



JAAIRSTUKKEN HZ 2021

INHOUDSOPGAVE

1. BESTUURSVERSLAG 2021

2. JAARREKENING 2021

3. OVERIGE GEGEVENS

Jaarstukken

HZ 2021

HBO-ICT



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

BESTUURSVERSLAG HZ 2021

INHOUDSOPGAVE

1. VOORWOORD	5
2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE	6
2.1. Missie, visie en kernwaarden	6
2.2. Kernactiviteiten: onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie	7
2.3. Profilering en zwaartepuntvorming	9
2.4. Organisatie en besturing	10
2.5. Raad van Toezicht	11
2.6. Hogeschoolraad - Medezeggenschapsorgaan	15
2.7. Deelnemingen	17
2.8. Naleving Branchecode	17
2.9. Rechtsbescherming Studenten en medewerkers	21
3. RISICOMANAGEMENT	23
3.1. Risicomanagementsysteem	23
3.2. Planning & Controlcyclus	23
3.3. Voornaamste risico's en onzekerheden	26
3.4. Resultaten en in control statement	30
3.5. Evaluatie	31
4. CONTINUÏTEIT	32
4.1. Inleiding	32
4.2. Financiële prestaties 2021: samenvatting exploitatierekening 2021	32
4.3. Samenvatting balans en financiële ratio's	34
4.4. Claim Rekenschap	34
4.5. Continuïteitsparagraaf	35
5. DE HZ IN UITVOERING	40
5.1. De HZ als gewaardeerde opleider van professionals	40
5.2. De HZ als erkende kennispartner	44
5.3. De HZ als lerende, professionele en vitale organisatie	47
5.4. De HZ als een hogeschool met een internationale oriëntatie	48
5.5. De HZ als groeiende hogeschool met een duurzaam perspectief	49
5.6. Huisvesting	49
6. KWALITEITSAFSPRAKEN HZ	50
6.1. Keuzes HZ 2019-2024	50
6.2. Beschikbare financiële middelen	50
6.3. Kwaliteitsafspraken in 2021 – Voortgang op de voornemens	51
6.4. Betrokkenheid bij planning, monitoring en evaluatie	54
6.5. Rapportage Hogeschoolraad	55
7. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	56
7.1. Beschrijving impact corona en -maatregelen	56
7.2. Plan besteding corona-enveloppe (inclusief eventuele bijstelling), realisatie en vooruitblik	60

8. OVERIGE THEMA'S	66
8.1. Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016	66
8.2. Helderheid bekostiging HO	66
8.3. Publiek-private arrangementen	68
8.4. Rapportage experiment flexibel onderwijs	69
8.5. Profileringsfonds	70
8.6. Vergoedingen en declaraties bestuurder	71
BIJLAGEN	72
Bijlage 1: Opleidingsportfolio HZ	72
Bijlage 2: Overzicht lectoraten en kenniscentra HZ	73
Bijlage 3: Overzicht realisatie externe middelen kenniscentra	74
Bijlage 4: Tabel decentrale projecten kwaliteitsafspraken	76
Bijlage 5: Financiële rapportage centrale projecten kwaliteitsafspraken	84
Bijlage 6: Inhoudelijke rapportage centrale projecten kwaliteitsafspraken	87
Bijlage 7: Rapportage van de Hogeschoolraad – kwaliteitsafspraken	96
Bijlage 8: Overzicht projecten Nationaal Programma Onderwijs	97

1.VOORWOORD

In dit bestuursverslag 2021 van de stichting HZ University of Applied Sciences (hierna: de HZ) leggen we verantwoording af over het gevoerde beleid. We hebben in 2021 verder gewerkt aan het realiseren van de doelen uit ons Instellingsplan 2018-2021. We kunnen stellen dat veel van onze ambities zijn waargemaakt, maar dat er ook nog zaken zijn blijven liggen. Dat sterkt ons in de gedachte dat ons nieuwe Instellingsplan zal voortbouwen op het oude, met enkele accentverschuivingen. Zo zijn belangrijke nieuwe elementen voor het Instellingsplan 2022 – 2027 de leereffecten van de coronaperiode, het besef dat duurzaamheid maar tegelijkertijd ook adaptievermogen een steeds grotere rol dient te spelen binnen de HZ en de algemeen gevoelde noodzaak om met elkaar te werken aan een groter doel dan louter de arbeidsmarktrelevantie. Het definitieve plan wordt primo 2022 verwacht.

Hoewel we in ons bestuursverslag breed terugblikken op het jaar in kwantitatieve en kwalitatieve zin, willen we in dit voorwoord specifiek stilstaan bij de coronaperiode. Waar aan het begin van het jaar de overtuiging postvatte dat het virus door vaccinaties onder controle zou komen, bleek helaas na de zomer het tegendeel waar te zijn. We belandden weer in een strenge lockdown met alle gevolgen van dien. Per saldo kunnen we stellen dat het hele jaar is gedomineerd door beperkende maatregelen met grote impact op studerenden en medewerkers.

Het was niet gemakkelijk voor iedereen die ermee te maken had. Desondanks zijn we er voor het grootste gedeelte in geslaagd om onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering naar tevredenheid voort te zetten. De werkbelevings- en de studenttevredenheidsonderzoeken lieten zonder meer een zeer positief beeld zien. Daar mogen we allen buitengewoon trots op zijn. We hebben aangetoond een hogeschool te zijn die zich in onverwachte en moeilijke omstandigheden adequaat weet aan te passen. Tegelijkertijd hebben we grote zorgen om het welzijn en welbevinden van onze studerenden en medewerkers. De wijze waarop we ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering moesten inrichten, heeft een grote wissel hierop getrokken. Door middel van de NPO-middelen en de studievoorschotmiddelen hebben we getracht de negatieve aspecten van werken met belemmeringen als gevolg van de coronamaatregelen zoveel mogelijk te mitigeren. Prachtige en uiterst zinvolle initiatieven vanuit studerenden en medewerkers hebben we ruimhartig gehonoreerd.

We willen nog even stilstaan bij het financieel resultaat. Dit loopt enorm uit de pas bij de begroting. De oorzaken zijn eenvoudig te duiden, maar desalniettemin zeer onbevredigend. De extra middelen vanuit het NPO die niet allemaal in 2021 benut konden worden en de lagere materiële lasten omdat door corona niet alle vacatures konden worden vervuld, hebben ertoe geleid dat het resultaat flink positief is uitgekomen. In onze meerjarenprognose zullen we de komende jaren bewust negatief begroten om deze middelen alsnog doelmatig in te zetten.

We willen iedereen danken die zich in deze ingewikkelde tijd buitengewoon heeft ingezet voor onze maatschappelijke opdrachten. Mede daardoor zijn we in staat gebleken de kwaliteit en continuïteit van onze mooie hogeschool te borgen. We vertrouwen erop dat het afschalen van beperkende maatregelen en de acties op basis van een nieuw Instellingsplan HZ een meer dan rooskleurige toekomst bieden voor alle studerenden en medewerkers met relevante impact voor de regio en daarbuiten.

John Dane
Voorzitter College van Bestuur

2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE

2.1 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

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

Onze (in 2020 aangescherpte) missie vormt het uitgangspunt van onze strategie en luidt als volgt:

Missie HZ

De HZ als wendbare organisatie draagt op drie manieren bij aan een duurzame planeet aarde.

Als De Persoonlijke Hogeschool zijn we een open, vrije en persoonlijke gemeenschap van studerenden, medewerkers en partners. Studerenden ontwikkelen zich hierin tot ondernemende, innovatieve en waarden-gedreven professionals, die de wereld beter willen maken. Zij doen dit met behulp van een persoonlijke interdisciplinaire ontwikkelroute en worden daarin begeleid door zich blijvend ontwikkelende HZ-medewerkers en HZ-partners.

Als University of Applied Sciences/Kennisinstituut verrichten wij samen met partners praktijkgericht onderzoek en ontwikkelen we gezamenlijk oplossingen voor water-, biobased-, energie-, voedings- en vitaliteitsvraagstukken passend bij de Sustainable Development Goals.

Als regiopartner voor Zuidwest Nederland ondersteunen wij de sociaaleconomische ontwikkeling in de regio in de meest brede zin.

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

1. Duurzame planeet aarde;
2. De Persoonlijke Hogeschool;
3. Ondernemende, innovatieve en waarden-gedreven professionals die de wereld beter willen maken;
4. Persoonlijke interdisciplinaire ontwikkelroute;
5. University of Applied Sciences/Kennisinstituut voor onderzoek en valorisatie;
6. Regiopartner Zuidwest Nederland.

De HZ heeft kernwaarden opgenomen in haar instellingsplan. Deze kernwaarden vormen een leidraad voor ons dagelijks handelen, reflecteren, denken en doen. Tegen de achtergrond van allerlei maatschappelijke thema's, waaronder de genderdiscussie, racisme en antiracisme en corona, zijn kernwaarden van de HZ geëvalueerd. Geconcludeerd is dat onze kernwaarden nog steeds actueel en bruikbaar zijn. Als HZ staan we voor:

- Integriteit en respect;
- Vertrouwen en rekenschap;
- Samenwerken en kwaliteit.

