



Jaarstukken HZ 2023

12 JUNI 2024

INHOUDSOPGAVE

1. BESTUURSVERSLAG 2023

2. JAARREKENING 2023

3. OVERIGE GEGEVENS

Jaarstukken HZ 2023



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



BESTUURSVERSLAG HZ 2023

12 JUNI 2024

INHOUDSOPGAVE BESTUURSVERSLAG HZ 2023

1. VOORWOORD	7
2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE	10
2.1. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN	10
2.2. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING	11
2.3. KERNACTIVITEITEN: ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE	12
2.4. ORGANISATIE EN BESTURING	16
2.5. RAAD VAN TOEZICHT	18
2.6. MEDEZEGGENSCHAP	22
2.7. DEELNEMINGEN	25
2.8. NALEVING BRANCHECODE	25
2.9. RECHTSBESCHERMING STUDERENDEN EN MEDEWERKERS	34
3. RISICOMANAGEMENT	38
3.1. RISICOMANAGEMENTSYSTEEM	38
3.2. PLANNING-EN-CONTROL CYCLUS	38
3.3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN	42
3.4. RESULTATEN EN IN CONTROL STATEMENT	47
3.5. EVALUATIE	47
4. CONTINUÏTEIT	48
4.1. INLEIDING	48
4.2. FINANCIËLE PRESTATIES 2022: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2022	48
4.3. SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S	49
4.4. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF	50
5. DE HZ IN UITVOERING	55
5.1. WIJ ZIJN OPLEIDER VAN PROFESSIONALS VOOR EEN WERELD IN TRANSITIE	55
5.2. DE HZ ALS ERKENDE KENNISPARTNER	63
5.3. DE HZ ALS PARTNER IN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVES	68
5.4. DE HZ ALS BRUISENDE COMMUNITY	69
5.5. HOE WIJ ONZE MISSIE REALISEREN	70
5.6. SOCIAAL JAARVERSLAG	72
5.7. DUURZAME BEDRIJFSVOERING	74
5.8. HUISVESTING	77
6. KWALITEITSAFSPRAKEN HZ	79
6.1. KEUZES HZ 2019-2024	79
6.2. BESCHIKBARE FINANCIËLE MIDDELEN	80
6.3. KWALITEITSAFSPRAKEN 2023: VOORTGANG OP DE VOORNEMENS	80
6.4. BETROKKENHEID BIJ PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE KWALITEITSAFSPRAKEN	82
6.5. RAPPORTAGE HOGESCHOOLRAAD	84

7. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	85
7.1. BESCHRIJVING IMPACT CORONA EN CORONAMAATREGELEN	85
7.2. BESTEDING CORONA-ENVELOPPE: PLAN, REALISATIE EN VOORUITBLIK	89
8. OVERIGE THEMA'S	95
8.1. TREASURYBELEID	95
8.2. HELDERHEID BEKOSTIGING	95
8.3. PUBLIEK-PRIVATE ARRANGEMENTEN	97
8.4. PROFILERINGSFONDS EN OVERIGE FINANCIËLE ONDERSTEUNING STUDERENDEN	99
8.5. VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDERS	101
BIJLAGEN	102
BIJLAGE 1: OPLEIDINGSPORTFOLIO HZ	103
BIJLAGE 2: VERANTWOORDING PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK VOLGENS FORMAT VERENIGING HOGESCHOLEN	105
BIJLAGE 3: DECENTRALE PROJECTEN NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	120
BIJLAGE 4: FINANCIËLE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN	129
BIJLAGE 5: INHOUDELIJKE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN 2023	140
BIJLAGE 6: TERUGBLIK HOGESCHOOLRAAD OP KWALITEITSAFSPRAKEN 2023	150
BIJLAGE 7: OVERZICHT PROJECTEN NPO	151
BIJLAGE 8: VERANTWOORDING EXTRA MIDDELEN OCW	159
BIJLAGE 9: SOCIAAL JAARVERSLAG	165

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES 2023 KERNCIJFERS



IN
2023

4.622

STUDERENDEN IN TOTAAL
(exclusief 145 cursisten non-formeel onderwijs)

1.735	1.209	1.678
<small>SOCIAAL DOMEIN</small>	<small>ECONOMISCH DOMEIN</small>	<small>TECHNISCH DOMEIN</small>

1.450

NIEUWE STUDERENDEN

589	346	515
<small>SOCIAAL DOMEIN</small>	<small>ECONOMISCH DOMEIN</small>	<small>TECHNISCH DOMEIN</small>

1.158

AFGESTUDEERDEN

769

INTERNATIONALE STUDERENDEN

IN CIJFERS

31
bachelor
opleidingen
(23 voltijd en
8 deeltijd)

1
master
opleiding

8
Associate degree
opleidingen
(inclusief 4 Ad-
opleidingen te Roosendaal)

73
nationaliteiten
onder studenten

638
medewerkers
(527 fte)

14
lectoraten

4
Centres
of Expertise

€ **0,4 miljoen**

Bedrijfsresultaat

KEUZEGIDS



2^e PLAATS
MIDDELGROTE
HOGESCHOLEN IN
NEDERLAND

2 1 3

17

OPLEIDINGEN IN DE
TOP 3



**VLISSINGEN,
MIDDELBURG &
ROOSENDAAL**

EDISONWEG
Te Vlissingen

HET GROENE WOOD
Te Middelburg

JOINT RESEARCH CENTER ZEELAND
Te Middelburg

MILL HILLPLEIN
Te Roosendaal,
Associate degrees Academie,
samenwerkingsverband tussen
HZ University of Applied Sciences
en Avans Hogeschool

DE HZ JAARSTUKKEN 2023 VIND JE OP WWW.HZ.NL

1. VOORWOORD

Bij de inleiding op de jaarstukken van dé persoonlijke hogeschool past een persoonlijk verhaal. Van Tim, bijvoorbeeld, die als eerstejaars student bedrijfskunde in 2023 participeerde in een project over pfas in de Westerschelde om zo te zien hoe hij als 'change agent' bij kan dragen aan bewustzijn hierover. Of van Hans, die in zijn lectorale rede vertelde over hoe zout water te zuiveren en zoet water te behouden. Van Sia, die uit Sierra Leone koos voor een master in de provincie van de Deltawerken, om later haar land zo te beschermen. Van Angelo, die met zijn bedrijf Pure Blue zo graag samenwerkt met HZ-talent en er zo afhankelijk van is.

Het vertellen van de verhalen van 4.557 studerenden, 527 medewerkers en vele honderden samenwerkingspartners gaat niet. Toch laat dit bestuursverslag zien hoe de hele HZ in 2023 belangrijke stappen maakte in de verwezenlijking van het Instellingsplan 2022 – 2027, 'Bijdragen aan een betere wereld'.

Neem de eerste ambitie uit het IP, het opleiden van professionals voor een wereld in transitie. In de HBO-Keuzegids 2023 staat de HZ op de tweede plaats in de lijst van 'beste middelgrote hogescholen', één plaats hoger dan in het jaar daarvoor. De HZ staat nu al 14 jaar op rij in de top 3. De helft van de beoordeelde opleidingen kreeg de kwalificatie topopleiding en nagenoeg alle HZ-opleidingen behalen in deze ranking een positie in de top 5. Allemaal resultaten waar we trots op zijn en waar heel veel werk van medewerkers in zit.

Daarbij blijft ons onderwijs in ontwikkeling. Wij zetten in 2023 stappen in het op orde brengen van de basis, de onderwijslogistiek, maar ook naar meer interdisciplinariteit. Net zoals in het hele hbo zien wij een verschuiving naar associate degrees (Ad's) en Leven Lang Ontwikkelen. Wij speelden hierop in met een nieuwe AD Food, Business en Innovation en het bekrachtigen van onze samenwerking binnen de Associate degrees Academy in Roosendaal. Ook stelde de HZ eind 2023 een nieuwe visie op Leven Lang Ontwikkelen vast als een belangrijke voorwaarde om ons LLO-aanbod verder te gaan ontwikkelen. Kern van onze visie is dat de HZ – samen met anderen - verantwoordelijk is voor zowel het initiële als LLO-onderwijs. De studerende staat centraal, zonder onderscheid naar doelgroep of leerroute.

De demografische krimp in Zeeland, in combinatie met de krimp in het hbo en de kritische landelijke discussie over internationale studenten stelt ons voor uitdagingen. Dit kan, ondanks de grote vraag vanuit het werkveld naar afgestudeerden, de continuïteit in gevaar brengen. De HZ neemt daarom tijdig maatregelen in de vorm van samenwerkingsverbanden tussen opleidingen, zowel binnen als buiten de HZ, hierbij geholpen door de tijdelijke krimp-middelen. Ook proberen wij steeds in contacten met Den Haag het belang van de regio-rol van een hbo als de HZ te benadrukken, en de vitale noodzaak tot bekostiging van die rol.

Deze rol is niet enkel het geven van onderwijs. Praktijkgericht onderzoek is inmiddels een volwaardige kernactiviteit van de HZ, en van wezenlijk belang voor het onderwijs en de praktijk. Onze tweede ambitie, het zijn van een gewaardeerd kennisinstituut op het gebied van water, energie en vitaliteit leidde ook in 2023 weer tot mooie samenwerkingsprojecten met een grote impact op de regio. De HZ werkte aan een onderzoeksvisie, en de twee Applied Research Centra, het ARC Technology, Water & Environment en het ARC Vitality, werken steeds meer samen. Een van de vele projecten is de monitoring van Brede Welvaart in Zeeland, een onderwerp dat steeds meer op de beleidsagenda staat – zoals in het 2023 verschenen rapport 'Elke Regio Telt'.

Al het onderwijs en onderzoek aan de HZ krijgt vorm in samenwerking met de praktijk. De HZ wil – ambitie 3 – dé partner zijn voor maatschappelijke opgaves in de regio. Vier prachtige projecten, gestart in 2023, laten zien hoe deze ambitie steeds meer vorm krijgt.

Zo is in 2023 het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) in Middelburg geopend, een nieuw gebouw en hypermodern onderzoekslaboratorium dat de HZ samen met mbo-instelling Scalda en wo-instelling University College Roosevelt heeft opgezet. Studerenden vanuit de hele onderwijsketen werken hier samen met onderzoekers en bedrijfsleven aan maatschappelijke projecten op het gebied van water, energie, food en biobased economy.

Ook het Delta Climate Center startte in 2023. Weer een samenwerkingsproject vanuit de gehele onderwijsketen met de praktijk. Het DCC doet onderzoek naar en verzorgt onderwijs over deltagebieden. De missie van het DCC is het ontwikkelen en verbinden van kennis over de Zeeuwse delta ten behoeve van de maatschappelijke opgaven rond de transitie naar een duurzame, klimaatbestendige en welvarende delta.

De samenwerking met de praktijk kreeg in 2023 steun van het meerjarig project Katapult New Waves, gericht op het versterken van publiek-private samenwerking op het terrein van water, energie en voedsel. Specifiek op het gebied van energie anticipeerde de HZ op de ontwikkelingen in Zeeland en het belang van de energietransitie met de oprichting van de Energy Campus. Doel van de Energy Campus is onder meer het opleiden van professionals die hun rol kunnen vervullen in de energietransitie. In de energietransitie zijn immers op alle niveaus professionals nodig met nieuwe kennis en competenties.

Het belangrijkste is wellicht niet wat de HZ heeft bereikt, maar hoe wij dat doen: als bruisende, inclusieve community. Wij zetten in 2023 belangrijke stappen in het ruimte bieden aan diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Voor studenten verstevigden wij de HZ community en zetten wij in op versterking van het studentenwelzijn. Hoe hecht de HZ-community is, bleek bijvoorbeeld bij de viering van 120 jaar zeevaartschool. Mooi om te bedenken dat we onderdeel zijn van een lange traditie, maar dan wel een traditie met toekomst. Met onze focus op watervraagstukken en duurzame oplossingen daarvoor zijn wij immers volop bezig met de toekomst.

Die duurzame toekomst staat steeds meer centraal in alles wat wij doen, dus ook in dit bestuursverslag, waarin wij explicieter dan ooit aandacht besteden aan onze resultaten op dit gebied. Zo hebben we opnieuw een substantiële energiebesparing doorgevoerd en hebben we stappen gezet op het gebied van afvalpreventie en duurzame catering. Daarmee werken we ook via onze eigen bedrijfsvoering aan een van onze ambities uit het Instellingsplan.

Alleen al met het inzichtelijk maken van een vraagstuk komt het aanpakken ervan immers in zicht. Zo werkten wij aan het in kaart brengen van de sociale veiligheid op de HZ en het handelen naar de uitkomsten van dit onderzoek. Sociale veiligheid is niet altijd vanzelfsprekend. Dat moet anders, en daar werken wij hard aan.

Uiteraard vragen al onze ambities wel een solide basis, financieel en organisatorisch. Hoewel de HZ financieel solide is, vragen de ontwikkelingen die nu al op ons afkomen om proactief handelen en stevig risicomanagement. Agile werken, de werkvorm die het beste past bij de wendbare hogeschool die we willen en moeten zijn, wordt steeds meer toegepast en omarmd in de organisatie.

In gezamenlijkheid mooie resultaten boeken voor onderwijs, onderzoek en de regio, dat is waar de HZ ook in 2023 voor stond. Een van de mooiste complimenten uit de Nationale Studenten Enquête was dan ook de bijzonder hoge waardering van studenten voor de sfeer op de HZ.

Alles overziend mogen we trots zijn op wat we hebben bereikt en wat we hebben weten te behouden. Maar vooral hebben we diep respect voor het commitment dat studerende(n), medewerkers en partners ook in 2023 hebben getoond. Het is die inzet die maakt dat we vol vertrouwen 2024 in zijn gegaan.

Namens het CvB en Bestuur- en Directieteam,

Barbara Oomen
Voorzitter

2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE

2.1. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

De missie, visie en kernwaarden van de HZ zijn verwoord in het HZ-Instellingsplan 2022-2027. De HZ ziet het als haar taak om met vernieuwend onderwijs en onderzoek bij te dragen aan een betere wereld. Beter betekent in dit verband vooral 'duurzamer'. De Sustainable Development Goals - de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties - vormen hiervoor de basis. In de veranderende wereld blijft het onze taak om samen met het voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en (inter)nationale kennisinstituten te zorgen voor een goede kennisinfrastructuur. Maar dan wel afgestemd op de arbeidsmarkt, de behoeften en de ontwikkelingen in onze regio. We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid als regionaal kennisinstituut en als spil in de verbinding tussen bedrijven, instellingen en overheid. Door het combineren van onderwijs en praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan de kennisontwikkeling. Daarnaast zijn wij een schakel in de onderwijsketen. Wij zien het als onze taak te zorgen voor een soepele aansluiting in de keten funderend onderwijs - mbo - associate degree-onderwijs, hbo-bachelor en hbo/wo-master.

Onze missie

De HZ draagt bij aan een betere wereld

door als **persoonlijke hogeschool** hbo-professionals op te leiden

door als **University of Applied Sciences** samen met partners oplossingen te vinden voor vraagstukken op het gebied van water, energie en vitaliteit

door als **regiopartner voor de Zeeuwse delta** de ontwikkelingen in de regio te ondersteunen

met een **bruisende community** voor alle partijen

De HZ voert haar Instellingsplan uit vanuit kernwaarden. Kernwaarden zijn richtinggevend voor het denken en doen van alle groeperingen binnen de HZ. De kernwaarden hangen met elkaar samen; gezamenlijk bepalen zij de cultuur van de HZ. Als HZ staan we voor:

- integriteit en respect;
- vertrouwen en rekenschap;
- samenwerking en kwaliteit.

Door met elkaar de dialoog over deze kernwaarden aan te gaan en elkaar aan te spreken op de naleving brengen wij de kernwaarden tot leven in de dagelijkse praktijk.

Het Instellingsplan 2022 – 2027 biedt het kader waarbinnen de HZ strategische keuzes maakt, de domeinen driejaarplannen maken en de opleidingen en teams jaarlijks eigen actieplannen opstellen. Deze werkwijze maakt de HZ wendbaarder en weerbaarder. Wendbaarder omdat actieplannen snel kunnen worden bijgesteld als dat nodig is. Weerbaarder omdat medewerkers zelf keuzes kunnen maken. Dat biedt in onze visie een garantie voor acties die aansluiten bij wat de maatschappij op dat moment vraagt. Om dit te kunnen realiseren kiezen we voor agile transformeren, dienend leiderschap en een flexibele organisatie en infrastructuur met zelf-organiserende en resultaatverantwoordelijke teams.

Wij willen bijdragen aan een betere wereld door realisatie van de volgende ambities, die zijn gebaseerd op onze missie en visie:

- Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie.
- Wij zijn een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit.
- Wij zijn dé partner voor maatschappelijke opgaven in onze regio.
- Wij zijn een bruisende community voor alle partijen.

Naar een duurzamere wereld

Duurzaamheid willen we terugzien in al ons werk. Zo nam de HZ in 2023 ook weer deel aan de Sustainability. Daarnaast tekende de HZ de oproep voor een Duurzaam Regeerakkoord. De HZ en andere ondertekenaars vragen om een toekomststrategie die brede welvaart mogelijk maakt.

Citaat uit het manifest

“De transities die hiervoor nodig zijn, staan niet op zichzelf. Klimaatactie en natuurherstel hebben alleen zin als iedereen mee kan komen. Gelijke kansen zijn alleen haalbaar met hersteld vertrouwen en goed onderwijs. Een duurzame economie werkt alleen met een vernieuwde arbeidsmarkt en een rechtvaardig ondernemingsklimaat”.

Hogeschoolbreed werkte het HZ Green Office als verband van studenten en medewerkers samen met externe partners in 2023 verder aan een duurzame omgeving binnen de HZ en in de regio. Het Green Office organiseert onder meer wekelijks terugkerende activiteiten, zoals beach cleanups, garden sessions in onze studententuin, het kleinschalige HZ-voedselbos en acties gericht op gedragsverandering.

In dit bestuursverslag verantwoorden we ons over onze specifieke maatregelen en activiteiten op het gebied van duurzaamheid in de paragrafen 2.2.1 Onderwijs, 2.2.2. Onderzoek, 2.3.2. Vraagstukken oplossen, 5.4.3. HZ Community, 5.6. Sociaal jaarverslag (medewerkers) en 5.7. Duurzame bedrijfsvoering.

2.2. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

De HZ is een persoonlijke hogeschool en een kennisinstituut waar opleiding en onderzoek naadloos met elkaar verweven zijn en samenwerking hoog op de agenda staat.

2.2.1. Professionals opleiden als persoonlijke hogeschool

In deze turbulente wereld kiest de HZ er uitdrukkelijk voor om een persoonlijke hogeschool te blijven. Dat betekent:

- We zijn een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap van studenten, medewerkers en partners: we zijn een hogeschool waar plaats is voor alle mensen die hun talenten willen ontwikkelen. Wij kennen onze studenten en begeleiden hen in hun ontwikkeling tot professional. En de studenten kennen ons.
- Studenten ontwikkelen zich tot ondernemende, innovatieve en waardengedreven professionals, met de ambitie om de wereld beter te maken: onze professionals zijn in staat om ook in onzekere tijden en situaties te komen tot een vakkundig oordeel dat gebaseerd is op kennis en reflectie en tot gedrag dat daarop is gebaseerd. Dit is altijd gebaseerd op onze kernwaarden en de Sustainable Development Goals van de

Verenigde Naties. Onze professionals zijn in staat om te functioneren in internationale verbanden. Tijdens hun studie werken de studerende aan real-life innovatieprojecten. Al onze studerende ontwikkelen een zogeheten T-profiel: een combinatie van enerzijds specifieke discipline-expertise en anderzijds een brede set aan kennis en vaardigheden als markt-, domein- en systeemkennis, digitale vaardigheden en samenwerkingsvaardigheden. De HZ heeft oog voor diversiteit in de instroom en onderkent dat er dan ook diversiteit aan uitstroom zal zijn, wat in lijn is met de behoefte van de markt aan verschillende typen hbo-professionals. De HZ is uitdrukkelijk een instituut voor een Leven Lang Ontwikkelen.

- Studerende ontwikkelen zich via een persoonlijke interdisciplinaire route, en juist dit maakt de HZ tot een unieke hogeschool: de HZ is de hogeschool waarin we met en voor iedereen een zo'n route kunnen uitstippelen. Ons aanbod is afhankelijk van de ontwikkelbehoefte en ambitie van de studerende en de vraag vanuit de markt. Bovendien zijn de ontwikkelroutes van de HZ niet alleen persoonlijk, maar ook interdisciplinair. Dat is te danken aan de unieke combinatie van sectoroverstijgende thema's – water, energie en vitaliteit – vanuit verschillende opleidingen.
- Studerende worden begeleid door zich blijvend ontwikkelende HZ-medewerkers én door partners in de regio. We zijn een lerende organisatie: HZ-medewerkers blijven zich ontwikkelen en de HZ ondersteunt haar medewerkers bij het realiseren van hun individuele ontwikkelingspaden.

2.2.2. Vraagstukken helpen oplossen

De HZ wil zich in haar praktijkgericht onderzoek profileren op drie gebieden: water, energie en vitaliteit. Verder zijn bij de selectie van onderzoeksvraagstukken de Sustainable Development Goals onze leidraad en zoeken we aansluiting bij onder andere de Nationale Wetenschapsagenda, de landelijke Meerjarige Missiegedreven Innovatieprogramma's en de Kennis- en innovatieagenda's Landbouw, Water en Voedsel en Energietransitie & Duurzaamheid. Ook sluiten wij aan bij de Zeeuwse focus op de thema's water, energie en voedsel.

Dit kan de HZ alleen in samenwerking met anderen. Daarom neemt de HZ deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden, waaronder de Centers of Expertise die het hoger onderwijs en het praktijkgericht onderzoek nadrukkelijker koppelen aan regionale speerpunten. Het zijn actiegerichtesamenwerkingsverbanden waarin bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op (een) toekomstbestendig(e) beroepsonderwijs en beroepspraktijk. Een overzicht van de samenwerkingsverbanden waaraan de HZ deelneemt, is opgenomen in paragraaf 2.8.2.

2.3. KERNACTIVITEITEN: ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

De drie kernactiviteiten van de HZ zijn het verzorgen van onderwijs, het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren (tot waarde brengen) van kennis. Dit binnen een bruisende community, en met de basis op orde. De kernactiviteiten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar zodat we maximale impact voor studerende, docenten, bedrijfsleven en omgeving realiseren.

2.3.1. Onderwijs

De HZ leidt studerende op tot gewaardeerde professionals die een bijdrage leveren aan innovatie van de samenleving en de economie (Human Capital Agenda). Ons opleidingsportfolio kent een breed scala aan opleidingen afgestemd op de kennisbehoefte van de regio en daarbuiten, variërend van associate degree (Ad-) opleidingen (voltijd/deeltijd - niveau 5), bacheloropleidingen (voltijd/duaal/deeltijd – niveau 6) tot een

masteropleiding (niveau 7). Een deel van deze opleidingen wordt in het Engels aangeboden. Verder biedt de HZ kortdurende cursussen en masterclasses aan, gericht op professionals die zich willen bij- of omscholen. Tijdens de studie biedt de HZ haar studerenden volop kansen om de opleiding in te richten naar eigen ambitie en talent. Specialisaties, minoren, stage en/of studie in het buitenland en het extra-curriculaire Honours Programma zorgen ervoor dat elke studerende zijn of haar eigen specifieke pad kan volgen.

In 2023 heeft de HZ haar opleidingsportfolio uitgebreid, zie hiervoor paragraaf 5.1.2.

Een overzicht van het opleidingsportfolio van de HZ is opgenomen in bijlage 1.

Duurzaamheid in het onderwijs

Werken aan de SDG's is een item dat bij de HZ verweven is in alle curricula. Daarnaast werken studerenden in het kader van hun opleiding via stages, learning labs en andere projecten aan duurzaamheidsvraagstukken in de regio.

2.3.2. Praktijkgericht onderzoek

Als erkende kennispartner levert de HZ door middel van multidisciplinair, praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan innovatieve oplossingen voor regionaal maatschappelijke uitdagingen. Het onderzoek dat de HZ uitvoert, sluit aan op de regionale maatschappelijke en economische agenda's, de meerjarige, missiegedreven innovatieprogramma's van de nationale topsectoren en de grote Europese onderzoeksprogramma's.

Alle onderzoeksprojecten vanuit [onze lectoraten en kenniscentra](#) zijn gericht op het realiseren van impact op het gebied van:

- maatschappelijke uitdagingen in (primair) de Zeeuwse regio;
- versterken van de regionale economie door middel van innovatie;
- verdiepen en uitbreiden van de kennisinfrastructuur van de regio;
- mede invulling geven aan de landelijke missiegedreven innovatieplannen;
- bevorderen van onderwijsvernieuwing;
- verbinder zijn van 'buiten' naar 'binnen' en vice versa;
- bijdragen aan de lerende netwerken;
- herkenbaar zijn als samenwerkingsvorm met impact;
- bijdragen aan het behalen van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

In hoofdstuk 5.2 en bijlage 2 is een overzicht van projecten en resultaten opgenomen.

Duurzaam HZ-onderzoek

Bij de selectie van onderzoeksvraagstukken zijn de Sustainable Development Goals onze leidraad. Daarmee speelt de HZ een actieve rol op het gebied van klimaatadaptatie, water, kustbescherming, de energietransitie en de transitie naar een bio-circulaire economie. In de komende jaren zullen we – gelet op ons Instellingsplan - de focus nóg meer leggen op actuele complexe (duurzaamheids-) vraagstukken. Maar ook in 2023 zijn tientallen onderzoeken en projecten uitgevoerd waarin duurzaamheid centraal staat (zie hoofdstuk 5.2. en bijlage 2).

Twee voorbeelden van duurzaamheidsonderzoek uit 2023:

Onderzoek naar strategieën voor een toekomstbestendige, welvarende Zuidwestelijke Delta

Hoe houd je de Zuidwestelijke Delta veilig, klimaatbestendig, ecologisch gezond en economisch welvarend als de zeespiegelstijging na 2050 versnelt? Dat is de vraag waar het in het onderzoek Delta Wealth om draait. Een breed consortium onder leiding van HZ University of Applied Sciences gaat in dit onderzoek meerdere deltaplannen uitdenken, doorrekenen en vergelijken. De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft voor dit onderzoek een subsidie van € 1,8 miljoen toegekend.

Duurzaam energie- en watergebruik in het toerisme

Steeds meer camping- en parkeigenaren willen een bijdrage leveren aan de klimaatdoelen. Strandpark De Zeeuwse Kust in Noordwelle en Camping Olmenveld in Serooskerke investeerden in het kader van het project *Duurzaam watergebruik* in innovaties om hun waterverbruik terug te dringen. Camping Weltevreden in Zoutelande deed hetzelfde en liet voor het project Z-Grid bovendien een slim energiemanagementsysteem aanleggen.

Onderzoekers Simon Witt en Emma Lemmers van HZ Kenniscentrum Kusttoerisme onderzochten samen met studerende en gasten iets merken van deze innovaties en wat ze ervan vinden. Uit het onderzoek komt naar voren dat gasten vaak niet weten dat de campingeigenaren duurzame innovaties hebben doorgevoerd. Maar als ze op de hoogte zijn, zijn ze in overgrote meerderheid positief. Bijna 60% is bereid om extra te betalen voor een duurzame camping.

Inrichting praktijkgericht onderzoek

De HZ heeft op haar expertisedomeinen lectoraten ingericht waarin lectoren, docent- onderzoekers, studerende en vertegenwoordigers van het werkveld samen werken aan relevante vraagstukken. De lectoraten zijn geclusterd in twee Applied Research Centra (ARC's) die steeds meer met elkaar samenwerken en die sinds 2023 worden aangestuurd door een gezamenlijke commissie (zie paragraaf 5.2.1.):

- Het ARC Vitality omvat de domeinen Business, Vitality & Hospitality en Health, Education & Wellbeing en richt zich op impact van transitie op (lokale) brede welvaart. Het ARC houdt zich vooral bezig met vraagstukken inzake vitaal leven, leren, ondernemen en recreëren in de dynamische Zeeuwse Delta.
- Het ARC Technology, Water & Environment omvat het gelijknamige domein en richt zich vooral op de HZ-thema's water en energie. Denk aan de beschikbaarheid van zoet water voor de landbouw en industrie in een verziltende delta of aan het veilig en vitaal houden van een kwetsbaar deltasysteem. Het ARC onderzoekt ook bijvoorbeeld het elektrisch (vracht)vervoer over de weg en over het water en richt zich op de verduurzaming van bouwmaterialen en het benutten van mariene biomassa. Voor het thema food gaat het vooral om een duurzame benutting van laag-trofische aquacultuur (micro- en macroalgen en schelpdierteelt). De digitale, autonome en datatransitie loopt door deze thema's heen.

De ARC's houden zich bezig met 'echte' onderzoeksvragen uit de praktijk. Op deze wijze zorgen zij ervoor dat opleidingen steeds aansluiten bij de urgentie van vandaag. In de bachelorprogramma's worden studerende uitgedaagd om een onderzoekende houding te ontwikkelen. In onderwijseenheden maken zij kennis met de inhoud en expertise uit de onderzoeksgroepen. Afhankelijk van het leerjaar verplaatst het accent zich van intern naar extern uitgevoerd onderzoek. De onderzoeksgroepen leveren daarnaast expertise in (eigen)

minoren en onderzoeksminoren; ze faciliteren stages binnen een onderzoeksgroep of werken samen met studerende(n) in een van de (inter)nationale living labs die de HZ rijk is.

Naast de verankering van het praktijkgericht onderzoek in opleidingen en lectoraten participeert de HZ in verschillende Centers of Expertise (CoE's). Dit zijn samenwerkingsvormen tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheid. Zie voor een nadere omschrijving paragraaf 2.3.2. en voor de activiteiten in 2023 hoofdstuk 5.

In 2023 heeft het praktijkgericht onderzoek van de HZ zijn positie als gewaardeerd kennisinstituut kunnen handhaven en versterken. In een evaluatie van het ARC Vitality concludeerde de evaluatiecommissie dat het ARC rust op een bevlogen en betrokken team dat relevant en kwalitatief goed onderzoek uitvoert over voor de regio belangrijke vraagstukken, met impact in de driehoek onderwijs, praktijk en onderzoek. In 2022 kreeg het ARC TWE al een vergelijkbare positieve evaluatie: een grote output en impact op de drie aandachtsgebieden (onderwijs en scholing, kennisontwikkeling, en beroepspraktijk en maatschappij) een positief oordeel over het onderzoeksportfolio, de samenwerkingsverbanden, de organisatie en het team.

Een overzicht van de verschillende lectoraten en kenniscentra van de HZ is te vinden in bijlage 2. Een overzicht van onderzoeksprojecten is te vinden in paragraaf 5.2. en bijlage 2.

2.3.3. Valorisatie/impact

Als netwerkhogeschool onderhoudt de HZ intensieve contacten met overheden, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Daarbij gaat het altijd om co-creatie: het samen met de praktijk formuleren van relevante vragen om deze gezamenlijk te beantwoorden. Samen zorgen we er dan voor dat de onderzoeksresultaten worden omgezet in economische en maatschappelijke waarde voor alle betrokkenen (valorisatie). De verworven kennis wordt uiteindelijk ingezet voor de vernieuwing van de opleidingen en innovatie van de beroepspraktijk, en heeft vanwege de werkwijze per definitie ook maatschappelijke impact. De bewuste keuze van de HZ om de rol van docent en onderzoeker te combineren komt de valorisatie van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen ten goede.

Enkele voorbeelden van valorisatie:

- Lectoraten en kenniscentra delen kennis via een digitaal platform. Het resultaat is een WIKI, een online kennisomgeving die blijvend geactualiseerd kan worden. In 2023 zijn bijvoorbeeld WIKI's ontwikkeld voor de projecten [gratis kinderopvang](#) en [Aand8](#). Het platform faciliteert opleidingen, lectoraten en andere kenniscentra om living labs op te zetten en hun kennis te borgen in een toegankelijke 'Body of knowledge and skills'. Het ARC Vitality startte in 2023 met het bouwen van de website op basis van het HZ-projectenportfolio. In dit portfolio houden de onderzoeksgroepen de content van alle projecten bij.
- Het HZ Kenniscentrum Kusttoerisme geeft door middel van kennisontwikkeling en kennisoverdracht mede invulling aan duurzame innovatie van de vrijetijdseconomie in kustregio's. Het kenniscentrum fungeert als makelaar tussen de HZ en het werkveld. Deze praktijkcasussen worden bovendien benut in de curricula van de verschillende opleidingen van HZ.
- Lectoraten hebben een actieve rol bij het organiseren en inhoudelijk vormgeven van informatiebijeenkomsten voor bedrijven en overheden. Een voorbeeld hiervan is het lectoraat Delta Power van de HZ dat – samen met Scaldia - de conferentie 'Integrating offshore Wind' heeft georganiseerd waarbij 80 aanwezigen vanuit het bedrijfsleven, overheden en politiek werden geïnformeerd over dit onderbelichte onderdeel van de energietransitie.
- HZ Nexus is het onderdeel van HZ dat samenwerking met 'de buitenwereld' faciliteert door als relatiebeheerder en matchmaker op te treden. In klassieke termen kan HZ Nexus het Knowledge Transfer

Office genoemd worden. HZ Nexus is daarmee het loket voor organisaties en bedrijven die willen samenwerken met de HZ. Dit leidt in veel gevallen tot innovatieve projecten en real-life casuïstiek voor het praktijkgericht onderwijs en onderzoek van HZ.

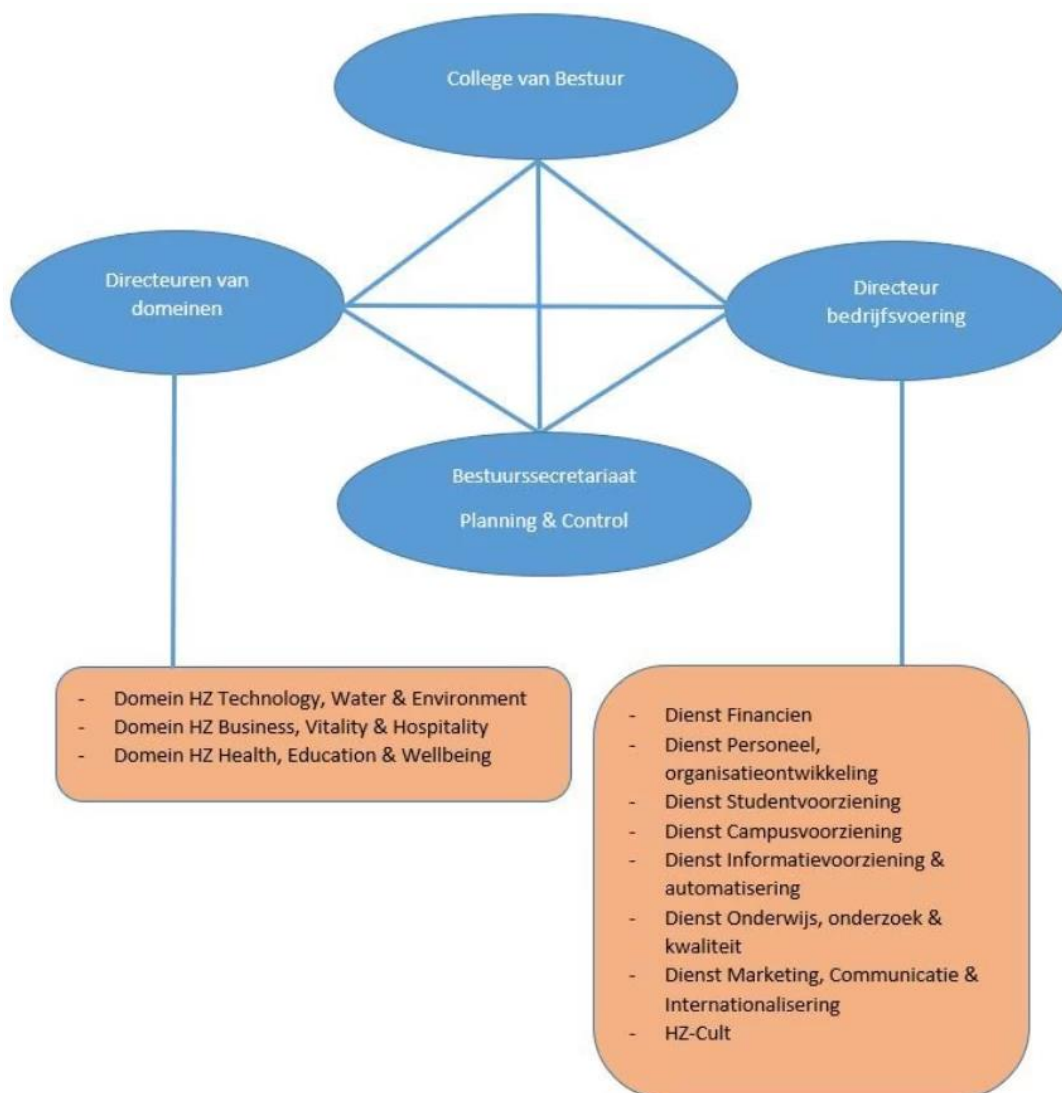
- Het HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren geeft binnen het Dockwise-programma invulling aan de pijler onderzoek. De HZ draagt daarmee bij aan de bevordering van duurzame innovaties van mkb-organisaties in Zeeland.
- De onderzoeksgroepen van HZ participeren in verschillende kennis- en innovatienetwerken die vanuit de provincie Zeeland zijn geïnitieerd. Binnen deze gremia wordt in triple helix-verband gewerkt aan economische en maatschappelijke speerpunten van Zeeland.

2.4. ORGANISATIE EN BESTURING

2.4.1 Organisatiestructuur

De HZ is een stichting die vanaf 1 juni 2022 bestuurd wordt door een tweehoofdig College van Bestuur. Onder het College van Bestuur ressorteren domeinen; elk domein omvat meerdere opleidingen, lectoraten en kenniscentra. Van hieruit wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. De domeinen worden aangestuurd door domeindirecteuren. Daarnaast kent de HZ ondersteunende centrale diensten, die aangestuurd worden door de directeur bedrijfsvoering. Het CvB en de vier directeuren vormen samen met de bestuurssecretaris het Bestuur- en Directieteam (BDT).

Verder kent de HZ een aantal organisatie-eenheden die rechtstreeks opereren onder het College van Bestuur, waaronder de Academie voor Deeltijd en HZ Nexus.



Figuur 2.1: Hoofdlijnen organogram HZ 2023

Het organogram van de HZ is terug te vinden op de [HZ-website](#).

2.4.2 Besturing

Prof. dr. B.M. Oomen (voorzitter) en A. Smit (lid) vormden in 2023 het College van Bestuur van de HZ. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het totaal en in het bijzonder voor strategie en beleid, kwaliteit van onderwijs en onderzoek, financiële positie. Daarnaast draagt het College van Bestuur de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's voortkomend uit aan de HZ verbonden activiteiten. Verder is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de hogeschool. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

In het BDT vindt integrale afstemming plaats. Vanuit deze functie hebben de leden van het BDT een rol, ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid, bij het realiseren van een integrale samenwerking binnen HZ, het realiseren van collectieve belangen en het leggen van verbindingen. Dit met als doel het realiseren van het HZ-Instellingsplan en de organisatietransitie die in 2018 in gang is gezet (zie ook paragraaf 2.4.3).

In 2023 heeft het BDT met behulp van teamsessies en een extern adviseur gewerkt aan de eigen (door)ontwikkeling, teambuilding en de ontwikkeling van de HZ. Enkele voorbeelden van thema's: functioneren en ontwikkeling van het team, transitie van de organisatie, besturingsmodel en de prioriteiten en agenda van de HZ voor 2024.

Verder heeft het College van Bestuur ook in 2023 actief geparticipeerd binnen de Vereniging Hogescholen, waaronder deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissies, het jaarcongres en de jaarlijkse bestuurdersconferentie van de vereniging.

Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurder is terug te vinden in paragraaf 8.5. Een overzicht van de nevenfuncties van het College van Bestuur is opgenomen op de [HZ-website](#).

2.4.3. Organisatietransitie

Het transitieplan "Naar een toekomstbestendige HZ", opgesteld in 2018, is voorzien van een implementatietraject dat uit drie fasen bestaat. Momenteel bevindt de HZ zich in transitiefase 2: Ontwikkeling van de bestaande HZ naar een wendbare HZ, zoals beschreven in de aangescherpte HZ-Visie. De wereld verandert snel. Dit beïnvloedt de school continu en vereist dat de HZ als organisatie wendbaar is en blijft. Mede om voldoende wendbaar te kunnen blijven, heeft de HZ een transitie ingezet. Daarvoor is in 2021 een transitieorganisatie opgezet die zich richt op agile transformeren. Het Transitie Team (onder de naam #hznext), bestaat uit medewerkers van de HZ met relevante expertise en agile vaardigheden en heeft in 2023 gewerkt aan de thema's "de persoonlijke hogeschool", "informatiegeletterdheid" en "interdisciplinair samenwerken". Door middel van #hznext wordt gewerkt aan het lerend vermogen en de wendbaarheid en wordt samenwerking binnen de organisatie gestimuleerd. #hznext heeft dan ook een belangrijke aanjaagfunctie voor het verder brengen van het HZ-transitieproces. In 2023 zijn er meerdere gezamenlijke sessies georganiseerd voor het BDT en #hznext.

2.5. RAAD VAN TOEZICHT

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd op basis van een profielschets waarin onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid een prominente plaats innemen. Ieder lid is geselecteerd en benoemd vanwege specifieke inhoudelijke expertises op het gebied van onderwijs, onderzoek, financiën of juridische vraagstukken dan wel op het gebied van de zwaartepunten van de HZ, water en energie. Daarnaast zijn de leden geselecteerd en benoemd omdat ze beschikken over internationale ervaring, ervaring in het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties of bij de overheid. Voor de voorzitter geldt dat hij/zij vooral moet beschikken over ruime politiek-bestuurlijke ervaring. Tot slot beschikken leden over een uitgebreid regionaal en (inter)nationaal netwerk.

2.5.1. Samenstelling en mutaties

De Raad van Toezicht bestaat eind 2023 uit de heer mr. drs. A.J.G. Poppelaars (voorzitter), mevrouw dr. M.S. Menéndez (vicevoorzitter), de heer ing. E. de Ruijscher, de heer mr. drs. F. Verhagen RA, mevrouw drs. J.K. Brakels en mevrouw dr. ir. A. Sinke.

In 2023 heeft een mutatie in de samenstelling plaatsgevonden in verband met de zittingstermijn van de heer Kloet. De heer Kloet is afgetreden als lid van de RvT per 1 februari 2023. Na een zorgvuldige procedure is mevrouw dr. ir. A. Sinke benoemd tot lid van de RvT voor de periode van vier jaar per 1 februari 2023. Zij

beschikt onder andere over ervaring in het bedrijfsleven, financiële deskundigheid, expertise op het gebied van water en energie en voldoet aan de door de RvT opgestelde profielschets. Mevrouw Sinke is tevens benoemd tot lid van de auditcommissie van de HZ. Verder zijn de heer De Ruijsscher en mevrouw Brakels herbenoemd tot lid van de RvT voor vier jaar.

2.5.2. Rollen en werkwijze

De RvT ziet toe op, ondersteunt en adviseert het College van Bestuur. Hierbij vervult de RvT afwisselend en aanvullend de rol van werkgever, toezichthouder, adviseur, critical friend en strategisch partner. In het externe verkeer is elk lid van de RvT daarnaast ook 'ambassadeur van de HZ'. De RvT wil haar rollen vooral op proactieve wijze vervullen.

De RvT heeft in 2023 verspreid over het jaar tien maal vergaderd met het College van Bestuur (waarvan vier informele/extra vergaderingen). Hoofddregel is dat de raad en het College van Bestuur gezamenlijk overleggen; daarmee onderstrepen zij het partnerschap. De vergaderingen werden gekenmerkt door openheid en vertrouwen. Diezelfde openheid en datzelfde vertrouwen kenmerken de rol van de raad als strategisch partner – critical friend - van het College van Bestuur. Vanuit deze rol is de raad onder meer deelgenoot van en participeert zij in diverse strategische besluitvormingstrajecten.

Vanuit haar toezichthoudende en adviserende rol fungeerde de Raad van Toezicht als kritisch klankbord voor het College van Bestuur. Tijdens vergaderingen en bijeenkomsten gaf de raad actief invulling aan deze rollen. Daar waar de regelgeving of de statuten van de Stichting HZ dit voorschrijven, heeft het College van Bestuur zijn besluiten ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

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

Naast de bijeenkomsten met de raad als geheel vindt periodiek overleg plaats tussen de voorzitter van de raad en de voorzitter van het College van Bestuur.

2.5.3. HZ-Instellingsplan 2022-2027

In al haar werkzaamheden baseert de Raad van Toezicht zich op de missie, de visie, de ambities, de doelen en de kernwaarden zoals verwoord in het HZ-Instellingsplan 2022-2027. Vanuit dat perspectief ziet de Raad van Toezicht erop toe dat het College van Bestuur externe en interne stakeholders betreft bij de ontwikkeling van het beleid. Voorts ziet de raad erop toe dat het College van Bestuur met de raad communiceert over de uitvoering en de monitoring van dit beleid.

2.5.4. Wat kwam aan de orde in 2023

De RvT is in 2023 bijeengekomen in vergaderingen met het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. Naast de hieronder genoemde bijeenkomsten, vindt zoals gezegd periodiek overleg tussen de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het College van Bestuur plaats.

Gezamenlijk overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

Gespreksonderwerpen in 2023 zijn hoofdzakelijk geweest: kwaliteitsafspraken, het Nationaal Programma Onderwijs, statuten van de HZ, bestuurs- en beheersreglement HZ, de jaarstukken 2022 inclusief managementletter en verslag van en bespreking met de accountant Mazars, het remuneratierapport 2022, de PDCA-cyclus (waaronder de doelmatige besteding van middelen en het risicomangement), de hoofdlijnen van het financieel beleid 2024, de begroting 2024, meerjarenprognose 2024-2028, invulling vacature lid RvT, profiel voorzitter RvT, update van het schema van aftreden, verslagen en terugkoppeling van de commissies van de RvT, resultaten van onderzoek naar sociale veiligheid onder medewerkers van HZ, strategische samenwerkingen, strategische onderzoeksprojecten, informatierapportages van het College van Bestuur en ten slotte een aantal strategische onderwerpen, waaraan in 2023 veel aandacht is besteed, te weten:

- De bouw van het Joint Research Center Zeeland, door HZ fase 2 en fase 3 van Het Groene Woud in Middelburg genoemd. Fase 1 is het onderwijsgebouw, zie hiervoor hoofdstuk 5.2. Het College van Bestuur heeft de raad onder andere uitgebreid geïnformeerd over de voortgang van fase 2 (bouw JRCZ aan Het Groene Woud) en fase 3 (realisatie gebouw voor apart ecologisch laboratorium JRCZ). Op 15 december 2022 werd het Joint Research Center Zeeland officieel geopend in het bijzijn van zo'n 200 genodigden, waaronder de Raad van Toezicht.
- De voortzetting van de samenwerking met betrekking tot de Associate degrees Academie van de HZ en Avans Hogeschool in Roosendaal. De samenwerkingsafspraken zijn in 2023 geactualiseerd.
- De ontwikkeling van het Delta Climate Center, financieel mogelijk gemaakt door de compensatiegelden in verband met het niet-realiseren van de marinierskazerne (zoals opgenomen in het rapport "Wind in de Zeilen" van Bernard Wientjes onder fiche 1c). Zie verder hoofdstuk 2.8.2.
- Huisvesting, zie hoofdstuk 5.9.
- De ontwikkeling van het BDT en transitie van de HZ, zie hoofdstuk 2.4.2. en 2.4.3. De directeurs van het BDT hebben in een vergadering van de raad een presentatie gegeven over de voortgang van de realisatie van de ambities van het Instellingsplan en de resultaten, ontwikkelingen en uitdagingen van het afgelopen jaar.

Evaluatie Raad van Toezicht

De RvT blijft kritisch op haar eigen rolinvulling. Op 20 december 2022 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie georganiseerd onder leiding van een extern bureau. Uit deze evaluatie volgden een aantal aandachtspunten. Conclusie uit deze evaluatie was dat de RvT, evenals het CvB, tevreden is over de wijze waarop het op dit moment gaat, maar ook een aantal punten ziet om scherp op te blijven. Aandachtspunten zijn onder andere de nieuwe samenstelling van het CvB (voor onderlinge samenwerking en continuïteit besturingsfilosofie) en een meer thematische benadering van specifieke onderwerpen (zoals huisvesting, onderwijs/onderzoek, internationalisering). In 2023 is opvolging gegeven aan verschillende punten. Er is meer ruimte opgenomen in de agenda van de RvT-CvB-vergadering voor strategische discussies. Daarnaast zijn twee themasessies gehouden met de RvT: een sessie met als thema "water" onder begeleiding van een lector van HZ en een sessie met als thema "positionering van het hbo" onder begeleiding van een externe spreker. Bij de laatstgenoemde sessie waren ook de Hogeschoolraad en het BDT aanwezig. Verder komt het onderwerp governance eens per jaar terug in de RvT-CvB vergadering, waarbij onder andere de governance documenten die voor de RvT relevant zijn, aan de orde komen. In verband met de nieuwe bezetting van RvT en CvB is een inwerkprogramma georganiseerd. De opvolging van de zelfevaluatie komt twee keer per jaar terug op de agenda van de RvT-CvB vergadering.

Overleg met de Hogeschoolraad

In 2023 voerde de Raad van Toezicht tweemaal overleg met de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht heeft met de Hogeschoolraad gesproken over:

- de algemene bevindingen van de Hogeschoolraad op het punt van onderwijs, onderzoek en de HZ-community;
- het profiel van het nieuw te werven lid van het College van Bestuur en later een terugblik op de betrokkenheid van de Hogeschoolraad bij de werving;
- medezeggenschap (bezetting Hogeschoolraad, samenwerking tussen de Hogeschoolraad en de opleidingscommissies);
- de bevindingen van het Hogeschoolraad inzake de kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 6 en bijlage 6).

2.5.5. De commissies

De Raad van Toezicht kent drie commissies, te weten de selectie- en remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie onderzoek, onderwijs en kwaliteit.

SAMENSTELLING	VERGADERINGEN 2023	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN IN 2023
Selectie- en remuneratiecommissie Mr. drs. A.J.G. Poppelaars Ing. J. Kloet (tot 1 februari 2023) Mr. drs. F. Verhagen RA (per 1 februari 2023) Dr. M.S. Menéndez	6	Bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht Bezoldiging College van Bestuur Prestatieafspraken voorzitter College van Bestuur Portefeuilleverdeling College van Bestuur Beoordeling College van Bestuur Invulling vacature Raad van Toezicht Profiel voorzitter Raad van Toezicht Bestuurs- en beheersreglement Remuneratierapport 2022
Auditcommissie Ing. J. Kloet (tot 1 februari 2023) Dr. ir. A. Sinke (per 1 februari 2023) Mr. drs. F. Verhagen RA Ing. E. de Ruijsscher	3	Managementletter 2022 Accountantsrapport Bestuursverslag incl. jaarrekening 2022 Fase 3 Joint Research Center Zeeland Begroting 2024 en meerjarenprognose 2024-2028 Startnotitie 2024 Herziening meerjarenprognose Project KOERS
Commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Drs. J.K. Brakels Dr. M.S. Menéndez Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld.	3	Kwaliteitsafspraken Nationaal Programma Onderwijs Vorbereiding Instellingstoets Kwaliteitszorg Visitatie onderzoeksgroepen Resultaten Keuzegids Internationalisering Interne auditing

2.5.6. Regelgeving

Alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governancecode nodig heeft voor haar functioneren is beschikbaar. In 2023 is gecheckt of de voor de RvT relevante governancedocumenten nog up-to-date zijn. Het onderwerp governance komt eens per jaar terug in de RvT-CvB-vergadering. De statuten van HZ en het Bestuurs- en beheersreglement HZ zijn geactualiseerd. Op termijn zal het toetsingskader worden geactualiseerd.

2.5.7. Publicaties

Governancegerelateerde documenten, waaronder de profielkenmerken van de Raad van Toezicht, het overzicht van competenties en functies van de leden van de Raad van Toezicht, het schema van aftreden, het remuneratierapport 2022 en het vergaderschema zijn gepubliceerd op de website van de HZ (www.hz.nl). Daarnaast is alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance nodig heeft voor haar functioneren gepubliceerd op de HZ-website.

2.5.8. Naleving branchecode

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

Vlissingen, 17 juni 2024

M.S. Menéndez

Voorzitter Raad van Toezicht

(m.i.v. 11 maart 2024)

2.6. MEDEZEGGENSCHAP

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

2.6.1. Thema's 2023

De Hogeschoolraad heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner. In 2023 is in het overleg met de raad en het College van Bestuur onder andere gesproken over huisvesting, de kwaliteitsafspraken, de resultaten van het onderzoek naar sociale veiligheid onder medewerkers en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

Verder is gesproken over de volgende documenten, die formeel ter instemming of advies aan de raad zijn voorgelegd:

DOCUMENT	INSTEMMING OF ADVIES	BESLISSINGSDATUM
Begroting 2023	Instemming en advies	21 januari
HZ Onderwijs- en Examenregelingen	Instemming	24 maart
Benoeming vertrouwenspersoon	Advies	21 april
Studentenstatuut	Instemming	9 mei
Externe vertrouwenspersoon	Advies	1 juni
Aangepast Bestuurs- en beheersreglement HZ	Instemming	23 juni
Startnotitie 2024	Instemming	23 juni
Bekostiging project SDG's uit bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken	Instemming	13 juli
HZ-beleid flexibiliteit	Instemming	12 oktober
Benoeming externe vertrouwenspersoon	Advies	12 oktober
Profiel RvT-voorzitter	Advies	13 december
HZ-begroting 2024	Instemming en advies	20 december

Naast het maandelijks formele overleg tussen de raad en de bestuurder vindt ook een informeel overleg met het CvB plaats in de vorm van een Zeemiddag. In 2023 heeft de raad een Zeemiddag georganiseerd op 4 oktober 2023. Voor de Zeemiddag waren ook de leden van de opleidingscommissie uitgenodigd. De middag stond in het teken van HZ Personality. HZ Personality is een leerlijn waarin studerenden hun studieprogramma personaliseren door te werken aan persoonlijke doelen en deel te nemen aan activiteiten die hun professionele en maatschappelijke zichtveld verbreden. Tijdens de middag is HZ Personality geëvalueerd door studerenden en is gesproken over wat studerenden waardevol vinden aan HZ Personality. Mogelijkheden zijn verkend om HZ Personality verder te ontwikkelen.

Tot slot is de Hogeschoolraad periodiek aanwezig bij het overleg tussen het College van Bestuur en de cao-partners. Belangrijke gespreksonderwerpen daarbij waren dit jaar onder andere vernieuwing van de gesprekkencyclus, besteding van DAM-gelden (Decentrale ArbeidsMiddelen) en de regeling tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer en thuiswerkvergoeding.

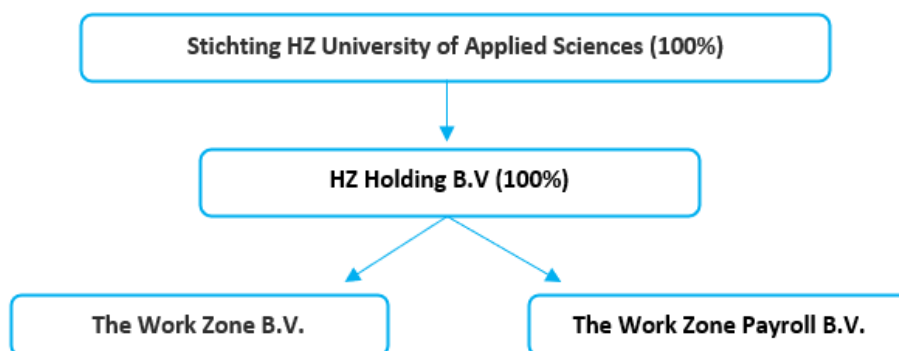
In bijlage 6 rapporteert de Hogeschoolraad over haar bevindingen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken. In bijlage 8 is de besteding van de in 2023 ontvangen extra middelen voor de versterking van de medezeggenschap verantwoord.

2.6.2. Professionalisering Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad volgt om het jaar een scholingstraject, gefaciliteerd door het College van Bestuur. Het eerstvolgende scholingstraject zal in 2024 worden gevolgd.

2.7. DEELNEMINGEN

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



Figuur 2.2: Schematische weergave van de deelneming van de HZ in TWZ B.V. en HZ Payroll The Work Zone B.V.

2.8. NALEVING BRANCHECODE

De Branchecode goed bestuur hogescholen schrijft voor dat zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur in het bestuursverslag jaarlijks verantwoording aflegt over een aantal specifieke thema's. Deze thema's komen in deze paragraaf aan de orde. De Raad van Toezicht concludeert dat de HZ ook in 2023 voldoet aan de bepalingen zoals voorgeschreven in de branchecode. De HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af.

2.8.1. Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

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

In 2023 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen en die van materiële betekenis zijn voor de HZ en/of voor leden van het College van Bestuur en/of voor leden van de Raad van Toezicht.

2.8.2. Horizontale dialoog en strategische samenwerking

Het College van Bestuur is vanuit haar visie op de maatschappelijke positie van de hogeschool verantwoordelijk voor de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool. De HZ zoekt, conform het Statuut strategische samenwerking HZ en partners continu de dialoog met alle strategische partners.

HZ Nexus heeft als Kennis Transfer Office van de HZ (zie paragraaf 2.3.3) een groot aantal samenwerkingsverbanden en -projecten gefaciliteerd. In 2023 heeft HZ Nexus voor een recordaantal projecten (183) vraag en aanbod kunnen matchen, voor alle bacheloropleidingen. In totaal zijn 1820 studerende en 97 organisaties en bedrijven betrokken bij de projecten. Zie ook [HZ Nexus - Projectenportfolio](#).

In 2023 heeft de HZ onder meer de volgende samenwerkingsrelaties ontwikkeld dan wel voortgezet.

