

POSTADRES

Postbus 364
4380 AJ Vlissingen

CONTACT

Tel. 0118 - 489000 | info@hz.nl

WWW.HZ.NL