Door de dialoog over deze kernwaarden en het elkaar aanspreken op de naleving daarvan komen we tot een collectieve normering van die kernwaarden.

Ook zijn de expertisedomeinen van de HZ geëvalueerd. De reeds bestaande expertisedomeinen Water, Energie en Vitaliteit zijn aangevuld met de thema's Voeding en Biobased, in lijn met de Sustainable Development Goals (zie paragraaf 2.3).

In 2021 is een proces gestart om te komen tot het HZ Instellingsplan (IP) 2022-2027. We hebben – meestal online door Corona – talrijke gesprekken gevoerd met studenten, medewerkers en partners. Op deze wijze hebben we ingrediënten voor dat IP verzameld; in het voorwoord is hier al op ingegaan. Kort gezegd wil het IP 2022-2027 nóg meer ruimte bieden om in te spelen op alle veranderingen in de wereld. Meer aandacht voor duurzaamheid, voor digitalisering, voor snelle aanpassing aan veranderende omstandigheden. Een van de manieren waarop we deze ruimte willen bieden is de zogeheten cascadering van doelen: het nieuwe IP schetst alleen de kaders en de uitgangspunten, die gelden voor een periode van zes jaar. Vervolgens gaan teams van medewerkers, studenten en partners aan de slag om korter lopende plannen te maken voor hun eigen domein en de bedrijfsvoering (geldend voor een periode van drie jaar). Deze plannen vormen de basis voor de jaarlijkse actieplannen van domeinen en diensten. Daarnaast komt er ruimte voor experimenteren met nieuwe vormen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering (agile). De bedoeling is dat begin 2022 het IP 2022-2027 beschikbaar is.

2.2. KERNACTIVITEITEN: ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

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

2.2.1. Onderwijs

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

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

2.2.2. Praktijkgericht onderzoek

Als erkende kennispartner levert de HZ door middel van multidisciplinair praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan innovatieve oplossingen voor een snel veranderende samenleving. Het onderzoek van de HZ 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 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' én vice versa;
- bijdragen aan de lerende netwerken (zie verderop in het document);
- herkenbaar zijn als samenwerkingsvorm met impact;
- bijdragen aan het behalen van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

De HZ heeft op haar verschillende expertisedomeinen lectoraten ingericht waarin lectoren, docent- onderzoekers, studerende en vertegenwoordigers van het werkveld samenwerken aan relevante vraagstukken. De samenwerking van de lectoraten krijgt vorm via Applied Research Centra: Het ARC Vitality en het ARC Technology, Water & Environment.

Het ARC Vitality (domeinen Business Vitality & Hospitality en Health, Education & Wellbeing) richt zich op vraagstukken inzake vitaal leven, leren, ondernemen en recreëren in de dynamische Zeeuwse Delta, door cross-overs te maken tussen deze tot nu toe gescheiden sectoren.

Het ARC Technology, Water & Environment richt zich op de HZ-thema's water, energie, biobased economy en food. Denk aan de beschikbaarheid van zoet water voor landbouw en industrie in een verziltende delta of aan het veilig en vitaal houden van een kwetsbaar deltasysteem. Of aan de getijde-energie en het elektrisch (vracht)vervoer over de weg en over het water. Vanuit het thema biobased economy richt het ARC zich op verduurzaming van bouwmaterialen en het benutten van mariene biomassa. Voor het thema food is dat een duurzame benutting van laag trofische aquacultuur (micro- en macroalgen en schelpdierteelt). De digitale, autonome en datatransitie loopt door al deze thema's heen.

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 de overheid. Zie voor de activiteiten in 2021 hoofdstuk 5.

De ARC's houden zich bezig met 'echte' onderzoeksvragen vanuit de praktijk. Op deze wijze zorgen zij er voor dat opleidingen steeds aansluiten bij de urgenties van vandaag. Binnen de onderzoekscasussen worden studerende uitgedaagd om een onderzoekende houding te ontwikkelen. Afhankelijk van het leerjaar verplaatst het accent zich veelal van intern naar extern uitgevoerd onderzoek. HZ-studenten kunnen bijvoorbeeld kiezen voor een onderzoeksmenor, participeren binnen een onderzoeksgroep of meewerken in één van de (inter)nationale Living Labs die de HZ rijk is.

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

2.2.3. Valorisatie

Als netwerkhogeschool onderhoudt de HZ intensieve contacten met overheden, het bedrijfsleven en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Samen zorgen we ervoor dat de onderzoeksresultaten worden omgezet in economische en maatschappelijke waarde voor alle betrokkenen. De verworven kennis wordt uiteindelijk ingezet voor de vernieuwing van onze opleidingen en de innovatie van de beroepspraktijk. De bewuste keuze van de HZ om de rol van docent en onderzoeker te combineren komt de valoratie van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen ten goede. Voorbeelden van valorisatie zijn onder andere:

- Het HZ-Kenniscentrum Expertise and Valorisation Management (EVM) heeft een methode ontwikkeld om kennis, opgedaan uit onderzoek, te analyseren en op een gemeenschappelijke plaats op te slaan, de zogenaamde Expertise Management Methodology. Lectoraten en kenniscentra kunnen op deze manier kennis vastleggen en ontsluiten met behulp van een digitaal platform. Het kenniscentrum faciliteert opleidingen, lectoraten en andere kenniscentra om living labs op te zetten en hun kennis te borgen in een Body of knowledge and skills.
- Het HZ-Kenniscentrum Kusttoerisme geeft door middel van kennisontwikkeling en kennisoverdracht 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 de HZ.
- HZ Nexus is het Kennis Transfer Office van de HZ en faciliteert innovatieprojecten en praktijkgericht onderzoek in brede zin door acquisitie, projectmanagement, relatiebeheer en procesbegeleiding. Ook stimuleert HZ Nexus ondernemerschap door activiteiten als masterclasses, Special Interest Groups en Open Innovatie Sessies.

- De HZ, NV Economische Impuls Zeeland, Kenniswerf Zeeland en Dok41 hebben hun krachten gebundeld in Dockwize, de innovatiehotspot van Zeeland. Met workshops en trainingen helpt Dockwize ondernemers bij het realiseren van hun bedrijfs- of innovatie-idee. Een van de doelen is het bijdragen aan innovatieve startups in Zeeland, die vervolgens uitgroeien tot duurzame, rendabele ondernemingen. Initiatieven die bijdragen aan de groei van de werkgelegenheid en de economische stabiliteit en leefbaarheid van Zeeland. Het HZ-Kenniscentrum Innoveren en Ondernemen geeft binnen het Dockwize-programma invulling aan de pijler “onderzoek”. De HZ draagt daarmee bij aan de bevordering van duurzame innovaties van MKB-organisaties in Zeeland.
- De HZ participeert in verschillende Kennis- en Innovatietafels die vanuit de provincie Zeeland zijn geïnitieerd. Binnen deze gremia wordt in Triple Helix verband gewerkt aan economische maatschappelijke speerpunten van Zeeland.

Een verantwoording over de uitvoering van deze kerntaken in 2021 is opgenomen in hoofdstuk 5.

2.3. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

De HZ is een brede, persoonlijke hogeschool met een helder profiel, waarbij de student centraal staat. We hebben een dubbelprofiel, dat enerzijds gericht is op het onderwijsconcept ‘student- en procesgericht onderwijs en onderzoek’ en anderzijds op inhoudelijke expertisedomeinen. Via dit dubbelprofiel onderscheidt de HZ zich nationaal en internationaal als kennisinstituut waarbinnen onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar verweven zijn.

2.3.1. Student- en procesgericht onderwijs en onderzoek

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

1. *Authentieke beroepssituaties.* De praktijk maakt onlosmakelijk deel uit van het onderwijs en onderzoek. Het onderwijs is vormgegeven op basis van herkenbare en erkende beroepstaken en beroepsrollen en uitdagende beroepsopdrachten. Studenten werken aan actuele, realistische en waar mogelijk multi- en transdisciplinaire taken waarbij sprake is van echte opdrachtgevers.
2. *Activeren tot (samen) leren.* Onze docenten werken vanuit een activerende didactiek. Het (onderling) geven en verwerken van feedback speelt hierin een cruciale rol. Door het monitoring- en feedbackmodel zien de studerende wat hun verdere ontwikkelpunten zijn. De didactiek van kennisoverdracht is dan ook vervangen door een didactiek van competentieverwerving.
3. *Ontwikkeling tot autonome professionals.* Binnen de HZ-structuur nemen de studerende in toenemende mate zelf de regie over hun leer- en ontwikkelproces. In plaats van toetsen vormen assessments meer en meer het sluitstuk van de competentieontwikkeling.

2.3.2. Expertisedomeinen

De HZ onderscheidt zich op de expertisedomeinen Water, Energie, Vitaliteit, Voeding en Biobased. De ligging van de HZ in een deltagebied alsmede de visie van de HZ op wereldvraagstukken bepalen in een belangrijke mate deze profielkeuze.

Deze expertisedomeinen sluiten aan bij het DNA van onze regio en de Sustainable Development Goals.