Hoger beroepsonderwijs

- Het college van bestuur van de HZ participeert actief binnen de Vereniging Hogescholen. De voorzitter van het CvB is lid van de bestuurscommissie Vitale Regio's en trekker van de HBO-thematafel maatschappelijk verdienvermogen. Ook neemt zij deel aan de thematafel Landbouw, Water, Voedsel en het overleg van de KIC-bondgenoten.
- In 2023 heeft frequent bestuurlijk afstemming plaatsgevonden met andere hogescholen, waaronder NHL Stenden (collegiaal overleg en Center of Expertise voor Leisure, Tourism & Hospitality), Avans Hogeschool (o.a. Associate Degrees Academie Roosendaal en het Center of Expertise Biobased Economy/MNEXT), Breda University of Applied Sciences (onder andere het Center of Expertise voor Leisure, Tourism & Hospitality), HAS Hogeschool (groen onderwijs), Hogeschool Van Hall Larenstein (groen onderwijs, master River Delta Development, het Center of Expertise Delta Platform, SIA SPRONG-project 'water als verbinding'), Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (mogelijkheden voor kunstonderwijs in Zeeland) en Hogeschool Rotterdam (Master River Delta Development).
- De HZ is lid van de Sectorraden Hogere Sociale studies (HSO) en Hoger gezondheidsonderwijs (HGZO) en lid van de Vereniging van lerarenopleidingen (VELON). In september 2023 is de domeindirecteur TWE benoemd als lid van het sectoraal adviescollege hoger technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs van de Vereniging Hogescholen. In 2023 zijn er landelijke bijeenkomsten georganiseerd in het kader van de pilot permanente dialoog (ter vervanging van het sectorplan) over flexibilisering, inclusie en CoE's.
- De HZ werkt structureel samen met andere HEO-opleidingen. Eind januari 2023 is het nieuwe HEO-sectorplan Samen waarde creëren voor brede welvaart verschenen. In het sectorplan staan thema's en ambities op sectorniveau beschreven:
 - HEO-professionals moeten relevant blijven op de arbeidsmarkt in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen. Dit moet de leidraad van het onderwijs vormen en daarom een prominente plaats krijgen in de nieuw te ontwikkelen opleidingsprofielen.
 - HEO-professionals moeten beschikken over specialistische kennis, maar ook kunnen werken in cross-overs. Dit vraagt in ons onderwijs aandacht voor een sterke kennisbasis en interdisciplinair samenwerken.
 - De HEO-sector trekt studerende aan met verschillende culturele en sociaaleconomische achtergronden. Inzetten op studerendensucces, begeleiding, rolmodellen, inclusie en diversiteit maakt dat we de kanselijkheid voor studerende vergroten.
 - Het praktijkgericht onderwijs in het HEO moet versterkt worden en de verbinding met onderzoek moet verbeteren.
- Alle Landelijke Overleggen binnen het HEO werken op dit moment aan nieuwe Landelijke Opleidingsprofielen. De verwachting is dat de meeste Landelijke Opleidingsprofielen in 2024 de status definitief krijgen, zodat deze vanaf dan verankerd kunnen worden in de curricula van onze opleidingen.
- De HZ neemt deel aan het Hogescholen sportoverleg (HSO). De sportgerelateerde opleidingen in Nederland hebben een gremium van directeuren ingesteld waar afstemming plaatsvindt en wordt samengewerkt in onderwijs en onderzoek. Afgelopen jaar heeft HZ geparticipeerd in de gezamenlijke (8 hogescholen)

SPRONG-groep PASS-aanvraag. Deze regeling richt zich op het realiseren van een krachtige onderzoeksgroep rond missiegedreven onderzoek en innovatie op het gebied van sport en bewegen.

- De domeindirecteur van het domein Business, Health & Education is toegetreden tot het bestuur van de Stichting Duurzame Pabo.
- De HZ heeft in 2023 meegeschreven aan het nieuwe sectorplan Hogere Sociale Studies (*De sociaal professional als sociale veranderaar, empowerment van de sociaal professional. Om het verschil te maken in een veranderende wereld*). De HZ heeft in de persoon van de domeindirecteur met name geparticipeerd in de werkgroep Interprofessioneel samenwerken.
- Voor het HGZO zijn de bijeenkomsten in 2023 o.a. gericht geweest op de voortgang en monitoring van het bestaande sectorplan Hoger Gezondheidszorgonderwijs (*Gezond opleiden*).

Middelbaar beroepsonderwijs

- De HZ onderhoudt nauwe banden met mbo-instelling Scalda, met vestigingen in o.a. Goes, Middelburg, Terneuzen en Vlissingen. De samenwerking omvat naast regulier bestuurlijk overleg een groot aantal gezamenlijke projecten en onderzoeken alsmede samenwerking in doorlopende leerlijnen en bevordering van de doorstroom. Een voorbeeld: de HZ-opleidingen MAROF (marineofficier) en Engineering werken met Scalda samen in praktijkgericht onderwijs in laboratoria en werkplaatsen van beide instellingen. Zo werken studerende van de opleiding MAROF aan mechanische aandrijvingen bij Scalda en maken studerende van Scalda gebruik van de simulator van de opleiding MAROF bij de HZ.
- Via lectoraten en practoraten weten de kennisinstellingen met welke innovaties het werkveld bezig is. Zo weten zij al in een vroeg stadium welke kennis en vaardigheden in de toekomst gevraagd gaan worden. Binnen de sector techniek werkt de HZ samen met de Stichting Huis van de Techniek aan po/vo-promotie. Daarnaast is er samenwerking op de Human Capital agenda in het Just Transition Fund regio Zeeuws-Vlaanderen Vlissingen-Oost, de projecten Energy Campus Zeeland, FlexIntensity, HCA Groene Waterstof, HCA-ICT & digitalisering Zeeland en Airtub ROMI.
- Een bijzonder vermelding verdient de WET-week. Dit is de projectweek georganiseerd door domein TWE. Op de locatie in Middelburg werken tijdens de 'We Explore Together-week' honderden studerende in teams aan innovatieve, duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. De studerende zijn afkomstig van technische opleidingen van de HZ en van Scalda. De vraagstukken zijn door instellingen, ondernemers en organisaties uit de regio in samenwerking met HZ Nexus aangedragen. Zo onderzoekt een aantal studerende voor de gemeente Middelburg hoe de gemeente gymzalen kan verduurzamen. Eenzelfde type vraag is afkomstig van de gemeente Terneuzen die bij het 50-jarig bestaan van het iconische stadhuis een visie voor de toekomst wil presenteren. Alle opdrachten staan in het teken van de Sustainable Development Goals.

Associate degree

- Afgelopen jaar hebben HZ en de AdA (Associalte degrees Academy) Roosendaal op basis van programmavergelijkingen binnen het domein BVH de doorstroomtrajecten herzien. Daardoor kon doorstroom naar een tweejarige bacheloropleiding worden gecontinueerd.
- AdA Roosendaal is zichtbaar aanwezig op de open dagen die HZ organiseert. Voor de locatie Middelburg ligt daarbij de focus op de licenties in het technische domein. Hiermee is er ook meer aandacht voor de voorlichting van de doorstroomtrajecten naar een tweejarige bacheloropleiding voor een aantal opleidingen.
- Vanwege de start van de deeltijd Ad Logistiek met locatie Vlissingen als een opleidingsvariant van de Ad logistiek AdA Roosendaal zijn de contacten verder aangehaald en wordt met elkaar onderzocht hoe de instroom gezamenlijk kan worden vergroot en de toekomstbestendigheid van de opleiding kan worden bevorderd.

Wetenschappelijk onderwijs

- De HZ onderhoudt goede banden en voert regulier bestuurlijk overleg met het University College Roosevelt (UCR) in Middelburg, als instelling voor wetenschappelijk onderwijs in de regio; het UCR is onderdeel van de Universiteit Utrecht. De samenwerking is groeiende en komt tot uitdrukking in gezamenlijke culturele activiteiten, de uitwisseling van docenten en de deelname van GPCM-studerenden (Global Project and Change Management) van de HZ aan cursusonderdelen bij UCR. Dit biedt kansen voor een bundeling van krachten van het kleinschalige en intensieve “honours”-onderwijs in Zeeland.
- Om uitvoering te geven aan het bestuursakkoord flexibilisering (VH en VSNU) zijn in 2022 Educatieve Allianties gevormd. HZ participeert met Brabant en Limburg in de Zuidelijke Alliantie Hierin zijn alle hogescholen en universiteiten met lerarenopleidingen uit de zuidelijke provincies vertegenwoordigd. Het jaar 2023 heeft in het teken gestaan van de uitvoering van het werkplan en de aansluiting bij nieuwe ontwikkelingen zoals de onderwijsregio's. De HZ is ook nu al aangesloten bij de Zeeuwse OnderwijsRegio (ZOR). Resultaten van de Zuidelijke Alliantie zijn onder andere een gezamenlijke wervingsstrategie en een gezamenlijk begrippenkader.

Onderwijsketen mbo/hbo/wo

- Binnen de Stichting Innovatiecluster Campus Zeeland willen Scalda, de HZ en het University College Roosevelt een intensieve samenwerking stimuleren tussen de onderwijsinstellingen en start-ups, ondernemingen, overheden, maatschappelijke organisaties en andere onderzoeksinstituten. Deze samenwerking krijgt de vorm van het delen van faciliteiten, het opdoen, uitwisselen en versterken van kennis, netwerken, informatieverspreiding en het ontwikkelen van onderwijsprogramma's. Dit op thema's die relevant zijn voor de regio, zoals water, energie, voedsel en biobased materialen. De samenwerking krijgt vorm in het JRCZ-gebouw in Middelburg, maar ook elders in living lab Zeeland.
- In 2023 is het Delta Climate Center (DCC) gestart. Het DCC is de samenwerking tussen de founders: HZ, University College Roosevelt, Scalda, Universiteit Utrecht, Wageningen University & Research en het NIOZ (Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee). In het DCC komen het mbo, hbo en wo samen; de samenwerking tussen de verschillende niveaus maakt het centrum uniek. Het DCC heeft als missie het ontwikkelen en verbinden van kennis over de Zeeuwse delta ten behoeve van de maatschappelijke opgaven rond de transitie naar een duurzame, klimaatbestendige en welvarende delta. Het doel is om door brede samenwerking op het gebied van onderzoek, onderwijs, valorisatie en business development innovatieve en impactvolle oplossingen te realiseren voor een toekomstbestendige delta. Daarbij bestaat bijzondere aandacht voor de samenhang en interactie tussen de domeinen water, voedsel/biogroeststoffen en energie. Het DCC is in 2023 gestart met de instelling van werkgroepen en verkenning van de bijdragen die de HZ kan leveren via onderwijs en onderzoek. Het bestuur van de Stichting DCC in oprichting is per 1 oktober 2023 benoemd en wordt gevormd door 7 personen, voorgedragen door de founders. De basis voor de samenwerkingsovereenkomst is gelegd, deze wordt in 2024 geformaliseerd. Meer informatie is te vinden op <https://deltaclimatecenter.nl/>.
- Nederland wil nieuwe kerncentrales bouwen en de kerncentrale in Borssele langer openhouden. Voor het realiseren van deze ambities is kennis nodig, die beschikbaar is bij de Nuclear Research & Consultancy Group (NRG). De NRG heeft samen met het TU Delft Reactor Institute (RID) en de afdeling Radiation, Science & Technology (RST) de Nuclear Academy opgezet. Deze Academy ontwikkelt in samenwerking met onderwijsinstellingen modules voor mbo en hbo. HZ (maar ook Scalda) is aangehaakt om de krachten te bundelen en een gezamenlijke kennisagenda op te stellen. Er is met name aandacht voor de rol die kernenergie kan spelen bij elektriciteits- en warmteproductie. Dit heeft geresulteerd in de herontwikkeling van een minor bij HZ en een keuzedeel bij Scalda.
- Airtub ROMI is het vervolg op het Airtub-project. HZ is opnieuw betrokken via het lectoraat Data Science en de opleiding Engineering. Bij het driejarige project werken Scalda en de HZ samen aan het opbouwen van kennis over de toestand van de windmolenbladen en bladsystemen en aan het oplossen van problemen bij offshore inspectie en onderhoudswerkzaamheden. Naast HZ en Scalda zijn de stichting World Class

Maintenance, Vattenfall Duurzame Energie, Eneco Wind, Terra Inspectioneering, TU Delft, InHolland, TNO en de stichting Koninklijk Nationaal Lucht- en Ruimtevaartcentrum betrokken.

Primair en voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs

- HZ is aangesloten bij de Zeeuwse OnderwijsRegio (ZOR). Dit is een sectoroverstijgende samenwerking tussen po, vo, mbo en hbo. Zie verder het onderdeel Arbeidsmarkt in deze paragraaf.
- In de Coöperatie primair onderwijs Zeeland (CPOZ) zijn alle besturen van het primair onderwijs, speciaal onderwijs (inclusief vso), Scalda en de HZ vertegenwoordigd. Een van de doelstellingen van het CPOZ is het realiseren van meerwaarde voor de leden door samenwerking.
- De Opleidingsschool Zuidwest (OSZW) is een partnerschap van 23 besturen van primair en speciaal onderwijs, HZ–Pabo (jaar 1 tot en met 4), mbo-Scalda (jaar 3) en het College voor Educatie en Welzijn (opleiding Kindprofessional). Binnen de OSZW worden alle studerende pabo opgeleid in nauwe samenwerking en in gezamenlijke verantwoordelijkheid met het werkveld. In 2023 is de OSZW gevisiteerd door een beoordelingsgericht panel, dat een positief oordeel heeft gegeven. Hierdoor is de status van de OSZW veranderd van aspirant-partnerschap naar erkend partnerschap, wat inhoudt dat de subsidie (inmiddels opgenomen in de ZOR) structureel wordt en dat alleen nog zesjaarlijkse ontwikkelgerichte peerreviews plaatsvinden. Een ander groot thema in 2023 was de vereenvoudiging van de governancestructuur.
- HZ is lid van de stuurgroep Zeeuwse Academische Opleidingsschool.
- Het Zeeuws Schoolleidersplatform (voorheen Zeeuws directeurenoverleg) is een duurzaam lerend professioneel netwerk van schoolleiders. De HZ is in het platform vertegenwoordigd en de lectoren zijn met regelmaat op verzoek aanwezig. In 2023 is gewerkt aan de interne afstemming en aan afstemming met de Zeeuwse Onderwijsregio en de Zeeuwse Academische Opleidingsschool. Daarnaast is gewerkt aan een talendag en is de praktijkroute havo-educatie ontwikkeld en gestart: een praktijkgeoriënteerd programma dat leerlingen uit het vo laat kennismaken met beroepen in het onderwijs. Doel is o.a. leerlingen warm te maken voor een baan in het onderwijs. Tot slot heeft het platform een themasessie voorbereid over ‘anders organiseren’ als oplossing voor het lerarentekort. De sessie wordt in maart 2024 bij HZ gehouden.
- Het post-initiële opleidingsaanbod van HZ aan het primair onderwijs omvatte in 2023: Professionele Leergemeenschap Cultuureducatie, Kunstprofessional in de klas, post-hbo Bewegingsonderwijs en post-hbo Muziekonderwijs.
- Het post-initiële opleidingsaanbod van HZ aan het vo omvatte in 2023: Rouw en Verlies in de klas, Seksueel geweld en misbruik en Trauma in de klas. Daarnaast heeft HZ de havo-p-klas van vo-school CSW Van de Perre begeleid door gastlessen te geven over ontwerpen en onderzoek doen.
- In 2023 is opnieuw de HBO experience georganiseerd voor zowel Scalda als een drietal vo-scholen. Deze samenwerking is gericht op enerzijds de kennismaking met het hbo-onderwijs en anderzijds de bevordering van de juiste studiekeuze. De belangstelling voor deze activiteit is groot en dit vraagt volgend jaar opnieuw om een uitbreiding naar meer vo-scholen.
- Scalda heeft samen met Huis van Techniek en de HZ wederom de regiofinale van de FIRST LEGO league georganiseerd. Zo'n 100 leerlingen van het primair en het voortgezet onderwijs gingen de uitdaging aan om de maatschappelijke rol van techniek te onderzoeken aan de hand van verschillende opdrachten in het JRCZ.

Gemeenten en andere overheden

- De gemeenten Middelburg en Vlissingen zijn belangrijke samenwerkingspartners van de HZ. Met deze gemeenten vindt afstemming plaats over onder andere de totstandkoming van het Joint Research Center Zeeland, het Delta Climate Center, huisvesting voor studerende en het stadsgewest als aantrekkelijke omgeving voor studerende. Ook met de gemeente Goes werkt de HZ samen.
- In 2023 is de opleiding Social Work in gesprek gegaan met de gemeente Vlissingen en met Emergis (geestelijke gezondheidszorg) over de ontwikkeling van living labs. Met Juvent (jeugdzorg) zijn deze

gesprekken nog in een opstartfase. Met Emergis is deze ontwikkeling in een verder stadium door een samenwerking in de living lab-omgeving HAT.

- Ook Rijkswaterstaat en de waterschappen in onze regio zijn structurele samenwerkingspartners van de HZ.

Provincie Zeeland

- Vanuit een aantal opleidingen, kenniscentra en lectoraat bestaat er een intensieve samenwerking met de provincie Zeeland. Dat geldt met name voor het kenniscentrum Kusttoerisme en het kenniscentrum Zeeuwse Samenleving, dat een meerjarenonderzoeksportfolio in opdracht van de provincie Zeeland uitvoert.
- De provincie Zeeland is initiator van Campus Zeeland, een samenwerkingsverband van bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten en overheden in Zeeland. Vanuit de HZ vindt regulier overleg met de stuurgroep Campus Zeeland plaats en in juni 2023 trad Barbara Oomen toe tot de stuurgroep Campus Zeeland.
- De provincie ondersteunt gestructureerde Human Capital Agenda (HCA)-aanpakken, waaronder de opkomende HCA ICT en digitalisering. HZ en Scaldia voeren het project HCA ICT & Digitalisering uit. Hierbij wordt onderzocht hoe kan worden bijgedragen aan de ondersteuning van ondernemers bij het ontwikkelen en uitvoeren van projecten, inclusief skillsontwikkeling voor henzelf en hun werknemers. Het overkoepelende doel is bijdragen aan de versnelling van de digitale transformatie, ter ondersteuning van Zeeuwse ambities en het aanpakken van arbeidsmarktcrisp.
- Het Rijk onderzoekt het langer openhouden van de huidige kerncentrale en de bouw van twee extra kerncentrales in Borssele. Als de plannen van het Rijk doorgaan heeft dit gevolgen voor onze regio. Met Impuls Zeeland als aanjager worden deze gevolgen besproken met kennispartners en relevante actoren in de regio en daarbuiten. Onderwijs in de regio is een onderdeel in de pakketten van voorwaarden van de provincie en de gemeente Borssele: een van de voorwaarden is een duurzame energiecampus, 'een volwaardig en gegarandeerd kenniscluster van primair tot wetenschappelijk onderwijs en onderzoekscentrum met lokale onderwijsmogelijkheden en lokale of mondiale carrièrekansen'.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en landelijke politiek

- Het kabinet heeft € 90 miljoen beschikbaar gesteld om te voorkomen dat door een teruglopend aantal studerenden bepaalde opleidingen niet meer kostendekkend zijn en daardoor de kans lopen om te verdwijnen. De Vereniging Hogescholen heeft met dat doel het plan 'Vitale opleidingen voor vitale regio's' uitgebracht. Het plan vormde de basis om een eerste tranche aanvragen toe te kennen voor een bedrag van € 45,1 miljoen. Meerdere aanvragen zijn inmiddels gehonoreerd. De middelen zullen worden besteed aan enerzijds de continuïteit en anderzijds toekomstbestendige innovatie. Domein TWE heeft de middelen ingezet in onder meer domeinoverstijgende aanpak en intensivering van de samenwerking met het praktijkgericht onderzoek in lectoraten zoals Delta Power, Data Science en Supply Chain Innovation. Ook wordt een verdergaande samenwerking tussen opleidingen in het landelijke Engineering domein onderzocht. Domein BVH heeft de middelen ingezet voor samenwerking tussen opleidingen: gezamenlijk aanbieden van onderwijsblokken, combineren Ad- en bacheloronderwijs, inrichten van een gezamenlijke student company en combineren van taken als marketing, kwaliteitszorg, internationalisering en expertteams. Zie ook bijlage 8.

Regionale en nationale onderzoeksprogramma's

- Het College van Bestuur van de HZ heeft zitting in de Stuurgroep Operationeel Programma Zuid (OPZuid) 2021-2027. OPZuid is een programma dat de ambitie heeft om de regionale kracht op het gebied van economie, ondernemerschap en innovatie te benutten en verder te versterken, met maatschappelijke én economische impact als doel. Het wordt mede gefinancierd vanuit het Europese Fonds voor Regionale

Ontwikkelingen (EFRO) en de provincies. OPZuid is een programma voor de provincies Zeeland, Limburg en Noord-Brabant.

- Het College van Bestuur van de HZ heeft zitting in het Comité van Toezicht van Interreg Vlaanderen - Nederland. Dit samenwerkingsverband subsidieert grensoverschrijdende projecten voor slimme, groene en inclusieve groei. Het wordt eveneens gefinancierd vanuit het EFRO. Elke grensstreek binnen de EU kent een eigen Interreg-programma om vraagstukken in grensregio's aan te pakken en grensoverschrijdende samenwerking binnen Europa te bevorderen. Langs de grens tussen België en Nederland is Interreg Vlaanderen - Nederland het belangrijkste programma.
- Het Just Transition Fund (JTF) is een Europees fonds dat bedrijven en organisaties steunt bij de overgang naar een klimaatneutraal Europa. HZ heeft verschillende projectaanvragen rondom waterstof en de bredere energietransitie succesvol ingediend, zie ook bijlage 2. Naast nieuwe technieken en processen spelen mensen hierin een centrale rol. Als menskracht (human capital) maar ook als burger of belanghebbende. Een wendbaarder en weerbaarder beroepsbevolking is daarbij uiteindelijk het doel. De Energy Campus Zeeland staat centraal. Het project is geïnitieerd door HZ, Scalda en Dockwize en zij vormen de stuurgroep.
- HZ maakt alweer enige jaren deel uit van het CoE (Centre of Experience) Celth. Samen met de hogescholen BUAS (Breda University of Applied Sciences) en Stenden participeert HZ in verschillende onderzoeksprojecten. De HZ heeft in 2023 invulling gegeven aan een van de toegewezen PD-trajecten (Professional Doctorate); in 2023 is ook de eerste HZ-collega gestart met het traject.
- De HZ is bestuurlijk vertegenwoordigd in het topteam van de landelijke Topsector Water & Maritiem en in het bestuurlijk overleg met Regieorgaan SIA, gericht op de landelijke infrastructuur rondom het thema water. Wat betreft het thema Energie neemt de HZ deel aan de stuurgroep Regionale Energiestrategie Zeeland en is de HZ lid van het kernteam om te komen tot uitvoering van de Regionale Energiestrategie (RES), ofwel de Zeeuwse vertaling van het mondiale en landelijke klimaatakkoord. Ook vormt Zeeland, in het kader van het Nationaal Groeifondsproject Groenvermogen, een pilotregio met betrekking tot de transitie naar groene waterstof en is de HZ vertegenwoordigd in het landelijk overleg. Met betrekking tot vitaliteit werkt HZ samen met de Economic Board Zeeland, de Toeristische Uitvoerings Alliantie en de Zeeuwse Zorgcoalitie aan het verbeteren van (lokale) brede welvaart. Samenwerken in innovatie en de uitwerking naar brede welvaart in een rurale kustregio staan hierbij centraal. In het kader van het subthema food is de HZ strategisch partner van Food Delta Zeeland. Dit kennis- en innovatienetwerk brengt partijen samen om nieuwe projecten en initiatieven te initiëren, die helpen de aantrekkingskracht van het Zeeuwse foodcluster te vergroten. Verder is een bestuurder voorzitter van Zeeland Connect: het innovatienetwerk voor de logistiek. Een bijzondere samenwerking is het LINT-lectoraat Future Shores. Hierin werken de HZ en Rijkswaterstaat samen als partners in het onderzoek naar nieuwe strategieën voor een flexibel, klimaatbestendig en kosteneffectief kustbeheer.

Arbeidsmarkt

- Het Delta Plan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn is een initiatief van het werkveld en het onderwijs. Directe aanleiding is de zeer snel stijgende zorgvraag in relatie tot een krappere wordende arbeidsmarkt. De HZ participeert in de kerngroep van het programma 'Leren & ontwikkelen', een adviesgroep bestaande uit vertegenwoordigers van mbo, hbo en zorginstellingen. In 2023 is daarnaast gewerkt aan de samenhang tussen de verschillende projecten die lopen binnen het Delta Plan. Enkele concrete ontwikkelingen:
 - Het digitaal Leerplatform bundelt informatie over alle relevante opleidingen, bij- en nascholingen in de regio, evenals alle kennis die in de projecten ontwikkeld wordt. Het platform geeft aan welke competenties in de regio beschikbaar zijn, waar een discrepantie is tussen bestaande competenties en benodigde vaardigheden, en welke bij- en nascholingen ontwikkeld/aangepast moeten worden om die discrepantie te verkleinen. In 2023 zijn drie projecten gedefinieerd: de leerweg Medewerker in Transitie, Hybride leren (praktijk en school) en Proeftuinen.
 - Het Regionaal Strategisch Leer- en Ontwikkelplan wordt herijkt en een nieuwe visie voor de Zeeuwse zorg- en welzijnsacademie ontwikkeld.
- In 2023 is het ministerie van OCW gestart met het vormen van (bovensectorale) onderwijsregio's, waarin besturen van po, vo, mbo en hbo samenwerken aan de oplossing van het regionale lerarentekort. In de

onderwijsregio's worden de subsidies Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) en Samen Opleiden en Professionaliseren samengevoegd. In Zeeland is één onderwijsregio: de Zeeuwse OnderwijsRegio (ZOR), voorheen Regionale Aanpak Personeelstekort en Opleidingsschool Zuidwest. Het overgrote deel van de Zeeuwse onderwijsbesturen participeert in de ZOR. De ZOR is als voorlopersregio gestart met het schrijven van een projectplan, dat in 2024 verder uitgevoerd zal worden. De overgebleven gelden van de RAP worden toegevoegd aan de totaalsubsidie voor de ZOR. Een van de highlights van de ZOR is de vervolgpdracht brede lerarenopleiding, bedoeld om een naadloze doorstroom in alle onderwijskolommen te creëren en om een brede pedagogische basis te ontwikkelen en waar mogelijk te implementeren (mede o.b.v. het rapport Commissie Zevenbergen en *Ruim baan voor de leraar*).

- In Nederland is het organisatorisch en inhoudelijk moeilijk voor studerenden om tot een significante tijds winst te komen als zij een dubbele lesbevoegdheid willen behalen. Een dergelijk traject is wel mogelijk in samenwerking met hogeschool AP Antwerpen, die een traject biedt van 45 EC voor de vakken wiskunde, Nederlands, biologie, aardrijkskunde en Frans. Dit traject kan deels in de vrije ruimte van de initiële opleiding worden gevolgd, zodat een studerende in 4,5 jaar twee bevoegdheden kan halen. In 2023 is dit traject met een subsidie vanuit RAP uitgewerkt en voorbereid. De eerste studerenden zullen in september 2024 starten met deze variant.
- Om de waterstoftransitie in Zeeland mogelijk te maken is naast scholing van nieuwe professionals ook omscholing van de bestaande beroepsbevolking nodig. Dit vraagt een programma van onderwijsontwikkeling, onderzoeksprojecten en fysieke kennisinfrastructuur om de benodigde professionals in Zeeland te kunnen opleiden. HZ en Scaldia hebben met de HCA Groene Waterstof, een JTF-project, als doel om in 2026, als de eerste groene waterstoffabrieken in Zeeland operationeel worden, de benodigde mbo- en hbo-technici in Zeeland af te laten studeren. Hiervoor dienen de bestaande opleidingen geïnnoveerd te worden. Programma's als Flexintensity en Groenvermogen steunen ook de waterstoftransitie.
- De "We Are in IT Together"-conferentie van HBO-ICT was een groot succes; het initiatief geeft bedrijven en studerenden de mogelijkheid elkaar te leren kennen in een informele setting. Het versterkt daarmee de positie van de HZ in het beroepenveld.

Internationale contacten

In 2023 zijn nieuwe contracten afgesloten met:

- Braziliaanse partners, uitbreiding in verband met living lab Brazil;
- Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ);
- Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF);
- Universiti Sains Malaysia (USM);
- Sookmyung Women's University, Seoul, Zuid-Korea;
- Myongji University, Seoul, Zuid-Korea;
- Soongsil University, Seoul, Zuid-Korea;
- Tamkang University, Taipei, Taiwan;
- TSI Riga (Bachelor Logistics Engineering);
- UBL (Universitas Budi Luhur); met deze universiteit in Indonesië wordt onderzocht op welke wijze een vorm van samenwerking met de bachelor HBO-ICT kan worden opgezet.

Nieuwe Erasmus+ -contracten in 2023:

- Norwegian University of Life Sciences, Noorwegen. (IB en ICT);
- Universidad Rey Juan Carlos, Spanje. (WM, IB en TM);
- Tomas Bata University, Tsjechië. (Chemie en WM);
- Universidade Coimbra, Portugal. (TM);
- VSB Technical University of Ostrava, Tsjechië. (ICT, CT en WM);
- Algebra University College, Zagreb, Kroatië. (CO, CE en ICT);

- KAMK University of Applied Sciences, Finland. (ICT en TM);
- Ljubljana School of Business, Slovenië (IB);
- Università degli Studi di Brescia, Italië. (IB en ICT);
- Epitech, Parijs, Frankrijk. (ICT);
- Junia / Lille Catholic University, Frankrijk. (CT en WM).

Uitbreiding bestaande contracten:

- Frankfurt University of Applied Sciences: uitgebreid met ICT;
- INN, Lillehammer en Evenstad: uitgebreid met WM (Boreal Forest and Wildlife Management).

Andere samenwerkingsafspraken en intentieverklaringen

- De HZ is samen met onder meer VNO-NCW Brabant/Zeeland en de grote bedrijven in de regio lid van het Groot Werkgeversoverleg. In 2023 heeft de HZ in het nieuwe JRCZ de najaarsbijeenkomst georganiseerd.
- De HZ participeert in het project Zorghuis van de toekomst, een project van regiodeal Zeeuws-Vlaanderen-. Hier werken het werkveld (ZorgSaam, Trigel), VO Zeeuws Vlaanderen, Scalda en HZ samen. Resultaten in 2023:
 - Docenten hebben gezamenlijk een doorlopende leerlijn betreffende de inzet van technologie in zorg en welzijn ontwikkeld. Deze leerlijn laat zien welke competenties op welk niveau in het onderwijs terug zouden moeten komen. In 2023 is ook een analyse gestart van de wijze waarop deze competenties momenteel verwerkt zijn binnen de opleidingen van domein HEW. Dit is een basis voor verdere implementatie in 2024.
 - Het Zorghuis heeft een zorgathon georganiseerd waarin leerlingen van het vo, studerenden mbo en hbo en zorgmedewerkers specifieke casuïstiek bespreken. Dit zal jaarlijks worden herhaald en HZ zal studerenden stimuleren om hierbij aan te sluiten.
- De HZ heeft een sessie georganiseerd over de basis van technologie in de zorg. Hierbij zijn de zorginstellingen ZorgSaam en Trigel aanwezig geweest om samen met docenten van vo, mbo en hbo na te denken over de verschillende vormen van technologie in zorg en welzijn en de toepassing in de praktijk – of juist het ontbreken daarvan.
- De HZ participeert niet alleen in de lopende regiodeal Zeeuws-Vlaanderen maar ook in de nieuwe regiodeal North Sea Port District (NSPD). Binnen de regiodeal Zeeuws-Vlaanderen is gewerkt aan de master Sustainable Transitions met living labs in de regio. HZ ontwikkelt deze master samen met andere hogescholen. In 2024 moet duidelijkheid komen over de gezamenlijk aangevraagde Macrodoelmatigheidstoets en de Toets Nieuwe Opleiding. In de nieuwe regiodeal NSPD heeft HZ geparticipeerd in de deelfiche innovatie en aantrekken talent. Het project impact lab is in deze fiche opgenomen voor HZ. Dit betreft zowel de fysieke plek als programmering van een impact lab, waarin maatschappelijke vraagstukken op het thema brede welvaart en transitie op de kenniswerf Vlissingen een plek moet gaan krijgen. Twee belangrijke fundamenten om dit te realiseren zijn een innovatief ondernemerschapprogramma en interdisciplinair programma voor zowel onderwijs als onderzoek. In 2023 is de aanvraag van de regio door het Ministerie goedgekeurd.
- Het College van Bestuur van de HZ participeert in de stuurgroep van Dockwize. Dockwize stimuleert het ondernemerschap rondom de belangrijke thema's in de Zeeuwse delta. De founders van de ondernemers- en innovatiehub zijn de HZ, Economische Impuls Zeeland en de provincie Zeeland. Domein BVH werkt structureel samen met Dockwize aan het vergroten van het ondernemerschap en daarmee de innovatie van de regio. Ook afgelopen jaar hebben wij met Dockwize samengewerkt aan het stimuleren en vergroten van startups door het vormgeven van een HZ-brede track ondernemerschap. Daarnaast is er een structurele samenwerking tussen het kenniscentrum ondernemen en innoveren en Dockwize.
- De opleiding Global Project and Change Management (GPCM) is volop bezig om living labs op de thema's water, energie, vitaliteit en food te ontwikkelen en uit te voeren. Hiervoor wordt samengewerkt met een breed spectrum aan werkveldpartners, zoals Rijkswaterstaat, Zeeland Connect, zorgorganisatie SVRZ, Gemeente Middelburg, Provincie Zeeland, Lamb Weston, Food Delta Zeeland. In de living labs worden maatschappelijke vraagstukken door de GPCM-studerenden onderzocht en van adviezen voor handelingsopties voorzien. Ook onderzoeksgroepen en lectoraten van de HZ zijn nauw bij het GPCM-

onderwijs betrokken, zoals de lectoraten Delta Power, Healthy Region, Ouderenzorg en Data Science, het Expertise en Valorisatie Management en de HZ Food Community. Begin 2023 is de eerste Built Environment Day georganiseerd door de opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek en Watermanagement. Een groot aantal bedrijven was aanwezig bij de bedrijvenmarkt. Daarnaast is de eerste Built Environment Award uitgereikt.

- De HZ heeft een samenwerkingsovereenkomst getekend met chemiebedrijf Dow Benelux. Sindsdien zijn vele samenwerkingsprojecten opgezet.
- Ook met netwerkbedrijf Stedin is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Stedin neemt onder meer deel in de Stichting Zeeuwse Publieke Belangen, een fonds dat innovaties financieel ondersteunt.
- Met Lamb Weston, een bedrijf in diepgevroren voedingsmiddelen, werkt de HZ structureel samen in onder meer de living labs van de HZ.
- Met scheepvaarbedrijf Damen werkt de HZ eveneens samen, onder meer in het project F.A.S.T. (op afstand te besturen onbemande vaartuigen).
- De HZ is een van de partners van het subassemblagebedrijf Vitrite; samen met andere partners wordt gewerkt aan een technologiecentrum voor de maakindustrie.
- De Energy Campus is een samenwerkingsproject van de HZ, Scalda en Dockwize. Doel is het faciliteren van de energietransitie door te voorzien in voldoende goed opgeleide professionals, het vergroten van het draagvlak voor de transitie en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. In de Energy Campus worden onderwijs en onderzoek (ook fysiek) samengebracht ten behoeve van een duurzaam Zeeland. De invulling van de energieambitie van de HZ krijgt ook steun van programma's als Energie(k) Onderwijs, JTF Flexintensity, Warmtelab en HCA Groene Waterstof en vanuit het DCC. Meer informatie: paragraaf 5.2. en ['We willen een partner zijn in de transitie naar een duurzaam Zeeland' | HZ University of Applied Sciences](#)
- New Waves is een breed samenwerkingsproject van de HZ, Dockwize, Delta Platform, Scalda, World Class Maintenance, Fieldlab Zephyros, FoodDelta Zeeland, Impuls Zeeland en Platform Energy Port Zeeland. Het project richt zich op innovaties op het terrein van water, energie en voedsel. New Waves is in het najaar van 2023 gestart. Zie voor meer informatie paragraaf 5.2.
- De Zeeuwse Innovatieprijs Emergo wordt jaarlijks uitgereikt aan de Zeeuwse ondernemer of een Zeeuwse organisatie met de meest aansprekende innovatie. Het doel van deze prijs is het stimuleren en waarderen van Zeeuwse innovaties en het genereren van bekendheid binnen en buiten Zeeland. De Zeeuwse Innovatieprijs Emergo wordt mogelijk gemaakt door de provincie Zeeland, de HZ, de Kamer van Koophandel, Dockwize, Contacta en VNO-NCW. Omroep Zeeland is mediapartner en verzorgt de Emergo-publieksprijs. De winnaar van de Zeeuwse Innovatieprijs Emergo wordt bepaald door een speciaal samengestelde jury. Het juryoordeel is gebaseerd op een bedrijfsbezoek en onderzoeksrapport per genomineerde. Het onderzoeksrapport wordt opgesteld door studenten van HZ University of Applied Sciences.

2.9. RECHTSBESCHERMING STUDERENDEN EN MEDEWERKERS

2.9.1. College van Beroep voor de examens

Studerenden kunnen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) beroep instellen tegen besluiten van de examencommissie en beslissingen van examinatoren. In 2023 zijn zestien beroepschriften ingediend bij het CBE, dat zijn er 10 minder dan in 2022. De afname wordt voor een groot deel verklaard doordat er in 2023 minder aanvragen zijn gedaan voor een extra kans in verband met corona; dit was een tijdelijke mogelijkheid.

Er hebben in 2023 in totaal vier hoorzittingen plaatsgevonden. De ingediende beroepschriften hadden onder andere betrekking op een afgegeven NBSA (negatief bindend studieadvies) en vrijstellingsverzoeken. De vier zaken die door het CBE tijdens een hoorzitting zijn behandeld, zijn ongegrond verklaard. Negen beroepszaken zijn minnelijk geschikt tussen de studerende en de examencommissie. In drie gevallen is het beroep door de studerende ingetrokken.

Van de zestien beroepszaken zijn er acht ingediend door studerende(n) uit het domein Technology, Water & Environment (TWE), vier door studerende(n) uit het domein Business Vitality & Hospitality (BVH) en vier door studerende(n) uit het domein Health, Education & Wellbeing (HEW).

ONDERWERP	2023	2022	2021
Aantal beroepschriften totaal	16	26	22
<i>Aantal beroepschriften per domein</i>			
TWE	8	19	10
BVH	4	4	6
HEW	4	3	6
Aantal hoorzittingen	4	4	6
Uitslag hoorzittingen ongegrond	4	2	6
Uitslag hoorzittingen gegrond		2	0
Aantal minnelijke schikkingen	9	18	
Aantal ingetrokken beroep studerende(n)	3	4	
<i>Onderwerpen ingediende beroepschriften</i>			
Aanvraag extra kans i.v.m. Covid		8	
Aanvraag extra kans	2	5	
Stage		6	
Minor		3	
NBSA	5	2	
Fraude		1	
Verzoek online toets		1	

Beoordeling examiner	5
Vrijstellingsverzoek	2
Ongeldig verklaarde toets	1
Concept onderwijsprogramma	1

2.9.2. Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie is een onafhankelijke adviescommissie die bezwaren in behandeling neemt van studerende tegen besluiten die door of namens het College van Bestuur zijn genomen en buiten de bevoegdheid van het CBE vallen. De Geschillenadviescommissie adviseert het College van Bestuur. De Geschillenadviescommissie is in 2023 niet bijeengekomen.

2.9.3. College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Studerende kunnen tegen een beslissing op bezwaar van het College van Bestuur of een uitspraak van het CBE hoger beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) te Den Haag. In 2023 hebben geen hoger-beroepsprocedures tegen de HZ gediend bij de Raad van State.

2.9.4. Klachtencommissie

Voor de behandeling van klachten van medewerkers heeft de HZ een Klachtenreglement medewerkers HZ. Dit reglement voorziet in de te volgen procedure bij het indienen en afhandelen van klachten. In 2023 zijn geen klachten binnengekomen en is er geen ad hoc klachtencommissie bijeengekomen.

2.9.5. Examencommissie

De examencommissie heeft in het verslagjaar 10 keer vergaderd (2022: 10). De vergaderingen van de examencommissie worden voorbereid door het dagelijks bestuur. In 2023 kwam het DB 23 keer regulier bijeen (2022: 20). Verder vonden in het verslagjaar 9 extra sessies van het DB plaats: bijeenkomsten zonder vaste agenda die gebruikt worden om diepgaander te spreken over zaken die een dusdanige mate van aandacht vragen dat plaatsing op de reguliere DB-agenda niet voor de hand ligt. In 2023 is tijdens deze extra sessies onder andere gesproken over de effecten van AI (GPT3) op de HZ en het onderwijs, over de mogelijkheden van het stellen van (inhoudelijke) eisen aan examinatoren en over de leerpunten uit het congres Toetsen en Examineren in het HO.

Daarnaast vonden 9 extra, niet-reguliere overleggen plaats. Daarbij is onder andere gesproken over de minoren en, met meerdere stakeholders, over deeltijd en het HZ-toetsbeleid. In 2023 vergaderde het DB 4 keer met het College van Bestuur (2022: 5) en 3 keer met de domeindirecteuren (2022: 4). Bij deze laatste vergaderingen worden zowel de domeindirecteuren als de directeur van de deeltijdacademie en de directeur bedrijfsvoering uitgenodigd.

Speerpunten examencommissie

Een aantal speerpunten heeft in 2023 bijzondere aandacht gevraagd van de examencommissie. Voorbeelden zijn:

- Programmatisch toetsen; de ontwikkeling en vormgeving van programmatisch toetsen en de wisselwerking tussen deze manier van toetsen en overige HZ-regelingen, zoals de BSA-regeling, behoeven continue aandacht. Een van de manieren waarop de examencommissie hier in 2023 HZ-breed aandacht aan heeft besteed was het verzorgen van een incompany-training voor de leden van de (deel)examencommissies en Toetscommissie door mw. prof. dr. S. Heeneman van de Universiteit Maastricht met als onderwerp 'De borgende rol van de examencommissie bij opleidingen die programmatisch toetsen en/of werken met toetsprogramma's opgebouwd uit grote cursussen.';
- AI-richtlijn; de examencommissie (Dagelijks Bestuur) heeft input geleverd voor de HZ-brede richtlijn die in 2023 is vastgesteld wat betreft verantwoord gebruik van AI. In de praktijk van alledag vraagt AI in toenemende mate aandacht in fraudezaken;
- APA-regels (dit betreft vermelding van bronnen en citaten en opmaak van figuren en tabellen in documenten); om de studerenden in de gelegenheid te stellen vertrouwd te raken met de juiste toepassing van de APA-regels, heeft het DB na intern beraad met diverse stakeholders besloten om meer coulance te betrachten in de eerste zes maanden van de studie van de studerende, en daarna strakker te handhaven;
- Evaluatie beleid Studeren met een ondersteuningsbehoefte: in overleg met de decanen en de dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit is de impact van dit beleid geëvalueerd. Daarnaast wordt gezien welke stappen kunnen worden gezet om het proces van toekenning van faciliteiten aan studerenden te stroomlijnen (zowel wat betreft het praktisch proces als eenduidige wijze van advisering en toekenning);
- Sociale veiligheid: naar aanleiding van het HZ-brede onderzoek naar sociale veiligheid onder medewerkers heeft dit onderwerp ook op de agenda van de centrale examencommissie een plek gekregen. In 2023 is gestart met een eerste verkenning onder de leden van de centrale examencommissie. Naar aanleiding van deze verkenning wordt in 2024 verder gepraat over dit aspect.

3. RISICOMANAGEMENT

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

3.1. RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

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

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

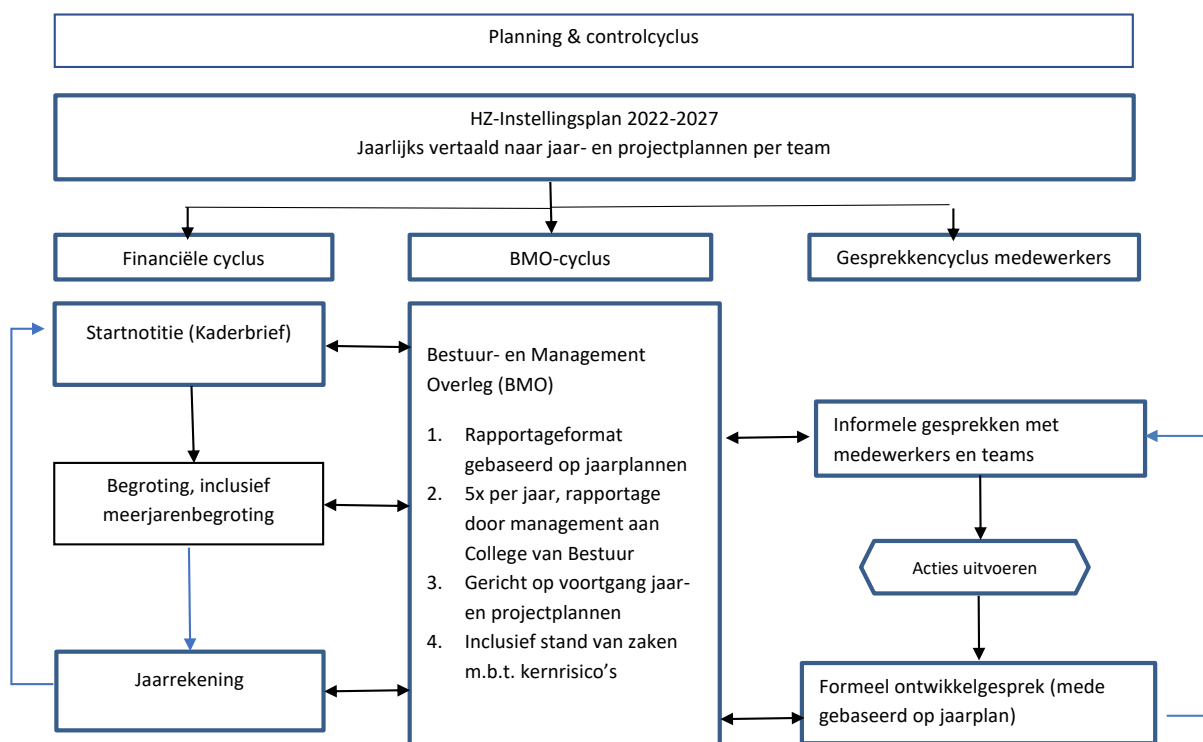
Vervolgens is uit deze 25 geïdentificeerde risico's een aantal kernrisico's geselecteerd. Onder een kernrisico wordt verstaan een manifeste bedreiging voor het realiseren van de gestelde doelen uit het HZ-Instellingsplan 2022-2027 en/of een bedreiging voor de integriteit dan wel continuïteit van de HZ. Voor elk van deze kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt. Beheersmaatregelen zijn manieren om voorzienbare risico's te voorkomen of de effecten van het risico te verminderen. Ook zijn risico-indicatoren benoemd, waarmee vastgesteld kan worden dat een risico zich dreigt voor te doen of zich werkelijk voordoet.

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

3.2. PLANNING-EN-CONTROLCYCLUS

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

De planning-en-controlcyclus van HZ is in 2023 als volgt opgebouwd:



Figuur 3.1: Schematische weergave planning-en-controlcyclus

De cyclus start vanuit het HZ-Instellingsplan 2022-2027 en daaruit voortvloeiende projectplannen. Dit Instellingsplan wordt driejaarlijks door de domeinen vertaald in domeinplannen en jaarlijks door opleidingen en diensten geconcretiseerd in jaarplannen. De jaarplannen vormen de inhoudelijke basis van verschillende cycli, waaronder de cyclus van Bestuur- en Management Overleg (BMO), de financiële cyclus en de gesprekkencyclus met medewerkers.

Hierbij is nadrukkelijk sprake van een iteratief proces. Inzichten vanuit de startnotitie (kaderbrief), begroting en jaarrekening kunnen aanleiding zijn om de ambities zoals geformuleerd in de jaarplannen van teams aan te passen.

In 2023 is vanuit project Koers gestart met de herziening van de planning-en-controlcyclus van de HZ. Doel is om in de P&C-cyclus meer de verbinding te leggen met de ambities uit het HZ-Instellingsplan en om het eigenaarschap van de planning en control meer te borgen in de organisatie. In 2023 is de stap gezet van een financiële kaderbrief naar integrale startnotitie, gekoppeld aan de strategische ambities uit het instellingsplan. In 2024 wordt het project verder uitgerold met herziening van de BMO-cyclus. In dit jaarverslag over 2023 wordt de cyclus beschreven zoals die in dat jaar is gehanteerd.

3.2.1. BMO-cyclus

De jaarplannen van teams worden omgezet naar rapportageformats ten behoeve van het BMO. Domeindirecteuren en diensthoofden informeren het College van Bestuur in het kader van het BMO periodiek over de voortgang met betrekking tot hun jaar- en projectenplannen. De BMO-rapportages komen bottom-up

tot stand. De kaderbrief en het HZ-Instellingsplan bepalen de (financiële/inhoudelijke) kaders waarbinnen teams moeten opereren en hun jaar- en projectenplannen moeten opstellen. Middels de goedkeuring van de begroting worden de budgetten vrijgegeven om de jaarplannen uit te voeren. De jaarplannen en de begroting vormen de basis. Mede door de BMO-gesprekken houdt het College van Bestuur voldoende zicht op wat zich binnen de verschillende teams afspeelt en kan er, indien noodzakelijk, worden bijgestuurd.

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

Wat betreft de strategische kernrisico's vindt periodieke afstemming plaats tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ten behoeve hiervan ontvangen de leden van de Raad van Toezicht een informatierapportage van het College van Bestuur. Hiermee rapporteert het College van Bestuur over de voortgang op verschillende beleidsterreinen, met een duiding van risico's. Voorbeelden van deze beleidsterreinen zijn het profiel van HZ, portfolio, innovatie, instroom, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. BMO-rapportages vormen ook voor strategische kernrisico's vaak een belangrijke informatiebron. Tevens komt in ieder overleg van de Raad van Toezicht een financiële rapportage aan de orde.

3.2.2. Financiële cyclus

Jaarlijks worden respectievelijk een kaderbrief (financieel beleid op hoofdlijnen), een (meerjaren)begroting en een jaarrekening opgesteld. In deze documenten worden de jaarplannen zoals opgesteld door teams verwerkt. De financiële cyclus kent een directe wederzijdse relatie met de BMO-gesprekken. De cyclus vormt het kader voor de BMO-gesprekken. Bevindingen vanuit BMO-gesprekken, inclusief inzichten met betrekking tot de (kern)risico's en de uitkomsten van bespreking daarvan met het management en de Raad van Toezicht, vormen op hun beurt input voor de totstandkoming van de nieuw op te stellen startnotitie, (meerjaren)begroting en jaarrekening.

De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische wijze zijn opgenomen in de begroting 2023 en de meerjarenprognose 2023-2027. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

3.2.3. Gesprekkencyclus medewerkers

Doel van de gesprekkencyclus is het ondersteunen en stimuleren van de ontwikkeling, het functioneren en de resultaten van de medewerker, waardoor er:

- aandacht is voor de medewerker en zijn ontwikkeling in brede zin;
- belemmeringen in het functioneren worden weggenomen;
- een vruchtbaar werk- en leerklimaat wordt bevorderd, waarin talent gezien, ontwikkeld en benut wordt;
- gezamenlijk gewerkt wordt aan het behalen van de strategische ambities/doelstellingen van de HZ en het team.

In de gesprekkencyclus van de HZ wordt onderscheid gemaakt tussen informele gesprekken en het formele 'ontwikkelgesprek'.

Daarnaast is er uiteraard de Informele communicatie, waarin onderwerpen op een laagdrempelige manier worden aangekaart en besproken. De persoonlijke, informele contacten leiden tot open, gelijkwaardige gesprekken waarin gedeeld wordt hoe we met elkaar denken over wat er om ons heen gebeurt.

Bevindingen vanuit een BMO-gesprek kunnen hierbij een belangrijk ijkpunt zijn. Dit geldt ook voor de (kern)risico's; zodra vanuit een BMO-gesprek blijkt dat actie noodzakelijk is om te voorkomen dat een risico zich voordoet, kan dit direct worden afgestemd met betrokken medewerkers. Dit nog voordat het formele ontwikkelgesprek plaatsvindt. Het BMO en de gesprekkencyclus met medewerkers zijn ook in dit opzicht aan elkaar gerelateerd.

Informele gesprekken zijn een belangrijke voorwaarde en basis voor het formele gesprek. Iedere medewerker heeft minimaal één formeel ontwikkelgesprek per jaar met de leidinggevende over de ontwikkeling, het functioneren en de resultaten (basisregel). In het jaarlijkse formele ontwikkelgesprek met als basis de functiebeschrijving en de eerder gemaakte (resultaat)afspraken, worden in ieder geval de volgende punten besproken:

- functioneren en prestaties in het afgelopen jaar;
- duurzame inzetbaarheid;
- ontwikkeling en ambities;
- wederzijdse verwachtingen;
- bijdrage, resultaten en afspraken voor komend jaar.

3.2.4. Interne audits

Naast bovengenoemde onderdelen van de planning-en-controlcyclus kent HZ een raamwerk van interne auditing. Onderdeel van dit raamwerk zijn de Nationale Studenten Enquête, de hbo-monitor en het werkbelevingsonderzoek onder medewerkers. Verder worden onder regie van auditors vanuit de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit opleidingen periodiek geaudit op basis van vastgestelde auditcriteria. De audits worden als waardevol ervaren, zij dragen bij aan de versterking van het lerend vermogen van de opleidingen. In 2023 zijn er vijf audits uitgevoerd, bij de opleidingen:

OPLEIDING	VARIANT	DATUM AUDIT
Bachelor Finance & Control	Voltijd	02-feb-23
Bachelor Communicatie	Voltijd	23-mrt-23
Bachelor Opleiding tot Verpleegkundige	Voltijd, deeltijd, duaal	05-jul-23
Bachelor Bouwkunde	Voltijd	23-nov-23
Bachelor Tourism Management	Voltijd	09-nov-23

3.3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

In deze paragraaf worden de voornaamste risico's beschreven die HZ onderkent, gerelateerd aan de visie van de instelling. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende categorieën risico's.

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

^{1.} Dit overzicht van risico's betreft een selectie en weergave van de belangrijkste risico's.

Per risico volgt nu een toelichting op de beheersmaatregelen die zijn genomen en de bevindingen in 2023.

3.3.1. Risico 1: instroomontwikkeling

De HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief als zelfstandige hogeschool. Voldoende instroom van studerenden is cruciaal om als hogeschool zelfstandig te kunnen blijven opereren. De HZ acteert in een krimpregio en heeft te maken met urbanisatie. Jongeren trekken weg uit de provincie en er is sprake van vergrijzing van de bevolking. Mede door de krimpontwikkelingen staat de HZ naar verwachting een afnemende instroom uit de regio te wachten. Dit zal met name effect hebben op opleidingen die hoofdzakelijk gevoed worden door regionale instroom. Natuurlijk is de krimp niet de enige factor die speelt. Er zijn meer factoren denkbaar, zoals toenemende concurrentie, eventuele imagoschade, mogelijke disbalans tussen het portfolio van de HZ en de wensen van studerenden en van het werkveld, en verhoogde instroomeisen.

De HZ heeft minimaal 4500 bekostigde eenheden (studerenden en graden) nodig om financieel gezond te kunnen blijven. Als dit aantal afneemt, moeten de inkomsten van de HZ (collegegeld en normatieve rijksbijdrage) neerwaarts bijgesteld worden. Indien de instroom in een jaar 100 studerenden lager is, dan

betekent dit circa € 1,0 miljoen minder inkomsten per jaar. Wanneer deze instroom structureel 100 lager is, dan komt dit, rekening houdend met uitval, voor de totale studieduur van vier jaar neer op structureel ongeveer 300 minder studerende ofwel € 3,0 miljoen lagere baten. Daarbij komt dat het in de praktijk onmogelijk is om de personeelsformatie in hetzelfde tempo in te krimpen als de terugloop in aantallen studerende.

Beheersmaatregelen

- uitbreiding portfolio;
- uitbreiding regionaal marktaandeel;
- werving buitenlandse studerende;
- verhoging van het cohortrendement.

Bevindingen 2023

De HZ heeft haar portfolio in 2023 uitgebreid met de start van de nieuwe deeltijdopleiding Associate degree Food, Business & Innovation en het openstellen van twee extra varianten binnen bestaande opleidingen, namelijk de deeltijdvariant van de Bachelor HBO-ICT te Vlissingen en de duale variant van de opleiding Health & Social Work te Roosendaal. Verder is de studiebelasting van de master River Delta Development, een joint degree met Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein, verhoogd van 90 naar 120 studiepunten; zie ook paragraaf 5.1 voor de ontwikkelingen op het gebied van het onderwijsportfolio.

De studenteninstroom die de HZ in 2023 gerealiseerd heeft, is lager dan de prognose. De instroom van Nederlandse studerende was 5% lager dan de prognose, de instroom internationaal wat hoger. In totaal zijn in 2023 1450 nieuwe studerende aan een HZ-opleiding begonnen. In de (meerjaren)begroting van 2024-2028 (opgesteld in 2023), zijn plannen opgenomen om de prognose en bijbehorende middelen bij te stellen.

INSTROOM	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nederland	1309	1314	1371	1200	1249	1185
Internationaal	182	208	183	215	292	265
TOTAAL	1491	1522	1554	1415	1541	1450

Het aantal studerende dat instroomt in de deeltijd- en associate degree-opleidingen (exclusief de Associate Degrees Academie te Roosendaal) is in 2023 ten opzichte van 2022 gestegen van 291 naar 314 studerende.

De landelijke discussie over de Wet Internationalisering in Balans, gericht op het verkleinen van het aantal internationale studenten vormt een risico voor de HZ met 17% internationale studenten. De HZ heeft proactief, samen met collega-hogescholen en het Zeeuwse veld, dit risico in Den Haag onder de aandacht gebracht en langs deze lijnen input geleverd op het wetsvoorstel. In 2023 waren er 769 internationale studerende in de HZ. In de meerjarenbegroting van de instelling is rekening gehouden met een lichte groei. Een daling van 5% van het aantal internationale studenten leidt op termijn tot een omzetzdaling van ongeveer € 0,5 mln. ten opzichte van de meerjarenbegroting. Indien dit risico zich voordoet, wordt hierin bijgestuurd. Zie verder ook paragraaf 5.1.7 voor een nadere duiding van de internationale studerende in de HZ.

3.3.2. Risico 2: profiel HZ

De HZ werkt vanuit een tweeledig profiel, enerzijds gericht op expertisedomeinen en anderzijds gericht op ons onderwijsconcept. Op basis van deze gemaakte profielkeuze beoogt de HZ zich te onderscheiden van andere aanbieders van hoger onderwijs. Dit met als doel groei van de nationale en internationale instroom te realiseren en het regionale marktaandeel minimaal te behouden. Een ander doel is om op basis van dit onderscheidende profiel passende strategische partners in binnen- en buitenland aan de HZ te binden. Het risico is dat de HZ de geplande ambities met betrekking tot haar profilering niet realiseert, met mogelijk imagoschade en terugloop in studenteninstroom tot gevolg.

Beheersmaatregelen

- Onderwijsconcept: doorontwikkeling van curricula conform het Student en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek-concept (SPOO).
- De expertisedomeinen van HZ krijgen een inhoudelijke richting vanuit de verschillende opleidingen, lectoraten en kenniscentra van de HZ en de diverse Centres of Expertise waarin de HZ actief is. Ook het DCC, de Energy Campus, de regiodeal en programma's als New Waves bieden de gelegenheid om op deze expertisedomeinen te versterken.

Bevinding 2023

De coronapandemie heeft de verdere doorontwikkeling van deze initiatieven enerzijds versneld (digitalisering, online onderwijs, hybride onderwijsvormen) en anderzijds vertraagd (minder (inter)nationale contacten, vertraging in de uitvoering van onderzoeksprojecten). HZ blijft echter door partners gevonden en gewaardeerd worden op de expertisedomeinen. De internationale erkenning kan nog verder worden ontwikkeld. Behoud, verdere ontwikkeling en actualisering van de profilering zal continue aandacht blijven vragen.

3.3.3. Risico 3: competentie medewerkers

Onze medewerkers – en in het bijzonder onze docenten – vormen de centrale spil in het proces van vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en onderzoek. De snel veranderende samenleving vereist dat medewerkers hun competenties voortdurend blijven ontwikkelen. De kwaliteit van medewerkers is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van onze studerende en partners. Een risico kan zijn dat de realisatie van doelen van de HZ in gevaar komt door een gebrek aan vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en/of het ontbreken van een professionele houding van HZ-medewerkers.