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

Vanuit de verschillende HZ-opleidingen, lectoraten en kenniscentra wordt gewerkt aan de verdere concretisering van de expertisedomeinen. Daarnaast participeert de HZ op expertisedomeinen in Centers of Expertise:

- Water: Center of Expertise Delta Platform (penvoerder HZ, in samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein). Dit omvat het Center of Expertise Delta Technology en het Center of Expertise Water & Energy.
- Energie: Center of Expertise Biobased Economy (penvoerder Avans Hogeschool, in samenwerking met de HZ)

- Vitaliteit: Center of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality (penvoerder Breda University of Applied Sciences, in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool en de HZ).
- Ondersteunend: Center of Expertise Logistiek.

Deze Centers of Expertise zijn erop gericht het hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan regionaal economische speerpunten. Het zijn actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin bedrijven en onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op toekomstbestendig beroepsonderwijs en beroepspraktijk.

2.4. ORGANISATIE EN BESTURING

2.4.1 Organisatiestructuur

De HZ is een stichting die bestuurd wordt door een éénhoofdig 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 verricht. De domeinen worden aangestuurd door domeindirecteuren. Daarnaast kent de HZ ondersteunende centrale diensten, die aangestuurd worden door de directeur bedrijfsvoering. Verder kent de HZ een aantal organisatie-eenheden die rechtstreeks opereren onder het College van Bestuur, waaronder de Academie voor Deeltijd, HZ Nexus en de programmadirecteur internationalisering.

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

2.4.2 Besturing

John Dane vormt het éénhoofdig 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, etc. 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.

De voorzitter van het College van Bestuur, de bestuurssecretarissen, de domeindirecteuren en de directeur bedrijfsvoering vormen gezamenlijk het Bestuur- en Directieteam (BDT) van de hogeschool. In het BDT vindt integrale afstemming plaats. Vanuit deze hoedanigheid hebben de leden van het BDT een rol, ieders vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid, in 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 beoogde organisatietransitie die in 2018 in gang is gezet (zie ook paragraaf 2.2.4).

In 2021 heeft het BDT met behulp van dagvullende teamsessies en een extern adviseur gewerkt aan de eigen (door)ontwikkeling, teambuilding en de ontwikkeling van de HZ. Enkele voorbeelden van thema's: het bepalen van strategische doelen voor het team, de richting van het HZ-Instellingsplan 2022-2027 en mandatering binnen het BDT.

Verder heeft het College van Bestuur ook in 2021 actief geparticipeerd binnen de Vereniging Hogescholen, waaronder deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissies, het jaarcongres en de jaarlijkse bestuurdersconferentie van de vereniging.

In maart 2021 is John Dane voor een korte tijd afwezig geweest. Omdat sprake was van langdurige afwezigheid van de bestuurder, trad het "Protocol belet en ontstentenis van een bestuurder HZ" in werking. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft gedurende deze periode opgetreden als waarnemer College van Bestuur op basis van dit protocol. Na een analyse van de situatie hebben de bestuurder en Raad van Toezicht geconcludeerd dat het beter is om toe te werken naar een tweehoofdig College van Bestuur. Dit vermindert de hoge werkbelasting en kwetsbaarheid die het gevolg zijn van een éénhoofdig bestuur. Deze ontwikkeling is besproken met de Hogeschoolraad (HR) en het BDT. De Raad van Toezicht heeft

op 11 oktober 2021 het formele besluit genomen om een tweede bestuurder te werven. Het besturingsconcept van de HZ, met als kern een Bestuur en Directieteam, blijft ongewijzigd. Eind 2021 is de werving van een nieuwe voorzitter CvB gestart.

Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurder is terug te vinden in hoofdstuk 8. 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 3 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 een transitieorganisatie opgezet die zich richt op agile transformeren. In 2021 is een Transitie Team samengesteld, bestaande uit medewerkers van de HZ met relevante expertise en agile vaardigheden. Het team bestaat uit enthousiaste collega's die vanuit verschillende rollen binnen de HZ samenwerken met de rest van de organisatie om tot verandering te komen. De focus ligt daarbij op “doen”: samen stappen zetten en komen tot actie. Het team richt zich op grote onderwerpen (vaak container begrippen), die zij weer klein maken om te kijken op welke onderdelen we als HZ tot verbetering kunnen komen. Thema's zijn onder andere “de persoonlijke hogeschool” en “informatiegeletterdheid”. Door middel van het Transitie Team wordt gewerkt aan het lerend vermogen en de wendbaarheid en wordt samenwerking binnen de organisatie gestimuleerd. Het Transitie Team heeft in de ogen van het Bestuur en Directieteam dan ook een belangrijke aanjaagfunctie voor het verder brengen van het HZ-transitieproces. Verschillende sessies zijn in 2021 georganiseerd met het BDT en het Transitie Team. Gezamenlijk is gekomen tot een transitie-agenda en transitie-canvasen op de verschillende thema's.

2.4.4 Besturing in coronatijd

Met het uitbreken van het coronavirus is begin 2020 het HZ Crisis Response Team (CRT) geactiveerd. Zie verder hiervoor hoofdstuk 7.

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 water, energie, onderwijs/onderzoek, financiën of juridische vraagstukken. Daarnaast zijn de leden geselecteerd en benoemd omdat ze beschikken over internationale ervaring, ervaring in het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en 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 huidige Raad van Toezicht bestaat uit de heer mr. drs. A.J.G. Poppelaars (voorzitter), mevrouw dr. S. Menendez (vicevoorzitter), de heer ing. J. Kloet, de heer ing. E. de Ruijscher, de heer mr. drs. F. Verhagen RA en mevrouw drs. J.K. Brakels.

In 2021 hebben geen mutaties plaatsgevonden in de samenstelling.

2.5.2. Rollen en werkwijze

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

De Raad van Toezicht heeft in 2021 verspreid over het jaar acht maal vergaderd met het College van Bestuur (waarvan twee informele 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 vertrouwelijkheid kenmerkt 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 besluitvormingen.

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

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

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

2.5.3. HZ Instellingsplan 2018-2021

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-Instellingplan 2018-2021. 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 2021

De Raad van Toezicht is in 2021 bijeengekomen in vergaderingen met het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. Naast de hieronder genoemde bijeenkomsten, vindt tevens periodiek overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur plaats.

Gezamenlijk overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

Gespreksonderwerpen in 2021 zijn hoofdzakelijk geweest: invloed van de coronacrisis op de HZ, kwaliteitsafspraken, nationaal programma onderwijs, statuten HZ, resultaten van het werkbelevingsonderzoek, de jaarstukken 2020 inclusief managementletter en verslag van de accountant Mazars, het remuneratierapport 2020, hoofdlijnen van het financieel beleid 2022, begroting 2022, meerjarenprognose 2022-2026, invulling vacature voorzitter College van Bestuur, Instellingsplan HZ 2022-2027, vergaderschema 2022, update van het schema van aftreden, verslagen en terugkoppeling van de commissies van de Raad van Toezicht, informatierapportages van het College van Bestuur en ten slotte een aantal strategische onderwerpen, waaraan in 2021 veel aandacht 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 de van fase 2 (bouw JRCZ aan Het Groene Woud) en fase 3 (realisatie gebouw voor apart ecologisch laboratorium JRCZ). De bouw van het JRCZ is in februari 2021 begonnen. Een architect heeft een presentatie aan de RvT gegeven over het JRCZ en heeft visualisaties gedeeld. Na deze presentatie heeft de RvT een bezoek gebracht aan de bouwplaats van het JRCZ. Voorts hebben het College van Bestuur en de raad gesproken over de begroting met betrekking tot de realisatie van JRCZ fase 2. Het College van Bestuur heeft een beroep gedaan op de additionele budgetten die de raad in 2020 beschikbaar had gesteld met het doel de functionaliteit van het gebouw te optimaliseren. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met besteden van (een deel van) dit budget.

De stand van zaken van de Associate degrees Academie van de HZ en Avans Hogeschool in Roosendaal In de vergadering van de Raad van Toezicht heeft de directeur van de Associate degrees Academie een toelichting gegeven op de stand van zaken van de academie. Gespreksonderwerpen waren onder andere personeel, instroom, uitstroom en de toekomst.

- De ontwikkeling van het Delta Kennis Centrum, 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.
- De overname van het Planbureau van de Zeeuwse Bibliotheek (ZB), zie hoofdstuk 2.8.2.
- Strategische discussie inzake huisvesting, masterplan huisvesting. Aan dit onderwerp heeft de raad meerdere (deels informele) vergaderingen besteed. Het college heeft voorgenomen besluiten met betrekking tot de campus in Vlissingen voorgelegd aan de raad ter goedkeuring. Met de goedkeuring van de Raad van Toezicht op verschillende deelprojecten kan het project verder worden verkend, met als voorkeursscenario nieuwbouw voor de locatie Edisonweg.
- De uitbreiding naar een tweehoofdig CvB, zie hoofdstuk 2.4.2.
- De ontwikkeling van het Bestuur en Directieteam en transitie van de HZ, zie hoofdstuk 2.4.2. en 2.4.3. 2.2.3 en 2.2.4. De directeuren van het Bestuur en Directieteam hebben aangesloten bij een vergadering van de raad en een presentatie gegeven over de BDT-ontwikkeling en transitie. De voortgang van de BDT-ontwikkeling en transitie en bijbehorende uitdagingen zijn gedeeld. Er is stilgestaan bij de waarde van het BDT in de besturing van de HZ, de rol van covid-19, het transitieprogramma, mandatering en het voortzetten van de transitie. Het College van Bestuur had hiermee als doel om de raad te informeren en daarnaast commitment te vragen aan de raad op de ingeslagen ontwikkelingsweg. De ontwikkelingen zijn namelijk richtingbepalend voor de HZ, wat maakt dat betrokkenheid en commitment van de Raad van Toezicht buitengewoon relevant is.
- Instellingsplan 2022-2027. In 2021 is een proces gestart om te komen tot een nieuw Instellingsplan (IP). Het College van Bestuur heeft de raad meegenomen in dit proces en inbreng gevraagd op belangrijke onderdelen van dit plan, zoals de ambities van de HZ. Daarnaast heeft de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht deelgenomen aan een stakeholdersbijeenkomst over het IP. Met belangrijke partners voor de HZ uit de regio is in deze bijeenkomst gesproken over thema’s die nu voor hen van belang zijn en de manier waarop de HZ hierbij een rol kan spelen.

Evaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht blijft kritisch op haar eigen rolinvulling. Oorspronkelijk was de Raad van Toezicht voornemens om een zelfevaluatie te organiseren in 2021. Vanwege de coronamaatregelen en de behoefte om fysiek te evalueren heeft deze evaluatie niet kunnen plaatsvinden. In 2022 zal een zelfevaluatie worden gepland onder leiding van een externe bureau, in de hoop dat het dan mogelijk is elkaar wel fysiek te ontmoeten.

Overleg met de Hogeschoolraad

In 2021 voerde de Raad van Toezicht tweemaal overleg met de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht heeft met de Hogeschoolraad gesproken over de kwaliteitsafspraken. De voorzitter en studentleden van de Hogeschoolraad hebben een presentatie gegeven en hun ervaringen gedeeld met betrekking tot de kwaliteitsafspraken. Het beoordelen van de aanvragen wordt door studerenden als een intensief, leuk en leerzaam proces ervaren. Aandachtspunt is om de kwaliteitsafspraken nog meer onder de aandacht te brengen bij studerenden. Zowel de Raad van Toezicht als de

Hogeschoolraad heeft geconcludeerd dat de toevoeging van een “light-aanvraag” van €5.000,-, om het indienen van een aanvraag toegankelijker te maken, erg wordt gewaardeerd. De Raad van Toezicht heeft met belangstelling kennisgenomen van de ervaringen en heeft waardering uitgesproken voor de wijze waarop de Hogeschoolraad betrokken wordt bij de kwaliteitsafspraken.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht met de Hogeschoolraad gesproken over de besturing van de HZ. De Raad van Toezicht heeft een toelichting gegeven op voornemens van de raad met betrekking tot een tweehoofdig College van Bestuur. De Hogeschoolraad heeft input gegeven aan de raad en bevindingen, ervaringen en aandachtspunten gedeeld. Deze input is meegenomen in de definitieve besluitvorming van de Raad van Toezicht.

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. De heer Kloet heeft namens de Raad van Toezicht daarnaast zitting in de Stuurgroep Huisvesting.

Samenstelling	Vergaderingen 2021	Belangrijkste onderwerpen
Selectie- en remuneratiecommissie Mr. drs. A.J.G. Poppelaars Ing. J. Kloet Dr. M.S. Menendez	5	Bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht Bezoldiging College van Bestuur en de hoofdlijnen Beoordeling voorzitter College van Bestuur Wijziging van het bestuur, van eenhoofdig naar tweehoofdig Invulling vacature voorzitter CvB Invulling vacature Raad van Toezicht Bestuurs- en beheersreglement Remuneratierapport 2020
Auditcommissie Ing. J. Kloet Mr. drs. F. Verhagen RA Ing. E. de Ruijscher	2	Managementletter 2020 Masterplan huisvesting Accountantsrapport Bestuursverslag incl. jaarrekening 2020 Fase 3 Joint Research Center Zeeland Begroting 2022 en meerjarenprognose 2022-2026 Kaderbrief 2022 Herziening meerjarenprognose
Commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Drs. J.K. Brakels Dr. M.S. Menendez Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld.	2	Kwaliteitsafspraken Nationaal Programma Onderwijs Experiment Flexibele Leeruitkomsten Ontwikkelingen instellingsaccreditatie en interne kwaliteitszorg

2.5.6. Regelgeving

Alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance code nodig heeft voor haar functioneren is aanwezig. In 2021 zijn de statuten van de HZ geactualiseerd. Aanpassing was noodzakelijk in het kader van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR). Daarnaast is naar aanleiding van de aanscherping van de visie het doel van de HZ geactualiseerd. De Raad van Toezicht heeft in 2021 de aangepaste statuten van de stichting HZ University of Applied Sciences vastgesteld. De statuten zijn, na bekrachtiging door de notaris, gepubliceerd op de [HZ-website](#). Voorts is het bestuurs- en beheersreglement herzien. Het reglement is aangepast aan de huidige organisatie-inrichting (BDT, domeinen bedrijfsvoering) en heeft meer focus door het weglaten van redundancies. De richting, de strekking en de

opbouw van het reglement zijn niet gewijzigd. Het aangepaste bestuurs- en beheersreglement HZ is in 2021 besproken in de Remuneratiecommissie en het BDT. In 2022 zal het aangepaste reglement besproken worden in de RvT-CvB vergadering en ter instemming worden voorgelegd aan de Hogeschoolraad.

2.5.7. Publicatie

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 2020 en het vergaderschema zijn gepubliceerd op de website van de HZ (hz.nl). Daarnaast is alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance nodig heeft voor haar functioneren gepubliceerd op de HZ-website.

2.5.8. Naleving branchecode

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

2.6. HOGESCHOOLRAAD – MEDEZEGGENSCHAPSORGAAN

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

2.6.1. Thema's 2021

De Hogeschoolraad heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner. In 2021 hebben de raad en het College van Bestuur onder andere gesproken over huisvesting, de organisatietransitie, de kwaliteitsafspraken, corona (onder andere wat betreft de maatregelen en het welzijn van studerende en medewerkers), de aangepaste reiskostenregeling en nieuwe thuiswerkvergoeding, de methode voor de Risico- Inventarisatie en Evaluatie en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De voorzitter van de raad neemt daarnaast deel in het crisis respons team, waarin wordt gesproken over de effecten van corona en de door te voeren maatregelen voor de HZ.

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

Document	Instemming/advies	Beslissingsdatum
Methode Risico-Inventarisatie en Evaluatie	Instemming	14 januari 2021
Regeling tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer en thuiswerkvergoeding	Instemming	4 februari 2021
Besteding Kwaliteitsgelden	Instemming	4 februari 2021
HZ-Begroting 2021	Instemming	4 februari 2021
Overgang planbureau ZB-HZ	Positief advies	8 maart 2021

OER 2021-2022	Instemming	16 juni 2021
Toekenning budget voor introductie eerstejaars studerenden (studiejaar 2020-2021) uit bestemmingsreserve Kwaliteitsgelden 2020	Instemming	30 juni 2021
Bestedingsplan HZ Nationaal Programma Onderwijs	Instemming	14 juli 2021
OER Experiment leeruitkomsten	Instemming	15 juli 2021
Huis- en ordereglement HZ	Positief advies	14 juli 2021
OER Master River Delta Development: 2020-2021	Instemming	9 september 2021
OER Ad 2020-2021	Instemming	9 september 2021
OER Ad Experiment Leeruitkomsten 2020-2021	Instemming	9 september 2021
Kaderbrief 2022	Instemming	30 september 2021
Cameratoezichtreglement HZ	Instemming	11 november 2021
Reglement Profileringsfonds HZ	Instemming	11 november 2021
Toekenning budget voor HZ Sport en projecten Transitie Team uit bestemmingsreserve Kwaliteitsgelden 2020	Instemming	15 december 2021

Naast het maandelijks formele overleg tussen de raad en de bestuurder, is in oktober 2021 een informeel overleg georganiseerd in de vorm van een zogenaamde Zeemiddag. Naast de leden van de Hogeschoolraad hebben leden van de opleidingscommissies deelgenomen aan dit overleg. De middag stond in het teken van kennismaken met elkaar en inzicht krijgen in elkaars rol. Gesproken is over de HZ (missie, visie, opleidingen, onderzoek) en de besturing van de HZ, de medezeggenschap en de rollen van de Hogeschoolraad en opleidingscommissie (onder andere met betrekking tot de Onderwijs- en examenregeling).

Tot slot is de raad jaarlijks aanwezig bij het overleg tussen het College van Bestuur en de Cao-partners. Belangrijke gespreksonderwerpen daarbij waren dit jaar onder andere vernieuwing van de gesprekkencyclus, besteding van DAM-gelden en de regeling tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer en thuiswerkvergoeding.