Beheersmaatregelen

- Door de begrotingssystematiek in combinatie met de strategische personeelsplannen en de interne dialoog hierover verwachten wij meer gefundeerde besluiten te kunnen nemen over de benodigde kwaliteit en kwantiteit van personeel. Het creëren van dit inzicht heeft een positief effect op de werving en selectie, de professionalisering van medewerkers en de interne mobiliteit.
- De HZ heeft scholings- en wervingsbeleid ontwikkeld en scholingsbudgetten beschikbaar gesteld. Vanuit de HZ Academy worden cursussen aan medewerkers aangeboden.
- De HZ heeft een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld die gebaseerd is op het inzetten van medewerkers op die plaatsen waar zij een zo groot mogelijke toegevoegde waarde voor zichzelf en de HZ kunnen realiseren. Deze cyclus dient als leidraad voor het voeren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. Taaktoedeling, kwaliteiten van medewerkers, vereiste kennis, vaardigheden en ervaring en het gedrag van medewerkers zijn aspecten die onderdeel van deze dialoog vormen.

Bevinding 2023

De formatie van de HZ groeit ook in 2023 verder, conform verwachting:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fte's	425	445	461	488	516	536

De vernieuwde gesprekkencyclus is in 2022 operationeel geworden en in 2023 verder ingericht.

3.3.4. Risico 4: studiesucces – rendement

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

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

Beheersmaatregelen

- De HZ werkt aan een totaalaanpak om instromende studerenden te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting, studiekeuzecheck en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studerenden. Domein TWE heeft met inzet van kwaliteitsgelden in 2023 een pilot opgezet om studerenden de eerste 100 dagen van hun studie extra begeleiding te bieden. Voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten zet de HZ inhoudelijk breed op, in samenwerking met vo- en mbo-scholen. Dit loopt onder andere via het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.
- De begeleiding van langstudeerders vormt een punt van aandacht. Studerenden hebben meer moeite om binnen de nominale studieduur af te studeren. Diverse initiatieven zijn ontplooid om de langstudeerders zo spoedig mogelijk te begeleiden naar de afronding van hun studie. De coronapandemie heeft deze begeleidingsactiviteiten bemoeilijkt.
- De intensivering van studieloopbaanbegeleiding vereist ontwikkeling van bijpassende gedragscompetenties van docenten. Deze gedragscompetenties vormen onderdeel van de strategische personeelsplannen en de gesprekkencyclus met medewerkers.
- Actieve sturing op rendementen: het College van Bestuur en het management sturen actief op rendementen. In januari 2023 heeft het CvB bijvoorbeeld een sessie belegd waarin zij onder meer met de decanen en studentpsychologen overleg hebben gevoerd.
- Rapportage, inclusief risicoanalyse, vindt onder andere plaats in de BMO-rapportages en ad-hoc-gesprekken.

Bevinding 2023

In 2023 is het percentage eerstejaars uitvallers (25,9%) nagenoeg gelijk aan dat van 2022 (25,4%). Het cohortrendement blijft vooralsnog circa 60%.

3.3.5. Risico 5: Cybersecurity

Cyberincidenten bij onder andere de Universiteit Maastricht, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en InHolland hebben ertoe geleid dat Cybersecurity de afgelopen jaren bijzonder veel aandacht heeft gekregen vanuit de bestuurlijke en politieke omgeving (zie ook paragraaf 5.5.3). Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op mogelijke dreiging en incidenten, sluit de HZ zich zoveel mogelijk aan bij de gezamenlijke aanpak in het hoger onderwijs, via de Vereniging Hogescholen, SURF en regionale kennisinstellingen. Hierbij is afgesproken dat alle aangesloten instellingen binnen afzienbare tijd op CMM-niveau 3 opereren. Het normenkader dat wordt gehanteerd bij de SURF-audit-benchmark geldt hierbij als gezamenlijk referentiekader. In die gevallen waar afname van of deelname aan SURF-diensten niet haalbaar is, voorziet HZ zelf in vergelijkbare voorzieningen of neemt ze deze af bij een marktpartij.

Beheersmaatregelen

- Er is sprake van continue aandacht voor cybersecurity, zowel voor de techniek als voor de menselijke factor. Zo is two-factor authentication als standaard voor medewerkers ingevoerd bij extern toegankelijke HZ-systemen en in 2022 ook voor studerende. Ook is op basis van een interne- en marktverkenning het besluit genomen om een omgeving in te richten ten behoeve van Security Information and Event Management (SIEM). Daarmee kan een digitale bedreiging sneller gedetecteerd worden en kan er gerichtere actie op worden genomen. Implementatie wordt gerealiseerd in 2024.
- Naast de verbeteringen aan de ICT-infrastructuur hebben het afgelopen jaar ook een aantal assessments plaatsgevonden, waaronder een pentest en de SURF-audit-benchmark. Deze gaven beide een overwegend positief overall beeld van de staat van de IT-organisatie binnen van HZ. Hierbij dient wel opgemerkt dat zowel cybersecurity als aandacht voor privacy een doorlopend proces is en continu verbetering behoeft. In januari 2024 wordt gestart met de uitvoering van een externe security-audit met daarbij vooral de aandacht op individuele kernsystemen van de HZ.

Bevinding 2023

Met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming geldt dat er over 2023 geen informatieaanvragen over verwerking zijn binnengekomen. Wel zijn er vijf meldingen opgenomen in het verwerkings- & incidentenregister. Het gaat om twee incidenten met interne oorzaak en drie bij toeleveranciers van de HZ. Op een van de incidenten bij toeleveranciers na, zijn alle meldingen afgesloten.

In 2023 is onder medewerkers aandacht besteed aan de vraag waarom en hoe om te gaan met (bijvoorbeeld) multifactor-authenticatie. Tevens is er frequent afstemming geweest met andere instellingen, zowel landelijk als regionaal, waarbij de focus vooral ligt op de best practices op het gebied van securitymanagement en -awareness. Het up-to-date houden van de IT-infrastructuur en bijbehorende procedures heeft continu de aandacht.

3.3.6. Risico 6: huisvesting en faciliteiten

De HZ investeert in het verbeteren van het hoger beroepsonderwijs in Zeeland. Inspirerende huisvesting kan leiden tot een toenemende studenteninstroom en dus de realisatie van de groeiambitie van de HZ. Voldoende financiële middelen en goede huisvestingsplannen zijn noodzakelijk om adequate huisvesting te kunnen realiseren en onderhouden.

Een risico is dat de HZ onvoldoende financiële middelen ter beschikking heeft om te kunnen investeren in de ontwikkeling en het onderhoud van deze huisvesting. Dit met als mogelijk gevolg dat het gekozen

onderwijsconcept niet optimaal kan worden geïmplementeerd. Ook de studenteninstroom kan onder druk komen te staan vanwege ontoereikende huisvesting en faciliteiten.

Beheersmaatregelen

- De HZ heeft een meerjarige visie op huisvesting uitgewerkt, waar investeringen gefaseerd in de tijd deel van uitmaken.
- Een stuurgroep Joint Research Center Zeeland is actief, deze stuurgroep monitort de voortgang van de huisvesting.
- Voor een toelichting op financiële middelen in het kader van huisvestingsinvesteringen verwijzen wij naar hoofdstuk 4.
- In de vergadercyclus tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is huisvesting in 2023 onderwerp van gesprek geweest.

Bevinding 2023

De HZ beschikt over voldoende financiële middelen om de gewenste investeringen in huisvesting en onderwijsfaciliteiten te kunnen doorvoeren. Momenteel vindt een onderzoek plaats naar de realisatie van huisvestingsinitiatieven in Vlissingen.

3.4. RESULTATEN EN IN CONTROL STATEMENT

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

3.5. EVALUATIE

Periodiek wordt de werking van het gehele risicomanagement- en controlesysteem geëvalueerd. In 2023 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd.

In 2023 is het project KOERS gestart om de planning-en-controlcyclus te herzien en passender te maken en in overeenstemming te brengen met de schaalgrootte van de HZ. Dit kan betekenen dat zowel de vormgeving als de inhoud van de rapportages in de loop van 2024 wordt gewijzigd.

4. CONTINUÏTEIT

4.1. INLEIDING

Het meerjarig financieel beleid is gericht op duurzame continuïteit van een zelfstandige HZ in de regio, met als doel dat er modern en kwalitatief goed hoger beroepsonderwijs en vraag gestuurd, praktijkgericht onderzoek blijvend aangeboden wordt. Op basis van de huidige inzichten en meerjarenprognoses kan worden gesteld dat de continuïteit van de HZ is gewaarborgd.

4.2. FINANCIËLE PRESTATIES 2022: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2023

Vergelijking bedrijfsresultaten 2023 en 2022:

	Realisatie	Begroting	Vershil	Realisatie	Vershil
<i>Bedragen * € 1.000</i>	2023	2023	2023	2022	2022
Baten					
Rijksbijdrage	46.572	47.430	-857	47.579	-1.007
Overige overheidsbijdragen en subsidies	6.427	7.218	-791	5.691	736
College-, cursus- en examengelden	9.385	9.281	104	6.596	2.789
Baten werk in opdracht van derden	1.492	965	527	1.189	303
Overige baten	3.877	4.709	-832	9.247	-5.370
Totaal baten	67.753	69.603	-1.850	70.301	-2.548
Lasten					
Personeelslasten	49.603	51.711	-2.108	46.381	3.222
Afschrijvingen	4.221	4.692	-471	3.452	769
Huisvestingslasten	2.809	2.821	-12	2.038	771
Overige materiele lasten	12.178	11.756	422	11.378	800
Totaal lasten	68.810	70.980	-2.170	63.249	5.561
Saldo baten en lasten	-1.057	-1.377	320	7.052	-8.109
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.418	-182	1.600	674	744
Resultaat deelnemingen	38		38	106	-68
Financiële baten en lasten	1.456	-182	1.638	780	676
Totaal resultaat	399	-1.558	1.957	7.832	-7.433

Het bedrijfsresultaat van 2023 komt uit op € 0,4 mln. positief en is daarmee € 2,0 mln. hoger dan begroot. Dit verschil is als volgt opgebouwd:

De *baten* zijn bijna € 2,0 mln. lager dan begroot. Dit komt met name doordat niet alle toegezegde subsidies volledig konden worden besteed (maatregelen krimp-gelden en NPO). Deze gelden worden gereserveerd ter besteding in komende jaren, hiermee is rekening gehouden in de meerjarenbegroting. Tegelijkertijd is vanuit

het rijk een hogere rijksbijdrage ontvangen dan begroot, met name ter dekking van het CAO-onderhandelingsresultaat.

In de *personele lasten* heeft met name de herziening van de personele voorziening een positief effect op de het resultaat. De voorziening voor Werktijdvermindering Senioren (WS) wordt vanaf 2023 anders bepaald, wat een positief effect heeft van ongeveer € 2,0 mln. De nieuwe wijze van berekening sluit beter aan bij de realiteit en landelijk gebruikelijke methodiek.

De CAO-onderhandeling van 2023 heeft een negatief effect op de personele lasten, maar hiervoor is de HZ (grotendeels) gecompenseerd via de NRB-opbrengst. Ten slotte is niet volledig invulling gegeven aan het opleidingsbudget en is er (ook dit jaar weer) sprake van niet volledig ingevulde vacatureruimte.

In de *afschrijvingen* is het effect zichtbaar van het later en (nog) niet volledig besteden van het investeringsbudget voor JRCZ fase 2. Door stijgende rente in 2023, heeft de HZ ongeveer € 1,5 mln. *rentebaten* ontvangen die in de begroting nog niet waren opgenomen.

4.3. SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

In onderstaande tabel zijn de financiële ratio's weergegeven, met de daarbij behorende normen van de inspectie en interne normen van de HZ. Hieruit blijkt dat de HZ een financieel gezonde organisatie is:

Kengetallen	Norm inspectie	Norm HZ	Waarde ultimo 2023	Waarde ultimo 2022
1. Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,1	2,6
2. Solvabiliteit 1		> 30%	49 %	53 %
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	53 %	59 %
4. Bovenmatig eigen vermogen			€ 0	€ 0
5. Weerstandsvermogen	< 5%	< 5%	78 %	75 %
6. Huisvestingsratio	> 15%	> 15%	7,3 %	6,5 %
7. Personeelsratio		< 70%	72 %	73 %
8. Rentabiliteit	Signaleringswaarde: 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	0,6 %	11,1 %
9. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 42,7 mln.	€ 41,3 mln.

De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn over het algemeen hoog. Indien de personeelskosten echter hoger worden dan 70% van de totale lasten, dan kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit. In dat geval wordt er wellicht teveel personeel ingezet waarvoor geen financiering aanwezig is. Als gevolg hiervan en doordat onderwijsorganisaties eigen risicodragers zijn voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.), hanteerde de HZ in 2023 een flexibiliteitsnorm van 10% van de formatie om de kosten in voldoende mate flexibel te houden. Dit impliceert dat 1 op de 10 fte's een tijdelijk contract heeft, dan wel externe inleen betreft.

In onderstaande tabel wordt de financiële positie van de HZ ten opzichte van de afgelopen 5 jaar weergegeven. Dit schema toont aan dat de financieel goede positie van de HZ doorgezet wordt in 2023:

<i>Bedragen * € 1.000.000</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Balanstotaal	€ 58,4	€ 67,9	€ 86,5	€ 94,2	€ 99,2	€ 107,4
Totale opbrengsten	€ 53,3	€ 54,9	€ 54,9	€ 63,4	€ 70,3	€ 67,8
Eigen Vermogen	€ 31,6	€ 34,7	€ 37,1	€ 44,8	€ 52,6	€ 53,0
EV als % van het Balanstotaal	54%	51%	43%	48%	53%	49%
Bedrijfsresultaat	€ 3,2	€ 3,1	€ 2,4	€ 7,7	€ 7,8	€ 0,4
Werkkapitaal	€ 12,1	€ 22,6	€ 36,9	€ 36,0	€ 28,3	€ 27,7

4.4. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.4.1. Beleid en realisatie

In 2023 heeft de HZ verder uitvoering gegeven aan het Instellingsplan 2022-2027. In dit plan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering hiervan waren:

- De HZ is de enige hogeschool in de provincie Zeeland. De HZ bevindt zich in een krimpregio, hetgeen leidt tot de verwachting dat de (regionale) studentenaantallen in een tijdsbestek van 10 jaar met circa 15% zullen teruglopen. De HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2022-2027. Zo moeten onder andere de strategische initiatieven 'Werving en ontwikkeling portfolio' en 'Internationalisering' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.
- De demografische krimp in Zeeland, in combinatie met de krimp in het hbo en de kritische landelijke discussie over internationale studenten stelt ons voor uitdagingen. Dit kan, ondanks de grote vraag vanuit het werkveld naar afgestudeerden, de continuïteit in gevaar brengen. De HZ neemt daarom tijdig maatregelen in de vorm van samenwerkingsverbanden tussen opleidingen, zowel binnen als buiten de HZ, hierbij geholpen door de tijdelijke krimp-middelen. Ook proberen wij steeds in contacten met Den Haag het belang van de regio rol van een hbo als de HZ en de vitale noodzaak tot bekostiging van die rol te benadrukken. Zie voor een nadere toelichting op het risico van instroomontwikkeling paragraaf 3.3.1. In de meerjarenbegroting van de HZ is rekening gehouden met de hier omschreven risico's en mitigerende maatregelen.
- De strategische initiatieven 'Uitdagend onderwijs' en 'Praktijkgericht onderzoek en valorisatie' moeten resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend, aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werkkenden. Het opleidingsportfolio wordt continu (door)ontwikkeld en afgestemd op de wensen van het werkveld en ontwikkelingen in de regio.
- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. De HZ heeft voor haar medewerkers als doelstelling dat zij optimaal voorbereid worden op toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden worden de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerkers vergroot en blijven zij ook in de toekomst goed inzetbaar. Voldoende deskundig personeel is een van de strategische risico's van de HZ. In paragraaf 3.3.3 is nader omschreven welke maatregelen zijn getroffen om dit risico te beheersen.
- In 2023 is verder gewerkt aan de realisatie van het masterplan huisvesting dat in 2021 is opgesteld. In 2024 wordt een principebesluit voorbereid, waarin de kaders voor deze plannen nader geconcretiseerd worden. De realisatie van deze plannen vergt investeringen die deels uit eigen vermogen gefinancierd worden. Hiervoor zijn de afgelopen jaren (voldoende) reserves gevormd.

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

4.4.2. Meerjarenbegroting

In deze paragraaf is de meerjarenbegroting 2024-2028 geactualiseerd met de realisatie van 2023. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de relevante onzekerheden en risico's uit paragraaf 3.3 "voornaamste risico's en onzekerheden". De belangrijkste ontwikkelingen voor studentinstroom, medewerkers, het resultaat en de balans zijn daarbij nader toegelicht.

Ontwikkeling studerenden en medewerkers

Verwacht wordt dat de personele bezetting en de studentenaantallen zich de komende 5 jaar als volgt zullen ontwikkelen:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Personele bezetting in fte						
- Management/ Directie (=OOP)	15	15	15	15	15	15
- Onderwijzend personeel (=OP)	362	379	354	347	344	342
- Overige medewerkers (=OOP)	159	160	161	158	157	155
Totaal	536	554	530	519	516	512
Studentontwikkeling						
Instroom	1.450	1.451	1.431	1.453	1.477	1.506
Studentenaantallen	4.622	4.305	4.300	4.318	4.347	4.362

De instroom blijft de komende 5 jaar gemiddeld 1.460 en ligt daarmee 2% lager dan de gerealiseerde instroom van de afgelopen 5 jaar, hierin is rekening gehouden met de demografisch krimp van de regio.

Bij het aantal ingezette fte's op jaarbasis wordt zowel uitgegaan van medewerkers met een HZ-dienstverband (vast en tijdelijk) als medewerkers die niet via de HZ-salarisadministratie (externe inleen inclusief uitzendkrachten) uitbetaald worden. De formatie beweegt de komende 5 jaar mee met de verwachte afname van het aantal studenten ten opzichte van 2023 en afbouw van tijdelijke gelden uit de nationale rijksbijdrage.

Resultaat

Bovenstaande student- en formatieprognose, is in onderstaand overzicht vertaald in de verwachte ontwikkeling van de baten en lasten in de komende jaren:

<i>Bedragen * € 1.000</i>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Baten						
Studentgebonden (NRB / collgeld)	55.958	59.906	58.216	58.856	57.664	57.596
Overheidsbijdragen en subsidies	6.427	9.209	11.098	10.630	9.815	8.103
Overige baten	5.368	8.973	6.648	6.612	6.378	6.358
Totaal baten	67.753	78.088	75.962	76.099	73.856	72.057
Lasten						
Personeelslasten	-49.603	-57.005	-54.692	-53.605	-53.420	-52.945
Afschrijvingen	-4.221	-3.707	-4.071	-4.007	-3.906	-3.823
Huisvestingslasten	-2.809	-1.546	-1.546	-1.546	-1.546	-1.546
Overige materiële lasten	-12.178	-16.180	-17.024	-16.390	-14.877	-13.641

Totaal lasten	-68.810	-78.438	-77.334	-75.548	-73.749	-71.955
Saldo baten en lasten	-1.057	-350	-1.372	551	107	102
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.418	-120	-116	-111	-107	-102
Resultaat deelnemingen	38					
Financiële baten en lasten	1.456	-120	-116	-111	-107	-102
Totaal resultaat	399	-471	-1.487	439	0	0

Nadere toelichting baten

- De studentgebonden baten bevatten de NRB en collegegelden. Deze hebben in de periode 2023 tot en met 2028 een gemiddelde omvang van € 58,0 mln. De grote schommelingen zijn met name het effect van t-2-financiering op basis van gediplomeerden en 'bekostigde' studenten. Naar verwachting zijn de NRB-baten en collegegelden gemiddeld stabiel.
- De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn met name opbrengsten uit de tweede en derde geldstroom voor onderzoek. Deze bedragen jaarlijks gemiddeld € 9,2 mln.
- In de post overige baten zijn vanaf 2024 de bijdragen vanuit de strategische programma's van de HZ opgenomen: DCC, Energy Campus en New Waves.
- Onder deze laatste post vallen ook de opbrengst uit marktactiviteiten, bijdragen UWV, rentebaten etc.. Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van de HZ sluiten aan bij de missie van de HZ die verwoord staat in het IP 2022-2027. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs.

Nadere toelichting lasten

- De personeelslasten bedragen in de prognoseperiode gemiddeld € 54,3 mln. In 2024 worden er nog aanzienlijk meer fte's ingezet als gevolg van de extra gelden in het kader van Nationaal Programma Onderwijs. Daarnaast is tot 2028 een daling in het aantal fte's doorgerekend om mee te bewegen met de uitdagingen in de meerjarenbegroting.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen door investeringen in materiële vaste activa (met name JRCZ fase 2 en 3).
- De post overige materiële lasten is de komende drie jaar vrij stabiel, maar loopt dan terug als gevolg van minder middelen voor innovatie.

Balans

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

Jaar						
* € 1.000	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activa						
Vaste activa	55.618	55.645	55.451	52.596	50.256	48.202
Immateriële VA						

Materiële VA	52.925	52.852	52.557	49.602	47.162	45.009
Financiële VA	2.694	2.794	2.894	2.994	3.094	3.194
Flottende activa	51.815	48.013	43.637	43.856	43.368	44.366
Voorraden	51	51	51	51	51	51
Vorderingen	9.033	9.033	4.612	4.612	4.612	4.612
Liquide middelen	42.731	38.929	38.973	39.192	38.704	39.703
Totaal activa	107.433	103.659	99.088	96.451	93.623	92.569

Passiva

Eigen vermogen	53.024	52.553	51.066	51.505	51.505	51.505
Algemene reserve	11.345	11.081	9.199	9.072	8.599	8.034
Bestemmingsreserve publiek	38.986	38.680	38.974	39.441	39.814	40.278
Bestemmingsreserve privaat	2.692	2.792	2.892	2.992	3.092	3.192
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	4.184	3.787	3.609	3.440	3.318	3.351
Langlopende schulden	26.089	24.783	23.476	22.170	20.864	19.776
Kortlopende schulden	24.136	22.536	20.936	19.336	17.936	17.936

Totaal passiva	107.433	103.659	99.088	96.451	93.623	92.569
-----------------------	----------------	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------

In de afgelopen jaren is er aanzienlijk geïnvesteerd in materiële vaste activa. In 2015 heeft de HZ Het Groene Woud 1 te Middelburg aangekocht. In mei 2018 is dit grondig gerenoveerde gebouw (fase 1) opgeleverd en vervolgens per september 2018 in gebruik genomen. In 2018 zijn de HZ en University College Roosevelt (UCR) begonnen met fase 2, realisatie van het Joint Research Center Zeeland. In het Joint Research Center Zeeland worden onder meer de laboratoria van verschillende technische opleidingen gerealiseerd. UCR wordt medegebruiker van deze laboratoria zodat er voor de laboratoria sprake is van een hogere bezettingsgraad. Het JRCZ is in 2023 in gebruik genomen.

Momenteel wordt onderzocht welke investeringen er plaats moeten vinden op de Edisonweg te Vlissingen. De volgende opties worden onderzocht: nieuwbouw en renovatie (in verschillende gradaties). In 2024 wordt een principebesluit voorbereid, waarin de kaders voor deze plannen nader worden geconcretiseerd. Dit alles moet ertoe leiden dat de HZ beschikt over de gewenste studieomgeving. Voor deze investering is een bestemmingsreserve opgebouwd.

Door de verwachte negatieve bedrijfsresultaten van komende twee jaar daalt het eigen vermogen van € 53,0 mln. ultimo 2023 tot € 51,5 mln. in 2026, daarna blijft het nagenoeg gelijk.

De doorrekening van de financiële ratio's tonen aan dat de financiële gezondheid van de HZ geborgd is:

	Norm inspectie	Norm HZ	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,1	2,1	2,1	2,3	2,4	2,5
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	49%	51%	52%	53%	55%	56%
Rentabiliteit	1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	> 3%	0,6%	-0,6%	-2,0%	0,6%	0,0%	0,0%
Liquide midd.		> € 10 mln.	42,7	38,9	39,0	39,2	38,7	39,7

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van boven de 2,0 als hoog te kwalificeren. De HZ heeft in 2019 en 2020 een lening van € 16,0 mln. opgenomen. Daarnaast ontvangt de HZ een subsidie van respectievelijk € 12,0 mln. voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland op Het Groene Woud. Hiertegenover staat een afname van de liquide middelen in 2024 als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa (JRCZ fase 3). Verwacht wordt dat de current ratio op middellange termijn lager wordt na afronding van het investeringsprogramma ten behoeve van het Joint Research Center Zeeland en het nog te realiseren investeringsprogramma voor Vlissingen. Dit laatste investeringsprogramma moet nog opgesteld worden en is om deze reden nog niet opgenomen in de huidige meerjarenprognose.

De rentabiliteit is lager dan de HZ-norm van 3%. Binnen de huidige meerjarenbegroting vormt dit geen risico.

5. DE HZ IN UITVOERING

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de ambities uit het HZ Instellingsplan 2022-2027 voor het jaar 2023 benoemd. Zoals ook staat beschreven in paragraaf 2.1., zijn deze ambities gebaseerd op onze missie en visie. De realisatie van deze ambities zien wij als onze bijdrage aan een betere wereld. In het Instellingsplan wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop we onze missie willen realiseren; namelijk door middel van agile transformeren, dienend leiderschap, een flexibele organisatie en infrastructuur en een goed personeelsbeleid. Daar zal in dit hoofdstuk ook op worden ingegaan. Tot slot zal worden toegelicht wat de HZ doet op het gebied van twee voor ons belangrijke thema's: duurzame bedrijfsvoering en campusontwikkeling.

5.1. WIJ ZIJN OPLEIDER VAN PROFESSIONALS VOOR EEN WERELD IN TRANSITIE

HZ is opleider van professionals voor een wereld in transitie: een veranderende wereld waarin van mensen wordt gevraagd dat ze kwaliteiten ontplooiën voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk. De hbo'er van de toekomst moet change agent zijn die de verandering ook mede kan stimuleren en vormgeven, en verder denkt dan de eigen beroepspraktijk.

5.1.1. Accreditaties

In 2023 zijn de onderstaande accreditaties afgerond.

OPLEIDING	LOCATIE	BEOORDELING	ACCREDITATIE
Associate degree Bedrijfskunde	Vlissingen	Positief	Afgerond
Associate degree Management	Roosendaal ¹	Positief	Afgerond
Associate degree Technische Bedrijfskunde	Vlissingen	Positief	Afgerond
Associate degree Health & Social Work	Vlissingen, Roosendaal ¹	Positief	Afgerond
Bachelor Chemie	Middelburg	Positief	Afgerond
Bachelor Engineering	Middelburg	Positief	Afgerond

¹ De HZ is licentiehouder van verschillende associate degree-opleidingen die worden aangeboden vanuit de Associate Degrees Academie in Roosendaal. Het gaat om de volgende voltijdse associate degrees: Ad Logistiek, Ad Built Environment, Ad Management, Ad Health & Social Work.

Bachelor Logistics Engineering	Vlissingen	Positief	Afgerond
Master River Delta Development	Middelburg	Positief	Afgerond
Bachelor Maritiem Officier	Vlissingen	Positief	Afgerond

Enkele recensies uit de accreditierapporten

Een actieve en inhoudelijk stevige opleiding Chemie. Een 'goede chemie in de lucht' met een zelf-organiserend team van docenten met veel aandacht voor en een persoonlijke benadering van de studerenden. Met de specifieke profilering (applied chemistry en life science in een Engelstalige setting) is de opleiding een goed alternatief voor andere chemie-opleidingen. Het is zaak om nu verder te werken aan curriculumvernieuwing en kwaliteitsborging van de toetsing.

De opleiding Maritiem Officier is een gedegen, brede, praktijkgerichte opleiding waar studerenden een stevige integrale kennisbasis krijgen, ingekaderd door de internationale eisen. De opleiding sluit goed aan bij de wens van studerenden om zich zo snel mogelijk te mogen verdiepen in de discipline van hun keuze: nautisch (stuurman) of technisch (scheepswerktuigkundige).

Het onderwijsprogramma sluit inhoudelijk goed aan bij ontwikkelingen in het werkveld en de vraag vanuit het beroepenveld. Studerenden maken gebruik van uitstekende opleidings specifieke voorzieningen zoals de simulatoren. Onderzoek en internationalisering zijn voldoende verankerd in het programma.

Logistics Engineering is een degelijke, kleinschalige en persoonlijke opleiding die bekwame logistieke beroepsbeoefenaren aflevert in een dynamisch werkveld. Studerenden zijn positief over de sterke koppeling van theorie aan de praktijk. Het is een wendbare opleiding die aan kracht kan winnen door zich scherper te profileren.

5.1.2. Nieuwe opleidingslicenties en overige portfolio-ontwikkelingen

In 2023 zijn geen nieuwe opleidingslicenties verleend.

Overige portfolio-ontwikkelingen:

- In september 2023 is de nieuwe deeltijdopleiding Associate degree Food, Business & Innovation van start gegaan.
- In diezelfde maand zijn twee nieuwe varianten binnen bestaande licenties gestart, namelijk de duale variant Associate degree Health & Social Work in Roosendaal en de deeltijdvariant van de bachelor HBO-ICT in Vlissingen.
- Besloten is om de nieuw ontwikkelde AD Sport niet te starten, vanwege het geringe aantal aanmeldingen.
- De studieduur van de master River Delta Development, een joint degree met Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein, is verlengd van 90 naar 120 studiepunten.
- De Zeeuwse studerenden die de zorgopleiding Physician Assistant (PA) volgen, hebben in 2023 hun eerste lessen op de HZ in Vlissingen kunnen volgen. Tot die tijd gingen zij elke week naar de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) die de master aanbiedt. De HAN en HZ werken samen om een deel van de opleiding in Zeeland te verzorgen. Als dit een succes is, wordt de samenwerking mogelijk uitgebouwd. Er

worden dan meer HZ-docenten en onderzoekers ingezet. De Zeeuwse opleidingsplekken worden betaald uit het compensatiepakket voor de afgeblazen verhuizing van de marinierskazerne.

- De HZ is met een aantal andere hogescholen bezig met de ontwikkeling van een nieuwe master Sustainable Transitions: ontwikkelen van samenwerkingsverbanden die de regio structureel versterken.
- Daarnaast is een domeinoverstijgende master AI Translator in voorbereiding: bruggen slaan en verbinding maken tussen bedrijfsbehoeftes en potentiële AI-oplossingen zonder de ethische, juridische en menselijke factoren uit het oog te verliezen.
- De opleiding Engineering ontwikkelt een internationale variant van de bacheloropleiding, met als beoogde start september 2024.

In 2023 heeft de HZ extra middelen ontvangen voor de continuïteit van beroepsgericht onderwijs in krimpregio's. De besteding van deze middelen is verantwoord in bijlage 8.

5.1.3. Leven Lang Ontwikkelen

In 2023 zette de HZ belangrijke stappen op weg naar versterken van het HZ-profiel op Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Om te beginnen is in dat jaar de directeur Leven Lang Ontwikkelen benoemd. Daarmee heeft LLO een heldere positie binnen de HZ gekregen. LLO is het kernbegrip voor het beleid waarmee beoogd wordt dat mensen vitaal, flexibel en duurzaam inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. De transities waar onze samenleving mee te maken heeft en de tekortenproblematiek op de arbeidsmarkt maken dat er een grote opdracht ligt om het (beroeps)onderwijs sterker te richten op werkenden in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen. In november 2023 heeft de HZ daarom de hogeschoolbrede visie op LLO vastgesteld, uitgaande van de ambitie 'Wij zijn opleiders van professionals in een wereld van transitie'. Deze ambitie geldt namelijk net zo goed voor LLO als voor initiële studerenden.

Hoofdlijn van de visie

Om mensen goed en blijvend inzetbaar te laten zijn in een steeds veranderende arbeidsmarkt biedt HZ een breed onderwijsportfolio aan (naast de initiële opleidingen) voor opscholing, omscholing of bijscholing met daarbij passende leerroutes. Dat aanbod, van diplomagerichte deeltijdtrajecten, cursorisch onderwijs tot mogelijkheden voor informeel leren (workshops, conferenties e.d.), past bij en wordt continu afgestemd op de human capital-agenda van de regio en de drie zwaartepunten van HZ. HZ beoogt daarmee ieders talenten maximaal tot ontplooiing te laten komen, ongeacht leeftijd, ervaring of rol in de maatschappij. De sterke inbedding van HZ in de regio en de intense verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld maken HZ een (h)erkende en gewaardeerde partner in een regionaal ecosysteem voor Leven Lang Ontwikkelen en draagt bij aan het doel mensen op te leiden en (verder) te ontwikkelen zodat ze vitaal, flexibel en duurzaam inzetbaar zijn.

Wat betekent deze visie?

Deze visie impliceert dat HZ, met haar medewerkers, haar organisatieonderdelen, haar partners en afnemers, een collectieve verantwoordelijkheid heeft voor zowel het initiële als LLO-onderwijs. De studerende wordt - vanuit de persoonlijke hogeschool - centraal gesteld, zonder onderscheid naar doelgroep of leerroute. Door de organisatie van het onderwijs en praktijkgericht onderzoek bij de HZ, de daarbij ondersteunende processen en faciliteiten en de kleinschaligheid kan snel, adequaat en persoonlijk worden ingespeeld op veranderingen in en vraagstukken van de human capital-agenda in de regio. Het aanbod van HZ op het gebied van LLO richt zich op formeel, non-formeel en informeel leren en vindt zijn oorsprong in (onderdelen van) de bestaande opleidingen van HZ, en in (resultaten van) praktijkgericht onderzoek, aansluitend bij de drie profielthema's van de HZ. Het

niveau van het aanbod van de HZ op het gebied van LLO is in lijn met de (hoger beroepsonderwijs-)oriëntatie van de HZ.

Het aanbod aan LLO-onderwijs wordt steeds gekoppeld aan de vraag; als er geen directe match is, kan dit leiden tot structureel nieuw aanbod of tot maatwerktrajecten. Het aanbod kent een diversiteit aan vormen, variërend van diplomagerichte trajecten tot de mogelijkheid voor deelname aan learning communities. Afhankelijk van de doelstelling, de aard en de vorm van de opleiding, cursus of activiteit kan een diploma, certificaat of bewijs van deelname worden verstrekt. De LLO-organisatie omvat de samenwerking van alle domeinen, diensten en de HZ-Academie voor Deeltijd.

Met deze LLO-visie heeft HZ de basis gelegd voor verdere versterking van het LLO. Vanaf 2024 gaan we aan de slag met de uitvoering.

In het aanbod aan LLO-onderwijs spelen ook de expertisecentra een rol. Via hun partners in de expertisecentra brengen zij scholingsvragen in kaart en vertalen zij dit in contractonderwijs dat in een duidelijke behoefte blijkt te voorzien. In 2023 is na een evaluatie vastgesteld dat de focus op contractonderwijs nog verder zal worden versterkt. Daarnaast is het expertisecentrum HEW gestart met een verkenning naar kwaliteitszorg voor het private aanbod. Ook zijn de processen van scholingsvraag tot uitrol aanbod beschreven en aanvullende formats ontwikkeld voor bijvoorbeeld het uitvragen van scholingsvragen.

5.1.4. Ontwikkelingen bestaand portfolio

De volgende ontwikkelingen zijn te melden.

- De vraag vanuit bestaande bedrijven en instellingen naar afgestudeerden vanuit het domein BVH is groter gebleken dan het aanbod. Tegelijkertijd is de instroom door demografische krimp dermate laag dat het bestaan van sommige afzonderlijke opleidingen onder druk staat. Om die reden is in 2023 het besluit genomen om een deel van het curriculum van de opleidingen binnen het HEO van HZ gezamenlijk vorm te gaan geven en dan met name vanaf het tweede semester van jaar 2. Hierdoor worden de kleine opleidingen toekomstbestendig worden en kunnen ze professionals voor de regio blijven opleiden.
- De bachelor HRM deeltijd is in september 2022 gestart. In 2023 is nog geen sprake van een grotere instroom van studenten. In 2024 zal overwogen worden op welke wijze we dit onderwijs binnen de regio aan willen blijven bieden.
- De in 2023 gestarte AD Food, Business & Innovation kent nog een bescheiden aantal studenten. In 2023 en 2024 zal extra aandacht aan de marketing besteed worden, opdat deze opleiding bij kan blijven dragen aan de strategische 'food'-ambitie.

Zeevaarschool bestaat 120 jaar

De Zeevaarschool bestaat dit jaar 120 jaar. Om precies te zijn: de Vereniging Zeevaarschool Vlissingen op 27 februari 1903 is formeel opgericht. Zie beelden van vroeger op <https://youtu.be/T7b5Jd5SSds>. Exact 120 jaar later, op maandag 27 februari 2023, vierden de HZ (die de opleiding Maritiem Officier verzorgt) en het Maritiem en Logistiek College De Ruyter van Scalda dit jubileum met een attentie voor alle studenten en medewerkers. Op 7 juni 2023 volgde een groot symposium over duurzaam transport op de Westerschelde.

Domein TWE heeft in 2023 verder gewerkt aan het vergroten van de interdisciplinaire samenwerking tussen opleidingen. Dit resulteerde in een onderzoek naar curriculumonderdelen die voor meerdere curricula identiek zijn (generieke onderdelen). Prioriteit daarbinnen hebben opleidingen binnen een overeenkomstig landelijk domein binnen het HTNO van de VH.

Domein HEW heeft meegewerkt aan het sectorplan Hogere Sociale Studies dat door de Vereniging Hogescholen is opgesteld. Het plan draagt als titel *De sociaal professional als sociale veranderaar. Empowerment van de sociaal professional. Om het verschil te maken in een veranderende wereld*. Bij de Health-opleidingen lag het accent op de voortgang en monitoring van het bestaande sectorplan Hoger Gezondheidszorgonderwijs (*Gezond opleiden*).

5.1.5. Kwaliteit en waardering studerende

Uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) in 2023 blijkt dat de studerende van de HZ opnieuw een bovengemiddelde waardering toekennen aan onze opleidingen. De resultaten tonen een positief en constant beeld, dit jaar met een respons van 46%, eveneens aanzienlijk boven het landelijk gemiddelde (34%).

Van de zeven kernthema's in de NSE scoren studiebegeleiding (3,97 op een schaal van 5), aansluiting op de beroepspraktijk (3,95) en betrokkenheid en contact met de opleiding (3,90) het hoogste.

HZ- studerende zijn tevreden over hun opleiding in het algemeen (3,80) en de sfeer op de opleiding (4,20). Ze antwoordden ook positief op de vraag 'zou je jouw opleiding opnieuw kiezen' (3,75).

Van het kernthema tevredenheid in het algemeen worden de sfeer (4,19), studiefaciliteiten (3,89), de verworven algemene vaardigheden (3,89), de studeerbaarheid van de opleiding (3,87) en de docenten (3,85) het hoogst gewaardeerd. Voor een overzicht van de scores: zie paragraaf 7.1.1.

In de HBO-Keuzegids staat de HZ op de tweede plaats in de lijst van beste middelgrote hogescholen. De HZ is in ranking een plaats gestegen ten opzichte van 2022 en staat nu al 14 jaar op rij in de top 3. De helft van de beoordeelde HZ-opleidingen – 17 van de 34 - is beoordeeld als topopleiding. Tien opleidingen mogen zich de beste van alle hogeschoolopleidingen in Nederland noemen. Nagenoeg al onze opleidingen behalen in de ranking een positie in de top 5. Allemaal resultaten waar we trots op zijn. We zien het als een groot compliment aan de HZ-medewerkers die dit mogelijk maken.

5.1.6. Onderwijsinnovatie

Algemeen: de HZ heeft in 2023 de Richtlijn *Verantwoord gebruik van artificial intelligence door studerende* vastgesteld.

Aanvullend aan de portfolio-ontwikkelingen beschreven in paragraaf 5.1.1. en 5.1.2. - zijn per domein de volgende ontwikkelingen te melden.

Domein Technology, Water & Environment

Voor domein TWE was 2023 het jaar van versterking van de basis ten behoeve van de toekomstbestendigheid van onderwijs, onderzoek, community en partnerschappen. Om te beginnen is in 2023 een nieuwe domeindirecteur TWE aangesteld.

- Curriculumontwikkeling. Voorbeelden zijn de implementatie – bij een aantal opleidingen - van Bijdetijdsafstuderen, reductie van de toetsdruk en implementatie van het nieuwe landelijk domeinprofiel.
- De Coastal Challenge. Een event in het kader van de multi- en interdisciplinariteit van onderwijs (naast de eerdergenoemde WET-week). Vierdejaars studerende van de opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek en Watermanagement voeren gezamenlijk een semester lang een opdracht uit. Parallel daaraan werken

Bouwkundestuderenden aan een individuele opdracht/cursus die een relatie heeft met de opdracht uit de Coastal Challenge.

- De stakeholdermeetings die de opleiding GPCM organiseert, Studerenden delen in interactieve workshops de resultaten van de living labs delen en bespreken deze met stakeholders.
- Versterken van de verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Lectoraten krijgen de gerichte taak om met tenminste twee opleidingen verbindingen aan te gaan. Speciale vermelding verdient het lectoraat Data Science door de vele contacten en vormen van samenwerking zoals met Bouwkunde, Chemie en Engineering naast HBO-ICT.
- Vergroten van de weerbaarheid en wendbaarheid van teams door intensivering van de samenwerking van opleidingen die vallen onder eenzelfde landelijk domeinprofiel. Zo zijn er twee clusters gevormd: Engineering (Engineering + Logistics Engineering + TBK + Ad Logistiek + Ad TBK + Ad ETE) en Built Environment (Watermanagement + Bouwkunde + Civiele Techniek). Clusters onderzoeken mogelijke integratie of afstemming van onderwijsprogramma's en samenvoeging van rollen binnen de onderwijsteams. Ook het opleidingsmanagement is geconcentreerd op clusterniveau. De samenwerking is bedoeld om het vraagstuk van te kleine teams (met grote werkdruk en gevolgen voor de toekomstbestendigheid) aan te pakken, maar ook om kansen voor multi- en interdisciplinariteit zoveel mogelijk te benutten.
- Versterken van het domeinmanagement door het aanstellen van vier opleidingsmanagers die TWE-brede portefeuilles op zich nemen.

Domein Business, Vitality & Hospitality

- De toetsprogramma's per opleiding. De toetsprogramma's zijn geëvalueerd en de teams zijn met de aandachtspunten hieruit aan de slag gegaan.
- Docentprofessionalisering met de focus op de toetsvorm criteriumgericht interview en het onderwerp feedbackgelettertheid. De teams konden voor beide thema's trainingen volgen.
- In 2023 zijn ook de eerste stappen gezet om het voltijds- en deeltijds onderwijs dichter bij elkaar te brengen. Deze stappen worden in 2024 verder gecontinueerd.
- De domeinen BVH en HEW werken toe naar een impactlab op het gebied van brede welvaart en transitiekunde. Door in dit impactlab op een interdisciplinaire wijze samen te werken, komen meer gedegen oplossingen in beeld. In 2023 is dit project opgenomen in de regionale brede welvaart en de Energy Campus, en is een start gemaakt met de voorbereidingen. In 2024 wordt gestart met de verkennings- en ontwikkelfase.
- In januari en april 2023 heeft BVH voor het eerst twee keer een interdisciplinaire NRG-projectweek georganiseerd. Ruim 60 studerenden uit verschillende leerjaren binnen en buiten het domein hebben samengewerkt aan vraagstukken van verschillende opdrachtgevers en aan verschillende opdrachten rondom het thema pfas.
- Op twee domeindagen in 2023 was interdisciplinair samenwerken een expliciet onderwerp op het programma. In januari 2023 heeft het gehele domein meegedacht over professionele vaardigheden die studerenden zouden moeten ontwikkelen om interdisciplinair te kunnen samenwerken. Tijdens de tweede domeindag in april is aandacht besteed aan mono-, multi- en interdisciplinair samenwerken.
- In april 2023 is de werkgroep HZ-brede projectweken voor het eerst bij elkaar gekomen. De werkgroep is na de zomervakantie in een andere samenstelling gecontinueerd met als doel om in schooljaar 2024-2025 de eerste HZ-brede interdisciplinaire projectweek te kunnen organiseren.
- In het najaar van 2023 heeft het transformatieproces van het domein BVH verder vorm gekregen. Project-interdisciplinair samenwerken is een van de pijlers. In december is het projectplan hiervoor definitief opgeleverd en is er een profielschets uitgezet om projectleden te werven voor het projectteam.
- Het domein heeft het initiatief genomen om ondernemerschap nadrukkelijker op de kaart te zetten. Een eerste vervolgstap is om onze studerenden-companies binnen het domein in het studiejaar '24-'25 in hetzelfde semester aan dit project deel te laten nemen. Parallel hieraan wordt intensief samengewerkt met KCOI om ondernemerschap breder en in relatie tot de ambities binnen de regio verder vorm te gaan geven.

Domein Health, Education & Wellbeing

- Verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Afgesproken is dat iedere opleiding een onderzoeksambassadeur benoemt (vanuit de curriculumcommissies) die zich buigt over afstemming en vervlechting van onderzoek en onderwijs, onder meer de participatie van studerende(n) in onderzoeksprojecten en het terugleiden van onderzoeksresultaten het onderwijs in. Dit project loopt door in 2024.
- Het hybride leren is een belangrijk thema binnen domein HEW. De Opleidingsschool Zuidwest is operationeel en de opleiding Verpleegkunde heeft in 2023 het projectplan hybride opleidingen HBOV opgeleverd, dat in 2024 wordt geïmplementeerd.
- Internationalisering: met als kompas van SDG's werken we aan meer samenwerking en structuur binnen het domein als het gaat om internationalisering, en aan koppeling met de bekwaamheidseisen voor beroepsprofielen. Ook zoeken we naar een evenwichtig partnerschap.
- De samenwerking in de domeinweken tussen alle opleidingen is voortgezet in 2023/2024. In deze domeinweken werken de docenten en studerende(n) over de opleidingen heen samen, gericht op professionalisering, interprofessionele kennisuitwisseling maar ook expertisebundeling. Er is gewerkt in een uniform jaarrooster waarin drie domeinweken georganiseerd zijn, de eerste in november 2023 met als thema weerbaarheid.
- De werkgroep voor Interdisciplinair Samenwerken heeft zich ingezet om de samenwerking tussen de disciplines binnen het domein HEW te bevorderen. Het eerste doel was om activiteiten te organiseren voor leerjaar 1 en 2, met echte casussen. Op 9 en 10 april 2024 staat het ISW-festival gepland voor eerstejaars studerende(n). Op 7 en 8 november 2023 is een Hackathon gehouden voor tweedejaars studerende(n): <https://we.tl/t-QC6LPk1VNd>. De tweede fase richt zich op het integreren van leeropbrengsten in de curricula. De leerlijn is gereed. Deze wordt in de Uitvoeringsregeling van '24-'25 opgenomen en daarmee vanaf die tijd geborgd in alle curricula van HEW.
- In 2022 hadden de HEW-curriculumcommissies twee thema's benoemd om mee aan de slag te gaan: ethiek en schriftelijke vaardigheden. In het schooljaar 2023-2024 zijn expertteams samengesteld met de opdracht om kennis en ervaring uit te wisselen en gezamenlijk leermateriaal te ontwikkelen dat vanaf schooljaar 2024-2025 wordt geïmplementeerd.

5.1.7. Internationalisering

Onze professionals zijn in staat om te functioneren in internationale verbanden. Internationalisering maakt daarom in diverse vormen deel uit van de HZ-cultuur. Voorbeelden zijn internationale casussen, projecten en stages, maar ook 'internationalization at home': via internationale studerende(n). Onze studerende(n) maken zo kennis met andere culturen en leren andere culturen beter te begrijpen; dit helpt hen om complexe vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bezien.

Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen de HZ en haar partners zich voornamelijk op exchange programs, minoren en uitwisseling van expertise. In 2023 zijn bestaande contracten uitgebreid en diverse nieuwe contracten gesloten, zie hiervoor paragraaf 2.8.2. Een belangrijke drijfveer is de groeiende vraag naar samenwerking vanuit specifieke opleidingen als ICT, CT en chemie, omdat een relatief grote groep studerende(n) uit deze opleidingen deelneemt aan de minor Buitenland.

Het interne proces van aangaan of verlenging van contracten met bestaande en nieuwe partners is getoetst; op basis van deze toetsing zijn verbeteringen aangebracht en geborgd binnen de organisatie. Een belangrijke aanpassing in het proces is de verduidelijking van het toetsingskader nieuwe partners en een procesomschrijving op basis van het reisadvies van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Om de ambities van de HZ op het gebied van internationalisering verder uit te werken kreeg een werkgroep eind 2023 de opdracht om als fase 1 (in Q1 van 2024):

- in beeld te brengen welke activiteiten de HZ al uitvoert als het gaat om internationalisering op het terrein van onderwijs en onderzoek, inclusief het eigenaarschap;
- deze huidige situatie te iken aan de ambities uit het instellingsplan, aan landelijke ontwikkelingen (de werkgroep brengt deze ook in kaart) en aan de strategische samenwerkingsverbanden;
- op grond van deze analyse een SWOT op te stellen en de daaruit voortkomende strategie, prioriteiten en benodigd eigenaarschap/governance te benoemen;
- een plan van aanpak op te stellen voor fase 2: het kiezen van een strategie en governance en het uitwerken van het beleid, de middelen(verdeling), het eigenaarschap en de monitoring.

Internationale studenten aan de HZ

Het totale aantal internationale studenten aan de HZ is in 2023 verder gegroeid naar 769 ten opzichte van 729 in 2022 en 614 in 2021. De groep internationale studenten heeft de afgelopen jaren een continue groei laten zien, waarbij voornamelijk de technische opleidingen extra internationale studenten aantrekken. Aan de HZ studeren nu meer dan 70 verschillende nationaliteiten. In 2023 zijn 250 nieuwe internationale studenten (*degree seeking*) ingestroomd bij HZ; dit zijn er 34 minder dan het recordjaar 2022. De voornaamste reden van de krimp is het gebrek aan huisvesting afgelopen jaar. De markt speelt in op de vraag maar loopt daarin achter in snelheid en kan daarmee nog niet aan de vraag voldoen. HZ heeft zowel bestuurlijk als ambtelijk veel afstemming hierover met betrokken partijen.

De HZ ontving het afgelopen jaar 85 exchange studenten (minor-studenten) en 4 short-mobility van buitenlandse partnerinstellingen. Dit aantal is lager dan vorig jaar vanwege annuleringen in het fall-semester door huisvestingsproblemen.

HZ-studenten in het buitenland

De HZ stimuleert studenten om in het buitenland stage te gaan lopen of te gaan studeren. Om studenten te faciliteren worden er verschillende studiebeurzen aangeboden:

TYPE BEURZ	TOEGEKENDE BEURZEN 2023
Erasmus+	Stagebeurzen: 50 beurzen Studiebeurzen: 106 beurzen.
HZ-Beurzen	19 beurzen 3 inkomende studenten
Holland Scholarship (voor de helft gefinancierd door het ministerie van OCW en voor de andere helft bekostigd door de HZ)	Beurzen inkomende studenten: 3 studenten (6 beurzen) Beurzen uitgaande studenten: 6 studenten (12 beurzen)
VSB-Fondsbeurzen	In 2023 1 x uitgekeerd

In 2023 volgden 164 HZ-studenten een studie in het buitenland (minor Buitenland) en 196 studenten een stage. Deze aantallen zijn hoger dan de afgelopen jaren o.a. door de groei van de internationale populatie en daarnaast uitbreiding van contracten voor de opleidingen CT, ICT en Chemie (en het wegvallen van de Covid-19-maatregelen). HZ verwacht in het studiejaar '24-'25 een verdere toename. Alleen al tijdens de eerste ronde in 2024 zijn 184 studenten geselecteerd. Van de HZ-studenten die een studie in het buitenland volgden,

nam 60% deel aan Erasmus; 40% studeerde buiten de EU. Het HZ-International Office benoemt bij de voorlichting dat de studerende bij een studie binnen de EU nagenoeg 100% kans heeft op een Erasmus+beurs, terwijl voor studies buiten de EU slechts een beperkt aantal beurzen beschikbaar is. Het proces van aanvragen van een Erasmusbeurs is in 2023 verder geoptimaliseerd op basis van het project Erasmus Without Papers.

Enkele highlights uit 2023:

- Het European Association for International Education (EAIE) congress werd in 2023 georganiseerd in Rotterdam. HZ nam deel en organiseerde een campus visit aan de HZ en een tour door Zeeland. De HZ heeft daarin zijn profiel kunnen presenteren en Zeeland als living lab onder de aandacht kunnen brengen. Dit heeft bijgedragen aan de versteviging van bestaande samenwerking en mogelijke nieuwe samenwerking met internationale partner-kennisinstellingen. Daarnaast ontving de HZ door het jaar heen diverse buitenlandse partners. Een voorbeeld daarvan was het bezoek van Universitas Budi Luhur, met wie we steeds meer samenwerken rond de opleiding ICT. Omgekeerd bezochten HZ-docenten en -studerenden partnerinstellingen in het buitenland. Voorbeelden zijn het bezoek aan FH Hof in Duitsland – een instelling waarmee een blended samenwerking ontstaat – en het bezoek van een groep CO/CE-studerenden en -docenten aan VSFS in Praag, waar kennisuitwisseling plaatsvond.
- De opleiding Engineering ontwikkelt een internationale variant van de bacheloropleiding, met als beoogde start september 2024.
- GPCM heeft een ‘international classroom’ ontwikkeld met talrijke (online) gastdocenten uit organisaties in Indonesië, Italië, India, Denemarken, Canada etc. die een brede range aan verschillende culturen, denkwijzen en vraagstukken inbrengen.
- De samenwerking van de opleiding Technische Bedrijfskunde met HAUST (Henan University of Science and Technology), een grote universiteit in Henan, China, is niet verder voortgezet dan het bieden van een concreet cursuspakket aan Chinese studerende.
- Ook de al lang bestaande samenwerking met SMU (Shanghai Maritime University) wordt niet verder voortgezet. In 2023 heeft de HZ nog online cursussen verzorgd in het voorjaar, maar in het najaar is hierover een patstelling ontstaan. Er worden geen nieuwe cohorten meer aangenomen. De bestaande verplichtingen ten aanzien van deelnemende Chinese studerende worden nagekomen, inclusief de mogelijkheid om het 3e en 4e leerjaar bij de HZ te volgen om hun diploma Engineering te behalen.
- De opleiding Tourism management heeft afgelopen jaar wederom geparticipeerd in het internationaal Erasmus+ samenwerkingsproject, met als doel om op internationaal niveau tot gezamenlijke onderwijsontwikkeling te komen op het thema kusttoerisme (Skills4Seas). Daarnaast is samen met International office vanuit Erasmus+ financieel geïnvesteerd in een aantal samenwerkingen met internationale partners.

5.2. DE HZ ALS ERKENDE KENNISPARTNER

In deze paragraaf komen mijlpalen en aansprekende voorbeelden van het praktijkgericht onderzoek van HZ aan de orde. In bijlage 2 bij dit bestuursverslag is de verantwoording opgenomen zoals die wordt gevraagd door de Vereniging Hogescholen.

De HZ staat bekend als een betrouwbare kennispartner die een belangrijke rol speelt in het bevorderen van regionale kennis- en human capital-agenda's, met een focus op water, energie en vitaliteit. Dankzij langdurige samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen, bedrijven en overheidsinstanties is de HZ een aantrekkelijke plek voor het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis. Daarnaast zorgt de HZ ervoor dat de resultaten van de onderzoeksactiviteiten worden geborgd in het onderwijs, hetgeen bijdraagt aan de human capital-agenda.

In 2023 is de HZ gestart met het opstellen van een onderzoeksvisie, gekoppeld aan het huidige instellingsplan. Hierin worden de ambities uit het instellingsplan van de HZ uitgewerkt om de verdere

ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek aan de HZ van concrete kaders te voorzien. Dit visiedocument geeft de organisatie de komende drie jaar houvast en richting bij het maken van keuzes en het inrichten, uitvoeren en faciliteren van het onderzoek binnen de HZ. Ook de suggesties van de visitatiecommissies (zie de hiernavolgende paragraaf 5.2.1.) zijn meegenomen in het opstellen van dit visiedocument.

5.2.1. Organisatorische vormgeving van het onderzoek

De HZ telt 14 lectoraten met in totaal 83 onderzoekers en docent-onderzoekers (54,35 fte). In bijlage 2 en op <https://hz.nl/onderzoek/kenniscentra-lectoraten> is een overzicht te vinden. In 2023 konden twee nieuwe lectoren worden geïnstalleerd: dr. ir. H.J. Cappon als lector Watertechnologie en dr. J. van Houcke als lector Aquaculture in the Delta Area's. Deze laatste trad ook aan als leading lector van het ARC TWE.

Naast de lectoraten zijn er vier Centers of Expertise (CoE's), actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op (een) toekomstbestendig(e) beroepsonderwijs en beroepspraktijk:

1. Centre of Expertise Delta Platform (pervoerder HZ, in samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein). Zwaartepunt: water.
2. Centre of Expertise MNext (pervoerder Avans Hogeschool, in samenwerking met de HZ). Dit CoE veranderde in 2023 van naam en focus. Het zwaartepunt ligt nu op materialen en energie.
3. Centre of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality (pervoerder Breda University of Applied Sciences, in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool en de HZ). Zwaartepunt: vitality.
4. Centre of Expertise Kennis DC Logistiek (zeven hogescholen en meer dan 100 structurele partners).

Lectoraten en CoE's zijn gebundeld in twee Applied Research Centres (ARC's): de ARC TWE (Techniek, Water, Environment) en de ARC Vitality.

Met de extra middelen die beschikbaar kwamen voor praktijkgericht onderzoek heeft de HZ gewerkt aan de verdere professionalisering van het onderzoek, met als aandachtspunten de organisatie, de portfoliovorming, de inbedding in de HZ, de kwaliteitsoptimalisatie en de kennisborging. Mede naar aanleiding hiervan is de samenwerking tussen lectoraten in 2023 versterkt en heeft de HZ gekozen voor een nieuwe organisatorische vormgeving waarbij het management van ARC TWE en het ARC Vitality samengaan in een vaste commissie die het onderzoek op een duurzame wijze verankert binnen de HZ. De commissie heeft inmiddels een permanente plaats in de organisatiestructuur van HZ.

De visitatierapporten van de ARC's (uit 2022 en 2023) geven aan dat de onderzoeksgroepen stevig zijn ingebed in de regio en van betekenis zijn voor de partners. De onderzoeksgroepen voeren ambitieus en relevant onderzoek uit. De visitatiecommissie spreekt van bevlogen en ervaren onderzoekers die kwalitatief hoogstaand werk leveren. Aandachtspunten zijn de vastlegging van methodieken, doelstellingen en streefnormen.

De onderzoeksprojecten van de HZ hebben een duidelijke financiële impact: er is sprake van een aanzienlijke financiële inkomstenstroom vanuit onder meer de onderzoeksprogramma's van de Europese Unie (waaronder Interreg, OP Zuid EFRO, en JTF), NWO SIA, NWO, NWA, RVO, de provincie Zeeland en regionale bedrijven en publieke organisaties. Een specificatie van het onderzoeksbudget en de externe geldstromen is opgenomen in bijlage 2.

5.2.2. Samenwerkingsverbanden

Vanuit onze overtuiging dat wij onze ambities alleen kunnen realiseren in samenwerking met anderen, neemt de HZ deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden. Een overzicht staat in paragraaf 2.8.2., onder het kopje Regionale en nationale onderzoeksprogramma's.

5.2.3. Mijlpalen praktijkgericht onderzoek in 2023

2023 was een bijzonder jaar voor het praktijkgericht onderzoek, met een aantal grote mijlpalen in het realiseren van de HZ-ambitie op het gebied van water, energie en vitaliteit, met daarbij ook de Zeeuws-brede aandacht voor food:

- de opening van het onderzoekslaboratorium Joint Research Center Zeeland (JRCZ) in Middelburg;
- de start van grootschalige, meerjarige projecten Energy Campus en New Waves;
- de start van het Delta Climate Center.