In bijlage 6 rapporteert de Hogeschoolraad meer in detail over haar bevindingen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken.

2.6.2. Professionalisering Hogeschoolraad

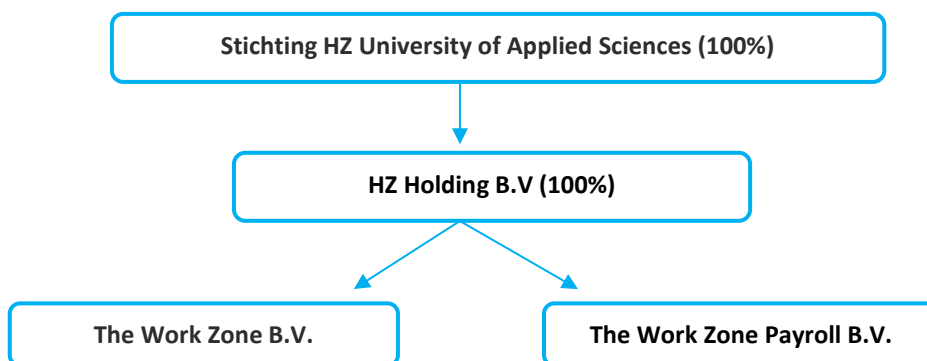
Elke twee jaar maakt de Hogeschoolraad gebruik van de door het College van Bestuur geboden scholingsmogelijkheden.

In 2021 is het College van Bestuur uitgenodigd om samen met de raad een dagdeel van de training uitgebreid te spreken over de rol van de medezeggenschap binnen de HZ. Vanwege de coronamaatregelen die toen golden is deze scholingsdag verplaatst naar maart 2022. De nieuwe studerende en medewerkers die in februari 2022 instromen zullen tevens deelnemen aan de scholing. De raad ervaart de scholing als zeer leerzaam en met een pakket aan voornemens, speerpunten en opgedane kennis wordt het nieuwe medezeggenschapsjaar positief ingezet.

Verder is de HZ vanaf februari 2015 volwaardig lid van het ISO. Om de continuïteit van deelname aan bijeenkomsten van het ISO en de overdracht van kennis te borgen, is het studentlid van het dagelijks bestuur contactpersoon voor het ISO. Het studentlid van het dagelijks bestuur bezoekt daarnaast gezamenlijk met andere studentleden van de raad de algemene vergaderingen en enkele andere bijeenkomsten. ISO-bijeenkomsten zijn digitaal bijgewoond, zoals de ALV en werkgroep avonden.

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 2.1: 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 schrijft voor dat zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur in het bestuursverslag jaarlijks verantwoording aflegt over een aantal specifieke thema's. Deze thema's komen in deze paragraaf achtereenvolgend aan de orde. De Raad van Toezicht concludeert dat de HZ ook in 2021 voldoet aan de bepalingen zoals voorgeschreven in de branchecode Goed Bestuur hogescholen. De HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af.

2.8.1. Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

Zowel de Branchecode Goed Bestuur als onze statuten en het bestuurs- en beheersreglement verlangen dat onze leden van de Raad van Toezicht ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk opereren en zich daarover verantwoorden. 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 dat zij naar eigen oordeel onafhankelijk is en dat daarmee voldaan is aan de betreffende bepalingen zoals beschreven in de branchecode Goed Bestuur. De onafhankelijkheidsverklaring van de Raad van Toezicht is gepubliceerd op de website van de HZ.

In 2021 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur.

2.8.2. Horizontale dialoog en strategische samenwerking

Het College van Bestuur is vanuit zijn visie op de maatschappelijke positie van de hogeschool verantwoordelijk voor de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool. De HZ zoekt, conform het Statuut Strategische Samenwerking HZ En Partners continu de dialoog op met alle strategische partners.

In 2021 heeft de HZ onder meer de volgende samenwerkingsrelaties ontwikkeld dan wel voortgezet:

Hbo

- Het college participeert actief binnen de Vereniging Hogescholen, onder andere door deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissie bekostiging. Speciale aandacht ging in 2021 uit naar de regiobekostiging. In dit kader participeert de HZ in een bestuurlijke werkgroep van de Vereniging Hogescholen. Bovendien is zij mede initiator geweest van een klankbordgroep HO-regio waar naast HZ nog zeven hogescholen uit de regio's in participeren. Binnen de sectorraad Hoger Economisch Onderwijs van de Vereniging Hogescholen heeft de HZ meegedacht in landelijke sessies, die hebben geleid tot het HEO verkenningsrapport. Dit rapport geeft alle HEO-opleidingen een zestal, voor de sector zeer relevante, thema's die hun plek moeten krijgen in de opleidingsprofielen.
- In 2021 heeft frequent bestuurlijk afstemming plaatsgevonden met andere hogescholen, waaronder Avans Hogeschool (o.a. Associate Degrees Academie Roosendaal en het Center of Expertise Biobased Economy), 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 en het Center of Expertise Delta Technology) en Hogeschool Rotterdam (Master River Delta Development).
- De sportgerelateerde opleidingen in Nederland hebben één gezamenlijke Ad opleiding Sport ontwikkeld, waarbij in gezamenlijkheid keuzes zijn gemaakt met betrekking tot de uitstroomvarianten, passend bij elke regio.

Po en vo

- Opleidingsschool Zuidwest, een partnerschap van besturen van primair en speciaal onderwijs, de HZ –Pabo en MBO Scalda en het College voor Educatie en Welzijn (opleiding Kindprofessional). Doel is de ontwikkeling van de opleidingen voor onderwijsprofessionals integraal ter hand te nemen. Belangrijk item afgelopen jaar was het operationeel maken van de nieuwe governancestructuur.
- Coöperatie primair onderwijs Zeeland (CPOZ). In deze coöperatie zijn alle besturen van het PO-onderwijs, Scalda en de HZ vertegenwoordigd. Snel schakelen, afstemmen en komen tot oplossingen was in dit coronajaar van essentieel belang om achterstand in het onderwijs te voorkomen. Zonder CPOZ zou dit een tijdrovende, haast onmogelijke opgave geweest zijn.

Mbo

- Regionale aanpak lerarentekort (RAP), een samenwerkingsverband met onder meer Scalda en Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS). In 2021 is onder meer gewerkt aan de ontwikkeling van hybride onderwijs (praktijk en school) in de zorg. Helaas lagen in 2021 door de coronadruk op de zorg de prioriteiten van het werkveld elders. Momenteel wordt gewerkt aan een hybride opleiding die niet specifiek op één branche is gericht. Verder is in 2021 na een haalbaarheidsonderzoek gestart met een nieuw project dat zich richt op een bredere lerarenopleiding (brede pedagogische basisopleiding).
- Versnelde doorstroom van pabo naar vo-lerarenopleiding en andersom, samen met ZAOS. Beoogde startdatum 2023- 2024.

- Keuzemodule mbo-hbo: gewerkt is aan een nieuwe editie van de module; invoering moest vanwege de coronamaatregelen helaas worden verschoven naar 2022. Dit gold ook voor het project hbo experience voor het vo.
- De in samenwerking met Curio en Scalda tot stand gekomen Ad Food & Gastronomy is in 2021 geaccrediteerd.

Wo

- Om uitvoering te geven aan het bestuursakkoord flexibilisering (VH en VSNU) hebben zich Educatieve Allianties gevormd. De HZ participeert met Brabant en Limburg in de Zuidelijke Alliantie. Hierin zijn alle hogescholen en universiteiten met lerarenopleidingen vertegenwoordigd. Doel is gezamenlijk opleiden, onderzoeken en professionaliseren.
- Het Delta Kennis Centrum, dat een beoogde samenwerking moet zijn tussen de HZ, University College Roosevelt, Scalda, Universiteit Utrecht, Wageningen University & Research en NIOZ. Het College van Bestuur heeft intensief met deze partijen gesproken over de ontwikkeling van het centrum en de mogelijkheden tot samenwerking. De discussie hierover is in het verslagjaar nog niet afgerond.

Zeeuwse kennisinstellingen

- Zeeuws Schoolleidersplatform, een overlegorgaan van schoolleiders vo, mbo en hbo met als doel verdere professionalisering van schoolleiders. Het lectoraat Excellence and Innovation in Education van de HZ, het practoraat Hybride leren van Scalda en het lectoraat van de VO scholen zijn hierbij nauw aangesloten en trekken gezamenlijk op.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en landelijke politiek

- Er is overleg geweest tussen het ministerie van OCW en de HZ over de Claim Rekenschap. Doelstelling is dat deze wordt kwijtgescholden. Hiertoe is een brief opgesteld die eind van het jaar is verstuurd naar OCW en waarin is gemotiveerd waarom de claim niet meer van toepassing zou zijn. De discussie hierover is in het verslagjaar nog niet afgerond.

Provincie Zeeland

- Vanuit een aantal opleidingen, kenniscentra en lectoraten bestaat er een intensieve samenwerking met de Provincie Zeeland. Dat geldt vooral voor het kenniscentrum kusttoerisme en het kenniscentrum Zeeuwse Samenleving. Tevens is de HZ met een aantal partijen verbonden aan regionale human capital pacts. Het betreft dan o.a. het hospitalitypact, maar ook de deelname van de HZ in de Economic Board. De samenwerking in deze gremia hebben input opgeleverd over de relevante maatschappelijke vraagstukken in Zeeuwse (vrijtijds)economie voor ons onderwijs en onderzoek.

Gemeenten

- 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 Kennis Centrum, studentenhuisvesting en het stadsgewest als aantrekkelijke studentenomgeving. Ook via Living Labs werkt de HZ samen met gemeenten. Living Labs vormen een setting waarin burgers, studerende, bedrijven en overheden samen aan complexe uitdagingen werken om tot innovatieve oplossingen te komen. De HZ heeft de ambitie dergelijke constructies ook binnen andere gemeenten te realiseren.

Regionale en nationale Onderzoeksprogramma's

- OPZuid 2021-2027. Het College van Bestuur van de HZ neemt zitting in de Stuurgroep OPZuid 2021-2027. Het Operationeel Programma EFRO 2021-2027 Zuid-Nederland (OPZuid) is een Europees subsidieprogramma voor de provincies Zeeland, Limburg en Noord-Brabant. Zuid-Nederland heeft met het EFRO-programma 2021-2027 de ambitie om de regionale kracht op het gebied van economie, ondernemerschap en innovatie te benutten en verder te versterken, met als doel maatschappelijke en economische impact te genereren.
- Comité van Toezicht Interreg V Vlaanderen-Nederland. Het College van Bestuur van de HZ heeft zitting in het Comité van Toezicht. Interreg V Vlaanderen – Nederland is een Europees subsidieprogramma die grensoverschrijdende projecten stimuleert die inzetten op innovatie, duurzame energie, milieu en hulpbronnen en arbeidsmobiliteit. De provincies Zeeland, Noord-Brabant, Limburg, en lidstaat Nederland (vertegenwoordigd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat) vormen de Nederlandse programmapartners.

Arbeidsmarkt

- Delta Plan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn is een initiatief van het werkveld en het onderwijs. De branche staat nog steeds voor een forse uitdaging. Het Delta Plan kent als pijlers kennis & inzicht, kiezen & toeleiden, leren & opleiden, werken & behoud. Inmiddels is het Regionaal Strategisch opleidingsplan (RSOP) opgesteld. Daarnaast is het samenwerkingsverband bezig de zij-instroom van mensen zonder zorgachtergrond in de bachelor Verpleegkunde mogelijk te maken.
- Dockwise: zie ook 2.2.3. Ook afgelopen jaar is gewerkt aan het stimuleren en vergroten van start-ups.
- Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving. Afgelopen jaar hebben Provinciale Staten besloten dat de onderzoeksfunctie van het Planbureau van de Zeeuwse Bibliotheek (ZB), alsmede de onderzoekers die daarin werkzaam zijn, volledig worden overgenomen door de HZ. Per 30 juni 2021 is dit besluit geëffectueerd. Onder de naam Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving heeft de HZ nu de onderzoeksfunctie op sociaal maatschappelijk vraagstukken in beheer. Het centrum zal worden uitgebreid met een economisch onderzoekscomponent, gericht op de arbeidsmarkt.

Internationale contacten

Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen de HZ en haar partners zich onder meer op het ontwikkelen van onderwijsprogramma's en exchange programs samen met een ruim aantal partneruniversiteiten en het beschikbaar stellen van onderwijskundige expertise. In 2021 heeft de focus met name gelegen op het onderhouden en verdiepen van het bestaande netwerk, o.a. met Van Lang University te Saigon. Het College van Bestuur heeft met Hogeschool Gent gesproken over hun visie en opties voor samenwerking voor de komende jaren. Verder bestaat er op projectbasis contact tussen onderzoekers en Universiteit Gent. Vanuit de opleiding Technische Bedrijfskunde is de samenwerking gevonden met HAUST, een grote universiteit in Henan, China. In 2021 is de samenwerking voorbereid om te komen tot een concreet cursuspakket dat zowel fysiek als digitaal aan Chinese studerenden kan worden aangeboden. Er wordt nog gesproken over de mogelijkheid dat een aantal van deze studerenden het 3e en 4e leerjaar van hun studie kan afronden bij de HZ. Verder is de al lang bestaande samenwerking met SMU Shanghai voortgezet en zijn er door de HZ online cursussen verzorgd. Een deel van deze studerenden zal na hun 3e en 4e leerjaar bij onze hogeschool hun diploma Engineering kunnen behalen. Engineering maakte voorts een begin met een internationale variant van de bachelor opleiding, met als beoogde start september 2023; daarvoor was o.a. contact met een collega-instituut te Lyon. International Business nam meerdere internationale docenten aan: via hen werd een eerste contact gelegd met enkele universiteiten. Daarnaast zijn er lessen verzorgd voor de opleiding Water Management in Vietnam en Indonesië, en volgden studerenden Tourism Management enkele gastcolleges vanuit Djakarta, via Universitas Budi Luhur. Ook zet de HZ haar lang bestaande samenwerking met AP Hogeschool Antwerpen voort aangaande de bachelor in Verpleegkunde & Vroedkunde. De opleiding Tourism Management participeert vanaf 2020 in een internationaal Erasmus+ samenwerkingsproject, met als doel om op internationaal niveau tot gezamenlijke onderwijsontwikkeling te komen op het thema kusttoerisme. De PABO heeft haar deelname aan de jaarlijkse

International Week gecontinueerd, die online de best bezochte bleek. En Sportkunde scherpste per december haar visie op internationalisering aan, in het kader van de komende accreditatie. 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.

Andere samenwerkingsafspraken en intentieverklaringen

- North Sea Port en de HZ gaan samenwerken op het gebied van assetmanagement en data science. Hiertoe hebben zij dit jaar een langjarige samenwerkingsovereenkomst ondertekend. De lectoraten Asset Management en Data Science van de HZ gaan North Sea Port ondersteunen. Zo krijgen de betrokken werknemers van North Sea Port dit jaar drie workshops van HZ-onderzoekers. Deze trainingen blijven de komende jaren op de agenda staan. Andersom verzorgen deskundigen van North Sea Port gastcolleges op de hogeschool en kunnen studerende op excursie naar de haven en er stage lopen of afstuderen. De samenwerking richt zich ook op praktijkgericht onderzoek. North Sea Port en de HZ bepalen in overleg welke zaken worden onderzocht. Naast assetmanagement en data science kan het onderzoek zijn op het gebied van organisatieontwikkeling en circulair bouwen. De ontwikkelingen en complexiteit van assetmanagement en data science vragen om samenwerking tussen mensen uit het werkveld en onderzoekers voor de ontwikkeling van kennis, innovatie en toepassing. Het is mooi dat de HZ op dit gebied kan samenwerken met zo'n belangrijke speler in onze regio.
- Zorggroep Ter Weel en de HZ hebben de afgelopen jaren al veel samengewerkt in diverse projecten en onderzoeken. De partijen hebben dit jaar hun samenwerking vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

2.9. RECHTSBESCHERMING STUDENTEN EN MEDEWERKERS

2.9.1. College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) beroep indienen tegen besluiten van de examencommissie en beslissingen van examinatoren. In 2021 zijn 22 beroepschriften ingediend bij het CBE, een toename van zes ten opzichte van de zestien ingediende beroepschriften in 2020.

Er hebben in 2021 in totaal zes hoorzittingen plaatsgevonden. Dit aantal is gelijk aan het aantal zittingen dat in 2020 heeft plaatsgevonden. De ingediende beroepschriften hadden onder andere betrekking op de aanvraag voor een derde kans, een afgegeven NBSA, een beoordeling, een vermoeden van fraude, verzoek tot online examen, verzoek tot aanpassing van de leerovereenkomst en de stage starten met een achterstand.

Alle zes de zaken die door het CBE tijdens een hoorzitting zijn behandeld, zijn ongegrond verklaard. Twaalf van de beroepszaken zijn minnelijk geschikt, in twee gevallen is het beroep door de student ingetrokken, één beroepschrift is niet-ontvankelijk verklaard en één beroepschrift is teruggestuurd naar de examencommissie omdat een beslissing ontbrak. Van de 22 beroepszaken zijn er tien ingediend door studerende uit het domein Technology, Water & Environment (TWE), zes door studerende uit het domein Business Vitality & Hospitality (BVH) en zes door studerende uit het domein Health, Education & Wellbeing (HEW).

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 die buiten de scope van het CBE vallen. De commissie adviseert het College van Bestuur. De Geschillenadviescommissie is in 2021 niet bijeen gekomen.

2.9.3. College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

De student kan tegen een besluit van het College van Bestuur of een uitspraak van het CBE beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) te Den Haag. In 2021 is geen beroep ingesteld door studerende.

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 2021 zijn geen klachten binnengekomen en is geen ad hoc klachtencommissie bijeengekomen.