Het JRCZ is in december 2022 feestelijk geopend en in 2023 in gebruik genomen. In dit hypermoderne onderzoekslaboratorium werken studerende van Scalda, de HZ en UCR in vijf laboratoria samen met onderzoekers en het werkveld aan maatschappelijke projecten op het gebied van water, energie, food en biobased economy. Hiermee zet de HZ in op toekomstgericht onderwijs. De state of the art-voorzieningen in de labs geven tegelijkertijd het onderzoek een impuls. In dit kader zijn ook de samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten zoals Universiteit Gent en Nantes Université belangrijk, zie hiervoor paragraaf 2.8.2. Voor meer informatie: www.jrcz.nl.



De Energy Campus is een samenwerkingsproject van de HZ, Scalda en Dockwize. Doel is het faciliteren van de energietransitie door te voorzien in voldoende goed opgeleide professionals, het vergroten van het draagvlak voor de transitie en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. In de Energy Campus worden onderwijs en onderzoek (ook fysiek) samengebracht ten behoeve van een duurzaam Zeeland. De energie-ambitie van de HZ krijgt ook steun vanuit andere programma's, zoals JTF HCA Groene Waterstof, Flexintensity en Warmtelab, NGF Groenvermogen en het project Energie(k) onderwijs. Meer informatie: ['We willen een partner zijn in de transitie naar een duurzaam Zeeland' | HZ University of Applied Sciences](#).

New Waves geeft mede invulling aan de derde ambitie van de HZ: het zijn van regio-partner. Het is een breed samenwerkingsproject van Dockwize, HZ University of Applied Sciences, Delta Platform, Scalda, World Class Maintenance, Fieldlab Zephyros, FoodDelta Zeeland, Impuls Zeeland en Platform Energy Port Zeeland. Het project richt zich op innovaties op het terrein van water, energie en voedsel. New Waves is in het najaar van 2023 gestart. De beschikbare middelen worden ingezet voor het versterken en opschalen van de publiek-private samenwerkingen en investeringen in ontwikkel-, test- en demolocaties zoals KAAP of het nieuwe food innovatiecentrum dat wordt ontwikkeld op de Kenniswerf in Vlissingen. Ook wordt er geïnvesteerd in living labs zoals living lab Schouwen-Duivenland en zijn er middelen voor activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, Leven Lang Ontwikkelen en innovatieprojecten met het bedrijfsleven. Meer informatie: [8,7 miljoen euro naar Zeeland voor innovatiesamenwerking | HZ University of Applied Sciences](#).

Het Delta Climate Center is een mooi voorbeeld van een uitgebreid samenwerkingsverband. Het is een samenwerking tussen de HZ, Scalda, het UCR, het NIOZ, Wageningen University & Research en Universiteit Utrecht. Samen doen wij onderzoek naar en verzorgen onderwijs over deltagebieden. In het DCC komen het mbo, hbo en wo samen. De samenwerking tussen de verschillende niveaus maakt het centrum uniek. DCC richt zich op kennisversterking gericht op duurzame deltatransities. Kennisversterking vindt plaats door:

- onderzoek, kennisontwikkeling, een onderzoeksagenda gericht op een duurzame deltatransitie met als focus water, energie en voedsel/biogrondstoffen;
- onderwijs, kennisoverdracht, een innovatieve gezamenlijke leerlijn (mbo-hbo-wo) op het gebied van duurzame transitie. Enerzijds door een lange leerweg door de onderwijskolommen, anderzijds door vanuit deze onderwijskolommen in samenwerking te leren van klimaattransities. Tevens gaat het om het versterken van de bestaande onderwijsinfrastructuur in Zeeland;
- co-creatie: kennisbenutting, onderzoek en onderwijs zijn aan elkaar verbonden en werken aan concrete vraagstukken van onze maatschappelijke partners, overheden en bedrijven. Meer informatie is te vinden op <https://deltaclimatecenter.nl/>.

Met deze vier projecten heeft de HZ een belangrijke en structurele stap gezet op weg naar het realiseren van haar ambities.

De kenniscentra en lectoraten van HZ participeerden ook in 2023 in vele tientallen andere projecten, altijd in samenwerking met partners. In 2023 werden tientallen nieuwe projecten gestart. De output in het onderzoeksdomein is onder meer terug te zien in het aantal onderzoeksrapporten, (peer reviewed) wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties en bijdragen aan congressen en presentaties in tal van geleidingen. De onderzoeksgroepen zijn aangesloten bij het initiatief van SURF voor open acces en leveren de eindproducten aan op de HZ Sharekit Repository.

Een aantal verdere highlights:

- In 2023 is het NWO-project Delta Wealth toegekend, met het lectoraat Resilient Delta's als penvoerder en een groot aantal academische en regionale partners. In Delta Wealth draait het om de vraag hoe we de Zuidwestelijke Delta ook bij een stijgende zeespiegel veilig, ecologisch gezond en economisch welvarend houden. Het consortium ontwikkelt meerdere plannen voor de delta, vergelijkt deze met andere en rekent ze door. De plannen schetsen een wetenschappelijk gefundeerd toekomstperspectief om in 2050 voorbereid te zijn op een sneller stijgende zeespiegel. Meer informatie: <https://www.nwo.nl/projecten/kich1lww03lww03008>
- In 2023 is ook een grote stap gezet voor het thema 'Energie'. Verschillende grootschalige projecten zijn door het EU Just Transition Fund toegekend, waardoor onderzoek, onderwijsprogramma's en faciliteiten de komende jaren gerealiseerd kunnen worden onder leiding van het lectoraat Delta Power.
- In 2023 kreeg het RAAK Publiek project Riobase (afgerond in 2022) een doorstart in de regio met een tweetal projecten met Zeeuwse gemeenten en met het havenbedrijf North Sea Port. Ook is het RAAK MKB-

project Biobased Wet Cell van start gegaan binnen het lectoraat Biobased Bouwen. Samen met bedrijven worden oplossingen onderzocht voor natte ruimtes in de bouw met biobased materialen als alternatief voor het gebruik van cement, dit om de CO₂-impact te verminderen.

- Binnen het project MANABAS ontwikkelen de lectoraten Asset Management en Building with Nature een kader voor het grootschalig toepassen van nature based-oplossingen in kustgebieden. Dit moet het in de Noordzee-regio gemakkelijker maken om te kiezen voor dit soort oplossingen.
- Het Interreg Vlaanderen-Nederland project Aquatuur is in mei 2023 begonnen. Het project richt zich op het verhogen van de klimaatrobustheid in de Euregio Scheldemond aan de hand van groen/blauwe (natuurlijke) oplossingen. HZ is de trekker van meerdere werkpakketten binnen het project, te weten de opwaardering van oppervlaktewater door gebruik van constructed wetlands en de replicerbaarheid van oplossingen. Het project is grensoverschrijdend met partners uit Nederland en België die samen oplossingen zoeken voor zoetwatertekort en waterkwaliteitsproblemen.
- In het Interreg 2 Zeeën-project Polder2C's hebben onderzoekers en studenten onder meer de sterkte van de dijken in de Hedwige-Prosperpolder gemeten. Dit gebeurde voordat de polder werd teruggegeven aan de natuur. De testen vonden plaats door middel van hoogwaterproeven waarmee de onderzoekers wilden achterhalen welke schade er aan dijken ontstaat. Het onderzoek ging ook over crisismanagement en het overdragen van kennis aan de volgende generatie waterprofessionals. Meer informatie: <https://polder2cs.eu/>
- FACET, eveneens een Interreg 2 Zeeën-project, heeft als doel om het gebruik van circulaire oplossingen in de toeristische sector te vergroten door ondernemers te ondersteunen. Binnen het project zijn tal van deelprojecten opgestart. Een daarvan was de bouw van Biobased Beleven, een circulair, met zoveel mogelijk biobased materialen gebouwde accommodatie (voor toeristen). Het ontwerp werd gemaakt door studenten. Meer informatie is te vinden op <https://projectenportfolio.nl/wiki/index.php/PR%2000319?project=FACET>
- Valorize (Interreg 2 Zeeën) richtte zich op de valorisatie van zeewieren en microalgen met een verbeterde smaak voor de Europese consument. De kennis die binnen het project is ontwikkeld is ingebracht in het onderwijs en in meerdere curricula en minor-, stage- en afstudeeropdrachten. <https://hz.nl/onderzoek/projecten/valgorize>
- In 2023 startte het Interreg-project Mobility Makers, gericht op de keuzes (en onderliggende factoren) voor een groene gezonde manier van mobiliteit, het reizen naar en van de HZ (en de Kenniswerf).
- In het project Smart Services Bridge heeft het Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren in beeld gebracht hoe de interdisciplinaire samenwerking Zeeland – Vlaanderen versterkt wordt. Ook is er een testprogramma gekomen voor het ontwikkelen van customer insight capability.
- Ook participeert de HZ in NL2120 rondom Nature Based Solutions met als doel het opbouwen en in de praktijk valideren van de nieuwe kennis die benodigd is om enerzijds onderbouwde keuzes met betrekking tot de effectieve inzet van NBS mogelijk te maken en anderzijds de toekomstige grootschalige ontwikkeling, realisatie en exploitatie van NBS-oplossingen door het Nederlandse bedrijfsleven te faciliteren. In dit kennis- en innovatieprogramma uitgevoerd in een publiek-privaat samenwerkingsverband met 25 verschillende partijen is de HZ met name verantwoordelijk voor het inbedden van kennis in de curricula van beroeps- en academisch onderwijs.
- Voor het project 'Grip op eenzaamheid' werd een Zonmw-subsidie verkregen met eigen kwaliteitscriteria. De kennis en expertise van ouderen, studenten, docenten, zorgmedewerkers en onderzoekers is samengebracht. Hiermee is een concreet product ontwikkeld voor de zorgorganisaties. De e-learning is een vast onderdeel geworden van de lessen op de HZ.
- De conferentie 'Integrating offshore wind' is georganiseerd door het lectoraat Delta Power, met sprekers van o.a. Orsted, WUR, Universiteit Gent en TenneT. Daarnaast heeft de HZ (lectorat Watertechnologie), samen met Universiteit Gent, KU Leuven, Rietland en Aquafin het internationale symposium voor Wetland Pollution Dynamics and Control (WETPOL) in Brugge mogen organiseren en begeleiden. Tijdens de conferentie werden we geïnspireerd door een groot aantal internationale gastsprekers. Andere door de HZ georganiseerde conferenties in 2023:
 - Rechten van de Scheldes (lectorat Water Technologie;
 - Conferentie Aandacht vitale werknemer;
 - Conferentie Positieve Gezondheid;

- Toeristische Ontmoetingsdag.

De HZ is nadrukkelijk ook actief in kleinschalige regionale projecten, mede ter uitvoering van de human capital agenda en gericht op versterking van de werkgelegenheid in Zeeland. Het aantal projecten samen met het MKB in Zeeland loopt alleen al in de sector toerisme in de vele tientallen.

- In het Buddyproject ondersteunen studerende van de HZ enkele uren per week individuele cliënten in de ouderenzorg. Door het 1-op-1-contact is het project een laagdrempelige vorm van dagbesteding, waaraan grote behoefte bestaat. Tegelijkertijd doen de studerende praktijkervaring op in de ouderenzorg. Meer informatie is te vinden op: <https://hz.nl/onderzoek/projecten/het-buddy-project-3-0-4-0>.
- Het kweken van mosselen op de Noordzee opent nieuwe mogelijkheden om meer schelpdieren te kweken, want op de Waddenzee en de Oosterschelde is de limiet bereikt. De Noordzee kan dus voor de Zeeuwse mosselsector een nieuwe bron van inkomsten worden. Samen met de HZ en de natuurorganisatie ARK Rewilding Nederland wil het schelpdierbedrijf Krijn Verwijs een eerste stap zetten naar een grote mosselboerderij in de Noordzee, waarbij naast het commerciële element ook rekening wordt gehouden met het behoud en de ontwikkeling van nieuwe natuur. De HZ onderzoekt de technische en financiële haalbaarheid. <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/proef-met-mosselkweek-in-zeeuwse-voordelta-van-noordzee-van-start>.
- HZ Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving doet veel onderzoek naar de arbeidsmarkt in Zeeland. De onderzoekers werken onder meer samen met de provincie, Arbeidsmarktregio Zeeland en Etil aan het platform Arbeidsmarktregioinzicht.nl: <https://arbeidsmarktinzicht.nl/zeeland>. Dit is een platform waarop belanghebbenden de laatste informatie over de Zeeuwse arbeidsmarkt kunnen vinden. Op dit platform publiceert HZ HCZS ook haar arbeidsmarktonderzoeken. Een voorbeeld is een onderzoek naar het onbenut arbeidsmarktpotentieel. Zie ook https://www.projectenportfolio.nl/wiki/index.php/Event_ZS_00034.

Tot slot enkele voorbeelden van onderzoeksprojecten waarin de versterking van het onderwijs nadrukkelijk een rol speelt.

- Hbo- en mbo-studerende hebben – onder leiding van het lectoraat Delta Power – gewerkt aan het project ‘Spelen met Stroom(ing) 2.0’. Studerende van Scalda werkten aan de werktuigbouwkundige realisatie, terwijl Engineering studerende van de HZ een motorwisselsysteem hebben ontworpen. Door deze combinatie van kennen en kunnen staat er nu een model-getijdencentrale in het JRCZ.
- Om de waterstoftransitie tot een succes te maken zijn er grote investeringen én opgeleide mensen nodig. HZ en Scalda gaan hiermee aan de slag. Onder leiding van het lectoraat Delta Power worden waterstofmodules voor acht mbo-opleidingen en acht hbo-opleidingen ontwikkeld. Meer informatie over het project HCA Groene Waterstof: <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/hca-groene-waterstof-zorgt-voor-professionals-van-de-toekomst>.
- Het lectoraat Supply Chain Innovation heeft een Massive Open Online Course (MOOC) ontwikkeld over autonoom vervoer, transport en logistiek. De onderzoeksgroep heeft deze MOOC gemaakt in het kader van het project 5G Blueprint. Voor meer informatie, zie: <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/massive-open-online-course-over-autonoom-vervoer>.

5.3. DE HZ ALS PARTNER IN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVES

De HZ is partner van vele tientallen bedrijven, organisaties, overheden en kennisinstellingen. Samen pakken we regionale maar ook nationale en internationale maatschappelijke opgaves aan. Voorbeelden van relevante onderwijsprojecten zijn opgenomen in paragraaf 5.1., voorbeelden van relevante onderzoeksprojecten in 5.2. Daaronder ook voorbeelden van initiatieven waarin onderwijs en onderzoek worden gecombineerd. De HZ neemt deel aan vele relevante gremia en verbanden, zoals aangegeven in paragraaf 2.8.2. De HZ vervult daar niet zelden de rol van (mede)-initiatiefnemer verbindt partijen met elkaar.

In feite werken we aan onze derde ambitie – de HZ als partner in maatschappelijke opgaves - via onze eerste twee ambities, de HZ als opleider van professionals voor een wereld in transitie en de HZ als erkende kennispartner. Dat we in onze derde ambitie herkend, erkend en gewaardeerd worden, horen we van onze partners maar blijkt ook uit bijvoorbeeld de grote deelname aan congressen en bijeenkomsten die de HZ organiseert. Bijvoorbeeld de WET-week, de Coastal Challenge, de conferentie ‘Integrating offshore wind’, de stakeholdermeetings en de NRG-projectweek, zie paragraaf 5.1.6. Omgekeerd prijzen wij onszelf gelukkig met het grote aantal partners die net als wij de maatschappelijke opgaves als uitgangspunt nemen en die structurele samenwerkingsverbanden willen aangaan op basis van vertrouwen.

Een aantal verbanden en projecten waar met name ons partnerschap in de regio in combinatie met maatschappelijke opgaves op het gebied van water, energie en vitaliteit duidelijk naar voren komt, noemen wij hieronder nog kort, met een verwijzing naar de paragrafen waar meer informatie te vinden is.

- De Centres of Expertise, actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op (een) toekomstbestendig(e) beroepsonderwijs en beroepspraktijk; zie paragraaf 5.2.1.
- Het JRCZ, een onderzoekslaboratorium waar werken studerende samen met onderzoekers en het werkveld werken aan maatschappelijke projecten op het gebied van water, energie, food en biobased economy; zie paragraaf 5.2.3.
- New Waves, een samenwerkingsproject van Dockwize, HZ University of Applied Sciences, Delta Platform, Scalda, World Class Maintenance, Fieldlab Zephyros, FoodDelta Zeeland, Impuls Zeeland en Platform Energy Port Zeeland gericht op het terrein van water, energie en voedsel; zie paragraaf 5.2.3.
- Het Delta Climate Centre, een samenwerking tussen de HZ, Scalda, het UCR, het NIOZ, Wageningen University & Research en Universiteit Utrecht. Het DCC is gericht op onderwijs over en onderzoek naar deltagebieden; zie paragraaf 5.2.2.
- De Energy Campus, een samenwerkingsproject van de HZ, Scalda en Dockwize. Doel is het faciliteren van de energietransitie door te voorzien in voldoende goed opgeleide professionals, het vergroten van het draagvlak voor de transitie en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek
- De ontwikkeling van de nieuwe master Sustainable Transitions, samen meteen aantal andere hogescholen; deze nieuwe master leidt professionals op die erin zijn geschoold om samenwerkingsverbanden in de regio te ontwikkelen of structureel te versterken. Meer informatie in paragraaf 5.1.1.

In 2023 hebben we grote stappen kunnen zetten in het versterken van de samenwerking, onder meer door de start van het JRCZ, New Waves, het Delta Climate Centre en de Energy Campus.

5.4. DE HZ ALS BRUISENDE COMMUNITY

5.4.1. Studerenden

HZ wil dat zijn campussen een aantrekkelijke thuishaven en ontmoetingsplek zijn voor studerenden, medewerkers en onze externe relaties. Een aantrekkelijke community waarin gemeenschapsvorming door middel van activiteiten en on- en off campus-ontmoetingen worden gestimuleerd.

Per 1 september 2023 zijn verschillende teams die zich bij de HZ bezighielden met het organiseren van activiteiten en evenementen, samengevoegd in het nieuwe team HZ Community. Aan het team nemen medewerkers deel met expertise en kennis op het gebied van vitaliteit, duurzaamheid, cultuur en welzijn. Het team is verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waar studerenden, collega's en externen zich thuis voelen en een cultuur van openheid, samenwerking en verbondenheid ervaren. Ontmoetingen leiden tot persoonlijke groei en leveren een bijdrage aan het leer- en ontwikkelproces.

Het team faciliteert de ambitie 'bruisende community' door het organiseren van activiteiten met als onderwerp actuele en relevante thema's binnen de HZ. Op de nieuwe website [Home | HZ Community](#) wordt sinds 1 september 2023 het programma van HZ Community centraal gepresenteerd met een breed aanbod aan wekelijkse activiteiten.

In november 2023 is voor de eerste keer de Mental Health Week georganiseerd, met verschillende activiteiten in combinatie met een bewustwordingscampagne. Maandelijks organiseert HZ Community Meet & Play-activiteiten met als doel studerende met elkaar te verbinden. Buddy's van het Student Succes Center brengen het gesprek op gang door middel van stellingen en gesprekskaarten. Ook komen regelmatig tientallen studerende en collega's bij elkaar in poppodium De Piek in Vlissingen. Daar kunnen zij muziek maken of ernaar luisteren.

5.4.2. Medewerkers

HZ heeft de ambitie om een bruisende community te zijn voor alle partijen, dus ook voor de medewerkers. De ontwikkelingen en resultaten in 2023 beschrijven wij in paragraaf 5.6. Sociaal jaarverslag.

5.4.3. De HZ Community en de Sustainable Development Goals

Met de kernwaarden vormen de SDG's het morele kompas van de HZ. Zij staan steeds meer centraal in al het onderwijs, onderzoek en in de samenwerkingen vanuit de HZ. Zo staan vanaf 2023 alle minoren in het kader van een SDG, net zoals alle samenwerkingsverbanden die HZ Nexus aangaat. De HZ nam in 2023 voor het tweede jaar deel aan de landelijke Sustainability ranglijst, en eindigde op de 26^e plaats van de 33 (in 2022 op plaats 29).

De HZ Community organiseert met regelmaat SDG-events. Tijdens deze events staan maatschappelijke vraagstukken centraal en wordt het hokjesdenken doorbroken.

SDG Events is een project opgezet om duurzame ontwikkeling onder studerende en medewerkers te bevorderen en bewustwording te creëren ten aanzien van de SDG's. We moedigen aan om actie te ondernemen om zo met elkaar deze doelen te bereiken. Het project biedt verschillende activiteiten gerelateerd aan de SDG's, gericht op bewustzijn, inspiratie en impact.

De events zijn er voor studerende van alle opleidingen en leerjaren en voor alle medewerkers bij de HZ. Samenwerking tussen studerende, docenten, medewerkers, onderzoekers, bedrijven, overheden en kennisinstellingen leidt tot nieuwe inzichten en verrassende resultaten. We willen bewustzijn en begrip van de SDG's vergroten en mensen inspireren om actiegericht te denken en bij te dragen aan een duurzame samenleving. Door deel te nemen aan SDG Events kunnen deelnemers hun perspectieven verbreden en vaardigheden ontwikkelen die relevant zijn voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarom zijn de activiteiten niet alleen voor studerende, maar ook op professionals en inwoners uit de regio bestemd.

5.5. HOE WIJ ONZE MISSIE REALISEREN

De HZ wil de inrichting van haar organisatie maximaal afstemmen op het realiseren van haar ambities. Dit leidt tot de volgende organisatieprincipes.

5.5.1. Dienend leiderschap

Bij HZ is leiderschap *dienend* leiderschap. In de versterking van dit dienend leiderschap werd ook in 2023 geïnvesteerd. Zo zijn alle leidinggevenden in het verlengde van de in 2022 geïntroduceerde gesprekkencyclus getraind in het voeren van talentgerichte ontwikkelgesprekken. In de gesprekkencyclus ligt de focus op ieders kracht en talent en op voortdurend blijven ontwikkelen. Na de training werd enkele keren intervisie aangeboden (in sommige gevallen binnen het verband van de MT's) om de opgedane nieuwe inzichten en vaardigheden te borgen.

In het najaar van 2023 is gestart met zogeheten awareness-sessies voor leidinggevenden over het thema sociale veiligheid; zie hiervoor ook paragraaf 5.6. Verder is er tijdens de drie managementdagen verspreid over 2023 stil gestaan bij de ambities, de strategische doelen en de lopende projecten binnen HZ.

5.5.2. Agile transformeren

Het team #hznex is opgericht om bij de HZ agile werken te introduceren, de kennis over agile werken te vergroten en teams die agile willen werken, te begeleiden. Bij agile werken wordt het hoofddoel van een project opgeknipt in kleine acties, die in sprints van twee weken kunnen worden gerealiseerd. De agile manier van denken, werken en organiseren zorgt ervoor dat snel kan worden ingespeeld op veranderingen. #hznex heeft gewerkt aan drie thema's, aansluitend bij het HZ Instellingsplan 2022-2027: de persoonlijke hogeschool, digitale geletterdheid en interdisciplinair werken. Zie voor meer informatie paragraaf 2.4.3. Elk kwartaal wordt bezien of het team nog op koers ligt, zodat eventueel kan worden bijgestuurd.

Stapsgewijs is er in 2023 steeds meer agile gewerkt binnen de HZ. Zo is er een managementdag georganiseerd die in het teken stond van agile werken. Ook binnen andere (project)teams zijn er mooie voorbeelden van een agile aanpak. Agile werken raakt steeds meer bekend en wordt steeds meer omarmd. De ervaring leert wel, dat er behoefte is aan uitleg en coaching bij deze nieuwe werkmethode.

Medewerkers van domein BHV hebben een HZ-scrumgame ontwikkeld. Scrum is een methode om agile te werken. Op de HZ-medewerkerdag op 13 april konden alle medewerkers met het spel kennismaken.

5.5.3. Flexibele organisatie en infrastructuur

In het kader van continuïteit en cyberveiligheid besteedt de HZ veel aandacht aan het up-to-date houden van haar digitale infrastructuur. In 2023 is er een inhaalslag gemaakt in de vervanging van netwerkcomponenten. Deze vervanging was flink vertraagd (op onderdelen anderhalf jaar) in verband met het wereldwijde chiptekort. Ondertussen is de basis(netwerk)infrastructuur weer op orde. Op het gebied van cybersecurity willen we binnen de onderwijssector (mbo, hbo en universiteiten) meer samenwerken. De HZ vervult daar een proactieve rol in. De Vereniging Hogescholen heeft de intentie uitgesproken dat instellingen eind 2023 gemiddeld CMM-level-3 hebben behaald. De verwachting binnen de sector is dat dit een ambitieus streven is. Voor de HZ zal de uitdaging in de toekomst zijn om met een relatief kleine beheerorganisatie te kunnen voldoen aan de gestelde normen, zoals de eisen aan documentatie of handhaving.

De benutting van de IT-voorzieningen neemt toe, zowel bij studerende, onderzoekers, docenten, medewerkers als het werkveld. Daarom is bijvoorbeeld de e-learn-omgeving in 2023 verder doorontwikkeld. Onder meer is de integratie van de learn-omgeving in de HZ-informatiehuishouding verbeterd.

IT is niet meer bij de instelling weg te denken, wat met zich meebrengt dat de aandacht voor bruikbaarheid en gebruiksvaardigheid toeneemt. We willen digitale inclusie bij de HZ agenderen: streven is dat er voor studerende en medewerkers geen obstakels zijn om digitaal deel te nemen aan het onderwijs, het onderzoek en andere diensten die de HZ aanbiedt, ongeacht achtergrond van de gebruiker en beschikbaarheid van (eigen) middelen. Voor een deel heeft deze ambitie betrekking op de (IT-)voorzieningen, voor een ander deel op de digitale geletterdheid van betrokkenen.

Om hier stappen in te maken zal er vanuit IT-optiek er nog meer aandacht zijn voor informatisering, met het streven om automatisering als “nutsvoorziening” te kunnen leveren. Een intensievere samenwerking tussen organisatie en IT is daarvoor (vanzelfsprekend) noodzakelijk.

Voor een verantwoording van de in 2023 ontvangen extra middelen ten behoeve van de cyberveiligheid zie bijlage 8.

5.5.4. Overig

In 2023 is het project onderwijslogistiek gestart. Van een aantal onderwijslogistieke deelprocessen is geanalyseerd wat het doel is, hoe dit samenhangt met de doelen uit het instellingsplan en hoe we tot een betere samenwerking kunnen komen tussen de betreffende onderdelen van de onderwijslogistieke keten. Vanaf medio 2023 zijn we projectmatig aan de slag met de bevindingen van deze analyse. Samengevat is het streven om deze onderwijslogistieke processen flexibeler te maken door goede afstemming van meer uniforme werkwijzen.

De HZ heeft in 2023 voor het eerst een HZ-breed Strategisch Personeelsplan (kwalitatief en kwantitatief) uitgebracht, mede met het oog op de wendbaarheid van de organisatie.

Verder wil de HZ meer verbinding leggen tussen de strategische ambities uit het HZ Instellingsplan en de aansturing van de organisatie. Er wordt daarom gewerkt aan een vernieuwing van de planning-en-controlcyclus. Zie ook paragraaf 3.5.

5.6. SOCIAAL JAARVERSLAG

Het sociaal jaarverslag is dit jaar voor het eerst integraal onderdeel van het bestuursverslag. In deze paragraaf een beschrijving van het beleid en de belangrijkste ontwikkelingen in 2023, in bijlage 9 is het verslag in zijn geheel opgenomen, inclusief kengetallen en analyses.

De HZ streeft naar een fijne en veilige leeromgeving met een cultuur gebaseerd op vertrouwen en inclusiviteit waar ook medewerkers zich uitgenodigd voelen om zich professioneel en persoonlijk te ontplooiën. Immers, de professionaliteit en de kwaliteit van medewerkers is bepalend voor het succes van de HZ: voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering. Dit stelt eisen aan het werven, behouden en ontwikkelen van bevoegen, gemotiveerde en competente teams van professionals om daarmee een vitale organisatie te kunnen blijven. Leidinggevenden bepalen samen met het team het collectieve doel, in lijn met de ambities van de organisatie. Medewerkers krijgen ruimte om dit doel te realiseren. Ruimte in de zin van professionele vrijheid, maar ook ruimte in verantwoordelijkheden. De HZ wil een lerende organisatie zijn, waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen. De HZ ondersteunt medewerkers daarbij.

Personeelsopbouw

In 2023 is de formatie ten opzichte van 2022 met 20,4 fte toegenomen, waarvan 9,5 fte bij Onderwijs en Onderzoek en 10,9 fte bij Bestuur en Diensten. Per ultimo 2023 waren 526,7 fte werkzaam bij de HZ. Wat betreft de leeftijdsopbouw van onze medewerkers zien we ten opzichte van 2022 over het geheel genomen geen verschuivingen; de opbouw is robuust, met 46% van de medewerkers onder 45 jaar en 54% ouder dan 45 jaar. Aandachtspunt blijft het behouden van voldoende jonge instroom en het investeren in opvolging van de groep 60+. De onderverdeling in onderwijsgevend personeel (OP) en niet-onderwijsgevend personeel (NOP) toont wat betreft leeftijdsopbouw geen significante verschuiving.

Het aantal medewerkers met een vast dienstverband is in 2023 verder gestegen. Dit is het gevolg van een intentiebesluit van het Bestuur- en Directieteam om het flexibiliteitspercentage te verlagen, eind 2022. De effectuering daarvan vond plaats in de loop van 2023 en zal naar verwachting leiden tot versterking van de voorzichtig ingezette daling van de flexibele schil. Externe inleen omvatte in 2023 4,3% van de totale personeelskosten.

De in- en uitstroom onder Onderwijzend Personeel is hoger dan in 2022. Beleid ten aanzien van onboarding, behoud en ontwikkeling van personeel vraagt blijvend aandacht in de krappe arbeidsmarkt.

Gezonde Organisatie

Het ziekteverzuim is beperkt toegenomen ten opzichte van 2022: 5,5% tegen 5,4%; de stijging is vooral als het langdurend verzuim zichtbaar. Het resultaat van de inzet van een verzuimspecialist per begin 2023 in team P&OO is nu nog niet waarneembaar.

HZ biedt een integraal vitaliteitsprogramma aan (HZ Vitality). Door middel van dit programma stimuleert HZ haar medewerkers om duurzaam vitaal te blijven door zelf regie te nemen over het welbevinden. Net als voorgaande jaren hebben medewerkers ook afgelopen jaar kunnen deelnemen aan de Vitality Week, met een (digitaal) aanbod waarbij medewerkers o.a. elkaar sportief konden uitdagen.

Belangrijke pijlers van het vitaliteitsbeleid zijn meer bewegen, gezonde voeding en stressreductie. Een specifiek onderdeel van de faciliteiten op het gebied van vitaliteit is het HZ Vitality Center. Medewerkers kunnen bij het HZ Vitality Center terecht om hun vitaliteit te verbeteren, onder andere door individuele begeleiding bij sporten, Small Group Fitness en voedingsconsulten. Ook worden andere mogelijkheden gefaciliteerd, zoals yoga en massage. Het gebruik hiervan is nog bescheiden te noemen. Bij de aanpak van verzuim en vitaliteit zal het totaalprogramma worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld of aangepast. Vanuit het team P&OO wordt op dit thema samengewerkt met de HZ-brede Vitaliteitscoördinator.

CAO

Begin juli 2023 kwamen vakbonden en Vereniging Hogescholen tot een nieuwe CAO, ingaande per 1 april 2023 (deels met terugwerkende kracht). Afgezien van een substantiële structurele loonsverhoging alsmede een incidentele eenmalige uitkering, omvat deze CAO diverse beleidsaspecten, waarvan één in het oog springt: de afspraak geen docenten meer te werven in schaal 10. De functie van alle 'zittende' docenten in schaal 10 zal in 2024 worden heroverwogen. Als werkgever heeft HZ als uitgangspunt geformuleerd dat – wanneer de heroverweging tot herwaardering leidt – dit met terugwerkende kracht geldt vanaf de ingangsdatum van de CAO.

Ontwikkelen visie op Mens & Organisatie

In het najaar van 2023 is een start gemaakt met het proces om te komen tot een breed gedragen, doorleefde visie op Mens & Organisatie als onderlegger voor alle personeelsbeleid.

(On)gewenst gedrag en versterking sociale veiligheid

In vervolg op de in 2022 ingezette plannen heeft in 2023 het thema sociale veiligheid (en gewenst/ongewenst gedrag) aandacht gekregen. Zo heeft een extern bureau in 2023 een onderzoek uitgevoerd naar sociale veiligheid onder medewerkers. De uitkomsten zijn organisatiebreed gedeeld en hebben geleid tot een actieplan, dat in 2024 zal worden uitgevoerd. In 2023 is één melding binnengekomen op grond van het reglement ongewenst gedrag. Voor de afhandeling van deze melding is een externe commissie ingesteld.

Daarnaast is gewerkt aan een update van de protocollen en procedures op dit gebied; in februari 2024 zijn de nieuwe codes en reglementen vastgesteld. Ook is de vertrouwensstructuur verder versterkt: naast een (gecertificeerde) interne vertrouwenspersoon zijn twee externe vertrouwenspersonen benoemd (één mannelijke en één vrouwelijke).

Ten slotte hebben alle leidinggevendenden in de organisatie deelgenomen aan een awareness-sessie over sociale veiligheid (najaar 2023/begin 2024). Dit belangrijke thema zal de komende jaren blijvend aandacht krijgen, immers: HZ staat voor een veilige en inclusieve werkomgeving en ziet dit als een voorwaarde om als instelling te groeien en de ambities waar te maken.

De besteding van de extra middelen die de HZ in 2023 heeft ontvangen ten behoeve van de bevordering van sociale veiligheid is verantwoord in bijlage 8.

Diversiteit en Inclusie

Ook het onderwerp Diversiteit en Inclusie heeft in 2023 de nodige aandacht gekregen. Zo heeft het BDT in juli 2023 ingestemd met een voorstel tot een meer gestructureerde aanpak op dit thema. Dat gebeurt in het project Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid, voor de duur van drie jaren (2024-2026), met toewijzing van personele capaciteit en budget. Dit project is begin 2024 van start gegaan. Onderdeel van dit project is uitvoering van het Gender Equality Plan (GEP), met daarin onder andere streefcijfers ten aanzien van het percentage vrouwen in verschillende functies. Zo is de doelstelling dat op 1 januari 2027 de subtop van de HZ voor minimaal 33% uit vrouwen bestaat (schaal 12 en hoger). In januari 2023 heeft het BDT het plan van aanpak GEP aangenomen.

Duurzaamheid

HZ biedt medewerkers duurzame vervoersopties aan, zoals een ov-chipkaart, fiets, elektrische bakfiets, elektrische deelauto, of de [carpool app Nabogo](#). In 2024 komt er een compleet elektrisch wagenpark voor medewerkers. We stimuleren duurzaam reizen door het aanbieden van een hogere vergoeding als medewerkers op de fiets of met het openbaar vervoer reizen.

5.7. DUURZAME BEDRIJFSVOERING

HZ werkt op vele manieren aan een duurzame werk- en leeromgeving. Vermindering van de CO₂-uitstoot staat daarbij centraal. Ruim 70% van de CO₂-uitstoot wordt veroorzaakt door woon-werkverkeer en ruim 80% wordt veroorzaakt door de totale vervoersstromen (meting 2019). De overige CO₂-uitstoot wordt veroorzaakt door het elektriciteitsverbruik (11%), gasverbruik (6,5%) en het eigen wagenpark (1%). In 2024 wordt naar

verwachting een nieuwe CO₂-meting uitgevoerd om te komen tot concrete doelstellingen voor de reductie van CO₂.

CO₂-uitstoot door woon-werkverkeer wil de HZ reduceren door het aanbieden van duurzame vervoersopties aan medewerkers, zie paragraaf 5.6. Aan onze studerenden bieden we [GoAbout deelfietsen](#) aan. Ook sloten wij in januari 2023 aan bij het systeem voor deelauto's Nabogo.

5.7.1. Energieverbruik

Ten opzichte van 2022 is er in 2023 ongeveer 15% minder gas verbruikt op alle locaties. De locatie JRCZ heeft geen gasaansluiting. Het elektriciteitsverbruik van de locaties in Vlissingen is gedaald met ongeveer 20%. Het verbruik van de locatie Groene Woud is gedaald met ongeveer 15%. Het waterverbruik is met ongeveer 10% afgenomen op alle locaties. NB. 2023 was het jaar waarin het JRCZ voor het eerste jaar na de coronapandemie volledig werd gebruikt. Deze gegevens zijn hierdoor niet te vergelijken met voorgaande jaren.

Door het plaatsen van de zonnepanelen op het PE-gebouw is meer dan 50% van het de stroom die in dit gebouw wordt gebruikt, afkomstig van de eigen zonnepanelen. De teruglevering van de zonnepanelen van het V-gebouw is iets afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Het is nog wel steeds zo dat ook dit gebouw meer dan 50% van het verbruik van deze zonnepanelen haalt. De totale opbrengst van de panelen zorgt voor ongeveer 10% van het totale verbruik van alle gebouwen van de HZ.

De afgelopen jaren heeft HZ verdere stappen gezet op het gebied van energie-efficiency. Met zelflerende software, die minimaal 24 uur vooruit 'denkt' en het gebouwbeheersysteem (BGS) aanstuurt, wordt de optimale stooklijn bepaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de weersverwachting, actuele energieprijzen en eigenschappen van de technische installatie. De warmtecapaciteit van het gebouw wordt optimaal benut en energiebronnen worden zo efficiënt mogelijk ingezet.

Daarnaast was al in 2022 gestart met het systeem ErbisOne. Dit systeem verzamelt data van alle databronnen die inzicht geven in de energiestromen in de gebouwen. Vanuit het Data Management Center waar alle data automatisch ontvangen wordt, wordt deze data door dataspecialisten gecontroleerd, gevalideerd en geanalyseerd. In 2024 verwachten wij met behulp van deze data het energieverbruik te optimaliseren.

Green Office zal in samenwerking met de dienst Facilitair in 2024 actief inzetten op energiebesparing, door medewerkers aan te sporen om lichten en beamers uit te schakelen. Eind 2023 is besloten om met ingang van 2024 de lessen in de avonduren te gaan clusteren in de PE/A-gang om zo meer in energie te besparen.

De ontwikkeling van het Delta Climate Center en de Kenniswerf, waarbij hernieuwbare, schone energie, CO₂-reductie en klimaatadaptatie centraal staan, zal de HZ de komende jaren volop kansen bieden om haar CO₂-uitstoot substantieel verder te verminderen.

5.7.2. Catering

In 2022 was de HZ-catering als bedrijfsrestaurant als eerste bedrijfscateraar in Nederland wederom gecertificeerd met het Green Key (Gold) certificaat, vanwege de maatregelen op het gebied van duurzaamheid. In 2023 zijn nog meer duurzame en gezonde keuzes aan het assortiment toegevoegd en worden de ongezonde keuzes steeds meer uit het assortiment verwijderd. Bij inkoop van producten wordt voor de meest duurzame optie gekozen, zoals het Beter Leven Keurmerk voor vlees. In 2023 is een plan uitgewerkt om vanaf 2024 het aandeel biologische en lokale groenten te verhogen.

"Bij lunches, borrels of kennismiddagen serveren we uitsluitend nog vegetarische hapjes. Bijvoorbeeld spiesjes met mozzarella en tomaat, bietenwraps of vegan empanada's uit de oven. Heerlijk, toch? Natuurlijk stuit het ontbreken van vlees of vis nog weleens op een opmerking, meestal verpakt in een grapje. Maar over het algemeen krijgen we steeds meer positieve reacties. Het is ook een kwestie van gewenning natuurlijk." Een citaat uit een interview met de werkgroep Duurzame catering.

5.7.3. Afval

Afvalscheiding op de HZ is ingericht op vier stromen: plastic, papier, groen en rest. Toezien op een goede afvalscheiding blijft een belangrijk aandachtspunt. Sinds 2022 wordt het groenafval van de hovenier niet meer afgevoerd maar verwerkt in ons eigen voedselbos. Ook een deel van het koffiedik wordt als compost verwerkt in het voedselbos van de HZ. Op een ander deel van het koffiedik kweken studenten oesterzwammen.

PET-flessen worden voor recycling ingezameld via een automaat, met de mogelijkheid om het statiegeld te doneren aan een goed doel (Stichting Leergeld Zeeland). Hergebruik wordt gestimuleerd door het aanbieden van mokken aan medewerkers. Gebruikt meubilair wordt voor zover mogelijk gerepareerd en refurbished. Als de uiteindelijke levensduur verstreken is, wordt het meubilair afzonderlijk aangeboden als afval en zoveel mogelijk hergebruikt.

Eind 2023 is gestart met een herbruikbare duurzame variant voor de wegwerpbeker: de Billie Cup.

De HZ is aangesloten bij IT-Donations: een onafhankelijke stichting die bedrijven en instellingen de mogelijkheid geeft om de restwaarde van hun gebruikte hardware, zoals IT-apparatuur, POS-systemen en smartphones, om te zetten in een waardevolle schenking aan een goed doel. In ons geval is dit SOS Kinderdorpen.

5.7.4. Groene campus

Stap voor stap verandert de versteende campus Edisonweg in een groene omgeving. Door de toenemende klimaatverandering wordt een groene schoolomgeving steeds belangrijker. Vergroening heeft niet alleen een positieve impact op CO₂-opname, hittestress, waterberging en biodiversiteit. De vitaliteit en gezondheid van studenten en medewerkers is sterk gebaat bij een groene schoolomgeving. Een groene omgeving verlaagt stress, geeft mensen een positief en veilig gevoel en zet aan tot bewegen. Rekening houdend met de renovatieplannen en aansluitend op vergroeningsambities van de Kenniswerf zijn op locatie Edisonweg in Vlissingen diverse vergroeningsmaatregelen doorgevoerd, waaronder een groene buitenruimte tussen het PE- en het A-gebouw, het planten van inheemse bomen en struiken, het aanleggen van een klein voedselbos met regenwateropvang achter de mediatheek en een wildebloemenrand. De biodiversiteit wordt in 2024 verder gestimuleerd door minder te maaien en deelname aan de maai-mei-niet maand. Op het schoolplein aan de achterzijde is in 2023 door HZ Vitality en het Green Office een jeu-de-boulesbaan aangelegd; het plein wordt in 2024 verder getransformeerd tot "chill-" en ontmoetingsplek in mediterrane sferen met olijfbomen en eetbare en kleurige kruiden. De maatregelen worden bedacht en uitgevoerd met inbreng van studenten vanuit de We Explore Together (WET)-week en WET Friday, de minor Becoming Fit for the Future, het HZ Green Office en HZ Vitality en Sport. Ook de campus Groene Woud krijgt een steeds groener uiterlijk met fruitbomen, biodivers plantgoed en grastegels.

5.7.5. Duurzaamheid bij de doorontwikkeling van de huisvesting

Bij doorontwikkeling van de schoolgebouwen (ziek ook paragraaf 5.8) kiest de HZ voor duurzame opties: zowel in bouwmaterialen als inrichting. Aansluitend bij de [Groene Revolutie Zeeuwse schoolpleinen](#) zijn we begonnen met het vergroenen van onze schoolomgeving, waarbij in samenwerking met studerende een groene buitenleslocatie en een voedselbos zijn gecreëerd. Hierbij dragen we bij aan een verbetering van studerendenwelzijn, biodiversiteit en klimaatadaptatie. De HZ speelt hiernaast een leidende rol in de ontwikkeling en vergroening van De Kenniswerf.

5.8. HUISVESTING

In deze paragraaf beschrijven wij in het kort de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting. De financiële aspecten komen aan de orde in hoofdstuk 3 Risicomanagement en hoofdstuk 4 Continuïteit.

Joint Research Center Zeeland, Middelburg

2023 stond voor het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) in het teken van het volledig in gebruik nemen van het gebouw en de verschillende labs. Het JRCZ is een faciliteit die wordt gedeeld met Scalda en UCR en onderdeel is van Campus Zeeland. Dit is een samenwerkingsverband van bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten en overheden in Zeeland., Het JRCZ is gekoppeld aan de locatie Groene Woud in Middelburg, waar ook een groot aantal technische opleidingen is ondergebracht. Mooi om te vermelden is dat studerende Bouwkunde bij onderdelen van het bouwproces zijn betrokken.

In het hele jaar 2023 moest nog veel aandacht worden besteed aan het afhandelen van de restpunten van het bouwproject. In 2024 volgt de inrichting van het terrein rond het gebouw.

In maart 2023 is een open dag georganiseerd, die door 700 belangstellenden is bezocht. Ook verder in het jaar heeft de HZ in het nieuwe JRCZ bijeenkomsten en congressen georganiseerd, zoals de Wetenschapsdag, het datafest, de First LEGO league en de We explore together Friday. Met grote regelmaat worden groepen geïnteresseerden rondgeleid in het gebouw op de derde donderdagen van de maand. Inmiddels zijn er eerste of vernieuwende contacten gelegd met partners uit de regio. Dit alles betekent dat het JRCZ inmiddels een bruisende omgeving is. De samenwerking tussen Scalda, UCR en HZ is bij dit alles goed zichtbaar. Voor meer informatie: www.jrcz.nl.

Vorbereidingen voor JRCZ Vlissingen

De HZ heeft ook in 2023 gewerkt aan de voorbereidingen voor doorontwikkeling van het Sealab, dat zich richt op zoutwatervraagstukken. De bedoeling is dat het nieuwe Sealab gevestigd blijft in/bij het PSD-gebouw (Provinciale Stoombootdiensten) aan de Prins Hendrikweg te Vlissingen. De bouwwerkzaamheden kunnen in 2024 starten. Opzet is om het pand te behouden en het Sealab op het binnenterrein te vestigen, en tegelijkertijd diverse andere lab- en ontmoetingsruimtes in het gebouw in te passen.

Kenniswerf Vlissingen

HZ neemt net als Scalda en Dockwise deel aan het overleg met de gemeente Vlissingen over de upgrade van de fysieke locatie Kenniswerf in het stationsgebied van Vlissingen. Op deze locatie zijn ook nu al de HZ, Scalda en Dockwise actief op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Partijen zijn bezig met plannen voor een upgrade van de locatie met de inzet van rijksmiddelen die beschikbaar zijn gekomen in het kader van het compensatiepakket Wind in de Zeilen. Het gezamenlijke overleg heeft geleid tot een hernieuwde visie op

de Kenniswerf. Deze visie dient in 2024 te worden vastgesteld door de gemeente Vlissingen, waarna de visie als leidraad zal dienen voor alle toekomstige ontwikkelingen op de Kenniswerf.

Gebouwen HZ Edisonweg Vlissingen

In 2023 is het huisvestingsvraagstuk voor de locatie van de Edisonweg weer op de agenda gezet. De HZ heeft een externe analyse van de opties renovatie en nieuwbouw laten opstellen. In 2024 zal een keuze worden gemaakt en volgt de verdere uitwerking. Naast financiële aspecten speelt duurzaamheid een belangrijke rol in de afweging.

6. KWALITEITSAFSPRAKEN HZ

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

6.1. KEUZES HZ 2019-2024

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

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

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

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

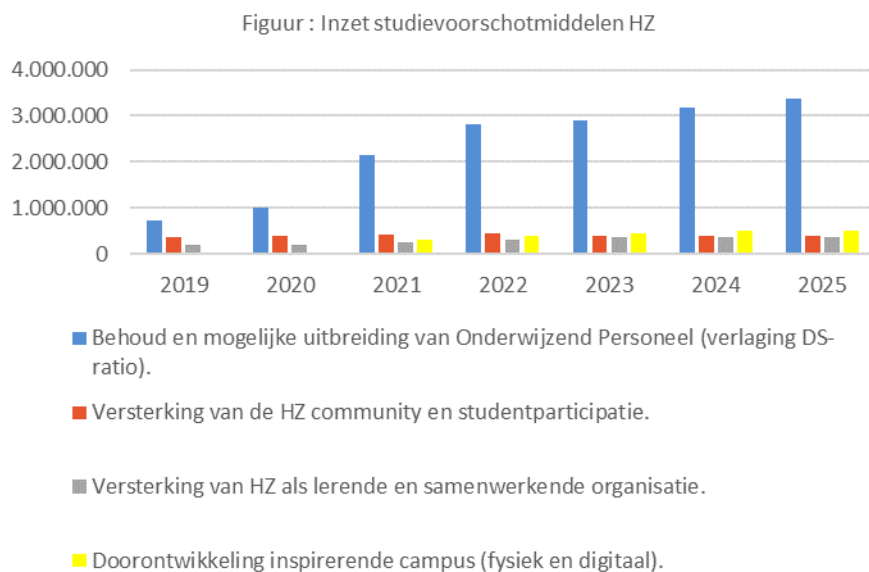
Het grootste deel van de middelen verdeelt de HZ direct over de opleidingen (decentrale projecten). Opleidingen kunnen deze middelen naar eigen inzicht inzetten voor het behoud en mogelijke uitbreiding van de formatie aan Onderwijzend Personeel en verlaging van de docent-studerenderatio.

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

Het bestedingsplan van de HZ is in 2019 positief beoordeeld door de NVAO. De minister van OCW heeft de HZ voor de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2024 kwaliteitsbekostiging toegekend.

6.2. BESCHIKBARE FINANCIËLE MIDDELEN

De HZ ontvangt in de periode 2019 tot en met 2024 een oplopend bedrag. In 2023 is € 3,9 miljoen voor ontvangen. Dit bedrag loopt op tot € 4,5 miljoen in 2024. De HZ heeft besloten om, boven op de beschikbare studievoorschotmiddelen, de komende jaren extra budget vrij te maken om de bestedingsvoornemens met betrekking tot de kwaliteitsafspraken te realiseren. De studievoorschotmiddelen zijn/worden als volgt ingezet:



Figuur 6.1: Inzet studievoorschotmiddelen HZ

Bovengenoemde verdeling van middelen is gebaseerd op huidige inzichten en verwachtingen. Mogelijk wordt deze verdeling in de komende jaren op onderdelen nog aangepast, in nauwe afstemming tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad.

6.3. KWALITEITSAFSPRAKEN 2023: VOORTGANG OP DE VOORNEMENS

6.3.1. Decentrale projecten – allocatie naar opleidingen

Zoals eerder aangeven, wordt het grootste deel van het totale budget gealloceerd naar opleidingen ten behoeve van verlaging van de DS-ratio. Het aantal docenten, docentonderzoekers, en instructeurs per studerende zal dus toenemen. Daarnaast heeft de HZ in 2023 aanvullend op de studievoorschotmiddelen extra budget beschikbaar gesteld voor verdere verlaging van de DS-ratio. Mede op basis van deze middelen heeft de HZ de docent-studentratio's met ingang van 2018 verlaagd van 33 naar 25 voor het economisch- en sociaalmaatschappelijk profiel. Voor het technische profiel is de DS-ratio verlaagd van 28 naar 23. Hierdoor kon de formatieve ruimte met circa 40 fte's worden uitgebreid.

BESTEDING 2023 – VERLAGING DOCENT-STUDENT-RATIO (€)

Budget uit studievoorschotmiddelen 2023 t.b.v. verlaging DS-ratio	€ 2,9 miljoen
---	------------------

Extra investering HZ t.b.v. verlaging DS-ratio	€ 0,3 miljoen
--	------------------

TOTALE INVESTERING IN VERLAGING DS-RATIO	€ 3,2 MILJOEN
---	--------------------------

Opleidingen hebben in 2023 de verlaging van de DS-ratio benut om verder invulling te geven aan de thema's zoals benoemd in het Sectorakkoord en op die manier de kwaliteitscultuur te versterken en de kwaliteit van het onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor studerende een extra impuls te kunnen geven. Het grootste deel van de opleidingen heeft geïnvesteerd in intensiever en kleinschaliger onderwijs.

Deze investeringen hebben geresulteerd in:

- terugbrengen van groepsgroottes voor lessen;
- kleinschalige projectgroepen;
- praktijkbegeleiding en practica in kleine groepen;
- extra uren inzet studieloopbaancoach (slc) voor eerstejaarsstuderenden;
- intensievere begeleiding van langstudeerders.

Verder is in 2023 geïnvesteerd in onderwijsinnovatie en onderwijsdifferentiatie. De studievoorschot-middelen hebben het mogelijk gemaakt om:

- nieuwe (afstudeer)trajecten, leerlijnen, minoren en cursussen te ontwikkelen;
- de onderwijsvisie van het JRCZ verder te ontwikkelen;
- The Garage verder door te ontwikkelen;
- nieuwe Ad-trajecten te ontwikkelen en een doorontwikkeling te maken op bachelorprogramma's,
- minoren en doorstroomprogramma's door te ontwikkelen;
- nieuw onderwijsmateriaal te ontwikkelen en digitale leermiddelen en simulatietoepassingen in te zetten.

Tot slot heeft de verlaging van de DS-ratio geleid tot ruimte voor verdere professionalisering van medewerkers die actief betrokken zijn bij de opleidingen. Er is ingezet op:

- extra begeleiding van nieuwe docenten;
- interne trainingen en kalibratiesessies;
- deelname aan congressen voor bijscholing;
- teambuilding, ontwikkelen professionele leercultuur;
- extra professionalisering online onderwijs en duurzame inbedding blended onderwijs;
- diverse opleidingen, o.a. BDB, BKE, Cambridge.

De HZ concludeert dat het voornemen met betrekking tot het behoud en uitbreiding onderwijzend personeel (verlaging DS-ratio) in 2023 is behaald.

Een nadere toelichting op de investeringen van de decentrale middelen is opgenomen in bijlage 3.

6.3.2. Centrale projecten

Medewerkers en studerenden hebben in 2023 tevens gebruik gemaakt van de mogelijkheid om projectaanvragen in te dienen voor de thema's "Versterking van de HZ-community en studerendenparticipatie" en/of "Versterking van de HZ als lerende en samenwerkende organisatie". In 2023 zijn in totaal negentien aanvragen ingediend, waarvan er vijf een light-aanvraag betroffen (tot € 5.000). In lijn met het advies van de adviescommissie zijn dertien aanvragen gehonoreerd. De afgewezen projecten waren onvoldoende uitgewerkt of sloten onvoldoende aan bij de thema's van de kwaliteitsafspraken.

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben bij de totstandkoming van het bestedingsplan van de HZ afgesproken dat een viertal projecten gedurende de planperiode structureel jaarlijks studievoorschotmiddelen ontvangt, zonder dat daarvoor nog separate projectaanvragen ingediend hoeven te worden. Het gaat om de projecten Studentpsycholoog, Regionaal Zeeuws Ambitieplan, HZ Honours Programme en HZ Green Office.

BESTEDING 2023 – CENTRALE PROJECTEN	EURO'S
Totaal beschikbare budget 2023	€ 887.536
Totaal toegekend aan centrale projecten 2023	€ 879.631
Algemene kosten 2023	€ 7.905
RESTEREND BUDGET CENTRALE PROJECTEN	€ 0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de HZ het gehele in 2023 beschikbare budget heeft toegekend. Een aantal projecten is gestart in 2020/2021 en loopt door in 2022/2023. De besteding binnen de goedgekeurde projecten is nog niet volledig geweest, dit komt o.a. door coronamaatregelen die in 2022 invloed hebben gehad op de voortgang van bestedingen, omdat bij verschillende projecten activiteiten niet of in beperkte mate doorgang konden vinden.

Een financiële samenvatting en inhoudelijke toelichting en van de voortgang op de centrale projecten zijn opgenomen in bijlage 4 en bijlage 5.

6.4. BETROKKENHEID BIJ PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE KWALITEITSAFSPRAKEN

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

6.4.1. Betrokkenheid Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad speelt een cruciale rol in het proces van besteding van de studievoorschotmiddelen. Allereerst heeft de raad bij aanvang van de planperiode ingestemd met het bestedingsplan, dat in samenwerking tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur tot stand is gekomen. In afstemming tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur is tevens een proces opgezet en zijn criteria ontwikkeld voor de toekenning van middelen voor centrale projecten van de kwaliteitsafspraken. Verder heeft de raad in 2023 ingestemd met de kaderbrief 2024 en de begroting 2024, waarin de inzet van studievoorschotmiddelen is verankerd. De Hogeschoolraad heeft een adviserende rol met betrekking tot centrale projectaanvragen. Een adviescommissie bestaande uit leden van de Hogeschoolraad en studenten uit de verschillende domeinen adviseert het Bestuur- en Directieteam als het gaat om toekenning van centrale middelen. Bij de bespreking van deze adviezen in het daaropvolgende Bestuur- en Directieteamoverleg is het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad tevens aanwezig.

6.4.2. Betrokkenheid medewerkers en studenten

Naast vertegenwoordigers in de Hogeschoolraad worden studenten en medewerkers op andere manieren betrokken bij de kwaliteitsafspraken. Zo stellen opleidingsteams in afstemming met studenten een jaarplan op, waaruit onder andere blijkt hoe de beschikbare middelen in verband met de verlaging van de DS-ratio benut zullen worden. Het plan van de opleiding omtrent de kwaliteitsafspraken vormt daarmee integraal onderdeel van het jaarplan van de opleiding. Opleidingscommissies geven advies over het jaarplan van hun opleiding. Daarnaast hebben studenten en medewerkers de gelegenheid om eigen projectvoorstellen op centraal niveau in te dienen. In de beoordeling van deze plannen hebben studenten eveneens zeggenschap, namelijk via de vertegenwoordigers van studenten uit de opleidingscommissies van verschillende domeinen in de adviescommissie. Deze adviescommissie adviseert het College van Bestuur over het al dan niet goedkeuren van projecten.

6.4.3. Betrokkenheid Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft bij aanvang van de planperiode goedkeuring verleend aan het bestedingsplan en is sindsdien periodiek door het College van Bestuur geïnformeerd over de voortgang daarvan, inclusief eventuele bijstelling van beleidsacties en -processen. Ook bij goedkeuring van de kaderbrief 2024 en begroting 2024 heeft de Raad van Toezicht nadrukkelijk stilgestaan bij de inzet van de studievoorschotmiddelen. Verder zijn de kwaliteitsafspraken onderwerp van gesprek geweest bij de Commissie Onderzoek, Onderwijs en Kwaliteit, waaraan twee leden van de Raad van Toezicht deelnemen.

6.4.4. Evaluatie

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben het afgelopen jaar veelvuldig gesproken over (de voortgang van) de kwaliteitsafspraken. De kwaliteitsafspraken zijn een vast punt op de agenda van de vergadering tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. Er is in de aanloop naar de aanvraagronde veel aandacht besteed aan de interne communicatie van de kwaliteitsafspraken, resulterend in een oplopend aantal aanvragen. Continu wordt samen met de raad bezien of er verbetermogelijkheden zijn voor wat betreft het proces en de inhoud. Ieder kwartaal wordt een verantwoordingsrapportage opgevraagd bij de lopende projecten. Deze rapportages worden gedeeld en besproken met de Hogeschoolraad en het Bestuur- en Directieteam.

6.5. RAPPORTAGE HOGESCHOOLRAAD

Een rapportage van de Hogeschoolraad over de besteding van de studievoorschotmiddelen is opgenomen als bijlage 6 in dit bestuursverslag. In deze rapportage reflecteert de raad op de realisatie van het plan.

7. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is bedoeld voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na corona. Het herstelprogramma voor mbo en ho is gericht op aanpak van coronavertragingen op korte termijn en verbetering van het welzijn van studenten. Doel is ook om lessen uit de coronatijd te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. Hierna komen aan de orde de impact van corona en de coronamaatregelen, gevolgd door een beschrijving van de besteding van de middelen die de HZ heeft ontvangen in het kader van NPO.

7.1. BESCHRIJVING IMPACT CORONA EN CORONAMAATREGELEN

De COVID-pandemie zorgde in de periode maart 2020 - januari 2022 bijna twee jaar lang voor een aantal lockdowns waarin HZ de deuren moest sluiten en onderwijspersoneel zich inspande om het onderwijs zo goed mogelijk doorgang te laten vinden. In deze paragraaf wordt hierna ingegaan op de situatie in 2023, het jaar waarin dankzij de NPO-maatregelen en inspanning van medewerkers het welzijn en de studievoortgang van studenten weer op het niveau van voor de COVID-pandemie is gekomen.

7.1.1. Studenten

Welzijn

Uit de jaarrapportage van de studentpsychologen blijkt dat in 2023 in totaliteit minder studenten zich hebben aangemeld voor begeleiding dan in de periode 2020 t/m 2022. Per studente zijn er gemiddeld wel meer gesprekken gevoerd, vanwege een toename in situaties met meerdere of complexe problematiek. Een van de NPO-maatregelen is het organiseren van extra workshops, bijeenkomsten en trainingen voor studieloopbaanbegeleiders. De studentpsychologen schatten in dat deze professionaliseringsimpuls een positief effect heeft op het begeleiden van studenten met lichte ondersteuningsvragen, zodat deze geen beroep meer hoeven te doen op de studentpsychologen.

De HZ heeft deelgenomen aan de landelijke Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten hoger onderwijs 2023 om de actuele situatie in beeld te krijgen en deze te benchmarken met het hoger onderwijs in Nederland. Dit onderzoek is ontwikkeld en uitgevoerd door het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en Trimbos, in opdracht van de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het onderzoek laat zien dat het mentaal welbevinden en de mate van psychische klachten van de HZ-studenten (aantal respondenten = 425) vergelijkbaar zijn met het landelijke beeld. HZ-studenten geven hun leven gemiddeld een 6,8 op een schaal van 0 tot en met 10. Van de studenten geeft 78% zijn leven een 6 tot en met 8, 16% geeft zijn leven een 5 of lager en 6% geeft een 9 of 10. Van de deelnemende studenten heeft 36% in de afgelopen vier weken depressie- en/of angstklachten ervaren en 29% van de studenten ervaart nog steeds een (erg) negatieve invloed van de coronacrisis op hun mentale gezondheid (29%). Echter, bijna de helft van de studenten geeft aan dat de coronacrisis geen invloed meer heeft op hun mentale gezondheid. Onder studenten van de HZ komt (heel) veel stress minder vaak voor dan onder studenten van alle dertien hogescholen.

Voorgaande bevindingen bevestigen het belang voor aandacht voor het mentale welzijn van onze studenten. Het Landelijke Kader Studentwelzijn onderstreept de aandacht voor welzijn vanwege het landelijke beeld en roept de instellingen op de door OCW beschikbaar gestelde middelen voor 2023-2030 in te zetten voor een

integrale aanpak en het doortrekken van succesvolle NPO-maatregelen. De besteding van de middelen die specifiek voor dit doel van OCW zijn ontvangen, is opgenomen in bijlage 8.

Met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn tijdens de coronaperiode verschillende projecten gestart ter bevordering van het studerenwelzijn en de sociale binding. Met behulp van de middelen voor het Landelijk Kader Studentwelzijn worden enkele initiatieven doorgezet en verder ontwikkeld. Deze initiatieven zijn verder versterkt in 2023 (zie hiervoor ook paragraaf 7.2):

- Het Student Success Centre (SSC, voor meer informatie klik op de [hyperlink](#)) is een plek waar iedereen terecht kan met vragen en ideeën, kan deelnemen aan activiteiten of er gewoon kan zijn; dit alles in het kader van plezier, welzijn en support. Het SSC wordt gerund door studerende(n) (de 'studentbuddy's') onder leiding van een projectmedewerker. De buddy's staan dagelijks voor studerende(n) klaar om te helpen met vragen, advies, tips en trainingen of gewoon een praatje. Het SSC werkt nauw samen met de decanen en studentpsychologen en met HZ Sport, HZ Cult, het Green Office en de SDG-events. Het SSC stimuleert studerende(n) deel te nemen aan HZ-activiteiten en de HZ-community. In 2023 zijn naast de NPO-middelen ook de middelen behorend bij het Landelijk Kader Studentwelzijn ingezet voor het versterken van de activiteiten. In de eerste helft van 2023 lag de focus op het vergroten van de bekendheid in de organisatie en onder studerende(n) en het voorbereiden van de opening in Middelburg. In de tweede helft van 2023 zijn de middelen ingezet om het preventieve aanbod te vergroten, zoals het organiseren van een Vitality Week, Mental Health Week, workshops, sociale events en vaste huiswerkbegeleidingsdagen. In 2024 zal het SSC worden gecontinueerd
- De HZ heeft extra geïnvesteerd in professionalisering van onze studieloopbaanbegeleiders, omdat zij een belangrijke rol hebben bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerende(n) met problemen. In 2023 zijn maandelijks bijeenkomsten voor studieloopbaanbegeleiders georganiseerd om kennis uit te wisselen. Ook zijn er in samenwerking met de studentpsychologen specialistische trainingen en masterclasses georganiseerd, gericht op vaardigheden en aanpakken die de psychologische weerbaarheid van studerende(n) vergroten.
- Er is een leefstijlcoach aangesteld die begeleiding verzorgt en activiteiten organiseert om de vitaliteit van studerende(n) te bevorderen. De activiteiten vinden onder andere plaats in het vitaliteitscentrum van HZ. Ook zetten opleidingen de leefstijlcoach in om vitaliteit-bevorderende activiteiten te integreren in onderwijsprogramma's, en zetten decanen de coach in bij begeleidingsplannen met leefstijlinterventies om het welzijn van studerende(n) te bevorderen.
- Er zijn extra culturele, sportieve, sociale en thematische activiteiten georganiseerd ter bevordering van de sociale binding.

Studievoortgang

De HZ heeft de gevolgen van de coronamaatregelen voor studerende(n) op meerdere manieren gevolgd. Op het niveau van individuele studerende(n) hebben de studieloopbaanbegeleiders een cruciale rol vervuld bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerende(n) met problemen als gevolg van corona. Op cursus- en opleidingsniveau is er bij de schriftelijke en mondelinge onderwijsbeoordelingen structureel aandacht geweest voor welzijn, demotivatie en studeerbaarheid van de (online) programma's. Hierbij lag de nadruk op mondelinge beoordelingen, ook met het doel om het contact tussen docenten en studerende(n) te verstevigen.

Uit de monitoring van slagingspercentages, cijfergemiddelden en onderwijskwaliteit bleek dat de studieresultaten niet negatief beïnvloed werden door de coronamaatregelen. Het gemiddelde rendement op de toetsen per opleiding en op instellingsniveau was in 2023 vergelijkbaar met voorgaande jaren. Dat gold al eerder voor 2022. Ook is het percentage studerende(n) dat zich opnieuw heeft ingeschreven (herinstromers vanuit het vorige studiejaar) en het percentage afgestudeerde(n) ongeveer gelijk gebleven met eerdere jaren. De

maatregel om het bindend studieadvies (BSA) te verplaatsen van het eerste naar het tweede jaar en de mogelijkheid voor studerenden om deel te nemen aan extra toetskansen, hebben meer ruimte en kansen gecreëerd om studievertraging te beperken of studieuitval te voorkomen.

De goede studiebegeleiding en het contact met de opleiding werden in 2023 opnieuw door HZ-studerenden in de Nationale Studenten Enquête van 2023 positief gewaardeerd; de score was significant hoger dan het landelijk gemiddelde, zie figuur 7.1.

BETROKKENHEID EN CONTACT				
2023	2022	oneens-eens	Benchmark	
4,05	4,06	Ik kan docenten bereiken als ik dat nodig heb	3,87	▲
3,87	3,85	Ik krijg feedback op mijn werk die mij helpt de stof te begrijpen	3,69	▲
4,27	4,25	Ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer	4,13	▲
3,95	3,98	Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer	3,83	▲
3,74	3,76	Ik voel me geïnspireerd door wat ik leer tijdens mijn opleiding	3,64	▲
3,66	3,73	Ik ben regelmatig bezig met leren en ga met de lesstof aan de slag	3,60	▲
3,67	3,65	Ik ben ook naast de reguliere lessen en opdrachten nog actief met mijn opleiding bezig	3,56	▲
3,86	3,90	Docenten waarderen de feedback van studenten over de opleiding	3,60	▲
4,04	4,08	Mijn opleiding staat open voor feedback van studenten	3,77	▲

STUDIEBEGELEIDING				
2023	2022		Benchmark	
4,01	*	De mogelijkheid tot begeleiding	3,82	▲
3,93	*	De kwaliteit van de begeleiding	3,73	▲

Figuur 7.1: Score HZ op de NSE-thema's 'betrokkenheid en contact' en 'studiebegeleiding'; benchmark is het landelijke hbo-gemiddelde (bron: NSE 2023)

In 2023 is er een interne meting - de zogeheten Startthermometer - uitgevoerd onder de eerstejaarsstuderenden. Hier heeft 37,5% aan deelgenomen. De reflectie- en surveytool geeft de studerende en instelling inzicht in de sociale integratie, begeleiding, motivatie, studiediscipline, tevredenheid met studiekeuze en zelfvertrouwen van de studerende gedurende de start van de studie. Met deze inzichten kunnen opleidingen de ondersteuning tijdens de eerste 100 dagen van opleiding verbeteren en krijgen

studerenden adviezen vanuit de tool ter bevordering van het studiesucces en welzijn. Gemiddeld zijn HZ-studerenden tevreden over de studiekeuze en scoren ze een 4,16 (op een schaal van 1-5). Ook zijn ze tevreden over de sociale integratie, een score van 3,91 (schaal 1-5) en over de begeleiding, 3,70.

Met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn tijdens de coronaperiode verschillende projecten gestart ter bevordering van het studievoortgang en soepele in- en doorstroom. Deze initiatieven zijn verder doorgezet in 2023 (zie hiervoor ook paragraaf 7.2):

- De stagebegeleiding is geïntensiveerd, de studievoortgang is intensiever gemonitord en inhaalmogelijkheden zijn vergroot.
- De formatie studieloopbaancoaches is versterkt, waarmee er meer uren beschikbaar kwamen voor professionalisering, begeleiding van langstudeerders, begeleiding bij opgelopen achterstanden en de Studiekeuzecheck-intake met aandacht voor deficiënties en studerenden met een ondersteuningsvraag.
- Alle informatie over de studievoortgang van studerenden en regels inzake onderwijs en examens, waaronder brieven, statuten en reglementen, zijn door een taalspecialist herschreven in een eenduidige en toegankelijke tekststijl. In 2022 was dit project gestart en in 2023 is het afgerond.
- De HBO Experience is onderdeel van de studie-oriëntatie van leerlingen voortgezet onderwijs en studerenden van het mbo. Tijdens de experience ervaren leerlingen de inhoud van beroepsopleidingen en het onderwijsconcept van HZ. In 2023 is deze activiteit opgeschaald en hebben circa 350 leerlingen van middelbare scholen op Walcheren en het mbo deelgenomen.

7.1.2. Onderwijs

Bij de start van het nieuwe studiejaar in 2021 was uitgegaan van een mix van onderwijs op HZ-locaties en online onderwijs op basis van de ervaringen uit het voorgaande collegejaar. Na het wegvallen van de coronamaatregelen is het fysieke onderwijs geïntensiveerd om sociale binding van studerenden te stimuleren. Het uitgangspunt werd blended onderwijs, waarvoor in de 2023 een visie is opgesteld. Blended onderwijs is een samensmelting van online en face-to-face onderwijs waarbij een bewuste afweging van enerzijds activerende fysieke activiteiten en anderzijds ICT-potenties wordt ingezet om het leerproces beter te maken. Het doel van deze samensmelting is de leerervaring van de studerende centraal stellen. Voor het verbeteren van de kwaliteit van onderwijsprogramma's met behulp van reguliere middelen en het verbeteren van de aansluiting van onderwijsprogramma's zijn in het kader van het NPO de volgende acties geïnitieerd:

- aanstellen van vier extra onderwijsondersteuners ten behoeve van docentprofessionalisering, 'blended' maken van onderwijsprogramma's, begeleiden van docenten bij inzet van innovatieve ICT-middelen en ondersteuning bij de ontwikkeling van doorstroomprogramma's en deficiëntiemodules;
- extra professionaliseringsactiviteiten gericht op didactiek, te weten het ontwerpen en uitvoeren van online en blended onderwijs zoals workshops over activerende online werkvormen, webinars over socialiserende activiteiten en training in het gebruik van digitale tools of het ontwerpen van online toetsen. Dit is ondersteund door het blended onderwijsmodel dat op basis van de HZ-onderwijsvisie is ontworpen en is uitgewerkt op een online portal met instructies en tools voor docenten;
- extra e-learningsoort voor het ondersteunen van docenten bij het inrichten van de digitale leeromgeving en het ontwerpen van digitale toetsen.

7.1.3. Medewerkers

In 2023 is hybride gewerkt (zowel online als fysiek), waarbij de verdeling tussen fysiek op locatie aanwezig en thuiswerken per team verschillend wordt ingevuld door de leidinggevende in samenspraak met het team. Mogelijkheden voor thuiswerken zijn per functie verschillend; om die reden is er ook geen algemene regel afgesproken. P&OO heeft via verschillende kanalen gecommuniceerd over thuiswerken. Door concrete tips en adviezen te geven is er ook op afstand aandacht voor de werksituatie thuis. Zoals ook eerdere jaren is er een HZ Vitality-week georganiseerd waar een breed scala aan activiteiten is georganiseerd met het oog op het algehele welzijn van de individuele medewerker van de HZ. Om dit thema ook naast deze week extra kracht bij te zetten heeft de Vitaliteitscoach die is aangesteld activiteiten georganiseerd voor alle medewerkers en individuele medewerkers begeleid.

De formatie en professionalisering van collega's zijn inzet geweest bij de besteding van de NPO-middelen. Zo is er extra onderwijsondersteuning, zijn er extra professionaliserings- en begeleidingsuren voor studieloopbaancoaches, is er een trainer aangesteld voor de professionalisering van studieloopbaancoaches en is er extra inzet van stagecoördinatie en externe stagedocenten, evenals extra secretariële ondersteuning ten behoeve van verlichting van administratieve lasten voor de docententeams.

7.1.4. Bedrijfsvoering

De HZ heeft zich te allen tijde geconformeerd aan de op dat moment geldende adviezen en maatregelen, om een zo veilig mogelijke omgeving te waarborgen voor alle collega's en studerenden. De maatregelen die getroffen waren in 2021 en 2022 zijn waar relevant in van 2023 gecontinueerd. Dit betrof controles op de luchtbehandelingssystemen op alle locaties; de ventilatiesystemen werden eerder ingeschakeld en later uitgeschakeld, om te zorgen voor verse lucht vanaf het moment dat de eerste mensen binnenkwamen tot het moment dat de laatste vertrokken. Waar geen mechanische ventilatie aanwezig was, zijn ruimtes tijdelijk gesloten. Door de Vereniging van Hogescholen zijn zelftests beschikbaar gesteld die via de instelling aangevraagd konden worden; dit proces is bij de HZ zodanig ingericht dat collega's via de selfserviceportal zelftests periodiek konden aanvragen.

7.2. BESTEDING CORONA-ENVELOPPE: PLAN, REALISATIE EN VOORUITBLIK

Vanwege de impact en gevolgen van de coronapandemie heeft de overheid in de vorm van een corona-enveloppe in de bekostiging middelen beschikbaar gesteld. Over de inzet van deze middelen zijn afspraken gemaakt in bestuursakkoorden. In deze paragraaf geeft de HZ inzicht in de keuze van de maatregelen en de voortgang van de uitvoering van deze maatregelen. In deze verantwoording is onderscheid gemaakt tussen de informatie over de voortgang van het "Bestuursakkoord NPO mbo en ho" en het "Bestuursakkoord onderzoek Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker".

7.2.1. Bestuursakkoord NPO mbo en ho

Het bestuursakkoord NPO mbo en ho heeft als doel het voorkomen of inhalen van studievertraging bij studerenden die is ontstaan door de coronamaatregelen. Hogescholen zijn aan zet om de aanwending van de middelen tot en met 2024 op lokaal niveau te vertalen in concrete acties.

Keuzes HZ

De HZ ontving in de periode 2021 tot en met 2022 een oplopend bedrag voor investeringen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. HZ ontving hiervoor € 1,1 miljoen in 2021 en € 1,5 miljoen in 2022, totaal € 2,6 miljoen. Daarnaast is in 2021 een extra subsidie toegekend voor 'Extra handen in de klas'; HZ ontving hiervoor 0,2 miljoen euro. Indien de financiële middelen niet in de kalenderjaren 2021, 2022 en 2023 volledig zijn besteed, worden deze alsnog in het kalenderjaar 2024 ingezet voor de bestedingsdoelen.

Vanuit het bestuursakkoord is voorgeschreven dat de financiële middelen ingezet moeten worden voor de volgende vier thema's geldend voor het hbo:

1. soepele in- en doorstroom;
2. welzijn studerenden en sociale binding met de opleiding;
3. ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages;
4. beperken van studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten.

Aanvullend is er de mogelijkheid om acties in het plan op te nemen die niet passen onder de thema's van de keuzelijst, maar die gelet op de situatie van de hogeschool wel als effectief en doelmatig beoordeeld zijn. De HZ zet de beschikbare middelen, inclusief aanvullende investeringen, als volgt in:

THEMA'S	BESTEDING 2021, 2022, 2023, 2024 (IN €)
1. Soepele in- en doorstroom	1.669.340,00
2. Welzijn studerenden en sociale binding met de opleiding	287.300,00
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	221.840,00
4. Beperken studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten	247.540,00
5. Overig	178.000,00
TOTAAL	2.604.020,00

Bovengenoemde verdeling van middelen is gebaseerd op huidige inzichten en verwachtingen. Mogelijk wordt deze verdeling gedurende de looptijd op onderdelen aangepast, in nauwe afstemming tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad.

Monitoring en verantwoording

Besteding en verantwoording van de NPO-middelen is gekoppeld aan de bestaande planning-en-controlcyclus (kaderbrief – begroting – jaarplannen – bestuur- en managementrapportages). De uitwerking van de besteding op de thema's wordt nader geconcretiseerd en vastgelegd in de actieplannen van de opleidingen, lectoraten en kenniscentra. De actieplannen worden besproken met de opleidingscommissies waarin met name studerende deelnemers participeren. De verantwoording van de besteding van de NPO-middelen vormt onderdeel van de kwalitatieve managementrapportage (bestuur-management-overleg). Zo is er een periodieke monitoring op de doelmatige inzet van de gelden.

Het College van Bestuur en de Hogeschoolraad spreken periodiek over de voortgang van de plannen. Ook wordt de Raad van Toezicht gedurende de planperiode geïnformeerd door het College van Bestuur over de vorderingen. Verder is het Nationaal Programma Onderwijs onderwerp van gesprek bij de Commissie Onderzoek, Onderwijs en Kwaliteit, waarin twee leden van de Raad van Toezicht deelnemen.

Adviesbureau Berenschot monitort via een Implementatiemonitor de uitvoering van de NPO-plannen. Door middel van vier voortgangsrapportages brengt het adviesbureau de implementatie van het NPO in kaart. De HZ heeft deelgenomen aan de monitor. Voor de zomervakantie van 2023 heeft de HZ een kwantitatieve analyse opgesteld en aangeleverd aan Berenschot; net na de zomervakantie heeft Berenschot een diepte-interview afgenomen, o.a. gericht op kwalitatieve verantwoording. Omdat de HZ in totaal meer dan 75% van de beschikbare NPO-middelen heeft besteed, is de laatste steekproef tevens als eindmeting beschouwd. Inmiddels is de eindrapportage uitgebracht.

De HZ had voor 2023 € 1,4 miljoen opgenomen in de begroting. De resterende middelen NPO kunnen vanuit 2023 doorgezet worden naar 2024. In de begroting van 2024 zijn deze middelen met de bijbehorende activiteiten dan ook opgenomen.

BESTEDING 2023

Toegekend budget 2023	€1.399.801
Bestede middelen 2023	€741.281
NIET-BESTEDE MIDDELEN 2023	€681.900

Het resterend budget van 2023 wordt opgenomen in de bestemmingsreserve. Op deze manier kunnen de overgebleven middelen in het volgende jaar alsnog worden geïnvesteerd.

Hieronder volgt een toelichting op de voortgang per thema.

Thema 1: Soepele in- en doorstroom

De HZ heeft extra geïnvesteerd in het aanbieden van professionalisering van onze studieloopbaanbegeleiders, omdat zij een belangrijke rol hebben bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerende met problemen. Er zijn maandelijks bijeenkomsten voor

studieloopbaanbegeleiders georganiseerd om kennis uit te wisselen over vraagstukken, specifieke problematieken en begeleidingsaanpakken. Ook zijn er in samenwerking met de studentpsychologen specialistische trainingen en masterclasses georganiseerd gericht op vaardigheden en aanpakken die de psychologische weerbaarheid van studerende vergroot. De HZ heeft een extra trainer aangesteld voor training en intervisie van studieloopbaancoaches en het bieden van handvatten aan docenten gericht op preventie en vroegsignalering van onder andere studiestress en -vertraging.

Voor het bevorderen van de doorstroom van vo naar hbo is de HBO Experience als onderdeel van de studieoriëntatie van leerlingen in het voortgezet onderwijs en studerende van het mbo ook in 2023 georganiseerd. Tijdens de experience ervaren leerlingen de inhoud van beroepsopleidingen en het onderwijsconcept van HZ. In 2023 is deze activiteit opgeschaald en hebben circa 350 leerlingen van middelbare scholen op Walcheren en het mbo deelgenomen.

Binnen het project Studentsucces in de Propedeuse is gewerkt aan de implementatie van de Startthermometer. De Startthermometer is een online-reflectie instrument ontwikkeld door Fontys Hogescholen. Het biedt eerstejaarsstuderende de mogelijkheid om na de eerste lesweken en tentamens stil te staan bij de gemaakte studiekeuze en eerste ervaringen na ongeveer 100 dagen. Concrete vraag die de studerende zich hierbij kan stellen: "Zit ik op mijn plek?" In 2023 heeft 37,5% van de eerstejaars studerende gebruik gemaakt van het instrument. De studerende blijken de intentie te hebben te blijven bij hun opleiding. Ze geven aan zich thuis te voelen op de HZ.

De HZ heeft geïnvesteerd in extra formatie voor de begeleiding en coaching van langstudeerders om daarmee studerende die qua studie zijn stilgevallen weer studievoortgang te laten boeken richting de afronding van hun opleiding. Deze begeleiding wordt voortgezet in 2024.

Er zijn vier extra onderwijsondersteuners aangesteld ten behoeve van docentprofessionalisering, 'blended' maken van onderwijsprogramma's, begeleiden van docenten bij inzet van innovatieve ICT-middelen en ondersteunen bij ontwikkeling van doorstroomprogramma's en ontwikkeling van deficiëntiemodules.

Extra professionaliseringsactiviteiten zijn gericht op didactiek, te weten het ontwerpen en uitvoeren van online en blended onderwijs zoals workshops over activerende online werkvormen, webinars over socialiserende activiteiten en training in het gebruik van digitale tools of het ontwerpen van online toetsen. Dit is ondersteund door een blended onderwijsmodel dat op basis van de HZ-onderwijsvisie is ontworpen en is uitgewerkt op een online portal met instructies en tools voor docenten. Daarnaast is er extra e-learningssupport beschikbaar gekomen voor het ondersteunen van docenten bij het inrichten van de digitale leeromgeving en het ontwerpen van digitale toetsen.

HZ heeft peer-to-peer-support van hogerejaars- en eerstejaarsstuderende ingericht: wegwijs worden in digitale leeromgeving en het rooster, portfolio-opbouw en werkplekleren, maar ook het nemen van regie over het eigen studieproces.

Daarnaast heeft de HZ specifieke acties voor de opleiding leraar basisonderwijs uitgevoerd:

- een programma gericht op het leren studeren;
- extra taalbegeleiding door de inzet van een extra taalcoach;
- uitbreiding van het aantal decanaat-uren;
- versterking van de formatie voor de begeleiding van langstudeerders;
- aanstelling van onderwijsondersteuners die de inrichting van het SKC-traject verbeteren en soepel laten verlopen;
- extra docenturen specifiek ten behoeve van de doorstroom vanuit het vo.

Thema 2: Welzijn studerenden en binding met de opleiding

Het Student Succes Centrum is in oktober 2022 geopend op de locatie Edisonweg. Het Student Succes Centrum is een ontmoetingsplek voor én door HZ-studerenden, gericht op laagdrempelige support voor de studie of welzijn. De buddy's staan dagelijks voor studerenden klaar om te helpen met vragen, advies, tips en trainingen of gewoon een praatje. Het Student Success Centre werkt nauw samen met de decanen en studentpsychologen en met HZ Sport, HZ Cult, het Green Office en de SDG-events. Het SSC stimuleert studerenden deel te nemen aan HZ-activiteiten en de HZ-community. De voorbereidingen voor de opening van een tweede centrum op locatie Groene Woud zijn voortgezet; de opening wordt verwacht in 2024.

Er is een leefstijlcoach aangesteld die begeleiding verzorgt en activiteiten organiseert met als doel het bevorderen van de vitaliteit van studerenden en docenten. De activiteiten vinden onder andere plaats in het vitaliteitscentrum van HZ. Ook zetten opleidingen de leefstijlcoach in om vitaliteit-bevorderende activiteiten te integreren in opleidingen, en zetten decanen de coach in bij begeleidingsplannen om het welzijn van studerenden te bevorderen.

Er zijn extra culturele, sportieve, sociale en thematische activiteiten georganiseerd ter bevordering van de sociale binding.

De schoolpleinen van de HZ zijn en worden vergroend door middel van bomen, een voedselbos en een groene corridor tussen verschillende gangen.

Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stage

De stagebegeleiding is geïntensiveerd, de studievoortgang is intensiever gemonitord en inhaalmogelijkheden zijn vergroot.

Om de stagetekorten te beperken, is onder andere ingezet op versterking van de coördinatie met betrekking tot stage en afstuderen, mede met het oog op studentenwelzijn en bevordering van innovatie in stagebegeleiding.

Thema 4: Beperken studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten

Uitval en studievertraging van studerenden en zij-instromers aan lerarenopleidingen vormt een specifiek thema in het bestuursakkoord. De HZ investeert voor de opleiding Leraar Basisonderwijs onder andere in een extra stagecoördinator. In 2021 is deze extra stagecoördinator gestart, met als taak om het intensiveren van het decanaat (directe begeleiding studerenden) en het bevorderen van soepele administratieve afhandeling. Deze inzet is gecontinueerd in 2022 en (in iets afgeslankte vorm) in 2023. Tevens is er extra inzet van de instituutsopleiders binnen de Opleidingsschool Zuidwest.

Thema 5: Overig

Om invulling te kunnen geven aan de ambities op bovenstaande thema's is werving van goed gekwalificeerd personeel een vereiste. De huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt maken de werving van geschikt personeel soms complex, met name voor een hogeschool in een krimpregio. De HZ heeft er dan ook voor gekozen om een deel van de NPO-middelen in te zetten om de arbeidsmarktcommunicatie te professionaliseren en om de ondersteuning voor de werving en selectie sterker te borgen. Gelet op de situatie van onze hogeschool is deze keuze door zowel het College van Bestuur als door de Hogeschoolraad als effectief en doelmatig beoordeeld. In 2023 is de inzet op arbeidsmarktcommunicatie gecontinueerd.

Er is in 2022 een medewerker voor de opleiding Pabo aangesteld voor extra secretariële ondersteuning van het docententeam, met als doel verbetering van de processen en administratie en ontwikkelen en bewaken van de procedures. Deze samenwerking is in 2023 gecontinueerd.

Een overzicht met een uitwerking en de voortgang van de projecten op bovenstaande thema's is terug te vinden in bijlage 7.

8. OVERIGE THEMA'S

8.1. TREASURYBELEID

De algemene doelstelling van het treasurybeleid is waarborgen van de financiële continuïteit in combinatie met het minimaliseren van de financiële risico's en de financieringslasten, zoals vastgelegd in het treasurystatuut van de HZ.

De HZ maakt gebruik van het zogeheten schatkistbankieren bij het ministerie, waardoor elke nacht het saldo van de lopende rekening overgeboekt wordt naar het ministerie en er dus in de praktijk geen financiële risico's ontstaan voor de HZ. Doordat de HZ deelneemt aan het schatkistbankieren door de Staat der Nederlanden voldoet de HZ per definitie aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In het boekjaar 2023 zijn er geen nieuwe uitstaande beleggingen en leningen verstrekt, ook zijn er geen nieuwe leningen aangetrokken en afgesloten derivatenovereenkomsten aangegaan.

Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

De langlopende schulden bestaan uit een lening bij het ministerie van Financiën met een looptijd van 2 december 2019 tot en met 1 december 2050, een subsidierealiserende JRCZ van de provincie Zeeland en een lening van de HZ Holding met een looptijd van 20 jaar, eerste aflossing per 31 december 2021. De lening bij het ministerie heeft een vast rentepercentage van 0.85% over de gehele periode, de lening van de HZ Holding kent een rentepercentage van 2.1% over de gehele periode. In 2023 hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan.

8.2. HELDERHEID BEKOSTIGING

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

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

In de studie jaren 2022-2023 en 2023-2024 worden geen maatwerktrajecten verzorgd door HZ die (deels) door derden worden uitgevoerd in opdracht van de HZ. De HZ besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van de HZ bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijkheid en gezag van de examencommissie. Onderwijs dat door studerende wordt gevolgd bij andere instellingen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's of het programma 'Kiezen op maat' behoeven steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag. In 2018 is de HZ samen met Avans Hogeschool de Associate Degrees Academie te Roosendaal gestart.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

HZ investeert geen publieke middelen in private activiteiten. Zie voor nadere toelichting hoofdstuk 8.3. *Publiek-private arrangementen.*

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

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

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studerenden

In het studiejaar 2022-2023 kwamen er 101 studerenden naar de HZ en namen 135 HZ-studerenden deel aan een internationaal uitwisselingsprogramma in het kader van hun opleiding bij de HZ (minor Studie Buitenland). Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studerenden worden door de HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft HZ naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studerenden.

Thema 5: Collegegeld niet door studerende zelf betaald

De studerende betaalt het collegegeld in principe altijd zelf. Daarnaast komt het voor dat het collegegeld voor een studerende betaald wordt door een bedrijf.

Thema 6: Studerenden volgen modules van opleidingen

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

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

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

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De HZ heeft in 2023 geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

Thema 9: Bekostiging van kunstonderwijs

De HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

8.3. PUBLIEK-PRIVATE ARRANGEMENTEN

BELEIDSREGEL INVESTEREN MET PUBLIEKE MIDDELEN IN PRIVATE ACTIVITEITEN

Conform de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten wordt in deze paragraaf volledig en transparant verantwoording afgelegd over de investeringen met publieke middelen in private activiteiten. Per activiteitsoort (detachering, verhuur, contractactiviteiten en overig) wordt de omvang van de activiteiten verantwoord en wordt beschreven wat de meerwaarde is van de soort activiteit voor de publieke taak van de HZ. In het algemeen wordt beschreven hoe het risicobeheer, organisatorische inbedding, tarifiering en investering van publieke middelen is georganiseerd.

SOORT ACTIVITEIT	OMVANG 2023	
Detacheringen	€	1.806.450
Verhuur	€	137.752
Contractactiviteiten	€	910.870
Overig	€	123.996
TOTAAL	€	2.979.068

Detacheringen (€ 1,8 mln.)

De totale omvang van de baten voor detachering in 2023 bedraagt € 1.806.450. Dit zijn voornamelijk detacheringen naar andere onderwijsinstellingen, op één na. Deze laatste is dekkend op basis van IKS-tarieven. Alle detacheringen zijn van meerwaarde voor de HZ in de vorm van doelmatige inzet van middelen. Daarnaast betreft de detachering over het algemeen detachering tussen publieke instellingen (van onderwijs naar onderwijs), waarmee de samenwerking in de regio wordt versterkt. Dit versterkt onze positie als maatschappelijk organisatie in de regio.

Verhuur (€ 0,2 mln.)

Verhuur onroerende zaken betreft verhuur aan The Work Zone (dochteronderneming), verhuur aan andere onderwijsinstellingen en verhuur van een ruimte waarvan de verplichting is overgenomen bij aanschaf van het gebouw. Dit laatste huurcontract is aflopend en wordt niet verlengd.

Bij verhuur wordt de koppeling gezocht met de publieke taak van onderwijs en is de meerwaarde gelegen in een doelmatige inzet van beschikbare capaciteit.

Contractactiviteiten (€ 0,9 mln.)

De baten voor contractonderwijs zijn voor het grootste deel dekkend op basis van IKS, € 486.000. Er is nog een oud contract dat wel kostendekkend is, maar niet op basis van IKS. Dit contract loopt af in 2025 en heeft een omvang van ruim € 200.000. Daarnaast zijn er nog twee activiteiten die worden verrekend op basis van kostprijs met een omvang van in totaal € 23.000.

In totaal zijn er dus drie activiteiten die niet volledig verrekend worden op basis van IKS (maar op basis van kostprijs). Hierbij wordt dus verondersteld dat geïnvesteerd wordt met publieke middelen, met een totale omvang van € 65.972. Het grootste contract loopt af en wordt dus niet verlengd, de overige twee worden komend jaar opnieuw beoordeeld vanuit de vraag of deze kunnen worden aangepast.

Daarnaast valt onder deze categorie ook de activiteit “Zij-instroom in beroep”, die wordt verrekend op basis van kostprijs. Dit betreft activiteiten die gefinancierd worden met overheidsgeld vanuit het primair onderwijs; de omvang hiervan bedraagt € 235.282, waarin wordt geïnvesteerd met € 117.641 aan publieke middelen. Door VH wordt deze activiteit gezien als een activiteit binnen de publieke taak.

De contractactiviteiten van de HZ zijn gericht op het bieden van onderwijs en in het bijzonder op LLO. Het bieden van een breed portfolio aan onderwijs versterkt de maatschappelijke rol van HZ in de regio en vergroot de deskundigheid van docenten. Dit is van meerwaarde voor de wettelijke taak van de HZ.

Alle activiteiten zijn kostendekkend en daar waar dit niet het geval is, betreffen dit contracten uit het verleden, die aflopend zijn of worden aangepast.

Overig (€ 0,1 mln.)

Vanuit de overige baten uit de jaarrekening (€ 975.190) valt alleen een verrekening van medegebruik van onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten in ons Joint Research Center onder de definitie van “private activiteit”. Hiervoor wordt met IKS-tarief gerekend. Medegebruik van faciliteiten leidt tot inhoudelijke samenwerking (breder gedragen onderwijs, onderzoek en valorisatie) en doelmatige inzet van beschikbare middelen.

Alle overige activiteiten zijn gericht op de student en/of medewerkers van de HZ en maken daarmee deel uit van de wettelijke publieke taak van de instelling.

The WorkZone is een aparte entiteit, waarin niet wordt geïnvesteerd met publieke middelen. Deze valt daarmee buiten verantwoording in de beleidsregel “Investeren met publieke middelen in private activiteiten”.

Conform de handreiking van de Vereniging Hogescholen worden bovenstaande onderdelen verantwoord. Omdat OCW catering aanduidt als een private activiteit wordt hieronder deze functie apart toegelicht:

	OPBRENGST		KOSTEN		PUBLIEKE MIDDELEN	
Catering	€	840.812	€	1.071.203	€	230.391

De omzet van de restauratieve dienst betreft € 840.812. Tariefstelling vindt plaats op basis van kostprijs, de prijzen die worden doorberekend zijn marktconform. Catering heeft een meerwaarde voor de publieke taak in het kader van welzijn van de student en medewerker.

Risicobeheer, organisatorische inbedding, tarief en publieke middelen

Alle private activiteiten maken deel uit van het algemene risicobeleid en beheersing van de instelling (zie hoofdstuk 3, in het bijzonder paragraaf 3.1 en 3.2). In het kader van de beleidsregel publiek / privaat is in 2023 een werkgroep “publiek/privaat” ingericht en is een kennissessie georganiseerd voor alle leidinggevenden / budgethouders van de organisatie, om aanvullend aandacht te vragen voor de beheersrisico’s op dit thema.

Onderdeel van de risicobeheersing is de inbedding van de private activiteiten in de organisatie met de daarbij behorende verantwoordelijken. Contractonderwijs wordt centraal georganiseerd vanuit één centrale afdeling. Verhuur ligt als verantwoordelijkheid bij de afdeling Huisvesting en voor detacheringen worden standaardcontracten vanuit P&O gebruikt. De overige activiteiten zijn direct gekoppeld aan het betreffende bedrijfsonderdeel met bijbehorende verantwoordelijke.

Voor de beoordeling van (nieuwe) private activiteiten is een toetsingsformulier ontwikkeld, waarop de verantwoordelijke projectleider moet aangeven of wordt voldaan aan alle voorwaarden vanuit de beleidsregel “investeren met publieke middelen in private activiteiten”. Dit formulier bevat ook evaluatiemomenten waarop geëvalueerd wordt of nog steeds wordt voldaan aan de originele uitgangspunten en de landelijke beleidsregel.

HZ beschikt over een door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) goedgekeurde IKS-systematiek. Deze IKS-systematiek is de basis voor de gehanteerde tarieven voor private activiteiten. Op basis van deze systematiek kan verondersteld worden dat gerekend wordt met integrale tarieven. Hierbij wordt in het algemeen niet geïnvesteerd met publiek middelen in private activiteiten. Daar waar dit van toepassing is in de vorm van voorfinanciering wordt deze investering aanvullend in het IKS-tarief van de betreffende activiteit verrekend.

8.4. PROFILERINGSFONDS EN OVERIGE FINANCIËLE ONDERSTEUNING STUDERENDEN

Profileringsfonds

De doelstelling van het profileringsfonds is het financieel ondersteunen van bij de HZ ingeschreven studerenden die door een bijzondere omstandigheid studievertraging oplopen of verwachten op te lopen. De procedure is dat de studerenden via de decaan het [aanvraagformulier profileringsfonds](#) indienen. In het [reglement profileringsfonds](#) staan de voorwaarden die gesteld worden om in aanmerking te komen voor het profileringsfonds. Aan de hand van regelement wordt bepaald op de profileringsfonds wordt toegewezen of niet. In 2023 heeft één studerende een beroep gedaan op het profileringsfonds.

CATEGORIE

AANTAL HZ-STUDERENDEN

Studerenden in overmachtssituaties

Zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of onvoldoende studeerbare opleidingen.

Aanvragen: 1 (aanvraag is toegewezen)

**Bestuurders van studie- of
studerendenverenigingen of de Hogeschoolraad**

Aanvragen: geen

Leden van het bestuur van een door het College van Bestuur erkende studerendenorganisatie, een opleidingscommissie of het medezeggenschapsorgaan kunnen in aanmerking komen voor het profileringsfonds wanneer zij studievertraging oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege hun lidmaatschap.

Overige categorieën

Aanvragen: geen

*Prestaties op het gebied van sport of cultuur,
financiële steun aan niet-EER studerenden,
uitgaande beurzen e.a.*

Het College van Bestuur kan op grond van overige bijzondere omstandigheden waarin een studerende verkeert, waaronder bijzondere prestaties op het gebied van topsport, een bedrag uit het profileringsfonds toekennen.

TOTALE TOEKENNING PROFILERINGSFONDS 2023 € 2.400,-

Daarnaast wordt er aan de niet-EER-studerenden (Europese Economische Ruimte) ook financiële ondersteuning geboden vanuit het profileringsfonds en noodfonds. De procedure is dezelfde. Verder worden uitgaande beurzen door de HZ los van het profileringsfonds aangeboden. Een nadere toelichting op financiële beurzen ter ondersteuning van studie of stage in het buitenland wordt gegeven in hoofdstuk 5.1.7.

Tot slot kan financiële ondersteuning aan studerenden van de HZ worden geboden door middel van het [noodfonds](#) van de HZ. Het noodfonds heeft als doelstelling om aan bij de HZ ingeschreven studerenden in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning te bieden in de vorm van een renteloze lening. Ook hier is de procedure dat de studerenden via de decaan de aanvraag voor het noodfonds indienen. De voorwaarden die gesteld worden, zijn opgenomen in de [regeling noodfonds](#). In 2023 hebben vier studerenden een beroep gedaan op het noodfonds. Drie van deze aanvragen zijn gehonoreerd en afgehandeld in overleg met de betreffende decaan.

Overige financiële ondersteuning studerenden

Los van het profileringsfonds faciliteert de HZ de leden van zowel de Hogeschoolraad (medezeggenschapsraad HZ) als de Opleidingscommissies. Studerende leden van de Hogeschoolraad ontvangen een reguliere financiële facilitering van € 100,- per maand, waarbij het studerend lid van het Dagelijks Bestuur van de Hogeschoolraad nog een toelage ontvangt van € 100,- per maand. Studerenden ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid bij tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2023 is er in totaal € 6.900 betaald aan studerenden-HR-leden. Aan studerenden die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2023 in totaal € 2.167,50 uitgekeerd.

In bijlage 8 is de besteding van de in 2023 ontvangen extra middelen voor de versterking van de medezeggenschap verantwoord.

8.5. VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDERS

Hieronder volgt een verantwoording van de declaraties en bestuurskosten van de CvB-leden HZ University of Applied Sciences 2023.

		J.L. DANE	B.M. OOMEN	A. SMIT	CVB GEZAMEN- LIJK	TOTAAL
1	Representatie	€ 0	€ 275	€ 96	€ 347	€ 719
2	Reiskosten binnenland	€ 200	€ 4.319	€ 1.261	€ 0	€ 5.781
3	Reiskosten buitenland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
4	Overige kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	TOTAAL	€ 200	€ 4.594	€ 1.358	€ 347	€ 6.499

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: OPLEIDINGSPORTFOLIO HZ

Bachelor		Associate degree	Master
Voltijd	Deeltijd		
Technisch domein			
<ul style="list-style-type: none"> • Civiele Techniek (ENG) • Watermanagement (ENG) • Maritiem Officier • Logistics Engineering (ENG) • Bouwkunde • Chemie (ENG) • Engineering • HBO-ICT • Technische Bedrijfskunde • Global Project & Change Management (ENG) 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Bedrijfskunde • HBO-ICT³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Bedrijfskunde (deeltijd) • Logistiek (deeltijd) • Energietransitie Engineer (deeltijd) 	River Delta Development ²
Economisch domein			
<ul style="list-style-type: none"> • Finance & Control • Bedrijfskunde • Commerciële Economie • Communicatie • Human Resource Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfskunde • Human Resource Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Tourism Management (voltijd) • Bedrijfskunde (deeltijd) • Food, Business & Innovation (deeltijd)³ 	

<ul style="list-style-type: none"> • International Business (ENG) • Sportkunde • Tourism Management (ENG) 				
Sociaal- maatschappelijk domein				
<ul style="list-style-type: none"> • Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek • Social Work • Verpleegkunde • Verpleegkunde-Vroedkunde¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Work • Verpleegkunde • Pedagogiek • Leraar Basisonderwijs 		<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogisch Educatief Professional (deeltijd) • Health & Social Work (deeltijd) 	

1. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouders van de opleiding Verpleegkunde.
2. Deze master van 120 studiepunten betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam.
3. Gestart per september 2023.

Daarnaast is HZ licentiehouders van verschillende associate degree-opleidingen die worden aangeboden vanuit de Associate Degrees Academie in Roosendaal. Het gaat om de volgende voltijdse associate degrees: Ad Logistiek, Ad Built Environment, Ad Management, Ad Health & Social Work.

BIJLAGE 2: VERANTWOORDING PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK VOLGENS FORMAT VERENIGING HOGESCHOLEN

A. HUIDIGE SITUATIE PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

A.1. Strategie en visie

a. Geef kort aan wat de strategie en visie op het praktijkgericht onderzoek binnen uw instelling is van het afgelopen jaar.

HZ ambieert met haar onderzoek een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit te zijn. Thema's die tot het DNA van deze regio behoren. Als University of Applied Sciences voeren we invloedrijk en praktijkgericht onderzoek uit dat voortkomt uit onze maatschappelijke opgaves, aangedragen door bedrijven, instellingen en organisaties. We werken daarvoor samen met regionale, nationale en internationale partners voor de ontwikkeling van kennis en duurzame oplossingen.

b. Reflecteer hierna op de uitvoering van bovengenoemde strategie in het afgelopen jaar

Het jaar 2023 stond in het teken van de start van vier strategische onderzoeksprojecten. Deze versterken de samenwerking in de regio (en daarbuiten) en zullen een belangrijke bijdrage gaan leveren aan het bereiken van de hierboven beschreven ambitie. Het betreft:

1. Het JRCZ, in 2023 feestelijk geopend. In dit hypermoderne onderzoekslaboratorium werken studerende van Scalda, de HZ en UCR werken in vijf laboratoria samen met onderzoekers én het werkveld aan maatschappelijke projecten op het gebied van water, energie, food en biobased economy. Hiermee zet de HZ in op toekomstgericht onderwijs. De state of the art-voorzieningen in de labs geven tegelijkertijd het onderzoek een impuls. In dit kader zijn ook de samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten zoals Universiteit Gent en Nantes Université belangrijk. Zie ook www.jrcz.nl.
2. De Energy Campus is een samenwerkingsproject van de HZ, Scalda en Dockwize. Doelen zijn het faciliteren van de energietransitie door te voorzien in voldoende goed opgeleide professionals, het vergroten van het draagvlak voor de transitie en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. In de Energy Campus worden onderwijs en onderzoek (ook fysiek) samengebracht ten behoeve van een duurzaam Zeeland. Meer informatie: ['We willen een partner zijn in de transitie naar een duurzaam Zeeland' | HZ University of Applied Sciences](#).
3. New Waves is een breed samenwerkingsproject van Dockwize, HZ University of Applied Sciences, Delta Platform, Scalda, World Class Maintenance, Fieldlab Zephyros, FoodDelta Zeeland, Impuls Zeeland en Platform Energy Port Zeeland. Het project richt zich op innovaties op het terrein van water, energie en voedsel. New Waves is in het najaar van 2023 gestart. De beschikbare middelen worden ingezet voor het versterken en opschalen van de publiek-private samenwerkingen en investeringen in ontwikkel-, test- en demolocaties zoals KAAP of het nieuwe food innovatiecentrum dat wordt ontwikkeld op de Kenniswerf in Vlissingen. Ook wordt er geïnvesteerd in living labs zoals living lab Schouwen-Duivenland en zijn er middelen voor activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, Leven Lang Ontwikkelen en innovatieprojecten met het bedrijfsleven. Meer informatie: [8,7 miljoen euro naar Zeeland voor innovatiesamenwerking | HZ University of Applied Sciences](#).
4. Het Delta Climate Center is een mooi voorbeeld van een omvangrijk samenwerkingsverband. Het is een samenwerking tussen de drie Zeeuwse kennisinstellingen, het NIOZ, Wageningen University & Research en Universiteit Utrecht. Samen doen wij onderzoek naar en verzorgen onderwijs over deltagebieden. In het DCC

komen het mbo, hbo en wo samen. De samenwerking tussen de verschillende niveaus maakt het centrum uniek. Het DCC heeft als missie het ontwikkelen en verbinden van kennis over de Zeeuwse delta ten behoeve van de maatschappelijke opgaven rond de transities naar een duurzame, klimaatbestendige en welvarende delta. Het doel is om door brede samenwerking op het gebied van onderzoek, onderwijs, valorisatie en business development innovatieve en impactvolle oplossingen te realiseren voor een toekomstbestendige delta. Daarbij bestaat bijzondere aandacht voor de samenhang en interactie tussen de domeinen water, voedsel/biogrondstoffen en energie.

Het DCC richt zich op kennisversterking gericht op duurzame deltatransities. Kennisversterking vindt plaats door:

- onderzoek, kennisontwikkeling, een onderzoeksagenda gericht op een duurzame deltatransitie met als focus water, energie en voedsel/biogrondstoffen;
- onderwijs, kennisoverdracht, een innovatieve gezamenlijke leerlijn (mbo-hbo-wo) op het gebied van duurzame transitie. Enerzijds door een lange leerweg door de onderwijskolommen, anderzijds door vanuit deze onderwijskolommen in samenwerking te leren van klimaattransities. Tevens gaat het om het versterken van de bestaande onderwijsinfrastructuur in Zeeland.
- co-creatie: kennisbenutting, onderzoek en onderwijs zijn aan elkaar verbonden en werken aan concrete vraagstukken van onze maatschappelijke partners, overheden en bedrijven.

Het DCC is in 2023 gestart met de instelling van werkgroepen en verkenning van de bijdragen die HZ kan leveren via onderwijs en onderzoek. Het bestuur van de Stichting DCC in oprichting is per 1 oktober 2023 benoemd en wordt gevormd door 7 personen, voorgedragen door de founders. De basis voor de samenwerkingsovereenkomst is gelegd, deze wordt in 2024 geformaliseerd. Meer informatie is te vinden op <https://deltaclimatecenter.nl/>.

Bij HZ zijn de 14 lectoraten en de kenniscentra gebundeld in twee Applied Research Centres (ARC's). De visitatierapporten van de beide ARC's (uit 2022 en 2023) geven aan dat de onderzoeksgroepen een stevige inbedding hebben in de regio en door hun onderzoek van betekenis zijn voor de partners. De beide visitatiecommissies hebben in hun terugkoppeling specifiek aangegeven welke bijzondere positie HZ inneemt in de ecosystemen. De commissies zien dat onderzoekers diep in de haarvaten van de Zeeuwse maatschappij zijn doorgedrongen en dat hierdoor daadwerkelijk synergie gecreëerd kan worden.

A.2. ONDERZOEK EN THEMA'S

a. Geef in onderstaande tabel aan of en met welke organisatorische eenheden (bijv. lectoraat of Centre of Expertise) uw hogeschool structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

Thema	Lectoraat, kenniscentrum of CoE
Gezondheid en Welzijn	Lectoraat Healthy Region Lectoraat Ouderenzorg
Onderwijs- en talentontwikkeling	Lectoraat Excellence and Innovation in Education
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Lectoraat Resilient Deltas Kenniscentrum Zeeuwse samenleving
Sleuteltechnologieën en duurzame Materialen	Lectoraat Data Science

Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Lectoraat Biobased Bouwen CoE MNext
Duurzaam transport en intelligente logistiek	Lectoraat Supply Chain Innovation CoE KennisDC Logistiek
Duurzame landbouw water en Voedselvoorziening	Lectoraat Aquaculture in Delta Areas Lectoraat Water Technology Lectoraat Marine Biobased Chemistry CoE Delta Platform
Energietransitie en duurzaamheid	Lectoraat Delta Power Lectoraat Asset Management
Kunst en de creatieve industrie	Samenwerking wordt opgezet met partners uit Gent en eventueel Utrecht
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Kenniscentrum Innoveren en Ondernemen
Veiligheid	Lectoraat Resilient Deltas Lectoraat Building with Nature
Toerisme en gastvrijheid	Kenniscentrum Kusttoerisme CoE Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH)

Voor een nadere kennismaking met lectoraten en kenniscentra zie ook <https://hz.nl/onderzoek/kenniscentra-lectoraten>

A.3. INKOMSTEN

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2023		Gerealiseerde inkomsten 2023 (x 1000)
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	4.297
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom	4.013
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom	1.281
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder vernoemde categorieën	
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		9.590

B. ONTWIKKELING LANGS DE BESTEDINGSDOELEN

De VH en het ministerie van OCW zijn tot drie bestedingsdoelen gekomen² die samenhangen met de ambities uit de strategische onderzoeksagenda en de doelstellingen uit [de beleidsbrief](#) die de minister van OCW in juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde. Dit format is opgebouwd langs deze drie bestedingsdoelen:

- integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem;
- kwantitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek;
- kwalitatieve verduurzaming van praktijkgericht onderzoek.

Per bestedingsdoel is er een aantal basisindicatoren genoemd die verplicht zijn om in te vullen en een aantal keuze-indicatoren waaruit per instelling een selectie gemaakt kan worden omdat niet alle indicatoren voor elke instelling (even) relevant zijn.

B.1. INTEGRATIE IN HET KENNISECOSYSTEEM

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisysteem' verwijst naar een aantal types activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk - en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over hoe er geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid.

Basisindicatoren integratie in het kennisecosysteem

Geef een overzicht van de Centres of Expertise waar uw instelling bij betrokken is.

Centre of Expertise	Korte omschrijving
CELTH	CELTH is het Centre of Expertise binnen het domein vrije tijd, toerisme en gastvrijheid. Ons kenniscentrum is opgezet door Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. Op projectbasis wordt ook met overige instituten en universiteiten binnen en buiten de gastvrijheidssector samengewerkt. Het samenwerkingsverband is tevens de link naar de nationale tafel, waar de beleidslijnen worden uitgezet. Met name de thema's balans, verbeteren human capital-strategie, vrije tijd en ruimte zijn hier aan de orde.
CoE MNext	De materialen- en energietransitie is een grote uitdaging, en MNext ziet en grijpt kansen om te versnellen. MNEXT vormt met het mkb de brug tussen innovatie en samenleving. Door praktijkgericht onderzoek uit te voeren met studerende, docenten, onderzoekers én stakeholders. Door samen te werken aan onderwijsvernieuwing. Zo brengt MNext de materialen- en energietransitie in beweging. Voor een duurzame toekomst. MNEXT is een Centre of Expertise, een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden. MNEXT is een samenwerking tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences.
CoE DeltaPlatform	In deltagebieden spelen vaak complexe uitdagingen waar we nog veel van kunnen leren. Nieuwe inzichten en meer kennis ontwikkelen om deze uitdagingen aan te gaan, zorgt ervoor dat deltagebieden veilig én leefbaar blijven. Delta Platform faciliteert verschillende cases of projecten en betreft het onderwijs erbij. Het CoE is een samenwerking tussen de HZ University of Applied Sciences en de Hogeschool van Hall Larenstein en heeft 11 strategische partners.
CoE KennisDC Logistiek	Logistiek heeft een grote invloed op maatschappelijke vraagstukken. In het CoE KennisDC Logistiek werken wij samen met onderwijs, onderzoek en werkveld aan vier thema's: <ul style="list-style-type: none">• Leefbare stad: we vertalen de last mile naar de optimale mile;• Knooppunten en corridors: We ontwikkelen groene logistieke paden;• Circulariteit en duurzaamheid: hergebruik van grondstoffen, energietransitie, verminderen van uitstoot en circulair maken van ketens;

	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg: met nieuwe kennis naar een betaalbare en duurzame zorg. <p>Zeven hbo-instellingen (Fontys Venlo, Hogeschool Rotterdam, Breda University of Applied Sciences, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Utrecht, HZ University of Applied Sciences en NHL Stenden) zijn hoofdparters van het CoE. Daarnaast zijn er meer dan 300 andere publiek-private organisaties betrokken bij al onze projecten.</p>
--	--

Invulling verbinding met de regio.

Geef aan hoe de samenwerking met de regio is vormgegeven en hoe de samenwerking met de regio het afgelopen jaar is versterkt. Vul dit aan met drie aansprekende voorbeelden.

De HZ maakt als kennisinstelling deel uit van een groot aantal samenwerkingsverbanden, van klein tot groot en van kort tot langdurig. Samen met regionale partners worden relevante vraagstukken opgepakt en uitgewerkt tot onderzoeksthema's die verschil kunnen maken in de regio. Daarmee wordt aangesloten op onderwerpen die actueel zijn in de regio maar ook daarbuiten. De onderzoekersgroepen zijn aangesloten bij landelijke kennis- en innovatieagenda's. De verbinding met de regio is afgelopen periode extra versterkt door inzet op de volgende ontwikkelingen:

Het al genoemde Delta Climate Center is een omvangrijk samenwerkingsverband tussen de drie Zeeuwse kennisinstellingen, het NIOZ, Wageningen University & Research en Universiteit Utrecht. Samen doen ze onderzoek naar en verzorgen onderwijs over deltagebieden. In het DCC komen het mbo, hbo en wo samen. De samenwerking tussen de verschillende niveaus maakt het centrum uniek.

Scalda, de HZ en UCR werken ook samen in het Joint Research Center Zeeland. In het onderzoekslaboratorium werken studerende van de drie instellingen samen met onderzoekers én het werkveld aan maatschappelijke projecten op het gebied van water, energie, food en biobased economy. Hiermee zet de HZ in op toekomstgericht onderwijs. De state of the art-voorzieningen in de labs geven tegelijkertijd het onderzoek een impuls. In dit kader zijn ook de samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten zoals Universiteit Gent en Nantes Université belangrijk.

Verder heeft de HZ meerdere, vaak langjarige overeenkomsten met belangrijke regiopartners zoals North Sea Port, Waterschap Scheldestromen, de provincie Zeeland en Rijkswaterstaat. Door de krachten te bundelen ontstaat er ruimte voor innovatie. Een bijzondere samenwerking op dit vlak is het LINT-lectoraat Future Shores. Hierin werken de HZ en Rijkswaterstaat samen als partners in het onderzoek naar nieuwe strategieën voor een flexibel, klimaatbestendig en kosteneffectief kustbeheer.

De talloze partnerschappen met mkb-bedrijven mogen niet onbenoemd blijven. Er zijn kleinschalige overeenkomsten, zoals de samenwerking tussen het lectoraat Aquaculture in Delta Areas en oesterkweker Jean Dhooge om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om oesters te kweken in natuurgebied Waterdunen.

Dockwize stimuleert het ondernemerschap rondom de belangrijke thema's in de Zeeuwse delta. De founders van de ondernemers- en innovatiehub zijn de HZ, Economische Impuls Zeeland en de provincie Zeeland.

Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

a) Aantal lopende convenanten en samenwerkingsovereenkomsten met derden

De HZ kent vele tientallen samenwerkingsverbanden, benoemd in paragraaf 2.8.2 van het bestuursverslag. Zo zijn er meerjarenovereenkomsten met de provincie en verschillende gemeenten op het gebied van vrije tijd en gezondheid en raamovereenkomsten met diverse regionale publieke en private partijen (Rijkswaterstaat, Waterschap Scheldestromen, North Sea Port, Evides, Stedin en Zeeuwslandschap).

b) Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

Als eerste: Delta Wealth, gefinancierd met NWO-middelen en eind 2023 gestart, is een prachtig voorbeeld. De Zuidwestelijke Delta is een uniek kustlandschap bestaande uit (schier)eilanden die met elkaar zijn verbonden door dammen en stormvloedkeringen, die wereldberoemd zijn en bekend staan als de Deltawerken. Met een versnellende zeespiegelstijging neemt de maatschappelijke uitdaging om een veilige, ecologisch gezonde en economisch welvarende Zuidwestelijke Delta te behouden steeds verder toe. Delta Wealth ontwikkelt daarom wetenschappelijk gefundeerde adaptatiestrategieën die nodig zijn in de komende 50-100 jaar, als de zeespiegel extreem zou stijgen. Delta Wealth brengt hiervoor de volledige keten samen die nodig is om toekomstige deltaplannen te realiseren, waaronder universiteiten, onderzoeksinstituten, adviesbureaus, belangenorganisaties, ontwerpers en aannemers. Meer informatie op <https://www.nwo.nl/projecten/kich1lww03lww03008>.