2.9.5. Examencommissie

De examencommissie heeft tot taak om op objectieve en deskundige wijze vast te stellen of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. Daarnaast geeft de examencommissie uitvoering aan een door het College van Bestuur aan haar gemandateerde taak, te weten de beoordeling van het Studietoeladingsadvies aan studerenden (positief of negatief). Binnen de HZ fungeren een centrale examencommissie waaronder drie deelexamencommissies ressorteren, alsmede een toetscommissie. De deelexamencommissies nemen uit naam van de examencommissie besluiten per domein. De toetscommissie voert audits uit bij alle opleidingen waarmee de examencommissie de kwaliteit van de examens kan borgen. Naast de voorzitters en vicevoorzitters van de deelexamencommissies bestaat de centrale examencommissie uit een lid afkomstig uit de ondersteunende diensten, een lid dat verantwoordelijk is voor fraudezaken en een extern juridisch lid. Om de onafhankelijkheid van de examencommissie te borgen wordt zij voorgezeten door een externe voorzitter. Voor de dagelijkse gang van zaken is uit de examencommissie een dagelijks bestuur (DB) gevormd dat belast is met de voorbereiding van vergaderingen van de centrale examencommissie, de uitvoering van besluiten, het toezicht houden op de naleving van voor de examencommissie relevante alsmede de door haar vastgestelde regels en het nemen van besluiten inzake fraudezaken.

De centrale examencommissie is in 2021 11 keer bijeengekomen. Het dagelijks bestuur kwam 21 keer regulier bijeen. Sinds september 2021 komt het DB ook periodiek bijeen in zogenaamde 'extra sessies'. Deze bijeenkomsten, die geen vaste agenda kennen, worden gebruikt 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. Verder heeft het DB (afzonderlijk) met zowel het College van Bestuur als met de (domein)directeuren vier keer overleg gevoerd. De toetscommissie heeft in 2021 (in de maanden februari en augustus) 77 audits afgerond op *toetsniveau* en 6 audits op *toetsprogramma*niveau (pilot). Het aantal door de examencommissie behandelde fraudezaken bedraagt 22.

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. Door middel van dit systeem worden risico's geïdentificeerd, gekwantificeerd en beheersmaatregelen genoemd, 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.

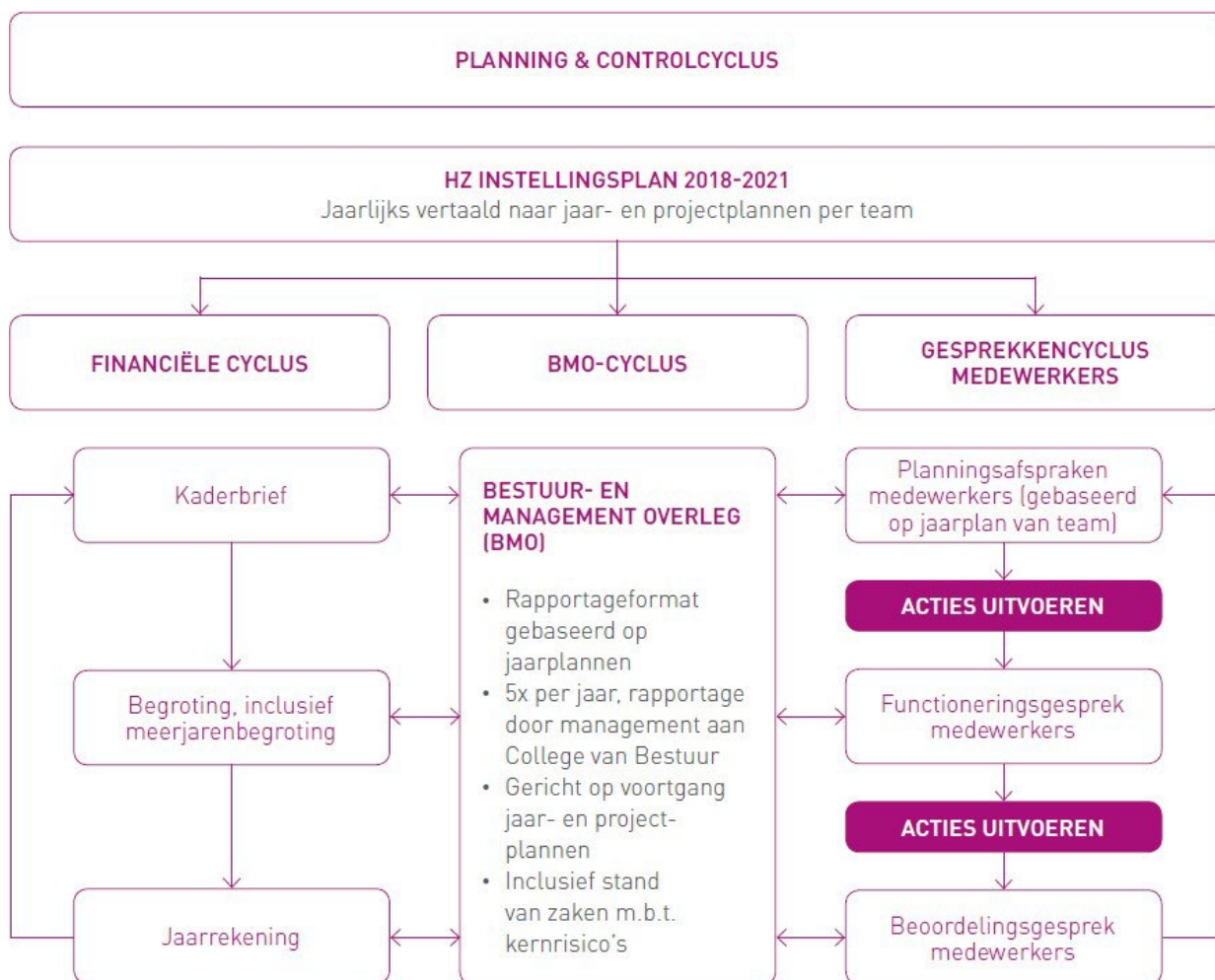
Als basis voor het systeem zijn 25 risico's geïdentificeerd, zowel van strategische als tactisch-operationele aard, waarbij onderscheid is gemaakt tussen het niveau van College van Bestuur, directeuren en diensthoofden. Per risico is een inschatting gemaakt van de kans dat het risico zich zal voordoen,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

Vervolgens is 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 2018-2021 en/of een bedreiging voor de integriteit dan wel continuïteit van de HZ. Voor elk van deze kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt. Beheersmaatregelen zijn manieren om voorzienbare risico's te voorkomen of 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 & 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 de HZ is als volgt opgebouwd:



Figuur 3.1: Schematische weergave planning-en-controlcyclus

De cyclus start vanuit het HZ-Instellingsplan 2018-2021 en daaruit voortvloeiende projectplannen. Dit instellingsplan wordt jaarlijks door opleidingen en diensten geconcretiseerd in jaarplannen. De jaarplannen vormen de inhoudelijke basis van verschillende cycli, waaronder de cyclus van Bestuur- en Management Overleg (BMO), de financiële cyclus en de gesprekkencyclus met medewerkers.

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

3.2.1. BMO-cyclus

De jaarplannen van teams worden omgezet naar rapportageformats ten behoeve van het BMO. Domeindirecteuren en diensthoofden informeren het College van Bestuur in het kader van het BMO periodiek over de voortgang met betrekking tot hun jaar- en projectenplannen. De BMO-rapportages komen bottom-up tot stand. De kaderbrief en het HZ-Instellingsplan bepalen de (financiële/inhoudelijke) kaders waarbinnen teams moeten opereren en hun jaar- en projectenplannen moeten opstellen. Middels de goedkeuring van de begroting worden de budgetten vrijgegeven om de jaarplannen uit te voeren. De jaarplannen en de begroting vormen de basis. Mede door de BMO- gesprekken houdt het College van Bestuur voldoende zicht op wat zich binnen de verschillende teams afspeelt en kan er, indien noodzakelijk, worden bijgestuurd.

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

Wat betreft de strategische kernrisico's vindt periodieke afstemming plaats tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ten behoeve hiervan ontvangen de leden Raad van Toezicht een informatierapportage van het College van Bestuur. Hiermee rapporteert het College van Bestuur over de voortgang van verschillende beleidsterreinen, met een duiding van risico's. Voorbeelden van deze beleidsterreinen zijn het profiel van de 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. Zij vormen kaders voor de BMO-gesprekken. Bevindingen vanuit BMO-gesprekken, inclusief inzichten met betrekking tot de (kern)risico's en de uitkomsten van bespreking daarvan met het management en de Raad van Toezicht, vormen op hun beurt input voor de totstandkoming van de nieuw op te stellen kaderbrief, (meerjaren)begroting en jaarrekening.

De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische wijze zijn opgenomen in de begroting 2021 en de meerjarenprognose 2021-2025. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

3.2.3. Gesprekkencyclus medewerkers

De jaar- en projectenplannen van teams worden uitgewerkt in acties voor medewerkers. Deze acties worden vastgelegd en geborgd in de planningsgesprekken die met de individuele medewerkers worden gemaakt. De resultaten van de door medewerkers uitgevoerde acties zijn bepalend voor de voortgang met betrekking tot de jaar- en projectenplannen, en vormen dus belangrijke input voor de BMO-rapportages.