In het Interreg 2 Zeeën-project Polder2C's hebben onderzoekers en studenten onder meer de sterkte van de dijken in de Hedwige-Prosperpolder gemeten. Dit gebeurde voordat de polder werd teruggegeven aan de natuur. De testen vonden plaats door middel van hoogwaterproeven waarmee de onderzoekers wilden achterhalen welke schade er aan dijken ontstaat. Het onderzoek betrof ook het crisismanagement en het overdragen van kennis aan de volgende generatie waterprofessionals. <https://polder2cs.eu/>

FACET, eveneens een Interreg 2 Zeeën-project, heeft als doel om het gebruik van circulaire oplossingen in de toeristische sector te vergroten door ondernemers te ondersteunen. Binnen het project zijn tal van deelprojecten opgestart. Een daarvan was de bouw van Biobased Beleven, een circulair, met zoveel mogelijk biobased materialen gebouwde accommodatie (voor toeristen). Het ontwerp werd gemaakt door studenten. <https://projectenportfolio.nl/wiki/index.php/PR%2000319?project=FACET>

In het Buddyproject staan studenten van de HZ cliënten in de ouderenzorg een paar uur per week bij. Door het 1-op-1-contact is het project een laagdrempelige vorm van dagbesteding voor ouderen. Tegelijkertijd doen de studenten praktijkervaring op in de ouderenzorg. Zie ook <https://hz.nl/onderzoek/projecten/het-buddy-project-3-0-4-0>.

Valorize (Interreg 2 Zeeën) richtte zich op de valorisatie van zeewieren en microalgen met een verbeterde smaak voor de Europese consument. De kennis die binnen het project is ontwikkeld is ingebracht in het onderwijs en in meerdere curricula en minor-, stage- en afstudeeropdrachten. <https://hz.nl/onderzoek/projecten/valorize>.

c) Andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden die voor uw onderzoeksstrategie relevant zijn

Per thema (water, energie, vitaliteit, voedsel) participeren wij in vele publiek-private samenwerkingsverbanden. Rondom water is er bijvoorbeeld het living lab Schouwen-Duiveland, rondom energie Zephyros en rondom voedsel Food Delta Zeeland. Verder wijzen wij nog op het al eerder genoemde Delta Climate Center, de Campus Zeeland (waarin overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen samenwerken) en de Stichting Innovatiecluster Campus Zeeland.

d) Lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling

In 2023 waren er inauguraties van Jasper van Houcke en Hans Cappon als lector. In 2022 waren dat Wietse van den Lageweg, Gerda Andringa en Patrick van Schaik.

Conferenties:

- Rechten van de Scheldes, 28 september 2023 (lectoraat Water Technologie);
- Integrating offshore wind, vrijdag 3 november 2023 (lectoraat Delta Power);
- Aandacht vitale werknemer;
- Conferentie Positieve Gezondheid;
- Toeristische Ontmoetingsdag.

e) Deelname aan onderstaande aanvragen

	Gehonoreerde aanvragen (HZ hoofdaanvrager)	Gehonoreerde aanvragen (HZ mede-aanvrager)
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid		TKI Combrine
Nationale Wetenschaps Agenda		NWA-ORC FMAAS NWA-ORC SOURCE
Groeifonds	NL2120	Groenvermogen Katapult New Waves
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	JTF Flexintensity JTF HCA Warmtetransitie JTF HCA Groene Waterstof	Interreg Mobility makers Interreg 3 ST Interreg Crosscare 2.0 Interreg Cool neighbourhoods
SIA Platformregeling	Lectorenplatform GROW Leiderschap in het onderwijs	SPRONG PASS Kwaliteitsimpuls PD LTH
NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijswetenschappen)		Flankerend onderzoek Samen onderzoekend werken in regionale netwerken
OCW Gelijke Kansen Alliantie	Werkplaats Onderwijs – Onderzoek Leesvaardigheid Fase II	
OCW Kaderregeling	Verloop studiekeuzeprocessen in het VO gericht op lerarenopleidingen	

Zorg in Balans/Deltaplan Zorg	Zorginstelling als lerende organisatie	
Mnext		Natural Flavours
North Sea Port	Riobase NSp	
Provincie Zeeland		Energielandschap de Groene Kamers Bedrijventerrein Arnestein checklist Grid
Andere aanvragen met kennispartners	Delta Wealth (NWO) Biobased Wet Cell (RAAK-MKB) Biobased 2.0 Airtub ROMI (RVO) Wind in de zeilen: Kerngezond	ZIS EldersVR Fonds voor cultuurparticipatie: Radio geluk 3.0

B.2. KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Personele inzet per 31 december 2023.

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal in fte gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	13	10,25
Onderzoekers en docent-onderzoekers	83	54,35
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	1	0,8
Promovendi	5	46
Postdocs	1	0,48
Onderzoeksondersteuning	7	5,6
Totaal onderzoekspersoneel	110	76.08
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 83%	17%

Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,85	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	4	

B.3. KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur/ -structuur.

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting opmerkingen	belangrijkste
Applied Research Center Vitality	Standaard 1 Onderzoekprofiel en onderzoeksprogramma: Voldoende, Standaard 2 Randvoorwaarden: Goed, Standaard 3 (Methodische) kwaliteit van onderzoek: Voldoende, Standaard 4 Resultaten en impact: Voldoende en Standaard 5 Kwaliteitsborging: Voldaan.	Voldoende	Formuleer indicatoren met (meerjarige) doelen voor het research center als geheel met ARC-brede verslaglegging met ruimte voor eigen specificering per onderzoeksgroep. - Werk uitgangspunten en onderbouwing explicieter uit, om zo de kennisopbouw en kennisdeling te bevorderen.	
Applied Research Center Technology Water Environment	Standaard 1 en 3 worden gewaardeerd met het oordeel voldoende en standaard 2 en 4 met het oordeel goed, standaard 5 met het oordeel 'voldaan'.	Goed	Verstevigen van het onderzoekprofiel, het concreter, realistischer en kwantificeerbaar maken van de KPI's op doelen, het meer sturen van de ontwikkeling van het kennisniveau van de onderzoekers en het zoeken naar een goede verhouding tussen het aantal mensen en de taken en ambities. Ook raadde de commissie aan om samenwerkingsverbanden naar een strategisch niveau te tillen en standaarden voor onderzoek explicieter te maken.	

Voorbeelden van de verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de arbeidsmarkt:

1. Het kweken van mosselen op de Noordzee opent nieuwe mogelijkheden om meer schelpdieren te produceren, want op de Waddenzee en de Oosterschelde is de limiet bereikt. De Noordzee kan dus voor de Zeeuwse mosselsector een nieuwe bron van inkomsten worden. Samen met de HZ University of Applied Science en de natuurorganisatie ARK Rewilding Nederland wil het schelpdierbedrijf Krijn Verwijs een eerste stap zetten naar een grote mosselboerderij in de Noordzee, waarbij naast het commerciële element ook rekening wordt gehouden met het behoud en de ontwikkeling van nieuwe natuur. De HZ onderzoekt de technische en financiële haalbaarheid. <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/proef-met-mosselweek-in-zeeuwse-voordelta-van-noordzee-van-start>
2. Een goed werkend riool is van levensbelang, maar hoe zorg je er als kleine gemeente voor dat het beheer niet onnodig veel moeite en geld kost? De onderzoeksgroepen Data Science en Assetmanagement van HZ University of Applied Sciences en het samenwerkingsverband SAZ+ (bestaande uit Waterschap Scheldestromen, Evides Waterbedrijf en de dertien Zeeuwse gemeenten) hebben samen een raamwerk, een toolbox met instrumenten en technieken ontwikkeld waardoor kleinere gemeenten ook op basis van risico's en data hun rioolstelsels kunnen beheren. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat je altijd op het riool kunt rekenen en alleen onderhoud wordt gepleegd als het echt nodig is. Dit scheelt onnodig werk en kosten. De meeste rioolbeheerders (gemeenten en waterschap) werken tot nu toe op basis van kennis en expertise in hun vakgebied. Elk jaar is er een ander deel van de stelsels in de dertien Zeeuwse gemeenten aan de beurt voor onderhoud. Een risicogestuurde manier van werken is lastig voor kleine gemeenten, waar vaak één of twee mensen verantwoordelijk zijn voor het rioolbeheer. Zij kunnen zich niet enkel focussen op rioolbeheer omdat zij ook verantwoordelijk zijn voor andere taken van de gemeente. Dit project ('Riobase') werd in 2023 genomineerd voor de Wow-prijs. Het platform WOW staat voor 'Weg ontmoet Weg, Water ontmoet Water'. Dit landelijke netwerk van weg-, vaarweg- en waterbeheerders reikt iedere twee jaar de Wow-prijs uit. In het kader van de nominatie werd een webinar opgenomen waarin twee onderzoekers, een vertegenwoordiger van één van de Zeeuwse gemeenten en de projectleider van SAZ+ uitleg gaven over het project. Het webinar is hier te zien: <https://youtu.be/vw6jKCc9hk?si=N8BeD3IE1XQHZIOv>.
3. HZ Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving doet veel onderzoek naar de arbeidsmarkt in Zeeland. De onderzoekers werken onder meer samen met de provincie, Arbeidsmarktregio Zeeland en Etil aan Arbeidsmarktregioinzicht.nl: <https://arbeidsmarktinzicht.nl/zeeland>. Dit is een platform waarop belanghebbenden de laatste informatie over de Zeeuwse arbeidsmarkt kunnen vinden. Hierop publiceert HZ HCZS ook haar onderzoeken over de arbeidsmarkt. Een voorbeeld is een onderzoek naar het onbenut arbeidsmarktpotentieel: https://www.projectenportfolio.nl/wiki/index.php/Event_ZS_00034

Voorbeelden van succesvolle bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs:

1. Hbo- en Mbo-studerenden hebben – onder leiding van het lectoraat Delta Power – gewerkt aan het project 'Spelen met Stroom(ing) 2.0'. Studerenden van Scalda werkten aan de werktuigbouwkundige realisatie, terwijl Engineering studerenden van HZ een motorwisselsysteem hebben ontworpen. Door het combineren van hun kennen en kunnen, staat er een model getijdencentrale in het JRCZ. "Het is écht een samenwerking" zegt Bob Romboud, onderzoeker en een van de projectleiders. "De studerenden denken en werken actief mee. We gieten bestaande techniek in een nieuwe vorm." De nieuw ontwikkelde vorm betreft getijdenturbines die binnen tien seconden kunnen veranderen naar pomp. Hiermee kan water worden weggepompt ten behoeve van waterveiligheid en/of opslag van elektriciteit, maar het is ook

mogelijk om water door de turbine te laten stromen om juist elektriciteit op te wekken. “Zo’n systeem bestaat nog nergens,” vertelt HZ-studerende John Harthoorn. “Het klinkt heel simpel, maar het is heel uitdagend.”

2. De komende jaren staat er in Zeeland veel te gebeuren op het gebied van waterstof. Door de omvangrijke industriële sector heeft de provincie een grote klimaatopgave. De energietransitie biedt ook veel kansen, bijvoorbeeld op het gebied van waterstof als schone brandstof en grondstof. Om de waterstoftransitie tot een succes te maken zijn er veel investeringen én opgeleide mensen nodig. HZ en Scalda gaan hiermee aan de slag. Onder leiding van het lectoraat Delta Power worden waterstofmodules voor acht mbo-opleidingen en acht hbo-opleidingen ontwikkeld. Meer informatie over het project HCA Groene Waterstof: <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/hca-groene-waterstof-zorgt-voor-professionals-van-de-toekomst>.
3. Het lectoraat Supply Chain Innovation heeft een Massive Open Online Course (MOOC) ontwikkeld over autonoom vervoer, transport en logistiek. De onderzoeksgroep heeft deze gemaakt in het kader van het project 5G Blueprint. Voor meer informatie zie: <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/massive-open-online-course-over-autonoom-vervoer>.

Functiehuis

Onderzoek is afgelopen jaar met de inzet van extra middelen binnen de HZ onderdeel geworden van het primaire proces, samen met het onderwijs. Het omvormen van de HZ van onderwijsinstelling naar kennisinstelling is al enkele jaren aan de gang en expliciet in het instellingsplan opgenomen. Dit betekent voor het praktijkgericht onderzoek dat de personeelsstrategie is opgenomen in de strategische personeelsplanning die ook binnen de onderwijsdomeinen is verankerd. Volwaardige functies passend bij onderzoek, koppelmogelijkheden met onderwijs en loopbaanstrategieën zijn hierin opgenomen. Ook de Vereniging Hogescholen is bezig met deze ontwikkelingen en HZ participeert in dit traject, wat mogelijk nog tot enkele aanpassingen kan leiden in het Strategisch PersoneelsPlan van de HZ.

HZ participeert in diverse SPRONG-projecten waarin de verschillende taken en verantwoordelijkheden alsmede het werken in ecosystemen op elkaar worden afgestemd, maar ook doorontwikkeld.

Diversiteit en inclusie in het onderzoek

In 2022 is er een Gender Equality Plan opgesteld. Om dit onderwerp actief onder de aandacht te brengen is in 2023 de Gender and Sexuality Alliance (GSA) gestart. In 2023 is ook het HZ-rapport Sociale Veiligheid uitgekomen; aanbevelingen hieruit worden overgenomen.

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Binnen de ARC's zijn verschillende professionaliseringstrajecten gaande. Dit varieert van projectmanagement tot intensieve cursussen rondom analysemethodieken in kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Tevens is voor PHD- en PD'ers binnen de HZ een community opgezet waarin zij kennis delen en waarin social support gecreëerd wordt. In 2023 zijn er informatiebijeenkomsten over staatssteun in onderzoeksprojecten georganiseerd. Ook hebben onderzoekers deelgenomen aan de 'Leergang Bouwstenen voor praktijkgericht onderzoek'.

Open Science-activiteiten

HZ heeft samen met SURF een succesvolle pilot ondernomen om in de bestaande publicatieomgeving (Sharekit) het publiceren van onderzoeksdata mogelijk te maken. Op deze wijze is er nu aanpalend aan het HZ-databeleid voor onderzoekers een tooling operationeel waarmee volgens de principes van Open Science kan worden gepubliceerd.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

In 2023 hebben wij onze bestaande systemen geanalyseerd en vergeleken op de aspecten functionaliteit, gebruiksgemak en kosten. De HZ wil een onderzoeksinformatiesysteem implementeren.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Onderzoeksdata wordt op de HZ verwerkt en opgeslagen in SURF Research Drive. Publicatie van onderzoeksdata en -artikelen vindt plaats op de Sharekit repository en/of in de HZ projectenportfolio (een semantische wiki).

Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming

Met de extra middelen die beschikbaar zijn gekomen, is gewerkt aan de verdere professionalisering van praktijkgericht onderzoek binnen de HZ als fundamenteel onderdeel van onze kennisinstelling. Thema's waren de organisatie, portfolio-vorming, de inbedding in de HZ alsmede de kwaliteitsoptimalisatie en kwaliteitsborging. Hiertoe is een structuurverandering doorgevoerd, waarbij het management van ARC TWE en het ARC Vitality samengaan in een nieuwe commissie die het onderzoek op een duurzame wijze verankert binnen de HZ. Het management van deze ARC's bestaat uit de leading lectoren en de managers. De commissie is aangevuld met een beleidsmedewerker praktijkgericht onderzoek HZ. De commissie heeft inmiddels een permanente plaats in de organisatiestructuur van HZ.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

In 2023 heeft HZ de Ethische Commissie onderzoek opgericht, die in het licht van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijk Integriteit (NGWI) onderzoekers adviseert en onderzoeksvoorstellen van feedback voorziet.

Kwantitatieve verantwoording

Tabel 1. Geldstromen realisatie onderzoeksprojecten ARC-TWE tussen 2016 en 2023

	1 ^e geldstroom NRB uit gealloceerd onderzoeksgeld	1 ^e geldstroom NRB extra middelen op projectbasis (9%)	2 ^e geldstroom	3 ^e geldstroom	Totaal
2016	360.000	-	249.145	180.561	789.706
2017	1.357.346	-	431.927	363.784	2.153.057
2018	1.229.114	-	736.031	336.702	2.301.847
2019	1.283.330	-	1.191.901	429.144	2.904.375
2020	1.367.690	-	1.690.538	529.038	3.587.266

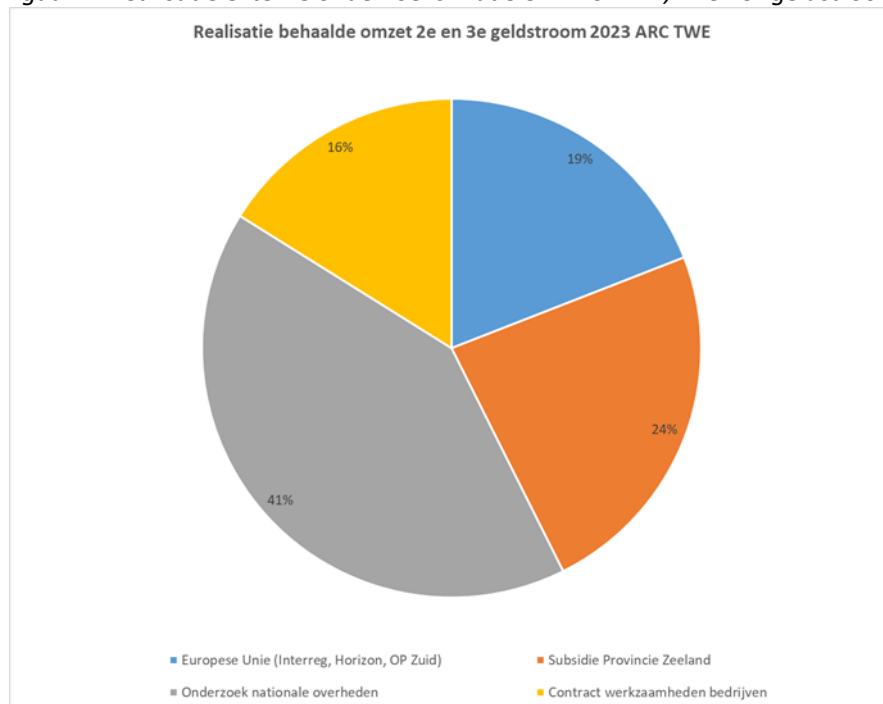
2021	1.387.060	-	1.927.834	450.202	3.765.096
2022	1.382.477	-	2.044.596	649.441	4.076.514
2023	1.659.932	-	2.334.702	448.097	4.442.731

Tabel 2. Geldstromen realisatie onderzoeksprojecten ARC Vitality tussen 2016 en 2023

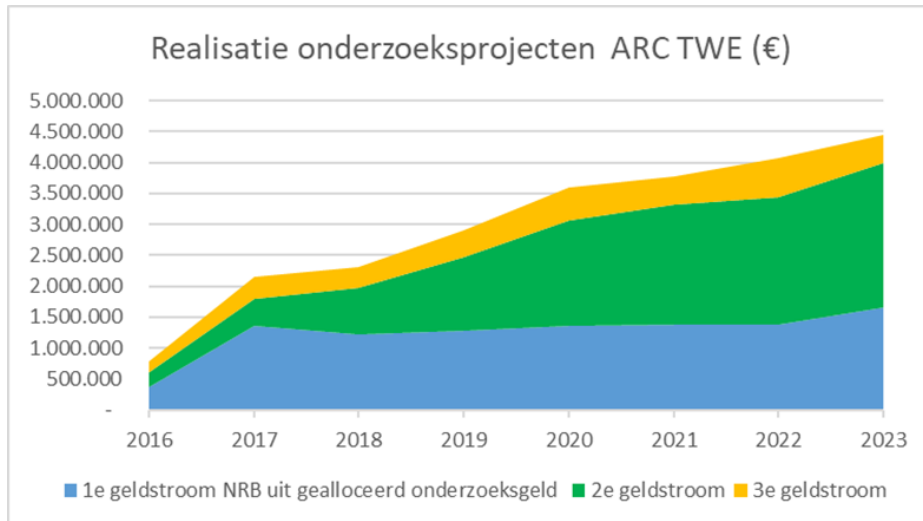
	1e geldstroom NRB uit gealloceerd onderzoeksgeld	1e geldstroom NRB extra middelen op projectbasis (9%)	2e geldstroom	3e geldstroom	Totaal
2016	312.839	100.000	385.880	9.240	807.959
2017	619.165	44.660	694.439	26.347	1.384.611
2018	712.811	44.660	753.912	78.302	1.589.685
2019	641.665	314.668	1.337.759	34.594	2.328.687
2020	667.595	434.435	1.167.487	79.102	2.348.618
2021	688.530	442.441	1.234.008	118.178	2.483.157
2022	804.840	393.456	1.989.113	106.647	3.294.056
2023	1.097.034	460.848	1.156.659	65.945	2.780.486

Realisatie onderzoek ARC TWE

Figuur 1: Realisatie externe onderzoeksmiddelen ARC-TWE, 2^e en 3^e geldstroom boekjaar 2023

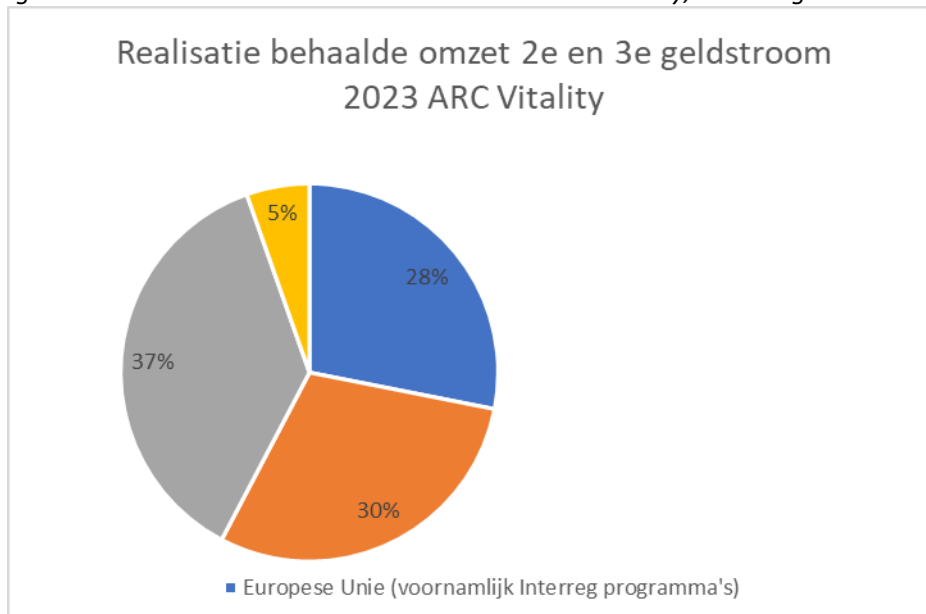


Figuur 2: Realisatie ontwikkeling (€) over de boekjaren 2016 tot en met 2023 ARC-TWE. Bronnen: Nationale Rijksbijdrage en 9% middelen (1^e geldstroom), onderzoekssubsidies (2^e geldstroom) en cofinanciering vanuit publieke en private partijen (3^e geldstroom)

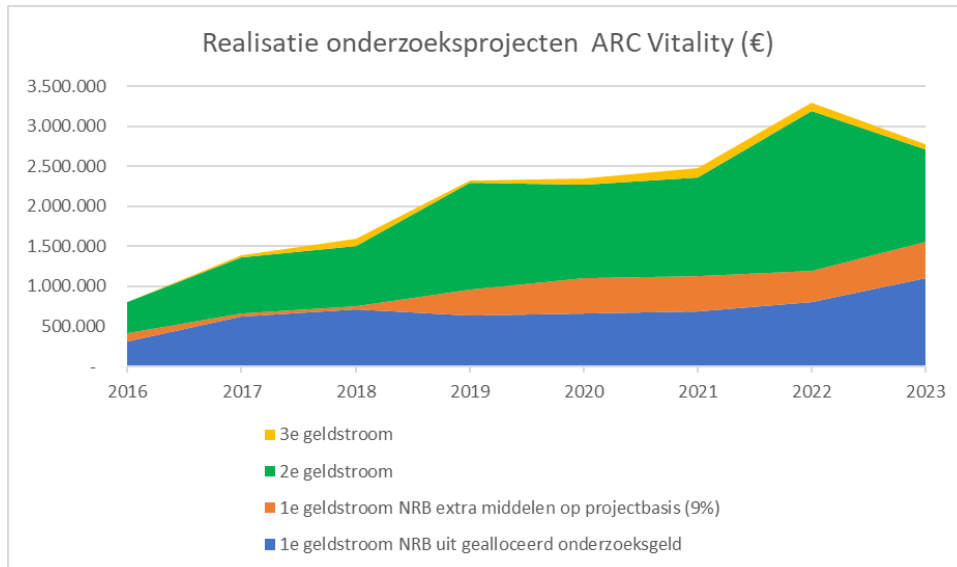


Realisatie onderzoek Vitality

Figuur 3: Realisatie externe onderzoeksmiddelen ARC Vitality, 2^e en 3^e geldstroom boekjaar 2023



Figuur 4: Realisatie ontwikkeling (€) over de boekjaren 2016 tot en met 2023 ARC-Vitality. Bronnen: Nationale Rijksbijdrage en 9% middelen (1^e geldstroom), onderzoek subsidies (2^e geldstroom) en cofinanciering vanuit publieke en private partijen (3^e geldstroom)



BIJLAGE 3: DECENTRALE PROJECTEN NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's								
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
Domein Technology, Water & Environment											
Water-management	126.000	126.000	1,4	1,4	x	x		x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Terugbrengen groepsgerichte practica en extra assistent • Vergroten slc-taak (studieloopbaancoaches) en vaste moduleleider eerstejaars • Opzetten intensief begeleidingstraject voor langstudeerders • Meer integratie en samenwerking tussen afstudeerrichtingen en opzetten activiteiten voor community building • Inzet van een vakdocent uit het VO-onderwijs met specialistische kennis: kwaliteitsverhogend en leerlijn met het VO versterkt • Extra begeleiding en opleiding nieuwe docenten; afronden PDA/BKE huidige docenten • Investering in de uitvoering/opzet van nieuw onderwijsconcept in het nieuwe gebouw JRCZ • Deelname aan HZ-project vergroten studiesucces, o.a. in eerste leerjaar
Civiele Techniek	99.000	81.000	1,1	0,9	x	x	x	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering van project flexibel onderwijs/Osiris voor personalisatie van onderwijstraject • Versterking van de opleidingscommissie: actiever in de evaluatie van de opleiding en het geven van feedback • Organisatie van een deskundig en slagvaardig team door middel van interne trainingen en kalibratiesessies • Ontwikkeling van persoonlijke en professionele ontwikkelingsplannen voor docenten. • Voorbereidend werk voor de integratie van de JRCZ-faciliteiten in ons toegepast onderwijs, inclusief het ontwerpen van practica en samenwerking met andere afdelingen.

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
											<ul style="list-style-type: none"> • Versterking van bestaande samenwerking in het onderwijs, bv. uitbreiding van de WET-week met 9 opleidingen + Scalda, of verbetering van de cursus Integrated coastal challenge in samenwerking met Bouwkunde en Watermanagement). • Nieuwe samenwerkingen (i.e. Built Environment Days in samenwerking met Bouwkunde en Watermanagement; Lab Days in samenwerking met het gehele domein; gedeelde track toegepaste mechanica met Engineering). • Promotie van sterkere community voor studerende door middel van projectweek, carrièredag, gebouwde omgeving dag en sociale activiteiten.
Chemie	126.000	108.000	1,4	1,2	x	x				x	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen veiligheidsnormen wordt steeds meer in kleinere groepen gewerkt, wat intensievere begeleiding met zich meebrengt. • In de structuur van het Chemie-onderwijs wordt onder begeleiding van een docent gewerkt in kleine leerteams met bijbehorende opdrachten. • Voorbereiding van de practica wordt in kleine leerteams (4-5 studerende) uitgevoerd. • Eerste- en tweedejaarsstuderende worden gecoacht en begeleid door buddy's uit de hogere leerjaren. Hier wordt extra begeleiding en organisatie op ingezet. • Deelname van docenten aan nationale of internationale congressen voor bijscholing. • Extra aandacht naar begeleiding van nieuwe docenten. • Ontwikkelen en organiseren van een jaarlijks terugkerende veiligheids cursus.
Bouwkunde	99.000	99.000	1,1	1,1	x	x	x	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Continuering Herziening breakdown en dekkingsmatrix in relatie tot nieuwe eindkwalificaties Built Environment. Met 3 docenten en een onderwijsadviseur wordt gedurende een half kalenderjaar gemiddeld totaal 10 uur per maand hieraan besteed. • Continuëren van wervingsactiviteiten ter bevordering van instroom. Samen met een activiteiten- en promotiecommissie van studerende worden trainingen gevolgd om social media succesvol in te zetten en (online) open dagen professioneel in te richten.

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
											<ul style="list-style-type: none"> Diverse activiteiten worden georganiseerd om de cultuur in de opleiding als een community te laten werken. Meer begeleiding (25% extra uren) door slc voor eerstejaarsstuderenden.
HBO-ICT	172.000	172.000	1,9	1,9	x	x				x	<ul style="list-style-type: none"> Deelname aan cursussen: Cambridge, BKE en BDB. Intensieve extra begeleiding eerstejaarsstuderenden (zowel inhoud als slc) om uitval te verminderen. Verdere bouw aan interculturele samenwerking door Nederlandse en Internationale studerenden te begeleiden tot daadwerkelijk samenwerken en begrip voor elkaars cultuur, alsook de organisatie van een gemixte studiereis. Intensieve begeleiding van langstudeerders en potentieel langstudeerders als gevolg van corona, door in een eerder stadium individuele situaties te vertalen naar werkbare en realistische examenprogramma's.
Engineering	99.000	99.000	1,1	1,1	X	X					<ul style="list-style-type: none"> Inzet op kwalitatief goede begeleiding voor elk van de vier afstudeervarianten. Intensieve begeleiding eerstejaarsstuderenden.
Technische Bedrijfskunde	90.000	90.000	1,0	1,0	X	X				X	<ul style="list-style-type: none"> Teambuilding en ontwikkelen professionele teamcultuur. Hieraan is gewerkt met enkele teamdagen en professionele (externe) begeleiding. Aansluiten bij HZ-brede kernprocessen, waardoor PDCA-cycli geoperationaliseerd worden en gewerkt kan worden aan continue verbetering van de kwaliteit en efficiency van het programma, zoals: <ul style="list-style-type: none"> - standaardisering Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving voltijd; - verder professionaliseren kwaliteitscyclus op cursus en curriculumniveau; - versterken verbinding voltijd-deeltijd; Ontwikkeling van blended en online onderwijs.

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
											<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van een fasttrack-programma voor voltijd.
Maritiem Officier	81.000	81.000	0,9	0,9	X	X					<ul style="list-style-type: none"> • Kleinschalig onderwijs (kleinere groepen). • Meer begeleiding langstudeerders . • Meer slc-begeleiding. • Meer onderwijs op simulatoren.
GPCM	18.000	18.000	0,2	0,2	X	X	X			X	
Logistics Engineering	90.000	90.000	1,0	1,0	X	X	X			X	<ul style="list-style-type: none"> • In verschillende blokken is gestart met integrale projecten, waarbij de lesstof direct in de praktijk wordt gebracht. Studerenden gaan in kleine groepjes hun projectopdracht direct bij een logistieke bedrijven uitvoeren wat meer een intensieve begeleiding en afstemming met de bedrijven vraagt. • Er is gebruik gemaakt van de Reiss Profile testen. Deze worden gemaakt en besproken zodat studerenden een goed beeld krijgen van hun eigen (levens)motieven en hoe zij via hun logistieke opleiding deze zo goed mogelijk kunnen vervullen. Deze inzichten vergroten de focus en motivatie van studerenden om de juiste (studie)keuzes te maken. • Voor het aanleren van analyse- en besluitvormingsvaardigheden wordt in verschillende cursussen gebruik gemaakt van online games. • Deelname aan cursussen om docenten te trainen in het gebruik van Reiss Profile en "serious gaming", zowel basis- als gevorderde trainingen en intervisiesessies.

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's								
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
Domeinbrede kostenplaats TWE	99.000	63.000	1,1	0,7							
Domein Business, Vitality & Hospitality											
International Business	208.000	199.000	2,3	2,2	X	X	X			X	<ul style="list-style-type: none"> • Continuering van vreemdetalenonderwijs binnen formatie. • Meer tijd vrijmaken voor persoonlijke feedback en individuele begeleiding bij het vak Export Management en Spaans. • Ontwikkeling doorlopende studieloopbaancoaching. • Ontwikkeling van de leerlijn '21st Century Skills', gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling. • Opzetten van een buddysysteem voor eerstejaars studerenden gekoppeld aan hogerejaars, onder begeleiding van docent. • Teamontwikkeling: bouwen aan een open cultuur waarin we elkaar kunnen aanspreken en focus op gedeelde visie/missie.
Tourism Management/ Sportkunde	208.000	208.000	2,3	2,3	X	X			X		<ul style="list-style-type: none"> • Intensivering studieloopbaanbegeleiding om als gevolg van het afstandsonderwijs de relatie met de studerende beter te kunnen managen. • Doorontwikkeling van The Garage, om studerenden intensiever te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling. • Ontwikkeling leerlijn Hostmanship. • Praktijkonderwijs met kleinere groepen. • Extra aandacht aan studerenden n.a.v. corona. • Invoeren programmatisch toetsen blok 5-6. • Doorontwikkelen programmatisch toetsen. • Doorontwikkelen leerteams tot het ontwikkelen van autonome professionals.

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
											<ul style="list-style-type: none"> • Extra aandacht naar stageorganisaties. • Ontwikkelen ambassadeursteam van studerenden. • Curriculumcommissie 2.0.
Finance & Control, Bedrijfskunde en HRM	334.000	244.000	3,7	2,7	X	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Extra uren voor blokcoördinatoren. • Extra uren voor slc's t.b.v. HZ Personality. • Extra uren voor portefeuillehouders onderwijs, marketing en kwaliteitszorg. • Extra uren voor doorontwikkeling SPOO/blokonderwijs, innovatie/toekomstbestendigheid van de bachelor, ontwikkeling AD doorstroomtraject. • Inhoudelijke ontwikkeling samenwerking tussen economische nationale opleidingen in blokken en thema's. • Financiering uitstapjes vanuit de opleiding i.v.m. belang socialisering studerenden (post corona). • Projecten ondernemerschap en interdisciplinair samenwerken. • Begeleiding langstudeerders.
Commerciële Economie/ Communicatie	172.000	145.000	1,9	1,6	X	X					<ul style="list-style-type: none"> • Blokonderwijs met intensieve feedback. • Intensievere persoonlijke begeleiding richting het afstuderen (onderzoeksvorstel). • Projecten m.b.t. ondernemerschapsonderwijs en interdisciplinair samenwerken. • Inbedden van echte opdrachtgevers en onderzoekscentra in het onderwijs. • Onderwijs- en toetsontwikkeling. • Uitbouw neurux.nl als organisatie om onderwijsactiviteiten te faciliteren..
Domeinbrede kostenplaats BVH	108.000	45.000	1,2	0,5							

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
Domein Health, Education & Wellbeing											
Leraar Basisonderwijs	316.000	316.000	3,5	3,5		X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Versterking van Leerteamdagdeel Opleidingsschool Zuidwest, zodat studerenden meer tijd en begeleiding krijgen voor het maken van de integrale themaopdrachten. • Extra activiteiten voor studerenden i.s.m. slc's en studerenden. • Extra begeleiding langstudeerders en verbetering processen inhalen studieachterstand. • Extra uren ingezet op verbeteren van HZ Learn-informatie. • Extra gastlessen binnen jaar 3 en 4 op belangrijke onderwerpen binnen het werkveld (passend onderwijs, gedragsproblematiek, huiselijk geweld). • Organiseren van gezamenlijke workshops met opleiding Social Work over multidisciplinaire onderwerpen (alle derdejaars). • Extra leermiddelen aangeschaft (m.n. digitale middelen). • Extra professionalisering voor online onderwijs en gebruik HZ Learn. • Extra aandacht professionalisering docenten d.m.v. externe cursussen.
Pedagogiek / associeate Degree Pedagogisch Educatief Professional	262.000	217.000	2,9	2,4	X	X		X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Op thema's rondom identiteitsontwikkeling wordt gewerkt met kleinere groepen studerenden om (nog meer) persoonlijk onderwijs te kunnen verzorgen. • Intensivering slc-begeleiding en begeleiding langstudeerders . • Oprichting werkgroep Perspectiefverbreding voor inhoudelijke versterking alsmede organisatie van perspectiefverbredende excursies (congressen, uitwisselingstrajecten) voor alle opleidingsvarianten. • Ontwikkeling onderwijsmateriaal van de deeltijdopleidingen op basis van de lessen uit het eerste studiejaar (waarin gewerkt wordt met volledig flexibel onderwijs). • Inzet werkgroep voor duurzame inbedding blended onderwijs in alle opleidingsvarianten, zowel in visievorming als in uitvoering.

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
											<ul style="list-style-type: none"> • Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum in de bovenbouw.
HBO- Verpleegkunde	407.000	407.000	4,5	4,5	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering inrichting praktijk (vaardigheid) onderwijs, zoals scenariotraining. Dit is verder uitgewerkt naar verbinding tussen stage en scenariotrainingen. • Modernisering/uitbreiding van digitale leermiddelen en training simulatietoepassingen. Oriëntatie en pilot op VR-brillen afgerond. • Training docenten, voor leren werken met nieuwe leermiddelen en toepassingen, en implementeren in curriculum. In praktijkonderwijs verder geïmplementeerd. • Deeltijd- en voltijdopleiding op elkaar aan laten sluiten (voor flexibel overstappen). Ontwikkeling is ook ingezet voor aansluiting AD Health en Social Work en Bachelor Verpleegkunde. • Ontwikkeling van de interprofessionele leergemeenschap: samen leren, samen opleiden. • Verkenning van een gezamenlijke afstudeerfase Vroedkunde-Verpleegkunde met onderlinge vrijstellingen, samen met hogeschool AP Antwerpen te realiseren. Dit vraagt optimale afstemming van beide programma's.
Social Work	416.000	362.000	4,6	4,0	X	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkeling doorstroomprogramma's (deficiëntie minoren) AD HSW. • Deelname workshops blended onderwijs voor digitale professionalisering van docenten. • Onderzoek naar (minor)aanbod toegepaste psychologie. • Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum van de propedeuse. • Ontwikkeling van living labs, hybride werken in samenwerking met werkveldpartners, gemeente Vlissingen.
Domeinbrede kostenplaats HEW	90.000	90.000	1,0	1,0							

Opleiding	Totaal budget 2023 per opleiding				Koppeling met thema's sectorakkoord						Toelichting op investeringen
	Euro		Aantal fte's		Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						
	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
Totaal	3.411.000	3.150.000	37,9	35,0							

Toelichting op betrokkenheid opleidingscommissie

De opleidingscommissies zijn op verschillende manieren betrokken bij de investeringen vanuit de decentrale middelen. Het plan van de opleiding betreffende de kwaliteitsafspraken vormt integraal onderdeel van het jaarplan van de opleiding. Daarnaast vindt tussentijds overleg met de opleidingscommissies plaats, waarbij de thema's met hun invulling worden besproken. Gespreksonderwerpen wat betreft de thema's waren in 2023 onder andere onderwijsontwikkeling en extra begeleiding studerenden.

BIJLAGE 4: FINANCIËLE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings-reserve 2022	Toegekend budget 2023 (€)	Besteding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
1. What's in a game	X	-	-	-	- (afgerond)
2. HZ Sport	X	12.977	-	10.607	- (afgerond, inclusief 289 externe baten)
3. Duurzame technische innovatie op water	X	-	-	-	- (loopt niet door)
4. Leisure Impact Lab	X	-	-	-	- (afgerond)
5. HZ Student Community	X	25.565	-	20.721	- (afgerond)
6. Data Science	X	-	-	-	- (afgerond)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
7. NeurUX	X	-	-	-	- (afgerond)
8. Studium Generale	X	-	-	-	- (restsaldo naar project 23)
9. Interprofessioneel samenwerken	X	-	-	-	- (restsaldo naar project 23)
10. Should I Stay Or Should I Go	X	4.079	-	-	- (afgerond)
11. Programmatisch toetsen		14.406	-	-	14.406 (afgerond)
12. Pilot Cultuur binnen domeinen	X	51.117	39.900	38.109	69.797 (incl. 16.889 externe baten)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
13. Inclusief Onderwijs		20.582	-	11.550	- (afgerond)
14. Leven lang leren Bouwkunde		-	-	-	- (afgerond)
15. Interdiscipli- nary Project- week TWE	X	-	-	-	- (afgerond)
16. Versterking samenwerking onderwijs is onderzoek		11.790	-	-	- (afgerond)
17. Buddy voor studerenden	X	8.381	-	10.744	- (afgerond)
18. HZ Autonomous Transport Challenge		23.002	-	-	- (afgerond)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
19. HZ Mentoring Program	X	-	-	-	- (loopt niet door)
20. Introductie (alle opleidingen eerstejaarsstuderende n studiejaar 2020- 2021)	X	-	-	-	- (loopt niet door)
21. Interdisciplinair festival domein HEW (2)	X	6.233	-	-	- (afgerond)
22. Ondernemerschap door onderzoek		25.888	-	26.060	- (afgerond)
23. SDG Events	X	76.583	90.548	78.995	88.136
24. Transitie Team	X	266.639	-	63.346	203.293 (afgerond)
25. Build Environment Days	X	47.519	-	22.670	24.850

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
26. WET Week 2.0	X	-	-	-	- (afgerond)
27. Making computers work for you	X	-	-	-	- (afgerond)
28. Plagiaat – voorkomen is beter dan genezen		41.401	-	27.822	13.578 (afgerond)
29. HZ Cult +	X	-	-	-	- (naar project 12)
30. Vendi SC	X	2.910	-	-	2.910
31. Netwerkweek Modulor	X	3.000	-	1.773	1.227 (afgerond)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings-reserve 2022	Toegekend budget 2023 (€)	Besteding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
32. Studentenvereniging Aquila	X	1.553	-	2.001	- (afgerond)
33. Startersfunctie neurUX		49.994	-	2.127	47.867
34. Projectweken NRG	X	38.085	-	20.569	17.516
35. HZ Debatteam	X	13.547	-	13.716	- (geen budget meer)
36. Community Caribisch gebied en Suriname	X	2.800	-	798	2.002
37. Story telling as impact tool for waterstories	X	40.428	-	41.829	- (afgerond)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
38.Toekomstgericht onderwijs Zeeland	X	13.441	-	9.133	4.308
39. Intro/Kick-off/Community (CvB initiatieven, restsaldo 2022)	X	108.031	-	31.494	76.537
40. Communitybuilding HBO-V	X	-	5.000	-	5.000
41. Food Community	X	-	49.877	5.475	44.402
42. GSA	X	-	34.440	9.736	24.704
43. HZ Music	X	-	49.820	10.128	39.692

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
44. HZ Brede projectweek (gereserveerd)	X	-	50.000	-	50.000
45. RESTSALDO 2023, INITIATIEF CVB)	X	-	258.029	-	315.115 (INCLUSIEF RESTSALDO AFGERONDE PROJECTEN)

STRUCTUREEL TOEGEKENDE CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2023: €750.000,-

Lopende projecten in 2023

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2022	Toege- kend budget 2023 (€)	Beste- ding 2023 (€)	Resterend budget 2023 binnen goedgekeurde projecten (€)
46. Studentpsycholoog	X	-	62.279	62.279	-
47. Regionaal Ambitieplan	X	138.696	50.000	25.105	163.591
48. HZ Honours Programme	X	84.550	-	41.363	43.187
49. HZ Green Office	X X	-7.020	50.000	36.423	6.557
Algemene kosten		-	10.107	10.107	-
TOTALEN 2023		1.126.177	750.000	634.680	1.258.675 (INCLUSIEF 17.178 EXTERNE BATEN)

STRUCTUREEL TOEGEKENDE PROJECTEN

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

Studentpsycholoog

In het bestedingsplan kwaliteitsafspraken is de ambitie uitgesproken dat HZ de zorg voor studerende wil intensiveren. HZ constateert dat er behoefte blijft aan mentale begeleiding en ondersteuning van studenten. De beschikbaarheid van studievoorschotmiddelen heeft ervoor gezorgd dat de twee studentpsychologen die de HZ kent behouden kunnen blijven. De studentpsychologen helpen studenten bij psychosociale problemen die van invloed kunnen zijn op hun studie. In studiejaar 2022-2023 hebben 135 studenten begeleiding gekregen: 84 vrouw, 51 man, geen non-binaire studenten, 28 internationale studenten (21%). Ter vergelijking: in cursusjaar 2019-2020 werden er met 166 studenten gesprekken gevoerd (3,7%), in cursusjaar 2020-2021 met 202 studenten (4,8%) en in 2021-2022 met 164 studenten. Na de stijging tijdens de coronacrisis is het aantal studenten dat bij de studentpsycholoog kwam nu dus weer genormaliseerd.

Gemiddeld werden er 3,9 gesprekken gevoerd per studerende, vorig jaar was dit 3,4. Dit cursusjaar hebben de studentpsychologen minder studenten begeleid dan in voorgaande jaren, maar per student wel meer gesprekken gevoerd. Er zijn ook meer workshops en trainingen gegeven. Het invoeren van een intakeformulier alsook professionalisering van SLC's kan met het lagere aantal aanmeldingen te maken hebben. Toch kan de vindbaarheid en bekendheid van de studentpsychologen verbeterd worden, studenten moeten hen nu zien te vinden onder een kopje 'persoonlijk probleem' op myhz. Het aantal no shows is afgenomen. Het aantal studenten dat zich aanmeldt vanwege seksueel grensoverschrijdend gedrag en/of een seksueel trauma neemt toe.

De studentpsychologen zijn dit cursusjaar aangesloten bij een HZ-breed samenwerkingsverband voor studentondersteuning en studentenwelzijn. De studentpsychologen bieden eerstelijns hulp, bij complexe problematiek verwijzen zij studenten door naar een tweedelijnsvoorziening. In het studiejaar 2022-2023 is 12 keer doorverwezen. De studentpsychologen maken deel uit van de landelijke overleggroep studentpsychologen. Verder zijn beiden lid van het Nederlands Instituut voor Psychologen en handelen zij volgens de beroepscode.

Regionaal Zeeuws Ambitieplan

De website Zeeuwse Ambities is verder ontwikkeld ten behoeve van leerlingen die in het keuzeprocess verkeren. De hbo Experience, een dag waarop leerlingen uit havo 4 kennis komen maken met 'studeren in het hbo', is georganiseerd in samenwerking met twee scholen. De experience was succesvol. In de decanenkring is ruim gesproken over nieuwe opleidingen en op enkele scholen is kennis gedeeld over het verschil tussen leren en studeren, inclusief de risico's op uitval. Voor 2023 is een verandering ingezet met als voornaamste focuswijziging dat de gelden ingezet gaan worden ter versterking van bestaande activiteiten en met het oog op behoud van leerlingen/studenten in de Zeeuwse regio. Dit project loopt door in 2023.

HZ Honours Programma

Het HZ Honours Programme sluit aan bij de ambitie vanuit de kwaliteitsafspraken om studenten meer de ruimte te geven om te participeren in talentprogramma's. Het HZ Honours Programme is een extra-curriculaire programma voor tweede- en derdejaarsstudenten. -

Het programma is vraaggestuurd en stelt de persoonlijke ontwikkeling van de studerende en een complex wereldvraagstuk centraal. Studenten realiseren binnen het programma interdisciplinaire projecten, voeren onderzoek uit in een internationale context en dragen hiermee bij aan de Sustainable Development Goals. De ontwikkelde inzichten worden ingezet bij de ontwikkeling van uitdagend onderwijs binnen de HZ-opleidingsprogramma's.

In 2023 hebben twaalf studenten, die vijf projecten hebben uitgevoerd, het Honours Programme afgerond. Vier studenten hebben de twee onderzoeksprojecten doorgetrokken naar 2024. In 2023 zijn er zestien studenten geselecteerd voor het programma van 2024.

Lees het voorbeeld van een honours-project in HZ Life: <https://hz-university.foleon.com/hz-life/hz-life-februari-2024-nl/chemie-student-daria-over-het-honours-programme>

HZ Green Office

Het HZ Green Office is officieel gelanceerd op 10 oktober 2019, de jaarlijkse "Dag van de Duurzaamheid Onderwijs". Het Green Office richt zich op het versterken van de student community en het ontwikkelen van een leergemeenschap rondom diverse duurzaamheidsthema's. Het Green Office verbindt studenten vanuit verschillende opleidingen en nationaliteiten en versterkt daarmee de HZ Community. Daarnaast levert het een belangrijke bijdrage aan de verankering van de Sustainable Development Goals binnen onze hogeschool.

Iedere week organiseert het Green Office een voedselbos-sessie in onze eigen HZ Voedseltuin en een tuinsessie in de Student Garden bij APV Housing in Vlissingen. Verbonden aan het samenwerkingsconvenant Schone Schelde organiseert het Green Office wekelijkse opruimacties langs Zeeuwse stranden en wateren, gecombineerd met onderzoek naar hoeveelheden en herkomst van zwerfafval. Verder werkt het, in samenwerking met partijen binnen en buiten HZ, aan het stimuleren van fietsen en autodelen, afvalscheiding en -vermindering, duurzame en gezonde voeding in het assortiment van de HZ Catering, energiebesparing en vergroening van het schoolplein. En samen met lokale, nationale en internationale partijen organiseert en ondersteunt het Green Office bij diverse duurzaamheidsevenementen. Een overzicht van alle projecten en evenementen is te vinden op <https://hz-green-office>.

BIJLAGE 5: INHOUDELIJKE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN 2023

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
Student community	2020 – aanvraagronde 1	De HZ Student Community heeft als doel nationale en internationale studerenden met elkaar te verbinden door het aanbieden van verschillende activiteiten. Daarnaast is het de wens de activiteiten niet alleen HZ-breed aan te bieden, maar vooral te richten op alle studerenden van heel Zeeland, bijvoorbeeld ook bij Scalda en University College Roosevelt (UCR).	Project is afgerond Het project Student community is beëindigd. Er hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden waarbij voornamelijk samengewerkt is met (internationale) studerenden vanuit verschillende opleidingen.	Juni 2020 – dec. 2023
HZ Community Programmatisch toetsen	2020 – aanvraagronde 2	De opleidingen die aan de slag zijn of gaan met programmatisch toetsen hebben de krachten gebundeld om sparringpartner voor elkaar te zijn, van gemaakte ‘fouten’ te leren, en met verrijkte inzichten het eigen curriculumontwerp te versterken. Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit sloot hierbij aan om inhoudelijke ondersteuning te bieden. Op deze manier vormen wij gezamenlijk een community of practice voor programmatisch toetsen en zetten we een feedbackcultuur neer (practice what you preach). Extra doelstelling is om de inzichten die worden opgedaan te documenteren en deelbaar te maken, zodat ook andere opleidingen binnen (en buiten) de HZ kunnen leren hiervan. Kortom, de doelstelling van de oprichting van de HZ-community Programmatisch toetsen is tweeledig: 1) de onderwijsinnovatie binnen de vijf opleidingen een boost geven; 2) andere opleidingen (binnen en buiten HZ) inspireren met de inzichten die worden opgedaan bij de (implementatie) van de onderwijsinnovatie.	Project is afgerond Het project Community Programmatisch toetsen is beëindigd afgelopen zomer. Het Teamskanaal bestaat nog, maar er worden geen interviews of bijeenkomsten meer georganiseerd.	Nov. 2020 – juni 2023
Inclusief onderwijs	2021 – aanvraagronde 1	Het project Inclusief Onderwijs richt zich op het professionaliseren van docenten en studieloopbaancoaches in de vroegsignalering van ondersteuningsbehoeften bij leer-en gedragsproblemen van HZ-studerenden. Daarnaast heeft het project als doel om docenten te professionaliseren in het	Project is afgerond Het project is ondergebracht bij het lectoraat en zal een vervolg krijgen via een aangevraagde promotiebeurs.	Sept. 2021 – juli 2023

		differentiëren in de klas en studieloopbaancoaches te professionaliseren in de studieloopbaan coaching in het gedifferentieerde onderwijs. Het beoogde resultaat van het project is het formuleren en implementeren van diverse handelwijzen en tools voor docenten en studieloopbaancoaches.		
Student Buddy	2021 – aanvraagronde 1	Buddy heeft als doel om studerenden extra te ondersteunen bij aanvang van hun opleiding door middel van studentbuddy's. Deze buddy's kunnen studerenden ondersteunen door het beantwoorden van vragen en het delen ervaringen, om uiteindelijk samen te leren.	Project is afgerond Project is conform planning verlopen.	Apr. 2021 – juli 2023
HZ Sport	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2021	<p>Vanuit de reeds bestaande afdeling HZ Sport is in 2019 een project gestart om te komen tot een verdere versterking van de HZ Community. Met name studerenden die op kamers wonen, waaronder internationale studerenden, hebben de behoefte om ook buiten schooltijd onderdeel te vormen van een sociale gemeenschap.</p> <p>Eind 2021 is besloten om dit project te verlengen en de facilitering voor HZ Sport te bekostigen vanuit de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken van 2021. Het project sluit goed aan bij de kwaliteitsafspraken en draagt bij aan de versterking van de HZ community.</p>	Project is afgerond <ul style="list-style-type: none"> In 2022 heeft HZ Sport een deel van de kwaliteitsgelden besteed aan de stage-loonkosten voor twee 4ejaars Sportkunde leefstijlcoaches. Zij hebben HZ Sport ondersteund bij extra activiteiten die uitgevoerd zijn in belang van het versterken van de community. Zo zijn zij bijvoorbeeld ingezet bij de introductiedagen, hebben zij verschillende energizers verzorgd binnen opleidingen en bijgedragen aan het vergroten van het sportaanbod. Daarnaast hebben zij een grote bijdrage geleverd in het Vitality Center. Hier gaven zij groepslessen zoals circuittrainingen, cardio-boksen en cardio dancing. Groepstrainingen in combinatie met vitaliteit staan erom bekend een positieve invloed te hebben op het welzijn en de community vorming van studerenden. Na afronding van het project zijn de resterende kwaliteitsgelden is 	Jan. 2021 – dec. 2022

			besteed in 2023, bijvoorbeeld voor de Vitaliteitsweek en het nieuwe Vitality Center.	
Ondernemerschap door onderzoek	2021 – aanvraagronde 2	Dit project is een initiatief vanuit de opleiding Chemie en het lectoraat Marine Biobased Specialties (MBBS), die een hechte en sterke samenwerking kennen. Het onderzoek van het lectoraat focust zich op het toepassen van inhoudsstoffen verkregen uit mariene organismen in de transitie naar een bio-circulaire economie. Het verder helpen van de ontwikkeling van een duurzame zeewier-sector is daarbij een van de doelstellingen. Deze sector is dynamisch en in opbouw en praktijkvragen reiken van consument tot producent. Het doel van het project is om in samenwerking met Dockwise, opleiding en lectoraat uit het economisch domein en de opleiding Chemie de ontwikkeling van producten te koppelen aan de ontwikkeling van ondernemerschap en marktverkenningen. Hierbij kunnen potentieel jonge startups vanuit de chemie opleiding worden geïnitieerd.	Project is afgerond In 2023 verliep de doorontwikkeling conform plan.	Dec. 2021 – dec. 2023
Transitieteam	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2021	De veranderende wereld om ons heen vereist dat de HZ als organisatie wendbaar is en blijft. Mede om voldoende wendbaar te kunnen blijven heeft de HZ een transitie ingezet. Daarvoor is een transitieorganisatie opgezet die zich richt op agile transformeren. In 2021 is een Transitieteam samengesteld, bestaande uit medewerkers van HZ met relevante expertise en agile vaardigheden. De focus ligt hierbij op drie thema's: de persoonlijke hogeschool, digitale geletterdheid en interdisciplinair werken. Het Transitieteam heeft een belangrijke aanjaagfunctie voor het verder brengen van het HZ transitieproces en draagt bij aan de versterking van HZ als lerende en samenwerkende organisatie. De facilitering voor de projecten van het Transitieteam is toegekend vanuit de bestemmingsreserve van 2021.	Transitieteam geëindigd Begin 2021 is het transitie team gevraagd om op een aantal HZ-brede thema's op een agile werkwijze een verandering / verbetering te realiseren. Het gaan om de volgende punten: <ul style="list-style-type: none"> • het thema interdisciplinair werken te continueren; • het thema interdisciplinair werken te beleggen binnen de projecten van bedrijfsvoering; • de verantwoordelijkheid voor het thema te koppelen aan het diensthoofd DOOK; • het budget dat beschikbaar is te continueren; 	2024 geëindigd

			<ul style="list-style-type: none"> de ondersteuning bij agile werken breder in te zetten binnen de projecten van bedrijfsvoering (binnen beschikbaar budget). 	
Built Environment Days	2022 – aanvraagronde 1	Op de Built Environment Days komen studerende(n), professionals, alumni en HZ-medewerkers samen om te discussiëren over built environment. De dag (26-1-2023) bestond uit een inspiratielezing, de Built Environment Award, een bedrijvenmarkt en een netwerkevent. Het initiatief komt voort uit de overtuiging dat de HZ door krachtenbundeling een belangrijke rol kan spelen in het begeleiden van de ontwikkeling van de Built Environment in de regio naar een CO ₂ -neutrale, circulaire en duurzame toekomst.	<p>Project is niet gestart</p> <p>De Built Environment Day begin 2023 is buiten het projectkader georganiseerd, met grote deelname.</p>	Niet gestart
WET-week		De projectweek We Explore Together (WET) streeft intensieve en interdisciplinaire samenwerking voor studerende(n) na. Tijdens deze week selecteren studerende(n) een probleem van opdrachtgevers uit het werkveld en werken ze aan een oplossing onder begeleiding van docenten. De projecten zijn ingedeeld op basis van 3 clusters afgeleid van de SDG's: natuurlijke hulpbronnen, productie & consumptie en welzijn.	<p>Project is afgerond</p> <p>Tijdens de tweede editie stond de WET-week in het teken van 3 fundamentele aspecten: 1) internationalisering en professionalisering van docenten en studerende(n); 2) participatie van alle opleidingen in Domein TWE; 3) betrokkenheid van Scalda en UCR als fundamentele partners (ook met het oog op de opening van het JRCZ).</p>	2022
Aquila	2022 – aanvraagronde 1	De activiteiten dienen als Community Building voor HZ-studerende(n) op de locatie Groene Woud. Het doel van Studentenvereniging Aquila is het regelmatig organiseren van activiteiten/ netwerkgelegenheden voor studerende(n) van verschillende opleidingen. Op deze wijze kunnen studerende(n) na een jaar met online lessen zich fysiek verbinden met elkaar. Hierdoor worden de communicatievaardigheden van de studerende(n) vergroot. Door een studentenvereniging op te zetten, is er een mogelijkheid voor studerende(n) om connecties te versterken binnen en buiten de opleiding. De studentenvereniging richt zich op de HZ locatie	<p>Project is afgerond</p> <ul style="list-style-type: none"> Het project (Studentenvereniging Aquila) is onlangs gestopt. Het bestuur van SV Aquila bestaat uit voornamelijk 4ejaars Bouwkunde-studerende(n). Afgelopen jaar heeft het bestuur contact gehad met diverse partijen en/of scholieren vanuit verschillende opleidingen, die interesse hadden in een functie binnen het bestuur of commissie. Hieruit waren activiteiten gepland om de studerende(n) bekend te maken met de 	Juli 2022 – juni 2023

		Groene Woud, omdat er op deze locatie geen studentenvereniging aanwezig is.	werkzaamheden en functies die worden verwacht als bestuurslid binnen SV Aquila. Deze activiteiten waren verspreid over de maanden september en oktober met als doel een overdracht van bestuur in december 2023.	
Making computers work for you	2022 – aanvraagronde 1	Het doel van het project is om een serie video's op te nemen waarin tutorial-style uitgelegd wordt (met voorbeelden) hoe je een computer en veelgebruikte applicaties op een goede manier kunt gebruiken.	Project is niet gestart Het project heeft geen doorgang gevonden (is teruggegeven).	Project is niet gestart
Netwerkweek Modulor	2022 – aanvraagronde 1	'Waarom zou je het alleen doen als het samen kan'. Hiermee neemt de studievereniging het initiatief om de drempel tussen het bedrijfsleven en studerende te verlagen, beide kanten op. Door dit in een gezellige en leerzame week te doen, vol met lunch-lezingen, presentaties, markten, gastlessen en borrels krijgen studerende inzicht in de beroepspraktijk van de bouw én nemen bouwkundige professionals kennis van de huidige studie Bouwkunde.	Project is afgerond <ul style="list-style-type: none"> • Vanuit verschillende kanten zijn er positieve berichten ontvangen, zowel vanuit de studerende en als de bedrijven. Bedrijven gaven aan dat ze het prettig vonden om met studerende in gesprek te kunnen en merkten ook de interesse vanuit de studerende in bijvoorbeeld een stageplek. • Studerende gaven aan dat ze het leuk vonden dat er zoveel verschillende bedrijven aanwezig waren en het laagdrempelig was om ergens op af te stappen of even een praatje te maken. • Omdat de geluiden positief waren, wil het huidige bestuur van Modulor (2023-2024) een tweede editie van de netwerkweek organiseren. 	Verlengd t/m dec. 2023 (heeft in 2022 geen doorgang gevonden)
Plagiaat-voorkomen is beter dan genezen	2022 – aanvraagronde 1	Het doel is om, onder auspiciën van de HZ-Examencommissie, online cursusmateriaal te ontwikkelen voor studerende en docenten dat duidelijk maakt wat plagiaat is en hoe het plegen van plagiaat voorkomen en gesignaleerd kan worden. Dit materiaal wordt ontwikkeld door docenten van de drie HZ-domeinen.	Project heeft geen doorgang gevonden Het project heeft geen doorgang gevonden en is teruggegeven.	Sept. 2022 – jan. 2024

Startersfunctie NeurUX	2022 – aanvraagronde 2	Het project neurUX beoogt een betere benutting van eyetracking hard- en software voor alle HZ - studerende en docenten en gebruikers buiten de organisatie - gedurende heel het schooljaar	Project loopt <ul style="list-style-type: none"> • De projectgroep is bezig met de werving van een neurUX-functionaris. • Going concern, een permanent bemenst neurUX-lab waar de functionaris ondersteuning kan bieden aan lopende onderzoeken en zelf onderzoeken uitvoert. 	Dec. 2022 – dec. 2024
Toekomstgericht onderwijs		Door middel van een learning community binnen de HZ en het werkveld voor het basisonderwijs willen we de zichtbaarheid van de HZ vergroten, een bijdrage leveren aan een betere wereld en betekenisvol, toekomstgericht, kwalitatief lesmateriaal ontwerpen voor de basisschool.	Project loopt conform plan <ul style="list-style-type: none"> • Het project heeft wat vertraging opgelopen doordat de aanvraag opnieuw ingediend moest worden. • Project wordt na de zomer van '24 afgerond. 	Mrt 2023 – okt. 2024 (project is officieel in maart pas gestart doordat het project kort stil heeft gelegen)
NRG-weken		De projectweek is belangrijk om interdisciplinair samenwerken domeinoverstijgend mogelijk te maken naast interdisciplinair leren en werken binnen de curricula. Binnen de HZ liggen hier nog meer mogelijkheden, waarbij de projectweek als een toegankelijke stap kan dienen: zowel studerende als opleidingen maken kennis met wat ze voor elkaar kunnen betekenen en hoe ze elkaar kunnen versterken, niet alleen op sociaal vlak maar ook op inhoud. De projectweek wordt georganiseerd door een projectgroep die bestaat uit onderwijsadviseurs, docenten, collega's van de HZ Innovation Studio– The Garage en HZ Nexus. Tijdens de projectweek maken studerende kennis met interdisciplinair samenwerken en leren zij werken met de methode design thinking. Hoewel studerende ervoor kunnen kiezen om hun opdracht in het Nederlands op te pakken, is de voertaal tijdens de projectweek Engels. Studerende oefenen hierdoor hoe het is om in het Engels te werken en te spreken, wat relevant is voor de interculturele omgeving waarin zij werkzaam zullen zijn. De samenwerking tijdens de projectweek bevordert de creativiteit en	Project is afgerond <ul style="list-style-type: none"> • Tijdens de NRG-projectweek hebben 74 studerende vanuit 13 verschillende studieprogramma's binnen het thema brede welvaart gewerkt aan vraagstukken rondom slimme mobiliteit. • De studerende hebben in interdisciplinaire groepen samengewerkt aan oplossingsrichtingen voor de deelvragen die opdrachtgever provincie Zeeland stelde over het thema slimme mobiliteit. Elke projectgroep heeft een coach toegewezen gekregen en een contactpersoon vanuit de provincie Zeeland. • Aan de hand van de methode design thinking en geïnspireerd door guest lecturers en workshops gedurende de week, hebben de groepen het eindresultaten aan de opdrachtgever kunnen presenteren. Alle oplossingsrichtingen zijn ook toegestuurd naar de opdrachtgever. 	Sept. 2023 – schooljaar '23/'24

		ontwikkeling van zowel studerenden als collega's richting t-shaped professionals.		
HZ Debatteam		Een HZ-debatteam dat vanuit de HZ wordt gecoördineerd en deel zal nemen aan nationale en internationale debatwedstrijden.	Project nog niet gestart Project loopt door in 2024	Jan. 2023 – mei 2024
Studenten community Caribisch gebied en Suriname		Community vast te stellen met name voor Caribisch studerenden uit de benedenwindse (Curaçao , Aruba, Bonaire), de bovenwindse eilanden (Saba, St. Maarten, St. Eustatius) en Suriname. Deze community is bedoeld om integratie tussen deze buitenlandse studerenden en de Nederlandse studerenden en de Nederlandse samenleving sneller en met succes te laten verlopen. Door verbeteren van de integratie van studerenden ondersteunen we in de onderwijsbehoefte, waardoor zij eerder hulp vragen (indien nodig) en ook weten waar ze deze kunnen vinden. Hiermee wordt mogelijk studie-uitval en/of vertraging voorkomen.	Project loopt conform plan <ul style="list-style-type: none"> • Project is verlengd tot uiterlijk december 2024. • Voor het komende jaar wil de projectgroep meer aandacht voor het project genereren. • De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden in 2023: een BBQ op het strand, Vlissingen verkennen op de fiets inclusief etentje, overleg met de taalcoaches en een activiteit in het kader van sinterklaasviering. 	Dec. 2022 – dec. 2024
Storytelling as impact tool waterstories	2023 – aanvraagronde 1	Bewustwording en community building binnen en buiten HZ met thema water in al zijn aspecten als verbindende schakel door middel van storytelling	Project is afgerond De volgende activiteiten hebben in 2023 plaatsgevonden: Waterstory event rondom herdenking 70 jaar overstroming 1953, presentatie bij TEDX Middelburg georganiseerd door UCR over culturele aspecten van synergie tussen klimaat adaptatie en mitigatie en Kick-off #waterstories event bezocht.	2023
Gender en Sexuality Alliance (GSA)	2023 – aanvraagronde 1	Het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving voor LGBTQ+- (lesbisch, homoseksueel, biseksueel, transgender, queer) studerenden en medewerkers op de campus. Dit omvat het bevorderen van bewustwording, educatie, en het aanmoedigen van	Project loopt <ul style="list-style-type: none"> • De volgende activiteiten hebben in 2023 plaatsgevonden: kennismakingslunch GSA-leden, Netwerkmiddag voor LGBTQ+-netwerken van mbo's en universiteiten, GSA DoMiBo HZ Middelburg, GSA VrijMiBo HZ 	Apr. 2023 – juni 2024

		<p>inclusiviteit en acceptatie binnen de instelling. Specifieke doelstellingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het bieden van een platform voor LGBTQ+-studerenden en medewerkers om samen te komen, hun ervaringen te delen en elkaar te ondersteunen. 2. Het organiseren van evenementen, workshops en voorlichtingsactiviteiten om bewustwording te vergroten over kwesties met betrekking tot gender en seksualiteit. 3. Het bevorderen van gelijke kansen en het bestrijden van discriminatie en vooroordelen op basis van genderidentiteit en seksuele oriëntatie. 4. Het bieden van middelen, ondersteuning en verwijzingen naar LGBTQ+-vriendelijke diensten binnen en buiten de universitaire gemeenschap. 5. Het samenwerken met andere studentenorganisaties, universitaire afdelingen en externe partners om een inclusieve en diverse campuscultuur te bevorderen. <p>Het doel van een GSA is om een positieve impact te hebben op het welzijn en de ervaring van LGBTQ+-individuen binnen de academische omgeving en om een cultuur van respect, begrip en inclusie te bevorderen.</p>	<p>Vlissingen, Coming out day en Paarse Vrijdag.</p>	
Community building HBO-V	2023 – aanvraagronde 1	<p>Het doel van dit pilotproject is om tijdens een schooljaar (cohort 2023-2024) te zorgen voor meer verbinding in de community binnen het sociale domein door het organiseren van verschillende activiteiten om verbinding tussen studerenden onderling, docenten en het werkveld te stimuleren.</p>	<p>Project loopt conform plan De volgende activiteiten hebben in 2023 plaatsgevonden: introkamp, Samen studeren-bijeenkomst, Samen ontbijten, Meeloopdag en Nieuwjaarsborrel / samen studeren pub quiz.</p>	Sept. 2023 – sept. 2024

Cultuur binnen domeinen	2023 – aanvraagronde 1	<p>Het doel van het project ‘Cultuur Binnen Domeinen’ is om studerenden in aanraking te brengen met culturele activiteiten (persoonlijke ontwikkeling) binnen het onderwijscurriculum. Deze activiteiten vinden plaats in samenspraak met docenten, opdat ze binnen de thema’s passen, die op dat moment behandeld worden. Ze worden ontwikkeld in samenwerking met (inter)nationale culturele instellingen en professionals. Activiteiten vinden binnen het lesprogramma (klassikaal) plaats, waardoor er tevens sprake is van sociale cohesie. Bovendien zijn ze gratis voor de studerende. De pilot focust zich op de opleidingen van het domein Health, Education & Wellbeing en wordt gefaseerd uitgebreid naar andere opleidingen, waaronder ICT.</p>	<p>Project loopt</p> <ul style="list-style-type: none"> De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden in 2023: Escape Tour Middelburg, Kinderliteratuur tijdens FbtS met Jacques Vriens + Q&A tijdens Film by the Sea, Documentaire "Zwarte Stem" + Q&A: tijdens Film by the Sea, Kinderboekenweek met schrijfster Claudia Jong, World Press Photo tentoonstelling + stadswandeling rond thema slavernij, Leesbevordering /schrijversbezoek / kinderboekencarrousel, activiteit college van Remy Gieling + stage- / banenmarkt tijdens het evenement Contacta, i.s.m. LMG en Eezie, activiteit college van Ray Klaassens + Ireen Wüst + stage- / banenmarkt tijdens het evenement Contacta, i.s.m. LMG en Eezie, college van Ray Klaassens + Ireen Wüst + stage- / banenmarkt tijdens het evenement Contacta, i.s.m. LMG en Eezie, Theatercollege Teun Toebees + Q&A, Masterclass cultuureducatie (film, muziek, poëzie, architectuur, rollenspellen) en Pedagogiek-1 + Social Work-1 samen Dansvoorstelling “Het verrotte Leven van Floortje Bloem” + interdisciplinaire opdracht. 	Mei 2023 – mei 2024
HZ Food Community	2023 – aanvraagronde 1	<p>Het vormgeven van een HZ food community, waarbij samen werken en samen leren, binnen de uitdagingen die er liggen binnen de Zeeuwse foodsector, het uitgangspunt is. Onze doelstelling is om een HZ-visie te formuleren over samen werken aan de voedseltransitie binnen de regio. We zullen deze visie doorvertalen naar het organiseren van een aantal HZ-brede duurzame activiteiten rondom het thema Food en we betrekken studerenden middels co-creatie. Met het verwoorden</p>	<p>Project loopt conform plan</p> <p>De volgende projecten hebben plaatsgevonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kickoff Food Community tijdens de Dutch Food Week -> Catering verzorgde HZ-breed een duurzame lunch met Zeeuwse ingrediënten, waaronder mosselen. Diverse overleg en afspraakmomenten i.v.m. uit te zetten acties -> Aanhaken bij diverse events rondom food (bv. expeditie Schelp en 	Loopt door in 2024

		van de visie en het vormen van de food community kan HZ zich binnen de regio Zeeland onderscheiden en positioneren binnen de voedseltransitie.	Wier, Get Unlocked) en aanhaken opleiding GCPM, Boer en Buur (Green Office)	
HZ Music oefenruimte	2023 – aanvraagronde 1	Studerenden kunnen samen muziek maken of ernaar luisteren.	Project loopt door tot september 2024	Juni 2023 – Sept. 2024
SDG Events	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2020	<p>Bij de HZ ben je niet slechts een studerende of medewerker; je bent een actieve deelnemer aan de transformatie naar een betere wereld. Onze hogeschool is de broedplaats waar je niet alleen kennis verwerft, maar waar je gedurende je studie wordt gesmeed tot een wereldburger met een grenzeloze blik. Hier vind je de vrijheid om je ware zelf te zijn, ontwikkel je de vaardigheid om in dialoog te treden en krijg je de kracht om in multidisciplinaire samenwerking de grootste uitdagingen aan te pakken.</p> <p>Na vier jaar aan de HZ ben je niet alleen vakbekwaam, maar tevens doordrenkt van culturele sensitiviteit, doordrongen van maatschappelijk bewustzijn en in staat om een waardevolle bijdrage te leveren aan de meest prangende kwesties van onze tijd - de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's). De HZ fungeert als de onmisbare schakel die praktijk, onderwijs, overheid en de samenleving in Zeeland verenigt. Samen dragen we de collectieve missie om duurzame oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken en een blijvende, tastbare impact te realiseren. Wij zijn er diep van overtuigd dat de tijd die je aan de HZ besteedt niet slechts een persoonlijke investering is, maar tevens een investering in een rechtvaardige, duurzame, en inclusieve wereld. Dit is onze gezamenlijke bestemming en onze vastberaden toekomst.</p>	<p>Project loopt conform plan</p> <p>De afgelopen periode hebben diverse activiteiten plaatsgevonden zoals: de Orange the World-campagne, Internationale Dag tegen Geweld tegen Vrouwen, Internationale vrouwendag, zelfverdedigingsclinics voor vrouwen, Internationale mannendag, Muzikale voortelling, inzet lezers bij de HZ, de Zeeuwse inclusieweek, kennismakinglunch GSA-leden, Netwerkmiddag voor lhbti+-netwerken, Kenniskast gedeeld verleden, GSA DoMiBo HZ Middelburg en GSA VrijMiBo, activiteit rond verkiezingen Tweede Kamer.</p>	Loopt door in 2024

BIJLAGE 6: TERUGBLIK HOGESCHOOLRAAD OP KWALITEITSAFSPRAKEN 2023

In het jaar 2023 zijn er in totaal 11 aanvragen voor de kwaliteitsgelden ingediend, wat we als een positieve ontwikkeling beschouwen. Echter, binnen de beoordelingscommissie hebben we geconstateerd dat enkele aanvragen niet voldeden aan de criteria die de commissie hanteert voor het toekennen van deze gelden. Als gevolg hiervan hebben we over een aantal aanvragen negatief moeten adviseren. Het is van groot belang dat de besteding van deze middelen daadwerkelijk bijdraagt aan de verbetering van het onderwijs en de studentervaring, en dit was niet altijd het geval.

Desalniettemin zijn we verheugd over het feit dat een aantal aanvragen afkomstig was van studenten zelf. Dit onderstreept het belang van studentenparticipatie in het besluitvormingsproces met betrekking tot de kwaliteitsgelden. We zijn van plan om deze mogelijkheid tot zelfindiening van aanvragen actief te blijven promoten, omdat we geloven dat dit kan bijdragen aan een meer divers en inclusief aanbod van initiatieven die ten goede komen aan de studentengemeenschap.

Richard van Iwaarden
Voorzitter Hogeschoolraad

BIJLAGE 7: OVERZICHT PROJECTEN NPO

Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Planning 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Tijdelijke uitbreiding HZ Sport met een leefstijlcoach voor 4 maanden met als doel: <ul style="list-style-type: none"> • de mogelijkheid om leefstijl-activiteiten/interventies te organiseren voor studerende(n); • verbeteren van leefstijlinterventies en dus de gezondheid van onze medewerkers; • een kwaliteitsslag vanuit bedrijfsvoeringsoogpunt omdat er nu één medewerker in dienst is voor HZ Sport en HZ Vitality. 		0,27	13.995	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Versterken professionalisering en formatie slc; <ul style="list-style-type: none"> • professionaliseringsuren slc (vt/dt); • extra begeleidingsuren langstudeerders; • intensiveren begeleiding bij opgelopen achterstanden; • versterken SKC-intake met aandacht voor efficiënties en studerende(n) met ondersteuningsvraag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieden van handvatten aan docenten en slc's gericht op preventie en vroegsignalering (o.a. studiestress en -vertraging) • Organiseren van een goede start voor studerende(n) aan het begin van hun studie. • Aandacht voor toegankelijkheid verstevigen • Afname van het aantal studerende(n) dat na één jaar bachelor/AD uitvalt. • Behouden van het percentage studerende(n) dat in vier jaar de bachelor/in twee jaar de AD succesvol afrondt. 	0,20	17.913	1,59	118.033	0,00	0	6,16	558.344

<p>Extra onderwijsondersteuning</p> <ul style="list-style-type: none"> • implementatie toetsbeleid en assessorentraining • versterken begeleiden nieuwe docenten • blended maken van onderwijsprogramma's ten behoeve van flexibilisering • begeleiden docenten bij inzet innovatieve ICT-middelen (gespecialiseerde ondersteuner) • ondersteunen bij doorstroomprogramma en ontwikkelen deficiëntiemodules (Ad-Ba). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren van blended onderwijsprogramma's ten behoeve van flexibel kunnen volgen van onderwijs. • Docenten versneld professionaliseren op ontwikkelen en afnemen van assessments. • Deficiëntiemodules ontwikkeld ten behoeve van instroom vo en doorstroom Ad-Ba. 	0,00	0	2,99	252.036	2,72	277.561	0,55	46.603
<p>Inrichten van afstudeerateliers (doorontwikkeling "the Garage"). Afstudeerders werken in living labs vanuit verschillende opleidingen en disciplines gezamenlijk aan grotere maatschappelijke opgaven voor één of meerdere opdrachtgever(s). Projectmanager 'onderwijs=onderzoek' legt daarbij de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Dit in curricula borgen. Verbindingen leggen met vo en mbo in samenwerking in living labs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatief en inhaalmogelijkheid voor afstudeer- en meewerkstage (kwantiteit stagemogelijkheden omhoog) • Verhogen mogelijkheden voor studerende om interdisciplinair samen te werken aan maatschappelijke vraagstukken (kwaliteit omhoog) 	0,00	0	0,64	43.291	1,18	95.321	0,97	73.988
<p>Trainer aanstellen voor ontwikkelen en uitvoeren professionalisering voor studieloopbaancoaches</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (o.a. studiestress en -vertraging) Bieden van handvatten aan docenten en 'slc's gericht op preventie en vroegsignalering 	0,23	15.058	0,62	47.971	0,68	53.971	0,00	0

Module Leren Studeren aan het hbo (evt. geënt op modules uit deeltijd SW/VP/Peda). Studerenden verwerven zowel studievaardigheden als vaardigheden op het gebied van tijdsmanagement/planning en omgaan met faalangst/perfectionisme. Training is verplicht en zoveel mogelijk geïntegreerd in slc-lijn. Gericht op mbo'ers maar ook havisten profiteren	<ul style="list-style-type: none"> • Studiesucces jaar 1 vergroten. 	0,05	4.867	0,14	13.743	0,09	9.403	0,00	0
		0,75	51.833	5,98	475.075	4,67	436.257	7,68	678.935

Thema 2. Welzijn studerenden en sociale binding met opleiding

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Planning 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Opzetten van een Student Succes Center waarin studerenden als projectmedewerkers bijdragen aan ontwikkeling en uitvoering van welzijnsbeleid, van waaruit studerenden peer-to-peer support organiseren, van waaruit workshops ter bevordering welzijn voor studerenden worden georganiseerd en verbeteren van faciliteiten voor studerenden met een functiebeperking	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van een inspirerende visie op welzijn van studerenden. • Verbeteren informatievoorziening over mogelijkheden begeleiding • Werven begeleiders en organiseren peer-to-peer support. • Waarborgen van een veilig en inclusief studieklimaat binnen de HZ. 	0,03	1.566	0,05	5.797	0,28	15.211	0,52	9.789
		0,10	6.453	0,63	45.383	0,59	49.180	0,33	25.121

Community Manager Internationaal t.b.v. versterken binding met opleiding en sociale integratie (o.a. multiculti-events) internationale studerenden binnen TM en IB. Focus op intercultural awareness, binding ter ondersteuning van studietoelators.	Begeleiden internationale studerenden bij sociale integratie.	0,00	0	0,38	42.663	0,00	0	0,41	45.000
Cultureel evenement per blok per leerjaar. Organisatie door HZ Cult verbonden aan de opleiding.	Stimuleren sociale cohesie en binding met de opleiding. Inhalen HZ Cult+ programma 2019-2020/2020-2021.	0,02	1.319	0,05	3.431	0,03	1.955	0,00	0
Kosten culturele/ sociale evenementen per studerende. Budget € 10 per studerende per jaar.	Stimuleren sociale cohesie en binding met de opleiding. Inhalen HZ Cult+ programma 2019-2020/2020-2021.	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Vergroenen HZ Schoolplein en inzet groene omgeving bij onderwijs	Welzijn verhogen bij studerenden door meer buiten zijn + impact op werkveld door meer kennis over omgevingsonderwijs bij kinderen.	0,03	2.393	0,10	9.835	0,06	6.580	0,00	0
Peer-to-peer support hogerejaars studerenden en eerstejaars: wegwijs worden in digitale leeromgeving en rooster, nemen van regie over eigen studieproces, portfolio-opbouw en werkplekleren.	Bijdragen aan een veilig, inclusief en productief studieklimaat binnen de pabo. Concretiseren van behoeften van studerenden en deze meenemen in de kwaliteitscriteria bij onderwijsinnovatie.	0,00	0	0,00	908	0,00	0	0,08	7.342
		0,18	11.731	1,21	108.017	0,96	72.926	1,34	87.252

Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op gebied van stage

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Planning 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Versterken coördinatie van stage en afstuderen ten behoeve van welzijn van studerende en bevorderen innovatie in stagebegeleiding.	Verbeteren van de organisatie van stages en afstuderen .	0,09	7.794	0,41	38.430	0,34	34.577	0,79	71.633
Realisatie "hybride docent" voor stage- en afstudeerbegeleiders waarmee zij didactische skills verkrijgen, daarmee stagebegeleiding kunnen verbeteren en potentieel kunnen instromen als docent bij de opleidingen (doorontwikkeling vanuit hybride zorgopleider).	Verhogen kwaliteit stagebegeleiding door begeleiders (professionals) te scholen.	0,10	8.589	0,10	6.578	0,20	14.354	0,20	15.668
		0,19	16.383	0,51	45.008	0,54	48.930	0,99	87.301

Thema 4. Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Planning 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Inzet extra stagecoördinator (m.n. administratieve ondersteuning) ter ondersteuning van de docent-stagecoördinator (vrije uren komen ten goede aan decanaat/eigen vaardigheid rekenen).	Meer uren vrij voor decanaat (directe begeleiding studerende) en soepele administratieve afhandeling. Verbetering van het toewijzingsproces bij besturen (duurzame impact).	0,13	10.553	0,29	23.889	0,20	17.555	0,00	0

Ontwikkeling huidig WPA naar studentvolgsysteem.	Studerende kan zich flexibel en op maat door werkplekleren ontwikkelen; beoordelen stages wordt inhoudelijk beter en procesmatig efficiënter.	0,07	5.870	0,15	13.131	0,00	0	0,00	0
Inzet externe stagedocenten.	Docenten hebben meer tijd voor slc, meer hybride docenten in paboteam, verlichting werkdruk docenten.	0,08	6.207	0,30	21.094	0,00	0	0,11	10.699
Twee slc's per klas in jaar 1 en 2 (per klas 2 slc- groepen, 5 uur per studerende).	Meer aandacht per studerende.	0,05	4.005	0,14	11.490	0,11	9.883	0,00	0
Keuzedeel mbo aansluiten op curriculum pabo 1. Programma zowel op HZ als bij Scalda, evt. toelatingstoetsen vervangen door portfolio (landelijk project). Drempel mbo/hbo (mentaal en werkelijk) verlagen door gemeenschappelijke begeleiding en gebruik van dezelfde methodes (en ontwikkeling daarvan).	Soepele doorstroom mbo/hbo, meer doorstromers en minder uitval jaar 1.	0,03	2.675	0,10	9.412	0,07	6.581	0,00	0
Extra inzet begeleiding voorbereiding toelatingstoetsen.	Meer instroom jaar 1 vanuit mbo.	0,01	820	0,02	1.757	0,01	1.172	0,00	0
Extra eigen vaardigheid workshops rekenen/Nederlands (jaar 1 en 2) en Engels (jaar 1 en 2).	Verhogen slagingspercentage LKT's & minder uitval jaar 1.	0,10	9.162	0,30	25.094	0,24	22.142	0,00	0
Extra inlevermomenten voor zij-instromers (1 extra moment halverwege het blok = 4 extra momenten).	Achterstand opgelopen in de lockdown kan zo snel mogelijk worden ingelopen binnen de 2 jaar looptijd. Extra inzet stagebegeleiders: 4 uur per studerende = 220 uur in totaal bij 55 cursisten.	0,04	3.897	0,08	8.453	0,00	0	0,00	0

Extra inzet instituutopleiders binnen Opleidingsschool Zuidwest.	Begeleiding jaar 2 OSZW en verdere voorbereiding en doorontwikkeling leerteamdagdeel, professionalisering IO's.	0,07	5.934	0,17	14.968	0,00	0	0,00	0
Extra instructiemomenten en slc-momenten per blok voor zij-instromers (4,5 uur per blok, 3 momenten).	Verhogen studierendement in zij-instroom, inlopen of voorkomen van studieachterstand bij opdrachten en toetsen.	0,00	0	0,01	956	0,00	0	0,00	0
		0,58	49.123	1,56	130.245	0,63	57.333	0,11	10.699

Thema 5. Overig

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Planning 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Benodigde ondersteuning ten behoeve van het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet + onboarding nieuwe medewerkers.	Versterken en versnellen werving van benodigde functies.	0,25	14.900	1,19	103.211	0,11	7.888	0,00	0
Projectmedewerker arbeidsmarktcommunicatie ten behoeve van werven medewerkers.	Content creëren die gebruikt wordt in de werving en selectie.	0,23	14.010	0,67	39.771	0,28	18.220	0,00	0
Extra secretariële ondersteuning docententeam.	Verbetering processen en administratie, ontwikkelen en bewaken procedures, agendabeheer.	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,80	52.000
Ontwikkeling Engels (150.400 vanuit Wensenpot).	Ontwikkeling onderwijsconcept Engels.	0,00	0	0,40	31.242	1,05	99.726	0,51	49.955
		0,48	28.909	2,26	174.224	1,44	125.834	1,31	101.955

	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Planning 2024		Totaal in EUR
	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	
Totalen	2,18	157.979	11,52	932.569	8,24	741.281	11,44	966.142	2.797.971

BIJLAGE 8: VERANTWOORDING EXTRA MIDDELEN OCW

In 2023 heeft OCW extra middelen beschikbaar gesteld – meerjarig – waarover in het jaarverslag 2023 en volgende verantwoording moet worden afgelegd. Het betreft de volgende middelen.

ONDERWIJSOPSLAG	BEDRAG IN JAARREKENING 2023
Medezeggenschap	18.845
Kennisveiligheid	45.471
Studentenwelzijn	98.587
Cybersecurity	126.156
Krimp/Vitale regio's	195.667
Sociale veiligheid	52.446

MEDEZEGGENSCHAP

De middelen zijn ingezet voor de facilitering van de Hogeschoolraad. In 2023 heeft de Hogeschoolraad de volgende faciliteiten toegekend gekregen:

FACILITEIT	SPECIFICATIE
Kamer	Inclusief bureau en overlegtafel
Overlegruimte	Reservering in overleg met planning & roostering
Bij- en nascholing	Scholingsplan: <ul style="list-style-type: none">• Duur: 2 jaar• Inhoud: welke activiteiten, doel activiteiten, wie uit HR participeert, tijd en kosten• Vaststelling: CvB na overleg met HR (art. 10.39 WHW; art. 3 derde lid MZ)
Reis- en verblijfskosten	Op declaratiebasis (maximum: vierjaargemiddelde en € 4.000,-)
Administratie en beheer	Op declaratiebasis (maximum: vierjaargemiddelde en € 1.000,-)

Inzet uren (op jaarbasis) personeelsgeleding	Totaal 1.659 uur per jaar (art. V-4, > 4.000 studerende. Verdeeld als volgt: voorzitter 0,3 fte, lid 0,15 fte of 0,2 fte (secretaris/penningmeester)
Inzet ambtelijk secretaris	0,4 fte
Inzet studiegeleding	Lid HR: € 100 per maand en 2,5 VCC studiepunt in studiejaar waar periode januari – juli in valt, indien studerende ten minste 12 maanden zitting heeft gehad in de HR. Voorwaarde is het bijwonen 75% van de vergaderingen van of uitgaande van de HR
	Lid db HR: € 200 per maand en 2 VCC studiepunt in studiejaar waar periode januari – juli in valt, indien studerende ten minste 12 maanden zitting heeft gehad in de HR. Voorwaarde is het bijwonen 75% van de vergaderingen van of uitgaande van de HR
	Bedragen zijn brutobedragen; HZ meldt deze aan de fiscus
Advisering	Inzet deskundigen in overleg met het CvB
Periode gedurende welke de faciliteitenregeling geldt	Twee jaar na vaststelling

Reiskosten naar landelijke bijeenkomsten worden gedeclareerd, waarbij studerende over het algemeen gebruik maken van hun Ov-kaart. Wanneer terugreizen per trein niet mogelijk is, wordt er gebruik gemaakt van een HZ-auto. Dit is in 2023 éénmaal voorgekomen.

KENNISVEILIGHEID

HZ heeft in 2023 verder gewerkt aan het in stand houden en verbeteren van de kennis rondom kennisveiligheid. Onverminderd wordt daarbij gebruik gemaakt van de informatie die vanuit de overheid beschikbaar wordt gesteld, waaronder de Nationale Leidraad Kennisveiligheid en het Dreigingsbeeld statelijke actoren 2021. Tevens worden de Academic Freedom Index, TRL Assessment Tool en Dual Use verordening geraadpleegd en weet de HZ het loket kennisveiligheid te bevragen. Daarnaast neemt de HZ deel o.a. aan het Platform Integrale Veiligheid, waar de meest recente informatie wordt uitgewisseld onder professionals. De HZ heeft het protocol voor het aangaan van internationale samenwerkingen aangepast in het kader van kennisveiligheid. In juni 2023 heeft de HZ geparticipeerd in de eerste uitvraagronde van het ministerie van OCW in het kader van de zelfevaluatie kennisveiligheid en sensitieve technologieën.

STUDENTENWELZIJN

In het 'Landelijk Kader Studentenwelzijn' (juli 2023) wordt een gezamenlijke koers voor studentenwelzijn in het hoger onderwijs tot 2030 beschreven. Met dit kader heeft de HZ een extra rijksbijdrage ontvangen om aansluitend aan de NPO-maatregelen activiteiten te continueren, verstevigen of initiëren die bijdragen aan de doelstellingen van het landelijk kader.

De HZ heeft ervoor gekozen om de financiële middelen in 2023 in te zetten om de centrale samenwerking op studentwelzijn te versterken, onderzoek te initiëren, meerjarenplanvorming te starten en het preventieve aanbod vanuit het HZ Student Succes Centrum te verstevigen. In deze doorstartfase na het NPO is in 2023 is het huidig aanbod geëvalueerd en vanuit deze evaluatie is gewerkt aan planvorming en verstevigen van de centrale samenwerking en kennisuitwisseling. Vanaf 2024 zullen de middelen ingezet worden voor het vergroten van het preventief aanbod voor studerende en het verder professionaliseren van de ondersteuning binnen opleidingen. De HZ kiest ervoor om op basis van maatwerk en een integrale aanpak door verschillende experts aan te sluiten bij de doelgroep en ontwikkelbehoeftes van de opleiding. In 2023 zijn de middelen als volgt ingezet:

INITIATIEF	DOEL LANDE- LIJK KADER	EFFECT	MIDDELEN
1. Doorontwikkelen Student Success Centre (SSC, link naar website) met een focus op ook samenwerking met opleidingen en studentinitiatieven. Het SSC is een plek waar iedereen terecht kan met vragen en ideeën, kan deelnemen aan activiteiten of er gewoon kan zijn in het kader van plezier, welzijn en support. In november 2022 is het SSC gestart in Vlissingen. Het SSC wordt gedraaid door studerende (de 'student buddy's') onder leiding van een projectmedewerker. Het SSC is met NPO-middelen gestart. De middelen van het landelijk kader zijn ingezet voor het versterken van de activiteiten.	1 en 2	In de eerste helft van 2023 lag de focus op het vergroten van de bekendheid in de organisatie en onder studerende en het voorbereiden van de opening in Middelburg. In de tweede helft van 2023 zijn de middelen ingezet om het preventieve aanbod te vergroten, zoals het organiseren van een Vitality Week, Mental Health Week, workshops, sociale events en vaste huiswerkbegeleidingsdagen.	€20.000
2. Opstarten Expertiseteam Student Support met als doel: a. Ontwikkelen meerjarenplanvorming voor de maatwerktrajecten bij opleidingen op gebied van preventieve interventies voor studerende en deskundigheidsbevordering opleidingsteams. Hiervoor is een menukaart aan activiteiten,	1, 2 en 3	Menukaart ondersteuningsaanbod opleidingen en planvorming gereed. Structurele kennisuitwisseling expertiseteam geborgd. Bijdrage aan agenda en uitvoering preventief	€48.000

<p>interventies, studentmonitoring en scholing ontwikkeld.</p> <p>b. Structureel uitwisselen van kennis en expertise tussen medewerkers met een rol op het gebied van studentwelzijn, namelijk: decanen, psychologen, coaches (vitaliteit, hoogbegaafdheid en autisme), beleidsmedewerker studentwelzijn, projectmedewerker Student Succes Centre en onderzoekers (lectoraat Healthy Region).</p>	<p>aanbod voor studerenden vanuit het SSC (o.a. workshops).</p>		
<p>3. Bijdragen aan kennisontwikkeling en landelijke uitwisseling d.m.v. onderzoek binnen de HZ door het Lectoraat Healthy Region en onderzoek naar inclusie.</p>	<p>3</p>	<p>Uitkomsten eerste resultaten intern onderzoek in 2023 gebruikt als basis voor het (door)ontwikkelen van preventieve interventies en activiteiten. Tweede onderzoek opgestart. Resultaten Landelijke monitor studentwelzijn (Trimbos) geanalyseerd, gedeeld en gebruikt voor ontwikkeling plannen.</p>	<p>€20.000</p>
<p>4. Opstarten planvorming voor monitoren kwaliteit van de ondersteuning aan studerenden en evalueren effecten van interventies t.a.v. de doelstellingen en hierbij betrekken van opleidingscommissies, studieverenigingen en studenten-medezeggenschap.</p>	<p>1 en 3</p>	<p>Conceptplannen in ontwikkeling.</p>	<p>-</p>
<p>5. Deelname aan landelijke werkgroep 'VN-verdrag voor inclusiever onderwijs', bijdrage aan de integratie van visie en doelstellingen op gebied van inclusie, toegankelijkheid en welzijn in de nieuwe onderwijsvisie, op te leveren in 2024.</p>	<p>1, 2 en 3</p>	<p>Inclusie, toegankelijkheid en welzijn opgenomen in de nieuwe onderwijsvisie (vaststelling in 2024)</p>	<p>€10.000</p>
<p>6. Werven van een studentpsycholoog die in 2024 de taak krijgt om bij te dragen aan het versterken van de regionale zorgketen, vanuit het Expertiseteam Student Support.</p>	<p>4</p>	<p>Studentpsycholoog geworven. Initiatief in 2024 opstarten.</p>	<p>-</p>
<p>TOTAAL</p>			<p>€98.000,-</p>

CYBERSECURITY

De HZ werkt – conform de richting die binnen de sector is afgestemd - aan een zogeheten SIEM/SOC-inrichting (SIEM: Security Information and Event Management; SOC: Security Operations Center). De HZ is in 2023 gestart met de implementatie van een SIEM; hiervoor zijn ook de extra middelen voor dat jaar ingezet. De implementatie zal in 2024 zijn afgerond en geëvalueerd. Op basis van de bevindingen zal de HZ daarna een SOC inrichten.

KRIMP/VITALE REGIO'S

Vanaf 2023 heeft de HZ tijdelijke middelen verkregen voor het versterken van vitale opleidingen in krimpregio's, dat wil zeggen relevante opleidingen die door een teruglopend aantal studerende kwetsbaar worden. Behoud van de opleidingen is nodig in verband met de krappe arbeidsmarkt (Human Capital Agenda), en daarmee ook voor de continuïteit van bedrijven en instellingen in de regio. Tegelijkertijd wordt daardoor de uitstroom van jongeren tegengegaan en daarmee de leefbaarheid in de regio bevorderd. Bovendien zijn de opleidingen van belang om te kunnen bijdragen aan de transitie-opgaven in de regio.

Het betreft een tijdelijke bijdrage voor de komende vier jaar, met name gericht op toekomstige krimp. Domein BVH heeft deze middelen ingezet in de opleidingen en besteed aan:

- behoud van licenties en onderwijsvarianten (op wens van het werkveld);
- versterken van de samenwerking tussen opleidingen (op inhoud maar ook vanuit efficiency);
- versterken van de externe samenwerking met partners in de regio.

Concreet is dit vormgegeven door:

- gezamenlijk aanbieden van onderwijsblokken;
- inrichten van een gezamenlijke student company (van vijf opleidingen);
- aanbieden van gezamenlijke blokken Ad- en bacheloropleidingen in het 1^e jaar van Tourism Management;
- opleidingsoverstijgend werken in portefeuilleteams onderwijs, marketing, kwaliteit, internationalisering en expertteams.

Domein TWE zet de middelen in voor onder meer:

- ontwikkelen van een domeinoverstijgende aanpak;
- intensiveren van de samenwerking met het praktijkgericht onderzoek in lectoraten zoals Delta Power, Data Science en Supply Chain Innovation.
- onderzoeken van een verdergaande samenwerking tussen opleidingen in het landelijke Engineering domein.

SOCIALE VEILIGHEID

De extra middelen voor sociale veiligheid zijn in 2023 besteed aan de volgende activiteiten:

- laten uitvoeren van een extern verdiepend onderzoek naar sociale veiligheid onder medewerkers;
- terugkoppelingssessies naar medewerkers met externe ondersteuning;
- extra inzet van interne medewerkers voor het organiseren van bovenstaande en het ondersteunen van de werkgroep sociale veiligheid;
- inzet van externe ondersteuning bij herschrijven van reglementen;
- inzet van externe vertrouwenspersonen;
- extern laten uitvoeren van training team P&OO op sociale veiligheid.

Met als resultaten:

- meer bewustwording bij management en medewerkers (breed in de organisatie);
- een lagere drempel voor het melden bij vertrouwenspersonen (meer meldingen);
- herziene reglementen;
- een actieprogramma voor het vergroten van sociale veiligheid.

BIJLAGE 9: SOCIAAL JAARVERSLAG

DEEL I: INLEIDING

De HZ heeft de ambitie om een bruisende community te zijn voor alle partijen: we streven naar een fijne en veilige leeromgeving met een cultuur gebaseerd op vertrouwen en inclusiviteit waar studerenden en medewerkers zich uitgenodigd voelen om zich professioneel en persoonlijk te ontplooiën. Immers, de professionaliteit en de kwaliteit van medewerkers is bepalend voor het succes van de HZ: voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering. Dit stelt eisen aan het werven, behouden en ontwikkelen van bevlogen, gemotiveerde en competente teams van professionals om daarmee een vitale organisatie te kunnen blijven. Leidinggevend en samen met het team het collectieve doel, in lijn met de ambities van de organisatie. Medewerkers krijgen ruimte om dit doel te realiseren. Ruimte in de zin van professionele vrijheid, maar ook ruimte in verantwoordelijkheden. De HZ wil een lerende organisatie zijn, waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen. De HZ ondersteunt medewerkers daarbij.

Deze ambitie formuleerden wij in ons Instellingsplan 2022 – 2027, ‘bijdragen aan een betere wereld’. Het is een ambitie die vraagt om actie, en om permanente monitoring van de vraag hoe het met de genoemde doelen staat. In dit sociaal jaarverslag 2023 beschrijven wij de belangrijkste personeelskenmerken binnen onze organisatie en geven wij inzichten in de actuele stand van zaken. Dit verslag beschrijft in feite met wie en hoe de HZ de genoemde ambitie om een bruisende community te zijn, realiseert.

Dit verslag maakt dit jaar voor het eerst deel uit van het integraal jaarverslag en de jaarstukken 2023 op stichtingsniveau. Beoogd wordt dat alle lezers van het jaarverslag (Raad van Toezicht, Hogeschoolraad, vakbonden, medewerkers) kennis kunnen nemen van de ontwikkelingen op de voor de doelstellingen van de HZ belangrijke thema's. De inhoud van het sociaal jaarverslag 2023 is gelijk aan de inhoud van het sociaal jaarverslag over het jaar 2022, waarmee HZ graag tegemoet komt aan de wens van de vakbonden om met integraliteit niet óók tot indikking/comprimeren van de inhoud over te gaan.

Algemene opmerkingen

Personeelsopbouw

In 2023 is de formatie toegenomen ten opzichte van 2022 (+20,4 fte). De toename vond plaats bij Onderwijs en Onderzoek (+9,5 fte) en bij Bestuur en Diensten (+10,9 FTE), zie tabel 1.

Wat betreft de leeftijdsopbouw van onze medewerkers (paragraaf 1.3) zien we ten opzichte van 2022 *overall* geen verschuivingen; de opbouw is robuust, met 46% van de medewerkers onder 45 jaar, tegenover 54% ouder dan 45 jaar. Aandachtspunt blijft het behoud van voldoende jonge instroom en investering in opvolging van de groep 60+. De onderverdeling in onderwijsgevend personeel (OP) en niet-onderwijsgevend personeel (NOP) geeft wat betreft leeftijdsopbouw geen significante verschuiving.

Het aantal medewerkers met een vast dienstverband is in 2023 verder gestegen. Dit is het gevolg van een intentiebesluit van het Bestuur- en Directieteam om het flexibiliteitspercentage te verlagen, eind 2022. De effectuering daarvan vond plaats in de loop van 2023 en zal naar verwachting leiden tot versterking van de voorzichtig ingezette daling van de flexibele schil.

Bij de in- en uitstroomcijfers is waarneembaar dat de in- en uitstroom onder het Onderwijzend Personeel hoger is dan in 2022. Beleid ten aanzien van onboarding, behoud en ontwikkeling van personeel vraagt blijvend aandacht in de krappe arbeidsmarkt.

Gezonde Organisatie

Het ziekteverzuim is (beperkt) toegenomen ten opzichte van 2022, vooral als het gaat om langdurend verzuim. Het resultaat van de inzet van een verzuimspecialist per begin 2023 in team P&OO is uiteraard nog niet waarneembaar.

De HZ biedt een integraal vitaliteitsprogramma aan (HZ Vitality). Door middel van dit programma stimuleert de HZ haar medewerkers om duurzaam vitaal te blijven door zelf regie te nemen over het eigen welbevinden. Net als voorgaande jaren hebben medewerkers ook afgelopen jaar kunnen deelnemen aan de Vitality Week, met een (digitaal) aanbod waarbij medewerkers o.a. elkaar sportief konden uitdagen.

Belangrijke pijlers van het vitaliteitsbeleid zijn meer bewegen, gezonde voeding en stressreductie. Een specifiek onderdeel van de faciliteiten op het gebied van vitaliteit is het HZ Vitality Center. Medewerkers kunnen bij het HZ Vitality Center terecht om hun vitaliteit te verbeteren, onder andere door individuele begeleiding bij sporten, Small Group Fitness en voedingsconsulten. Ook worden andere mogelijkheden gefaciliteerd, zoals yoga en massage. Het gebruik hiervan is nog bescheiden te noemen. Bij de aanpak van verzuim en vitaliteit zal het totaalprogramma worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld of aangepast. Vanuit team P&OO wordt op dit thema samengewerkt met de HZ-brede Vitaliteitscoördinator.

CAO

Begin juli 2023 kwamen vakbonden en Vereniging Hogescholen tot een nieuwe CAO, ingaande per 1 april 2023 (deels met terugwerkende kracht). Afgezien van een substantiële structurele loonsverhoging alsmede een incidentele eenmalige uitkering, omvat deze CAO diverse beleidsaspecten, waarvan één in het oog springt: de afspraak geen docenten meer te werven in schaal 10. De functie van alle ‘zittende’ docenten in schaal 10 zal in 2024 worden heroverwogen. Als werkgever heeft HZ als uitgangspunt geformuleerd dat – wanneer de heroverweging tot herwaardering leidt – dit met terugwerkende kracht geldt vanaf de ingangsdatum van de CAO.

Beleidsontwikkelingen

Ontwikkelen visie op Mens & Organisatie

In het najaar van 2023 is een start gemaakt met het proces om te komen tot een breed gedragen, doorleefde visie op Mens & Organisatie. Dit proces wordt vormgegeven door breed georganiseerde workshops voor alle medewerkers, personeelsmedewerkers, medezeggenschapsleden, leidinggevenden en BDT-leden. De bottom-up, brede input leidt in de eerste helft van 2024 tot een conceptvisie op Mens & Organisatie, die na brede toetsing (en eventuele aanpassing) zal leiden tot een vastgestelde visie, passend bij het Instellingsplan. De visie zal als onderlegger dienen voor – of, zo men wil: *als paraplu dienen boven* – alle personeelsbeleid.

(On)gewenst gedrag en versterking sociale veiligheid

In vervolg op de reeds in 2022 ingezette plannen heeft in 2023 op verschillende aspecten het thema sociale veiligheid (en gewenst/ongewenst gedrag) aandacht gekregen. Zo is er in het voorjaar van 2023 een onderzoek geweest naar sociale veiligheid onder medewerkers, uitgevoerd door een extern bureau.

De uitkomsten zijn organisatiebreed gedeeld en hebben geleid tot het formeren van een werkgroep sociale veiligheid. De werkgroep bestond uit medewerkers vanuit de hele organisatie, die samen zijn gekomen met een voorstel tot actieplan. Het actieplan is in februari 2024 door het BDT besproken en zal worden uitgevoerd.

Daarnaast is gewerkt aan een update van de protocollen en procedures op dit gebied; eveneens in februari 2024 zijn de nieuwe codes en reglementen vastgesteld. Ook is de vertrouwensstructuur verder versterkt: naast een (gecertificeerde) interne vertrouwenspersoon zijn twee externe vertrouwenspersonen benoemd (één mannelijke en één vrouwelijke).

Tenslotte hebben alle leidinggevenden in de organisatie deelgenomen aan een awareness-sessie rond sociale veiligheid (najaar 2023/begin 2024).

Dit belangrijke thema zal de komende jaren blijvend aandacht krijgen, immers: de HZ staat voor een veilige en inclusieve werkomgeving en ziet dit als een voorwaarde om als instelling te bloeien en groeien en de ambities waar te maken.

Diversiteit en Inclusie

Ook het onderwerp Diversiteit en Inclusie heeft in 2023 de nodige aandacht gekregen, niet in de laatste plaats vanwege de uitkomsten van het onderzoek naar sociale veiligheid zoals aangehaald. In januari stemde het BDT in met een plan van aanpak voor het Gender Equality Plan, met daarin onder andere het doel dat de (sub)top (vanaf schaal 12) op 1 januari 2027 voor 33 % uit vrouwen bestaat. Dit laatste voldoet niet alleen aan de missie van de HZ, maar ook aan het verzoek van de minister van OCW om een dergelijk streefcijfer en plan van aanpak te formuleren.

In juli 2023 heeft het BDT ingestemd met een voorstel tot een meer gestructureerde aanpak op het bredere thema via het project Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid, voor de duur van 3 jaren (2024-2026), met toewijzing van personele capaciteit en budget. Thema's zijn bewustwording op het thema, versterken van de vertrouwensstructuur, analyse en meting op het gebied van sociale veiligheid, gender equality en ten slotte inclusief werven. Dit project is begin 2024 van start gegaan.

DEEL II: KENGETALLEN

1. Formatie, personeel, inzet van mensen

1. 1. Aantallen medewerkers (M/V) en fte's

Tabel 1: Aantal medewerkers en fte's per organisatieonderdeel (peildatum 31 december)

Onderwijs en Onderzoek	Aantal		Fte		Perc. man		Perc. vrouw	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Business, Vitality & Hospitality	112	123	93,0	100,3	42,0%	40,7%	58,0%	59,3%
Health, Education & Wellbeing	133	138	93,4	97,9	30,8%	31,2%	69,2%	68,8%
Technology, Water & Environment	181	167	140,3	136	66,9%	65,3%	33,1%	34,7%
Centre of Expertise	5	6	4,3	4,8	20,0%	16,7%	80,0%	83,3%

JRCZ	5	5	4,0	3,1	60,0%	60,0%	40,0%	40,0%
Deeltijd	5	4	4,0	3,3	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
AdA	18	21	14,6	17,7	27,8%	33,3%	72,2%	66,7%
Totaal Onderwijs en Onderzoek	459	464	353,6	363,1	47,5%	45,9%	52,5%	54,1%
Totaal Domeinbureaus	27	29	21,0	21,2	14,8%	13,8%	85,2%	86,2%
Bestuur en Diensten	Aantal		FTE		Perc. man		Perc. vrouw	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Diensten	150	166	129,6	140,5	46,7%	44,0%	53,3%	56,0%
Bestuur	2	2	2,0	2,0	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Totaal Diensten en Bestuur	152	168	131,6	142,5	46,7%	44,0%	53,3%	56,0%
Totaal HZ	638	661	506,2	526,7	45,9%	44,0%	54,1%	56,0%

1.2. Verhouding m/v binnen (sub)top van de organisatie

Tabel 2: Aantallen en percentages m/v in (sub)top van de organisatie

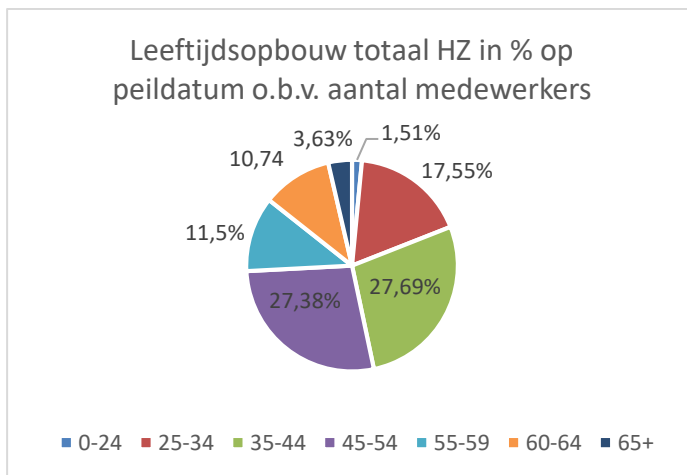
Peildatum 31 december										
	Aantallen				Percentages					
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
	M	M	V	V	Totaal	Totaal	M	M	V	V
Management vanaf schaal 13:										
Raad van Toezicht	3	3	2	2	5	5	60,0%	60,0%	40,0%	40,0%
College van Bestuur	1	1	1	1	2	2	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Domeindir./Academiedir./Directeur Bedrijfsvoering	5	5	1	1	6	6	83,3%	83,3%	16,7%	16,7%
Diensthoofden/Opleidingsmanager/Lector	20	19	4	7	24	26	83,3%	73,1%	16,7%	26,9%
Subtotaal	29	28	8	11	37	39	78,4%	71,8%	21,6%	28,2%
Management tot en met schaal 12:										
Diensthoofden/ Opleidingsmanager	7	4	7	3	14	7	50,0%	57,1%	50,0%	42,9%
Teamleiders (incl. domeinbureaus)	1	1	8	4	9	5	11,1%	20,0%	88,9%	80,0%
Subtotaal	8	5	15	7	23	12	34,8%	41,7%	65,2%	58,3%
Totaal bestuur en management	37	33	23	18	60	51	61,7%	64,7%	38,3%	35,3%

In het Plan van aanpak, behorende bij het Gender Equality Plan (GEP) van de HZ staan de volgende streefcijfers: 33% vrouwen in de (sub)top vanaf schaal 13 per 1-1-2027 (waarbij (sub)top omvat: RvT, CvB, BDT, diensthoofden, OLM, teamleiders en lectoren) en 40%-60% vrouwen in (sub)topfuncties tot en met schaal 12 per 1-1-2030. Het percentage vrouwen in managementfuncties is op peildatum 28,2% in functies vanaf schaal 13 en 58,3% in managementfuncties t/m schaal 12. Ten opzichte van 2022 is een lichte stijging waarneembaar.

1.3. Leeftijdsopbouw

Tabel 3: Leeftijdsopbouw HZ Totaal op peildatum 31/12/2023 t.o.v. de situatie op peildatum 31/12/2022

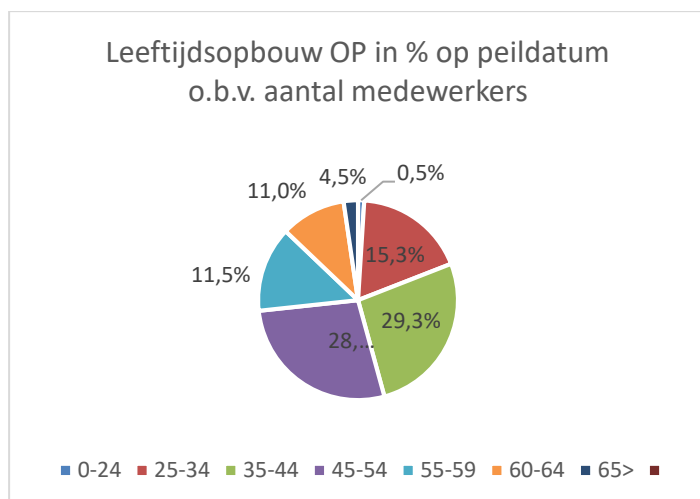
Categorie	Aantal		%	
	2022	2023	2022	2023
0-24 jaar	13	10	2,04%	1,51%
25-34 jaar	118	116	18,52%	17,55%
35-44 jaar	162	183	25,50%	27,69%
45-54 jaar	177	182	27,63%	27,38%
55-59 jaar	76	76	11,93%	11,50%
60-64 jaar	70	70	10,99%	10,74%
65>	22	24	3,45%	3,63%
Totaal	638	661	100,0%	100,0%



Tabel 4: Leeftijdsopbouw Onderwijzend Personeel (OP) in aantallen op peildatum 31/12/2023²

Leeftijdscategorie	Totaal aantal		Totaal in percentages	
	2022	2023	2022	2023
0-24	6	5	1,50%	1,09%
25-34	68	85	16,80%	18,52%
35-44	106	133	26,20%	28,98%
45-54	111	120	27,40%	26,14%
55-59	51	50	12,60%	10,89%
60-64	47	48	11,60%	10,46%
65>	16	18	4,00%	3,92%
Totaal	405	459	100,00%	100,00%

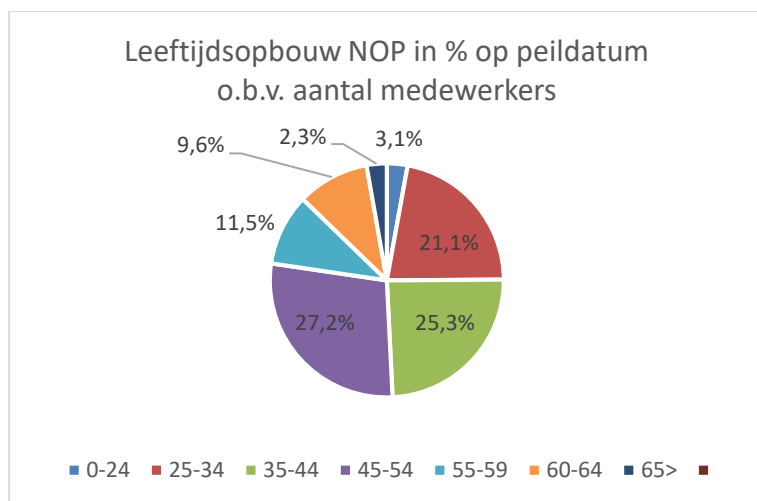
Het totaal aantal medewerkers bij het Onderwijzend Personeel is met 5 afgenomen (400 ten opzichte van 405 in 2022).



Tabel 5: Leeftijdsopbouw Niet Onderwijsgevend Personeel in aantallen op peildatum 31/12/2023

Leeftijdscategorie	Totaal aantal		Totaal in percentages	
	2022	2023	2022	2023
0-24	7	5	3,00%	2,48%
25-34	50	31	21,50%	15,35%
35-44	56	50	24,00%	24,75%
45-54	66	63	28,30%	31,19%
55-59	25	26	10,70%	12,87%
60-64	23	21	9,90%	10,40%
65>	6	6	2,60%	2,97%
Totaal	233	202	100	100,00%

² Opgemerkt moet worden dat het aantal OP-medewerkers niet 1-op-1 te vergelijken is met het aantal medewerkers binnen de domeinen (tabel 1). In dat laatste aantal zijn namelijk ook medewerkers begrepen die geen specifieke docentfunctie hebben.



1.4. Arbeidsovereenkomsten

Tabel 6: Aantallen en soorten arbeidsovereenkomsten

Vaste/tijdelijke aanstellingen in Fte's	31-12-2022			31-12-2023		
	Fte	Aantal	Percentage (van totaal aantal)	Fte	Aantal	Percentage (van totaal aantal)
D2 *	389,2	472	74,0%	416,4	506	76,6%
D3	2,0	2	0,3%	1,0	1	0,2%
D4 *	63,3	97	15,2%	61,0	96	14,4%
D5	41,6	67	10,5%	39,4	58	8,8%
D6 (tijdelijke uitbreidingen vast personeel)	9,1			8,9		
Totaal	506,2	638	100,0%	526,7	661	100,0%

*Type contract conform cao-HBO

Het totaal aantal fte met een vast dienstverband (D2) is op peildatum met 18,0 fte (34 personen) gestegen ten opzichte van 2022. Dit aantal overstijgt de totale toename in personeel (+28 personen). Het aantal D4-contracten is met 2,3 fte verminderd en het aantal D5-contracten is met 2,2 fte verminderd. Binnen de HZ wordt niet gewerkt met min-max-contracten.

1.5. Externe inleen

Externe inleen betreft inleen via uitzendbureaus, detacheringen via collega instellingen of bedrijven en verloningen via TWZ.

Het aantal fte's externe inleen is gestegen met 15 % in vergelijking met 2022 (20,12 fte in 2023, ten opzichte van 17,5 fte in 2022). Het totale percentage externe inleen t.o.v. de totale personele inzet in fte's is in 2023 nagenoeg gelijk gebleven aan 2022, aangezien beide grootheden in min of meer gelijk tempo zijn gestegen.

Tabel 7: Kosten en percentage externe inleen t.o.v. loonkosten eigen medewerkers

	Fte per 31-12	€
Externe inleen 2022	17,50	€ 1.555.364,39
Externe inleen 2023	20,12	€ 2.105.403,21
Totale loonkosten HZ 2022	506,2	€ 43.479.389,00
Totale loonkosten HZ 2023	526,7	€ 47.444.957,00
Percentage externe inleen t.o.v. loonkosten personeel (in FTE) in 2022	3,5%	
Percentage externe inleen t.o.v. loonkosten personeel (in €) in 2022		3,6%
Percentage externe inleen t.o.v. loonkosten personeel (in FTE) in 2023	3,8%	
Percentage externe inleen t.o.v. loonkosten personeel (in €) in 2023		4,3%

1.6. In- en uitstroom

Tabel 8: In- en uitstroom gedurende de kalenderjaren 2022 en 2023 in fte's HZ-contracten

Instroom	NOP		OP	
	Fte		Aantallen	
2022	+32,2	+28,2	+42	+51
2023	+31,3	+48,2	+42	+89

Uitstroom	NOP		OP	
	Fte		Aantallen	
2022	-28	-25,3	-38	-47
2023	-18,6	-40,3	-22	-79

1.7. Functiewijzigingen en interne promoties

Tabel 9: Functiewijzigingen en interne promoties

Doorstroom overzicht functiewijzigingen en interne promoties 2023				
Van oude functie	Schaal	Naar nieuwe functie	Schaal	Aantal
Docent	10	Docent	11	1
Docent	11	Hogeschooldocent	12	1
Docent	11	Manager	12	1
Docent vaktechniek	10	Docent	11	2
Hogeschooldocent	12	Associate Lector	13	2
Managementassistent	8	Medewerker Automatisering	9	1
Managementassistent	9	Teamleider	10	1
Medewerker Marketing en communicatie	8	Medewerker Marketing en communicatie	9	1
Onderwijsinstructeur	8	Docent	10	1
Projectmedewerker	7	Medewerker Beleid	9	1

Secretarieel medewerker	6	Administratief medewerker	7	4
Secretarieel medewerker	7	Managementassistent	8	1
Secretarieel medewerker	7	Medewerker Beleid	9	1
Secretarieel medewerker	6	Medewerker Service & support	7	5
Totaal				23

Tabel 10: Arbeidsmarkttoelages

Overzicht arbeidsmarkttoelages op 31 december				
	2022		2023	
	Schaal	Aantal	Schaal	Aantal
Projectleider	11	1		
Docent	11	8	11	6
Manager			12	1
Totaal aantal	-	9	-	7

1.8. Functies

Tabel 11: Groepen functies met schalen en totaal aantal fte's op peildatum 31/12/2022

Groepen functies	Schaal		Totaal fte	Totaal fte
	2022		2022	2023
Facilitair, secretariael, administratief en management	2,3,4,5,6,7,8		98,6	104,2
Facilitair, adviseur en management	9,10,11		68,7	73,7
Onderwijs	7,8,9,10,11,12,13,14,15		316,6	324,4
Adviseur en management	12,13,14		14,4	15,4
Directie	WNT*, 15		7,9	9
Totaal			506,2	526,7

*Zie toelichting bezoldiging CvB in jaarrekening HZ

2. GEZONDE ORGANISATIE

2.1. Ziekteverzuim

Tabel 12: Ziekteverzuimpercentage per organisatieonderdeel

Ziekteverzuim	2022		2023	
	Verzuim %		Verzuim %	
Domein TWE	6,44		3,97	
Domein BVH	4,12		4,8	
Domein HEW	6,98		6,65	
CoE	1,1		1,28	
Deeltijd Academie*	3,3		14,8	
CvB en Diensten	3,44		6,24	
Nexus*	24,31		19,31	
AdA	2,47		1,99	
Totaal HZ	5,4		5,5	

*Voor de Deeltijd Academie en Nexus geldt: gezien de geringe omvang van de teams zorgt (beperkt) verzuim al snel voor een hoog verzuimpercentage. Dit vertekent het beeld enigszins.

Tabel 13: Verzuimpercentage met onderverdeling naar verzuimduurklasse

Verzuimpercentage met onderverdeling naar verzuimduurklasse					
	Verzuimpercentage totaal	Kort: 1 - 7 dagen	Middel: 8-42 dagen	Lang: 43-730 dagen	Lang: 2 jr
2022	5,40%	0,48%	0,55%	3,86%	0,48%
2023	5,50%	0,55%	0,39%	4,36%	0,18%

Het ziekteverzuim is in 2023 in totaal met 0,1% gestegen. Die stijging zou verwaarloosbaar genoemd kunnen worden, maar is een voortzetting van een stijgend verzuimpercentage in de afgelopen kalenderjaren.

Opvallend dalend verzuim is waarneembaar in domein TWE. Opvallend stijgend verzuim is waarneembaar in het onderdeel CVB en diensten.

Uit tabel 13 blijkt dat het lang verzuim (langer dan 6 weken) is gestegen ten opzichte van 2022.

2.2. HZ Vitality

Tabel 14: Aantal deelnemers aanbod HZ-vitality

Aantal Deelnemers HZ-vitality aanbod	2022	2023
Fitness	8	9
Stoelmassage	2	2
Sportmassage	28	16
Yoga	14	17
Individuele coaching	32	22
HZ-vitalitycenter	160	187
Totaal	244	253

2.3. Duurzame inzetbaarheidsuren

Tabel 15: DI-uren 2023

DI-uren	Uren 2023
Totaal toegekende DI-uren kalenderjaar 2023	23.500
Totaal opgenomen DI-uren in het kalenderjaar 2023	24.996
<i>Opgenomen DI-uren, uitgesplitst per doel:</i>	
- Werk goed, gezond en met plezier blijven doen, inclusief werk/privébalans	13.843
-Employability	9.501
-Vakbewaamheid en professionele ontwikkeling	1.652

Spaarsaldi DI-uren	2023
Totaal saldo gespaarde DI-uren per 31 december 2023	8.720
% afname spaarsaldi DI-uren t.o.v. vorig jaar	27,7%

Professionalisering en scholing

Tabel 16: Kosten interne collectieve scholing 2023

Trainingen intern	Kosten Out of Pocket	Tijd interne trainers	Tijd cursisten (art. O-4 en O-5)	(sub)totaal
BKE Engels training 21-4 8 deelnemers		€ 1.200,00	€ 10.240,00	€ 11.440,00
BKE certificering	€ 6.286,48			€ 6.286,48
Basis Didactische Bekwaamheid Engels	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Basis Didactische Bekwaamheid onderwijsontwerpen/blended learning		€ 4.950,00	€ 19.440,00	€ 24.390,00
Basis Didactische Bekwaamheid doceren		€ 6.600,00	€ 25.920,00	€ 32.520,00
BDB certificering	€ 4.302,76			€ 4.302,76
BDB Quickstart 3-10; 5 deelnemers; 3*2,5 uur=7,5 uur	€ 0,00	€ 375,00	€ 1.500,00	€ 1.875,00
SKE certificering	€ 1.294,70			€ 1.294,70
Cambridge Engels	€ 5.700,00	€ 0,00		€ 5.700,00
Subtotaal HZ- label	€ 17.583,94	€ 13.125,00	€ 57.100,00	€ 87.808,94
Opleidingscommissie	€ 24.683,00	€ 0,00		€ 24.683,00
Taalmundo cursus Nederlands	€ 27.987,50	€ 0,00		€ 27.987,50
Training Examencommissie	€ 0,00	€ 0,00		€ 0,00
Timemanagement	€ 0,00	€ 0,00		€ 0,00
Training Excel	€ 1.328,00	€ 0,00		€ 1.328,00
Subtotaal diverse trainingen	€ 53.998,50	€ 0,00	€ 0,00	€ 53.998,50
Welkomstfair	€ 0,00	€ 4.160,00		€ 4.160,00
Diversen, o.a. catering, zaalhuur, HZ Academy	€ 9.961,30	€ 0,00		€ 9.961,30
Subtotaal	€ 9.961,30	€ 4.160,00	€ 0,00	€ 14.121,30
Totaal	€ 81.543,74	€ 17.285,00	€ 57.100,00	€ 155.928,74

Tabel 17: Kosten individuele scholing 2023

Individuele scholing	Out of pocket
Studiekosten, coachingskosten	€ 760.130,99
Lidmaatschappen beroepsverenigingen	€ 23.550,68
Reiskosten	€ 8.543,43
Vakliteratuur/abbonementen	€ 67.613,19
Congressen, bijeenkomsten	€ 65.362,16
Totaal	€ 925.200,45
Individuele scholing	Kosten tijd
Masters (incl. aftrek beurs)	€ 140.475,79
Promotietrajecten	€ 4.327,00
Deskundigheidsbevordering (OP)	€ 859.650,00
Deskundigheidsbevordering (AOP)	€ 392.160,00
Totaal	€ 1.396.612,79
Vervangingskosten onderzoek	€ 2.324,00

Tabel 18: Totale uitgaven professionalisering 2023

Totalen professionalisering	
Totaal out-of-pocket 2023	€ 1.006.744,19
Totaal tijd 2023	€ 1.473.321,79
Totaal	€ 2.480.065,98
Getotaliseerd jaarinkomen HZ 2023	€ 36.599.320,00
6% van jaarinkomen is	€ 2.195.959,20

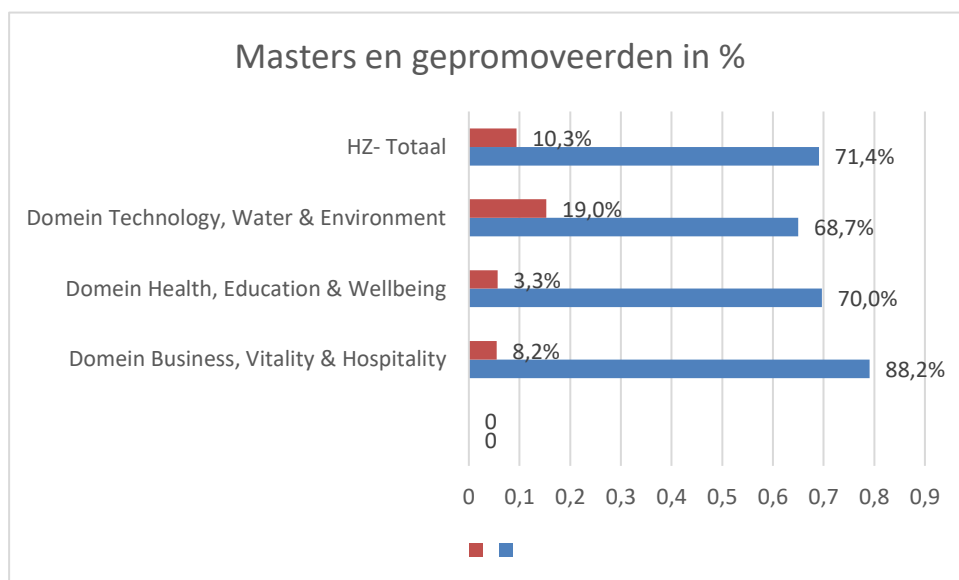
De HZ realiseert met een uitkomst van 6,78 % de professionaliseringsdoelstelling van 6% ruimschoots. We zien ten opzichte van voorgaande jaren een stijging van de out-of-pocketkosten voor professionalisering.

Masters en gepromoveerden

Het totale percentage masters en gepromoveerden is in 2023 licht gestegen ten opzichte van 2022: 71,4% masters in 2023 tegen 69,1% in 2022 respectievelijk 10,3% in 2023 tegen 9,4% in 2022.

Tabel 19: Percentages Masters en gepromoveerden onderwijsgevend personeel op peildatum 31/12/2023 (o.b.v. aantal medewerkers met HZ-contract)

Percentage masters en gepromoveerden		
	HBO/WO-master *	Phd
Domein Business, Vitality & Hospitality	88,2%	8,2%
Domein Health, Education & Wellbeing	70,0%	3,3%
Domein Technology, Water & Environment	68,7%	19,0%
HZ Totaal 2023 in %	71,4%	10,3%
<i>*Inclusief gepromoveerden met een master</i>		



4. Participatiebanen

Tabel 20: Participatiebanen 2022 en 2023

Participatiebanen	2022	2023
Medewerkers	3,3 fte	3,3 fte

De inzet van participatiemedewerkers omvatte 3,3 fte (zes personen), waarvan 1,5 fte met een HZ-dienstverband. De overige inzet van participatiemedewerkers vindt plaats door middel van detachering, onder meer vanuit Orionis. De genoemde 3,3 fte inzet komt overeen met 5,18 participatiebaan. Dit is ongewijzigd ten opzichte van 2022. De realisatie van meer participatiebanen binnen de HZ heeft de aandacht: in 2023 is een samenwerking aangegaan met Stichting Werken en Studeren op Maat. Vanwege keuzes en capaciteitsissues in team P&OO heeft de gewenste uitbreiding van de participatiebanen binnen de HZ nog geen plaats gehad.

5. DAM-gelden (Decentrale ArbeidsMiddelen) 2022 en 2023

Tabel 21: Begroting en realisatie DAM-gelden 2023

	Begroting	Realisatie
<i>Duurzame inzetbaarheid</i>		
Collectieve IPAP 0-80%	€ 70.000,00	€ 76.632,00
Werkgeversbijdrage activiteiten HZ- Fun	€ 25.000,00	€ 27.232,00
<i>Vitaliteit en gezondheid</i>		
HZ- Vitality aanbod	€ 17.500,00	€ 3.405,00
Mentale en lichamelijke fitheid	€ 80.000,00	€ 53.147,00
Begeleidingsuren vitalitycentrum	€ 9.000,00	€ 21.622,00
<i>Doelgroepenbeleid</i>		
Participatiebanen	€ 30.000,00	€ 26.544,00
<i>Woon-werkverkeer en tunnelvergoeding</i>		
Woon- werkverkeer ADA	€ 30.000,00	€ 47.700,00
Woon- werkverkeer doelgroep tunnelvergoeding	€ 1.500,00	€ 1.190,00
Extra bruto thuisvergoeding van € 1,72 per werkdag (bovenop fiscaal maximum van € 2,15 per werkdag)	€ 22.500,00	€ 28.502,00
Kinderopvang (0,5%)	€ 130.000,00	€ 158.154,00
Betaald ouderschapsverlof (premie pensioen werkgever)	€ 25.000,00	€ 25.936,00
Ontwikkeling activiteiten Diversiteit, Inclusie en Gendergelijkheid	€ 33.000,00	€ 52.071,00
Totaal	€ 473.500,00	€ 522.177,00

*Cao- minimum 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen is in 2023 (totaal € 36.599.320): € 512.390.

Tabel 22: DAM-gelden 2022

	Planning	Verantwoording
<i>Duurzame inzetbaarheid</i>		
Collectieve IPAP 0-80%	€ 70.000,00	€ 76.632,58
Werkgeversbijdrage activiteiten HZ- Fun	€ 25.000,00	€ 24.380,00
<i>Vitaliteit en gezondheid</i>		

HZ- Vitality aanbod	€ 17.500,00	€ 3.015,00
Mentale en lichamelijke fitheid	€ 80.000,00	€ 43.204,00
Begeleidingsuren vitalitycentrum	€ 9.000,00	€ 6.132,00
<i>Doelgroepenbeleid</i>		
Participatiebanen	€ 20.000,00	€ 26.544,00
<i>Woon-werkverkeer en tunnelvergoeding</i>		
Woon- werkverkeer ADA	€ 30.000,00	€ 49.453,00
Woon- werkverkeer doelgroep tunnelvergoeding	€ 5.000,00	€ 1.384,50
Betaald ouderschapsverlof (premie pensioen werkgever)	€ 25.000,00	€ 24.574,00
Ontwikkeling activiteiten Diversiteit, Inclusie en Gendergelijkheid	€ 2.500,00	€ 6.066,50
Enmalige onkostenvergoeding medewerkers	€ 245.000,00	€ 263.082,00
Totaal	€ 529.000,00	€ 524.467,58

*Cao- minimum 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen is in 2022 (totaal € 33.248.036,87): € 468.797,32.



JAAARREKENING 2023

Versie 12 juni 2023

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Financiële Positie	184
2	Resultaat	185
3	Grondslagen	186
4	Kengetallen	192
5	Balans per 31 december 2023, vergelijkende cijfers per 31 december 2022	193
6	Staat van Baten en Lasten 2023, vergelijkende cijfers 2022	195
7	Kasstroomoverzicht 2023	196
8	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2023	197
9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	206
10	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2023	209
11	Overzicht verbonden partijen	214
12	Verantwoording Subsidies	215
13	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	216
14	Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	220
15	VOORSTEL BESTEMMING SALDO VAN BATEN EN LASTEN	221
16	BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING	222

1 FINANCIËLE POSITIE

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

	31-12-2023		31-12-2022	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	52.924.577	49,3	50.619.517	51,0
Financiële vaste activa	2.693.589	2,5	2.655.689	2,7
	<u>55.618.166</u>	<u>51,8</u>	<u>53.275.206</u>	<u>53,7</u>
Vlottende activa				
Voorraden	51.289	0,1	54.431	0,1
Vorderingen	9.032.899	8,4	4.612.446	4,7
Liquide middelen	42.730.687	39,8	41.267.674	41,6
	<u>51.814.875</u>	<u>48,2</u>	<u>45.934.551</u>	<u>46,3</u>
	<u><u>107.433.041</u></u>	<u><u>100,0</u></u>	<u><u>99.209.757</u></u>	<u><u>100,0</u></u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	53.023.634	49,4	52.624.701	53,0
Voorzieningen	4.184.155	3,9	5.884.960	5,9
Langlopende schulden	26.088.865	24,3	23.110.000	23,3
Kortlopende schulden	24.136.387	22,5	17.590.096	17,7
	<u>107.433.041</u>	<u>100,0</u>	<u>99.209.757</u>	<u>100,0</u>

2 RESULTAAT

		2023	Begroot 2023	2022
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	46.572.330	47.429.730	47.578.890
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	6.426.888	7.218.038	5.690.717
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	9.385.286	9.281.297	6.595.999
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.491.751	965.098	1.188.700
Overige baten	(13)	3.876.593	4.708.797	9.246.743
Som der baten		<u>67.752.848</u>	<u>69.602.960</u>	<u>70.301.049</u>
Lasten				
Personele lasten	(14)	49.602.674	51.711.097	46.381.068
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	4.220.700	4.692.056	3.452.182
Huisvestingskosten	(16)	2.808.556	2.820.719	2.037.797
Overige lasten	(17)	12.177.896	11.755.845	11.377.820
Totaal lasten		<u>68.809.826</u>	<u>70.979.717</u>	<u>63.248.867</u>
Saldo baten en lasten		-1.056.978	-1.376.757	7.052.182
Financiële baten en lasten	(18)	1.418.013	-181.656	674.119
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	37.900	-	106.032
Resultaat baten en lasten		<u><u>398.935</u></u>	<u><u>-1.558.413</u></u>	<u><u>7.832.333</u></u>

3 GRONDSLAGEN

ALGEMEEN

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

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

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening.

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

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd tegen kostprijs. De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

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

Activiteiten

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

Begroting

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

Saldering

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

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

Consolidatie

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Financiële instrumenten

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

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

De onderhanden activa zijn gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde. Bij oplevering worden de onderhanden activa verantwoord onder 'Gereedgekomen onderhanden activa'.

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

Financiële vaste activa

Groepsmaatschappijen

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

Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen;

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

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa;

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

Projecten

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

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

Vorraden

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

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Eigen vermogen

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Pensioenen

De HZ kent een Pensioen- en Flexibele Uittredingsregeling voor huidige en voormalige werknemers. De pensioenen zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. De regeling is te karakteriseren als zogeheten toegezegd- pensioenregelingen, waarbij de uitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddeld salaris gedurende dit dienstverband.

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

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

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

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

Dekkingsgraad:

De actuele dekkingsgraad steeg in 2023 van 110,9 naar 111,9%. Op 1 januari van dit jaar ging de pensioenverhoging van 11,96% in. Deelnemers die nog pensioen opbouwen

De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste 12 actuele dekkingsgraden. Doordat het een gemiddelde is, geeft de beleidsdekkingsgraad een stabiel beeld van onze financiële positie. Deze dekkingsgraad wordt daarom onder meer gebruikt bij besluiten over het verhogen van de pensioenen (indexatie). In het 1e kwartaal van 2023 veranderde de beleidsdekkingsgraad niet: 118,6%.

Herstelplan:

Op grond van de wet moeten pensioenfondsen een herstelplan berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Een berekening moet laten zien dat de beleidsdekkingsgraad binnen 10 jaar vanaf eind 2022 groeit naar het vereiste niveau dat voor ABP 129,2% bedraagt. Wanneer dit niveau binnen 10 jaar niet wordt bereikt, moet in de berekening het beleid worden aangepast om zo het vereiste niveau te kunnen halen. Dit kan bijvoorbeeld door minder verhogen (indexeren) van de pensioenen. Kan het vereiste niveau in de berekening van het herstelplan dan nog niet worden bereikt, dan moeten de pensioenen worden verlaagd.

Voorzieningen

Hieronder zijn de volgende personele voorzieningen opgenomen:

Voorziening wachtgelden:

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van zowel het wettelijk als bovenwettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers die voor rekening van HZ komen. Vanaf 1 januari 2007 wordt ook het wettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers rechtstreeks bij HZ in rekening gebracht. Jaarlijks wordt bezien of de voorziening wachtgelden toereikend is om de wachtgeldaanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie. De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten):

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van de loonkosten van medewerkers die in het kader van het eigen risicodragerschap voor de wet WGA voor rekening van HZ komen. Jaarlijks wordt op niveau van de betreffende individuele medewerkers bepaald of de voorziening toereikend is om de aanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie. De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening jubileumuitkering:

Op grond van artikel H-5 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs wordt een werknemer bij het bereiken van een 25-, 40- of 50-jarig ambtsjubileum een gratificatie toegekend van respectievelijk 50, 100 of 100% van diens inkomen per maand. Hiervoor wordt op een voorziening gevormd waaruit deze gratificaties kunnen worden voldaan. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald, waarbij rekening gehouden wordt met vroegtijdig vertrek en overlijden van werknemers. De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening WS-regeling:

Op grond van de cao-hbo hebben de medewerkers, indien zij voldoen aan de hiervoor geldende voorwaarden, recht op een werktijdvermindering van maximaal 20%. Waarbij de medewerker een eigen bijdrage betaalt. De werktijdvermindering met gedeeltelijk behoud van salaris (hierna: het werkgeversaandeel) wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid meer wordt ontvangen. Ten aanzien van de werktijdvermindering senioren wordt het werkgeversaandeel in de kosten als gevolg van de werktijdvermindering, voor medewerkers die hiervan gebruik maken, per verslagjaar voorzien voor de duur van de regeling (categorie b).

Naast deze zogenaamde actieve deelnemers aan deze regeling is in de voorziening per balansdatum ook rekening gehouden met de medewerkers die in het verslagjaar al aan alle criteria (leeftijd en aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren en nog niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie c).

Aangezien het voor de werknemer gunstiger is de laatste 5 jaar voorafgaand aan pensioneren gebruik te maken van de regeling is bij het bepalen van de benodigde hoogte van de voorziening ingeschat dat medewerkers pas vanaf 5 jaar voorafgaand aan pensioneren gebruik zullen maken van de regeling. De voorziening wordt evenredig opgebouwd in de periode van 10 tot 5 jaar voorafgaand aan pensioneren. Bij het bepalen van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met een deelnamekans en een blijfkans. De deelnamekans is gebaseerd op de per balansdatum bestaande verhouding wel/niet deelnemen bij medewerker, die recht hebben op deelname aan de regeling.

Voor werknemers die in het verslagjaar niet aan beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren is geen voorziening getroffen. Aangezien er voor deze groep geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt. De referentiegegevens zijn nog te beperkt om een betrouwbare schatting te maken.

De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening transitievergoeding:

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

Voorziening DI-uren:

In eerste instantie was het de bedoeling dat de gespaarde uren voor 1 september 2023 werden opgenomen. Indien dit niet het geval was zouden deze komen te vervallen.

Onlangs is landelijk afgesproken dat deze oude uren kunnen worden uitbetaald of later ingezet worden.

De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Langlopende schulden

De onder langlopende schulden verantwoorde terugbetaling claim Rekenschap is gewaardeerd tegen contante waarde.

Het kortlopende deel van deze schuld is verantwoord onder de kortlopende schulden tegen nominale waarde. De rekenrente die hiervoor gehanteerd wordt is op basis van de ontwikkelingen van de rente-tarieven bij 'Schatkistbankieren' in 2015 aangepast van 3,65% naar 0,89%. Dit percentage wordt per ultimo 2021 als reëel beoordeeld.

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

Kortlopende schulden

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Projecten van derden worden verwerkt onder vlottende activa en/of passiva. Resultaten op de projecten worden verwerkt volgens de percentage of completion method. De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Rijksbijdragen Ministerie van OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-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.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

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

Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

KENGETALLEN

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

	<u>Norm inspectie</u>	<u>Norm OCW</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	0,50	>0,5 <1,5	2,15	2,61
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>			2,14	2,61
Solvabiliteit 1 <i>Eigen vermogen (excl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>	30,00%	>10% <50%	49,36%	53,04%
Solvabiliteit 2 <i>Eigen vermogen (incl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>			53,25%	58,98%
Rentabiliteit <i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten *100%</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	0,59%	11,14%
Personele lasten / totale lasten			72,09%	73,33%
Materiele lasten / totale lasten			27,91%	26,67%
Huisvestingsratio <i>huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terrein/ totale lasten</i>	15,00		7,33	6,49
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen (excl. voorziening)/totale baten</i>	5,00		78,26	74,86
Bovenmatig Eigen vermogen	0,00		0,00	0,00

5 BALANS PER 31 DECEMBER 2023, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2022

(na winstbestemming)

		31 december 2023	31 december 2022
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa (1)			
Gebouwen en verbouwingen		34.266.259	15.584.877
Terreinen (incl. inrichting)		8.718.736	8.114.203
Inventaris en apparatuur		9.682.831	5.826.245
Onderhanden activa		256.751	21.094.192
		<u>52.924.577</u>	<u>50.619.517</u>
Financiële vaste activa (2)			
Groepsmaatschappijen		2.693.589	2.655.689
		<u>55.618.166</u>	<u>53.275.206</u>
Vlottende activa			
Vorraden (3)			
		51.289	54.431
Vorderingen			
Debiteuren		1.583.915	516.399
Groepsmaatschappijen		-	7.316
Vorderingen op participanten en maatschappijen		356.908	457.087
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		48.789	49.673
Overige vorderingen		6.710.072	3.164.850
Overlopende activa		333.215	417.121
		<u>9.032.899</u>	<u>4.612.446</u>
Liquide middelen (4)			
		42.730.687	41.267.674
		<u>51.814.875</u>	<u>45.934.551</u>
		<u><u>107.433.041</u></u>	<u><u>99.209.757</u></u>

		31 december 2023	31 december 2022
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	(5)		
Algemene reserve		11.344.130	11.066.036
Bestemmingsreserves (publiek)		38.986.439	38.903.500
Bestemmingsreserves (privaat)		2.693.065	2.655.165
		<u>53.023.634</u>	<u>52.624.701</u>
Vorzieningen	(6)	4.184.155	5.884.960
Langlopende schulden	(7)		
Langlopende schulden		26.088.865	23.110.000
Kortlopende schulden	(8)		
Crediteuren en kredietinstellingen		1.685.052	1.545.426
Ministerie		533.333	533.333
Schulden aan groepsmaatschappijen		163.757	87.273
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		271.373	458.263
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		3.322.254	2.990.362
Overige schulden		8.313.787	3.498.298
Overlopende passiva		9.846.831	8.477.141
		<u>24.136.387</u>	<u>17.590.096</u>
		<u>107.433.041</u>	<u>99.209.757</u>

6 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2023, VERGELIJKENDE CIJFERS 2022

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	46.572.330	47.429.730	47.578.890
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	6.426.888	7.218.038	5.690.717
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	9.385.286	9.281.297	6.595.999
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.491.751	965.098	1.188.700
Overige baten	(13)	3.876.593	4.708.797	9.246.743
Som der baten		<u>67.752.848</u>	<u>69.602.960</u>	<u>70.301.049</u>
Lasten				
Personele lasten	(14)	49.602.674	51.711.097	46.381.068
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	4.220.700	4.692.056	3.452.182
Huisvestingskosten	(16)	2.808.556	2.820.719	2.037.797
Overige lasten	(17)	12.177.896	11.755.845	11.377.820
Totaal lasten		<u>68.809.826</u>	<u>70.979.717</u>	<u>63.248.867</u>
Saldo baten en lasten		-1.056.978	-1.376.757	7.052.182
Financiële baten en lasten	(18)	1.418.013	-181.656	674.119
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	37.900	-	106.032
Nettoresultaat		<u><u>398.935</u></u>	<u><u>-1.558.413</u></u>	<u><u>7.832.333</u></u>

7 KASSTROOMOVERZICHT 2023

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2023		2022	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	-1.056.978		7.052.182	
Afschrijvingen	4.220.700		2.910.869	
Mutatie voorzieningen	-1.700.805		-787.022	
Mutatie voorraden	3.142		-11.731	
Mutatie vorderingen	-4.420.453		-768.295	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	6.546.291		1.961.141	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		3.591.897		10.357.144
Ontvangen interest	1.561.413		886.745	
Betaalde interest	-143.400		-212.626	
		1.418.013		674.119
Kasstroom uit operationele activiteiten		5.009.910		11.031.263
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-6.525.762		-13.455.235	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-		35.260	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-6.525.762		-13.419.975
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Storting langlopende schuld	4.140.000		-	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.161.135		-4.108.008	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		2.978.865		-4.108.008
		1.463.013		-6.496.720
Samenstelling geldmiddelen				
	2023		2022	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		41.267.674		47.764.394
Mutatie liquide middelen		1.463.013		-6.496.720
Geldmiddelen per 31 december		42.730.687		41.267.674

8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2023

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Gebouwen en ver- bouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Onder- handen activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2023					
Aanschaffingswaarde	38.122.097	8.999.866	15.384.428	21.094.193	83.600.584
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-22.537.221	-885.662	-9.558.183	-	-32.981.066
	<u>15.584.876</u>	<u>8.114.204</u>	<u>5.826.245</u>	<u>21.094.193</u>	<u>50.619.518</u>
Mutaties					
Investeringen	598.250	-	1.153.349	4.774.160	6.525.759
Afschrijvingen	-2.213.370	-25.089	-1.982.241	-	-4.220.700
In exploitatie JRCZ	20.296.503	629.621	4.685.478	-25.611.602	-
	<u>18.681.383</u>	<u>604.532</u>	<u>3.856.586</u>	<u>-20.837.442</u>	<u>2.305.059</u>
Boekwaarde per 31 december 2023					
Aanschaffingswaarde	59.016.850	9.629.487	21.223.255	256.751	90.126.343
Cumulatieve afschrijvingen	-24.750.591	-910.751	-11.540.424	-	-37.201.766
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>34.266.259</u>	<u>8.718.736</u>	<u>9.682.831</u>	<u>256.751</u>	<u>52.924.577</u>

De post Onderhanden activa heeft voornamelijk betrekking op de bouw van het JRCZ (€21.053.539) gelegen aan het Groenewoud te Middelburg.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	9
Gebouwen	3,3 - 3,
Terreinen (incl.inrichting)	0,0 - 10,
Verbouwing	3,3 - 20,
Inventaris en apparatuur	6,7 - 25,

	Bedrag €	Peildatum
<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>		
Vlissingen - Edisonweg 2	1.701.000	1-1-202
Vlissingen - Edisonweg 4	10.821.000	1-1-202
Middelburg - Groene Woud 1	19.979.000	1-1-202
	<u>32.501.000</u>	

	Bedrag €
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>	
Vlissingen - Edisonweg 2	8.902.000
Vlissingen - Edisonweg 4	47.961.000
Middelburg - Groene Woud 1-3	25.514.000
Middelburg - Groene Woud 1a (JRCZ)	25.466.000
	<u>107.843.000</u>

2. Financiële vaste activa

	31-12-2023 €	31-12-2022 €
Groepsmaatschappijen		
HZ Holding B.V. te Vlissingen 100%	<u>2.693.589</u>	<u>2.655.689</u>

Het resultaat van HZ Holding B.V. in 2023 bedraagt €37.900 positief.

VLOTTENDE ACTIVA

3. Voorraden

Voorraden	<u>51.289</u>	<u>54.431</u>
-----------	---------------	---------------

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Debiteuren		
Debiteuren	1.767.674	529.989
Voorziening dubieuze debiteuren	-183.759	-13.590
	<u>1.583.915</u>	<u>516.399</u>
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	-	7.316
	<u>-</u>	<u>7.316</u>
Vorderingen op participanten en maatschappijen		
Stichting ADA	356.908	457.087
	<u>356.908</u>	<u>457.087</u>
Studenten		
Studenten	48.789	49.673
	<u>48.789</u>	<u>49.673</u>
De vorderingen op studenten bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige vorderingen		
Betalingsautoriteit Interreg	246.099	1.137.856
Provincie Zeeland	4.203.687	57.514
RVO	136.552	-
NWO	259.657	204.609
Stimulus OPZuid/JTF/REACT EU	831.030	507.595
Te vorderen overige projectsubsidies	398.413	600.881
Te factureren bedragen	169.136	445.966
Nog te ontvangen rente	396.943	142.975
Overige vorderingen	68.555	67.454
	<u>6.710.072</u>	<u>3.164.850</u>
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	326.983	409.621
Verstreckte reisvoorschotten personeel	6.232	7.500
	<u>333.215</u>	<u>417.121</u>
4. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	42.717.150	41.335.096
Kasmiddelen	2.866	2.202
Gelden onderweg	10.671	-69.624
	<u>42.730.687</u>	<u>41.267.674</u>

Voor de liquide middelen wordt een Rekening-courant aangehouden bij het Ministerie van Financiën, ook wel bekend als "Schatkistbankieren". De rekening-courant kredietfaciliteit per ultimo 2023 bedroeg hierbij € 3.500.000.

De afwikkeling van het betalingsverkeer vindt plaats via een bankrekening bij de ING-bank. Deze ING-rekening wordt dagelijks automatisch op € 0 geboekt ten gunste, c.q. ten laste van de Rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Aan deze rekening bij de ING-bank is een Intradaglimiet gekoppeld van € 5.000.000.

De liquide middelen staan, op een bedrag van € 85.000 na, volledig ter vrij beschikking van de stichting. Voor het genoemde bedrag is een bankgarantie gesteld ten gunste van de Gemeente Middelburg. Deze garantie vervalt zodra debiteur (HZ) naar het oordeel van crediteur (Gemeente Middelburg) aan zijn verplichtingen uit hoofde van haar verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst heeft voldaan. Dit betreft de realisering uitbreiding Groenewoud 1 te Middelburg met JRCZ.

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
5. Eigen vermogen		
Algemene reserve	11.344.130	11.066.036
Bestemmingsreserves (publiek)	38.986.439	38.903.500
Bestemmingsreserves (privaat)	2.693.065	2.655.165
	<u>53.023.634</u>	<u>52.624.701</u>

	Stand per 1-1-2023	Resultaat 2023	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>11.066.034</u>	<u>278.096</u>	-	<u>11.344.130</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Reserve huisvestingsbeleid	35.821.166	1.066.971	-	36.888.137
NPO gelden	1.952.826	-1.113.199	-	839.627
Reserve studievoorschotmiddelen	1.129.508	129.167	-	1.258.675
	<u>38.903.500</u>	<u>82.939</u>	-	<u>38.986.439</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Deelnemingsresultaat	<u>2.655.165</u>	<u>37.900</u>	-	<u>2.693.065</u>

Verdeling exploitatieresultaat 2023

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2023 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

Bij algemene reserve wordt € 278.096 toegevoegd, € 1.066.971 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 1.113.199 wordt afgeboekt van de bestemmingsreserve NPO gelden, € 129.167 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen en het resterende bedrag ad € 37.900 wordt toevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2023.

Bestemmingsreserve publiek

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

De bestemmingsreserves NPO gelden en studievoorschotmiddelen worden gevormd door niet bestede NRB-bijdragen. De middelen die in deze reserve gereserveerd worden hebben een doelbesteding.

Deelnemingsresultaat

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

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
6. Voorzieningen		
Personeelsvoorziening	611.910	848.597
Overige personeelsvoorzieningen	3.572.245	5.036.363
	<u>4.184.155</u>	<u>5.884.960</u>

Personeelsvoorziening

Wachtgelden - wettelijk deel	51.319	176.232
Wachtgelden - bovenwettelijk	151.817	229.241
Voorziening WGA	408.774	443.124
	<u>611.910</u>	<u>848.597</u>

Wachtgelden - wettelijk deel	Wachtgelden - bovenwettelijk	Voorziening WGA	Totaal
€	€	€	€

Personeelsvoorzieningen

Stand per 1-1-2023	176.232	229.241	443.124	848.597
Dotatie	64.869	33.710	92.284	190.863
Onttrekking	-93.383	-81.562	-126.634	-301.579
Vrijval	-96.399	-29.572	-	-125.971
Stand per 31-12-2023	<u>51.319</u>	<u>151.817</u>	<u>408.774</u>	<u>611.910</u>

Kortlopend deel <1 jaar	46.682	22.546	120.254	189.482
Middellang lopend deel 1-5 jaar	4.637	63.244	215.052	282.933
Langlopend deel >5 jaar	-	66.027	73.468	139.495

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Overige personeelsvoorzieningen		
Voorziening jubileum uitkering	494.455	410.780
Voorziening WS-regeling	2.742.752	3.983.554
Voorziening transitie vergoeding	64.352	70.335
Voorziening DI uren	270.686	571.694
	<u>3.572.245</u>	<u>5.036.363</u>

	Voorziening jubileum uitkering	Voorziening WS-regeling	Voorziening transitie vergoeding	Voorziening DI uren	Totaal
	€	€	€	€	€
Overige personeelsvoorzieningen					
Stand per 1-1-2023	410.780	3.983.555	70.336	571.694	5.036.365
Dotatie	141.610	1.242.062	121.917	43.862	1.549.451
Onttrekking	-36.872	-360.438	-26.444	-240.275	-664.029
Vrijval	-21.063	-2.122.427	-101.457	-104.595	-2.349.542
Stand per 31-12-2023	<u>494.455</u>	<u>2.742.752</u>	<u>64.352</u>	<u>270.686</u>	<u>3.572.245</u>
Kortlopend deel <1 jaar	72.383	587.184	64.353	270.687	994.607
Middellang lopend deel 1-5 jaar	143.484	3.417.469	-	-	3.560.953
Langlopend deel >5 jaar	278.588	1.092.661	-	-	1.371.249

7. Langlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Langlopende schulden		
Ministerie van Financiën, IRC 16767	13.866.667	14.400.000
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	11.422.198	7.860.000
Lening HZ Holding	800.000	850.000
	<u>26.088.865</u>	<u>23.110.000</u>

	Rente perc.	Stand per 1-1-2023	Storting	Aflossing in 2023	Stand per 31-12-2023	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		€	€	€	€	€	€
Leningen							
Ministerie van Financiën, IRC 16767	-	14.400.000	-	-533.333	13.866.667	2.133.334	11.733.333
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	-	7.860.000	4.140.000	-577.802	11.422.198	2.521.318	4.760.880
Lening HZ Holding	-	850.000	-	-50.000	800.000	200.000	600.000
		<u>23.110.000</u>	<u>4.140.000</u>	<u>-1.161.135</u>	<u>26.088.865</u>	<u>4.854.652</u>	<u>17.094.213</u>
		-	-	-	-	-	-
		<u>23.110.000</u>	<u>4.140.000</u>	<u>-1.161.135</u>	<u>26.088.865</u>	<u>4.854.652</u>	<u>17.094.213</u>

Lening Ministerie van Financiën

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

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

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

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

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

Voor deze lening zijn de volgende zekerheden gesteld:

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

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

Provincie Zeeland, subsidie realisatie JRCZ.

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

Het per ultimo 2019 onder de langlopende schulden opgenomen bedrag betreft een ontvangen voorschot op basis van de begroting voor het onderdeel casco (bouwkosten + historische kosten) ad € 7.860.000 waarvan, conform beschikking d.d. 26-03-2019, ultimo 2022 in totaal een bedrag van € 7.860.000 is ontvangen.

Lening HZ Holding

Dit betreft een lening van € 1.000.000 met een looptijd van 20 jaar. De aflossing van de uitstaande hoofdsom gebeurt door betaling van twintig gelijke jaarlijkse termijnen van elk € 50.000. Betaling dient plaats te vinden per 31 december ieder jaar. De eerste termijn was verschuldigd op 31 december 2021.

Over de hoofdsom en eventuele achterstallige rente zal door de Lener een rente verschuldigd zijn van 2,1% op jaarbasis. De rente wordt jaarlijks achteraf door de Lener aan Uitlener vergoed, voor het eerst per 31 december 2021.

8. Kortlopende schulden

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	1.685.052	1.545.426
Ministerie		
Ministerie van Financiën	533.333	533.333
Schulden aan groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	31.620	7.986
HZ Holding	104.311	50.000
TWZ Payroll B.V.	27.826	29.287
	163.757	87.273
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Stichting ADA	271.373	458.263
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	263.382	167.996
Loonheffing	1.822.584	1.669.460
Premies sociale verzekeringen	614.231	535.186
Schulden terzake van pensioenen	622.057	617.720
	3.322.254	2.990.362
Overige kortlopende schulden		
Accountants- en advieskosten	35.000	25.450
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	60.233	2.127
Corona-enveloppe	966.018	1.735.294
Vooruitontvangen Vitale Krimpregio	5.676.413	904.907
Overige posten	1.576.123	830.520
	8.313.787	3.498.298
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	4.413.628	4.296.426
Geoormerkte subsidies OCW	43.419	85.971
Erasmus/IP-gelden	292.613	319.777
Vooruitontvangen subsidiegelden	1.114.661	1.534.325
NWO- St. Inov.Alliantie	1.002.671	472.136
transporteren	6.866.992	6.708.635

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Transport	6.866.992	6.708.635
RVO	824.929	-
Provincie Zeeland	159.129	-
Stimulus OPZuid/JTF/REACT EU	32.417	-
Vakantiegeld	1.629.182	1.452.129
Vakantiedagen	334.182	316.377
	<u>9.846.831</u>	<u>8.477.141</u>

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

9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Servicecontracten

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor reproductie. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2023, derhalve eindigend op 31 december 2027. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met tweemaal een jaar worden verlengd, derhalve tot 31 december 2029. De tarieven zijn conform het calculatieblad perseel 2 reproductie

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van print-, scan- en kopieervoorzieningen. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2023, derhalve eindigend op 31 december 2027. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met tweemaal een jaar worden verlengd, derhalve tot 31 december 2029.

De overeengekomen tarieven kunnen vanaf 1 januari 2024 jaarlijks worden geïndexeerd o.b.v. CPA Sectie N77 2010 =100.

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

Met ZB I Planbureau is, als bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst van 23 november 2011, via een SLA een concrete uitwerking van het dienstenaanbod afgesloten voor het jaar 2023 (na eerdere SLA's in 2014, 2017 tot en met 2019, 2020, 2021 en 2022). Het hiermee gemoeide bedrag voor 2023 bedraagt € 43.183 exclusief btw en wordt per kwartaal in rekening gebracht.

Samenwerkingsovereenkomst

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

Huur en leasecontracten:

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2024 € 3.224,25 per maand. Btw is hierop vanaf 1 januari 2021 blijkens een mededeling van de verhuurder niet langer van toepassing. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2018 tot en met 31 december 2020 en inmiddels verlengd tot 31 augustus 2024.

Met Centralpoint Nijmegen B.V. is, na een Europese aanbesteding, een raamovereenkomst afgesloten voor de levering van professionele ICT-hardware. Deze overeenkomst treedt in werking op 1 april 2021 voor een initiële duur van twee jaar. Opdrachtgever heeft een éézijdige, optionele verlengingsmogelijkheid van drie keer één jaar.

Met G4S is op 17 mei 2021 een driejarige overeenkomst aangegaan voor de professionele afhandeling van alarmmeldingen. De abonnementsprijs bedraagt € 1.940 exclusief btw per jaar. Daarnaast geldt een tarief van € 33,15 exclusief btw voor iedere alarmopvolging.

Met Enduris B.V. is op 19 juli 2021 een overeenkomst voor onbepaalde tijd aangegaan voor aansluiting en transport van elektrische energie ten behoeve van de percelen van de HZ. De tarieven zijn die zoals periodiek vastgesteld door de Energiekamer.

Met Anexo BV is m.i.v. 1 augustus 2021 een overeenkomst gesloten met een looptijd van vijf jaar voor de meetdiensten huur elektra op het adres Edisonweg 2 te Vlissingen voor een bedrag van € 45,52 exclusief btw per maand.

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

Met Hydrozorg is m.i.v. 1 mei 2021 een vijfjarige overeenkomst afgesloten, te weten een onderhoudscontract voor de interieurbeplanting. De hieruit voortvloeiende financiële verplichting bedraagt € 2.667 inclusief btw en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Met Circular Interiors is m.i.v. 1 augustus 2021 een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van thuiswerkplekken. Deze kent een looptijd van 60 maanden en de maandelijkse verplichting uit hoofde van deze overeenkomst bedraagt € 1.092,03.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid:

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

Meerjarige financiële verplichtingen

Investeringsverplichtingen

De HZ is ultimo 2022 investeringsverplichtingen aangegaan:

De HZ is op 02-08-2019 een zogenaamde Basisovereenkomst aangegaan met Rothuizen BouwMeesterPro B.V. te Middelburg inzake de realisatie van een Joint Research Center aan het Groenewoud in Middelburg. HZ heeft hier als opdrachtgever een vooraf overeengekomen budget (waarvan de marktconformiteit door een onafhankelijke derde-deskundige is getoetst) aan de opdrachtnemer beschikbaar gesteld. De werkzaamheden dienen door opdrachtnemer gegarandeerd volgens de gestelde randvoorwaarden van tijd en kwaliteit binnen dit budget te worden uitgevoerd.

10 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2023

Baten

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
9. Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	47.613.664	47.910.517	48.294.746
Doorbetaalde NRB ADA	-1.882.237	-1.880.585	-1.759.481
Geormerkte subsidies	99.622	-	111.056
Geboekte baten NPO	741.281	1.399.798	932.569
	<u>46.572.330</u>	<u>47.429.730</u>	<u>47.578.890</u>

Normatieve rijksbijdrage (HBO)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2023 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2021) is €681.082 lager dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2022 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2020).

Geormerkte subsidies:

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 1090570):

De lerarenbeurs van €52.144 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 7 docenten in 2023.

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 1349887):

De lerarenbeurs van €47.477 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 5 docenten in 2023.

10. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	5.849.086	6.501.117	5.690.717
Subsidie JRCZ	577.802	716.921	-
	<u>6.426.888</u>	<u>7.218.038</u>	<u>5.690.717</u>

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a.

- €1.440.149 Provincie Zeeland
- €980.987 NWO
- €590.076 Stimulus OPZuid/JTF/REACT EU
- €406.319 Erasmus/IP gelden
- €349.961 Interreg
- €247.755 Regio Deal

Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse andere subsidies van (semi)-overheden.

Subsidie JRCZ betreft het deel vrijval vanuit de subsidie, deze wordt bepaald aan de hand van de afschrijvingen.

	2023	Begroot 2023	2022
	€	€	€
11. College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	9.215.038	9.263.297	6.365.454
Overige cursusgelden	170.248	18.000	230.545
	<u>9.385.286</u>	<u>9.281.297</u>	<u>6.595.999</u>

In de begroting van 2023 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum zijn ingestroomd.

Het collegegeld in 2022 is lager ivm de halvering van collegegeld, die is gecompenseerd via de NRB. Deze halvering is niet meegenomen in de begroting. De daadwerkelijke compensatie is verantwoord onder de Normatieve Rijksbijdrage

12. Baten werk i.o.v. derden

Contractonderwijs	910.870	925.848	499.079
Contractonderzoek nationale overheden	390.722	-	401.320
Contractonderzoek bedrijven	105.401	-	106.280
Overige	84.758	39.250	182.021
	<u>1.491.751</u>	<u>965.098</u>	<u>1.188.700</u>

De baten van het contractonderwijs zijn in 2023 €411.791 hoger dan in 2022 en €14.978 lager dan begroot. De baten voor het contractonderzoek zijn in 2023 €21.477 gedaald ten opzichte van 2022.

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
13. Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	137.752	153.600	246.398
Detachering personeel	1.806.450	1.623.407	1.476.961
Sponsoring	63.800	-	48.000
Vergoeding administratiekosten studenten	47.328	48.000	49.215
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	-	-	403.200
Omzet restauratieve dienst	840.812	542.500	647.004
Omzet repro	5.261	22.000	5.221
Overige	975.190	2.319.290	6.370.744
	<u>3.876.593</u>	<u>4.708.797</u>	<u>9.246.743</u>

De omzet restauratieve dienst is €193.808 hoger dan 2022, toen de baten in negatieve zin werden beïnvloed door Covid. Overige baten in 2022 zijn hoger ivm de verkoop van het pand aan de Boulevard Bankert voor €5.555.666

Lasten

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
14. Personele lasten			
Lonen en salarissen	36.994.876	34.082.398	33.659.115
Sociale lasten	4.866.030	4.545.917	4.316.122
Pensioenlasten	5.176.486	4.835.950	5.356.477
	<u>47.037.392</u>	<u>43.464.265</u>	<u>43.331.714</u>
Dotaties personele voorzieningen	-347.864	945.000	671.160
Personeel niet in loondienst	2.335.849	6.020.475	1.783.135
Overige personele lasten	904.404	1.281.357	846.195
	<u>2.892.389</u>	<u>8.246.832</u>	<u>3.300.490</u>
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	-327.107	-	-251.136
	<u>49.602.674</u>	<u>51.711.097</u>	<u>46.381.068</u>

De totale personele lasten zijn in 2023 € 2.108.423 (4,1%) lager dan begroot en € 3.221.606 (7,0%) hoger dan 2022. De WS voorziening wordt vanaf 2023 op een andere manier berekend. Dit heeft in 2023 een positief effect van € 2.354.562

De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 3.684.626 (61,2%) lager dan begroot en € 552.714 (31,0%) hoger dan 2022.

Aantal FTE's

Aantal fte	2023	2022
OP	294,28	291,39
OBP	201,94	181,86
Directie/Management	30,50	33,00
Totaal	<u>526,72</u>	<u>506,25</u>

15. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Gebouwen	2.213.370	2.409.704	1.522.268
Inventaris en apparatuur	1.982.241	2.276.576	1.382.806
Terreininrichting	25.089	5.776	5.795
Correctie i.v.m. bijzondere waardevermindering	-	-	541.313
	<u>4.220.700</u>	<u>4.692.056</u>	<u>3.452.182</u>

De afschrijvingen in 2023 zijn hoger dan 2022 ivm afschrijving JRCZ

Het als Bijzondere waardevermindering in 2022 vermelde bedrag ad € 541.313 betreft de afboeking van de aanloopkosten voor JRCZ fase 3. Deze fase zal nu nog niet gereailiseerd worden. Mocht dit alsnog plaatsvinden, dan zal het project helemaal opnieuw starten.

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
16. Huisvestingslasten			
Huur	140.293	147.600	134.933
Verzekeringen gebouwen	53.488	85.219	101.414
Klein onderhoud	263.697	300.200	223.616
Energie en water	1.324.754	1.220.000	790.373
Schoonmaakkosten	767.011	730.000	601.083
Heffingen	259.313	301.400	186.378
Overige	-	36.300	-
	<u>2.808.556</u>	<u>2.820.719</u>	<u>2.037.797</u>

De totale huisvestingslasten zijn in 2023 € 770.759 (35,9%) hoger dan 2022. Voornaamste reden hiervoor zijn € 534.381 aan hogere energiekosten.

17. Overige lasten

Administratie en beheer	992.588	1.047.539	797.957
Inventaris en apparatuur	1.994.084	1.820.061	1.826.941
Leer- en hulpmiddelen	642.828	336.121	659.381
Reis- en verblijfskosten	724.463	545.074	587.717
Tegemoetkoming studerenden	398.424	409.782	503.896
Accountantskosten	159.708	114.178	126.681
Advieskosten	73.061	278.400	252.509
Inkoop restauratieve dienst	333.535	239.072	283.218
Kosten repro	1.677	196.020	5.272
Wervingskosten	535.124	559.897	616.592
Restaurantkosten	222.667	134.808	154.854
Inhuur diensten	3.253.013	3.844.356	2.969.775
Abonnementen en contributies	964.785	863.981	1.150.840
Doorbetalde kosten minors	18.000	600	3.375
Telefoonkosten	56.854	96.350	95.073
Portikosten	21.935	32.505	30.342
Kantoorbehoeften	42.865	33.833	34.307
Drukwerk	78.568	52.065	83.920
Kopieerkosten	91.176	153.533	124.976
Kosten visitatie	288.556	280.340	253.523
Verzekeringen	209.105	41.136	50.209
Excursies	245.249	179.394	242.553
Inkoopkosten HZ shop	102.425	-	78.242
Bankkosten en koersverschillen	26.286	20.700	23.867
Doorbetaling collegegelden stichting ADA Roosendaal	-	8.900	-
Bijdrage resultaat stichting ADA Roosendaal	700.920	467.200	421.800
	<u>12.177.896</u>	<u>11.755.845</u>	<u>11.377.820</u>

De Overige lasten zijn in 2023 met € 800.076 (7,0%) gestegen t.o.v. 2022.

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2023 € 167.143 (9,1%) hoger dan 2022. In 2023 is er meer gebruik gemaakt van inhuur diensten € 283.238 (9,5%) hoger dan vorig jaar.

	2023	2022
	€	€
Accountantshonoraria		
Controle van de jaarrekening	100.430	85.450
Andere controlewerkzaamheden	59.278	41.231
Fiscale advisering	-	-
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	-	-
	<u>159.708</u>	<u>126.681</u>

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
18. Financiële baten en lasten			
Rentebaten	1.561.413	-	886.745
Rentelasten	-143.400	-181.656	-212.626
	<u>1.418.013</u>	<u>-181.656</u>	<u>674.119</u>

In 2023 is voor € 1.293.609 aan rente ontvangen in het kader van Schatkistbankieren. Daarnaast betreffen de rentebaten het contant maken van de voorzieningen met een rente van 2,309% (10 jaars Obligatierendement Nederland per 31-12-2022)

De werkelijke rentelasten waren € 38.256 lager dan begroot.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	1.293.609	-	159.301
Contant maken voorzieningen	267.804	-	727.444
	<u>1.561.413</u>	<u>-</u>	<u>886.745</u>

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	<u>143.400</u>	<u>181.656</u>	<u>212.626</u>
-------------	----------------	----------------	----------------

19. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2023	2022
	€	€
Aandeel resultaat HZ Holding B.V.	<u>37.900</u>	<u>106.032</u>

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Netto resultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteiten code
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	2.685.147	37.900	-	Nee	Nee	100	4
Stichting ADA	Stichting	Roosendaal	753.082	210.195	6.894.903	Nee	Nee	20	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2023 zijn als volgt weer te geven

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Netto resultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteiten code
TWZ B.V.	B.V.	Vlissingen	406.876	-50.192	1.308.148	Nee	Nee	100	4
TWZ Payroll B.V.	B.V.	Vlissingen	174.171	21.456	383.182	Nee	Nee	100	4

The Work Zone B.V.

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

The Work Zone Payroll B.V.

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

12 VERANTWOORDING SUBSIDIES

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
	Kenmerk	Datum	Gereed	Niet gereed
Lerarenbeurs	1074316-1	20-07-2022	Ja	
Opleidingschool Zuidwest	OS-2019-C-014	4-12-2019	Ja	
Lerarenbeurs	1349887-1	22-08-2023	Nee	

WNT-VERANTWOORDING 2023 STICHTING HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

De WNT is van toepassing op Stichting HZ University of Applied Sciences. Het voor Stichting HZ University of Applied Sciences toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 189.000. In 2022 was de bezoldigingsnorm € 183.000.

Klassenindeling WNT 2023

Voor de berekening van het aantal complexibiliteitspunten m.b.t. de baten en het aantal bekostigde studenten moet uitgegaan worden van het t-2 (dus 2021)

	2021	complexibiliteitspunten
Baten	63,4	6
Aantal bekostigde studenten	3.578	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	10	5
Totaal aantal complexibiliteitspunten		14
Bezoldigingsmaximum	E	€189.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x €1	B. Oomen	A. Smit	J.L. Dane
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	College van Bestuur	Adviseur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	ja
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	189.000	189.000	189.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.000	183.000	132.493
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	189.000	183.000	132.493
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging 2023	189.000	183.000	132.493
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2022 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	92.923	-	154.418
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	13.827	-	23.244
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Totaal bezoldiging 2022	106.750	-	177.662

In 2022 was J.L. Dane voorzitter van het College van Bestuur van 1/1 tot 1/6. vanaf 1/6 is B. Oomen voorzitter van het College van Bestuur. In 2022 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg € 183.000 over een heel kalenderjaar voor B. Oomen was de bezoldigingsmaximum 107.293.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x €1	A.J.G. Poppelaars	M.S. Menendez	J. Kloet	J.C. Sinke
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/1	1/2 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	28.350	18.900	1.575	17.295
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.900	16.821	1.181	12.994
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	18.900	16.821	1.181	12.994
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2023	18.900	16.821	1.181	12.994
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022				
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	17.700	15.775	13.275	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2022	17.700	15.775	13.275	-

In 2022 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 27.450 en voor de leden € 18.300.

Bedragen x €1	F. Verhagen	J.K. Brakels	E.F. de Ruijsscher
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	18.900	18.900	18.900
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	14.175	14.175	14.175
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	<u>14.175</u>	<u>14.175</u>	<u>14.175</u>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging 2023	<u><u>14.175</u></u>	<u><u>14.175</u></u>	<u><u>14.175</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.275	13.275	13.275
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Totaal bezoldiging 2022	<u><u>13.275</u></u>	<u><u>13.275</u></u>	<u><u>13.275</u></u>

In 2022 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 27.450 en voor de leden € 18.300.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum

14 VOORSTEL BESTEMMING SALDO VAN BATEN EN LASTEN2023

Voorgesteld wordt om het resultaat van 2023 als volgt te verdelen:

Toevoeging Algemene reserve	278.094
Toevoeging Bestemmingsreserve huisvesting	1.066.971
Onttrekking Bestemmingsreserve NPO gelden	-1.113.199
Toevoeging Bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen	129.167
Toevoeging Bestemmingsreserve privaat	<u>37.900</u>
Resultaat na belasting	398.933

College van Bestuur:

B.M. Oomen

A.W. Smit

Raad van Toezicht:

M.S. Menendez

J.K. Brakels

E.F. de Ruijscher

J.C. Sinke

J.F. Vermeulen

15 BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING

	Budget JRCZ incl. BTW	Werkelijke kosten JRCZ	Nog te besteden
GW fase 2+3: JRCZ			
- historische kosten	360.000	373.893	-13.893
- Losse- en vaste inrichting	10.625.391	9.254.347	1.371.044
- termijnen Rothuizen Bouwmeester Pro	15.273.165	15.354.347	-81.182
Budget projectboek	26.258.556	24.982.587	1.275.969
- terreininrichting	650.000	214.949	435.051
- bouwrijp maken	355.000	629.621	-274.621
Bijkomende kosten	1.005.000	844.570	160.430
Fase 3 Ecologielab	3.139.687	0	3.139.687
Totaal projectboek incl. extra budget	30.403.243	25.827.157	4.576.086
Totaal projecboek laboratoria	885.000		885.000
Extra budget CvB meerjarenbegroting inventaris	2.000.000		2.000.000
Extra investeringskosten	2.885.000	0	2.885.000
Totale investering	33.288.243	25.827.157	7.461.086



OVERIGE GEGEVENS

INHOUDSOPGAVE

1. CONTROLEVEKLARING ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting HZ University of Applied Sciences

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HZ University of Applied Sciences op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HZ University of Applied Sciences zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,

- van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Breda, 26 juni 2024

Forvis Mazars N.V.

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