De HZ is van mening dat continue feedback op elkaars handelen van toegevoegde waarde is voor zowel het individueel functioneren en de motivatie van medewerkers als voor de cultuur en het HZ-brede belang. Het planningsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek worden ingepland en uitgevoerd, maar minstens net zo belangrijk zijn de vele tussentijdse contactmomenten tussen collega's en/of leidinggevende. Door elkaar tussentijds feedback te geven op elkaars gedrag en handelen, kunnen eventuele veranderingen worden doorgevoerd en verbeteringen worden nagestreefd. Als gevolg van de coronapandemie stonden de informele contacten in 2021 wederom sterk onder druk. Hierdoor kan er eerder sprake zijn van miscommunicatie met als gevolg een onjuiste beslissing. 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 een regulier gesprek uit de gesprekkencyclus plaatsvindt. Het BMO en de gesprekkencyclus met medewerkers zijn ook in dit opzicht aan elkaar gerelateerd.

Op deze manier beoogt de HZ de cultuur, het gedrag en motivatie van haar medewerkers op een positieve manier te beïnvloeden. De huidige gesprekkencyclus beantwoordt niet meer aan de door gebruikers gestelde eisen. Daarnaast wordt de vastlegging hiervan in het registratiesysteem als omslachtig ervaren. Daarom heeft de HZ de nodige stappen ondernomen om te komen tot een vernieuwde gesprekkencyclus, die vanwege corona enige vertraging heeft opgelopen. Dit proces zal in 2022 worden afgerond. Het opnieuw vormgeven aan de gesprekkencyclus heeft als gevolg van de coronapandemie vertraging opgelopen maar zal in de loop van 2022 worden geïmplementeerd.

3.2.4. Interne audits

Naast bovengenoemde onderdelen van de planning-en-controlcyclus kent de HZ een raamwerk van interne auditing. Onder regie van auditors vanuit de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit worden opleidingen periodiek ge-audit 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 2021 is er één audit uitgevoerd bij de opleiding Pedagogiek en een instellingsbrede audit op alle certificaten die de HZ uitgeeft. Als gevolg van de coronapandemie zijn er verder geen interne audits meer uitgevoerd. In 2021 is een onderzoek gestart naar de kwaliteit van de kwaliteitsborging, waar de interne auditing onderdeel van uitmaakt. De resultaten zullen begin 2022 bekend worden.

3.3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

In deze paragraaf worden de voornaamste risico's beschreven die de 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
3. Risico's in relatie tot de financiële positie van de 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 de 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 de 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 2021.

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 krimppontwikkelingen staat de HZ in de toekomst naar verwachting een afnemende instroom uit de regio te wachten. Dit zal met name effect hebben op opleidingen die hoofdzakelijk gevoed worden door regionale instroom. 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 studerende en het werkveld en verhoogde instroomeisen.

De HZ heeft minimaal 4500 bekostigde eenheden (studerende en graden) nodig om financieel gezond te kunnen blijven. Als dit aantal afneemt, moeten de inkomsten van de HZ (collegegelden en normatieve rijksbijdrage) neerwaarts bijgesteld worden. Indien de instroom in een jaar 100 studerende lager is, dan betekent dit circa € 0,9 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 € 2,7 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

- Portfolio-uitbreiding nationaal en internationaal: de HZ heeft haar portfolio in 2021 verder uitgebreid. Zie hoofdstuk 5 voor een nadere toelichting.
- Uitbreiding regionaal marktaandeel: voortzetting deelname aan het Zeeuws Regionaal Ambitieplan, waarin de Zeeuwse vo-, mbo- en hbo-instellingen zich als doel stellen het doorstromingsucces van vo/mbo naar het hbo te vergroten. De HZ heeft meerdere living labs in Zeeland gestart. Hiermee beoogt de HZ de relatie met vo-leerlingen en de bekendheid met de HZ te vergroten. Als gevolg van de coronapandemie is hier vertraging in ontstaan.
- Werving buitenlandse studerende: de instroom van buitenlandse studerende is iets achtergebleven bij de prognose als gevolg van reisbeperkingen door de coronapandemie. Om die reden zijn ook de internationale contacten in 2021 opnieuw beperkt tot het onderhouden en verdiepen van het bestaande netwerk. In 2021 heeft de HZ zich extra ingespannen om internationale studerende zo goed als mogelijk te begeleiden en van de juiste informatie te voorzien. Verder is er meer aandacht gegaan naar een verdere ontwikkeling en verbetering van de digitale infrastructuur.

Bevinding 2021

- De studenteninstroom van de HZ daalt voor het eerst sinds vijf jaar ten opzichte van het vorige studiejaar. In totaal zijn in 2021 1522 nieuwe studerende aan een HZ-opleiding begonnen. De instroom is achtergebleven bij de prognose (87,4% van de prognose is gerealiseerd); als gevolg van deze ontwikkeling in combinatie met demografische krimp is de prognose negatief bijgesteld.
- De daling is in lijn met het landelijke beeld binnen het hbo. De daling ten opzichte van het vorige studiejaar is onder andere te verklaren door regionale krimp en een piek in de instroom in 2020 omdat er toen uitzonderlijke slagingspercentages waren en minder studiekezers voor een tussenjaar kozen vanwege corona. De instroom vanuit het mbo blijft achter vanwege de aantrekkelijke arbeidsmarkt voor deze doelgroep. Door een tekort aan studentenhuysvesting in Middelburg konden zo'n 100 studerende van buiten de regio geen kamer vinden, waardoor zij hun aanmelding noodgedwongen moesten annuleren. Bij gelijkblijvende omstandigheden zal de kamernood in 2022 verholpen zijn.
- Het aantal studerende dat instroomt in de deeltijd en associate degree-opleidingen (exclusief de Associate Degree Academie te Roosendaal) is in 2021 ten opzichte van 2020 gestegen van 204 naar 253 studerende.

3.3.2. Risico 2: profiel HZ

De HZ werkt vanuit een tweeledig profiel, enerzijds gericht op expertisedomeinen en anderzijds gericht op ons onderwijsconcept (zie hoofdstuk 2). Op basis van deze gemaakte profielkeuze beoogt 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 de 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.

Bevinding 2021

De coronapandemie heeft de verdere doorontwikkeling van deze initiatieven enerzijds versneld (versnelde digitalisering, online onderwijs, hybride onderwijsvormen) en anderzijds vertraagd (minder (inter)nationale contacten, vertraging in de uitvoering van onderzoeksprojecten). De 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, inclusief 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 kent een jaarlijkse gesprekkencyclus, bestaande uit een plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek. Deze cyclus dient als leidraad voor het voeren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. Taaktoedeling, kwaliteiten van medewerkers, vereiste kennis, vaardigheden en ervaring en het gedrag van medewerkers zijn aspecten die onderdeel van deze dialoog vormen.

Bevinding 2021

Zoals ook in 3.2.3 gesteld is de gesprekkencyclus toe aan een update, omdat deze niet voorziet in de

huidige behoefte. De vernieuwde gesprekkencyclus zal in 2022 worden geïmplementeerd. De gesprekkencyclus is mede als gevolg van de coronapandemie minder strikt uitgevoerd. De coronapandemie heeft duidelijk gemaakt dat digitale vaardigheden nog belangrijker zijn geworden.

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 imagoschade bij zowel studerenden als het werkveld zodra rendementen achter blijven.

Stel dat het aantal afstudeerders structureel 1 procentpunt muteert, 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. Voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten zet de HZ inhoudelijk breder op, in samenwerking met vo- en mbo-scholen. Dit loopt onder andere via het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.
- De begeleiding van langstudeerders blijft een punt van aandacht vormen. Studenten hebben meer moeite om binnen de nominale studieduur af te studeren. Diverse initiatieven zijn ontplooid om delangstudeerders zo spoedig mogelijk te begeleiden naar de afronding van hun studie. De corona- pandemie 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 management stuurt actief op rendementen. Rapportage, inclusief risicoanalyse, vindt onder andere plaats in de BMO-rapportages en ad-hoc-gesprekken.

Bevinding 2021

In 2021 is het aantal eerstejaars uitvallers nagenoeg gelijk aan dat van 2020. Het cohortrendement blijft vooralsnog circa 60% maar wordt positief beïnvloed door lagere uitval in het eerste studiejaar zodat het cohortrendement in de komende jaren wellicht hoger dan 60% wordt.

3.3.5. *Cybersecurity*

Cyberincidenten bij onder andere de Universiteit Maastricht, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en InHolland hebben ertoe geleid dat Cybersecurity het afgelopen jaar bijzonder veel aandacht heeft gekregen vanuit bestuurlijk en politieke omgeving. 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 zowel de Vereniging Hogescholen als SURF. 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/deelname SURF-diensten niet haalbaar is, voorziet HZ zelf in vergelijkbare voorzieningen of neemt ze deze af bij een marktpartij.

Beheersmaatregelen

- In 2021 zijn, ondanks de pandemie, veel verbeteringen doorgevoerd aan de HZ ICT-infrastructuur. Zo is two-factor authentication ingevoerd als standaard voor medewerkers bij extern toegankelijke HZ-systemen en in 2022 ook

voor studenten. Ook is het HZ Security Information and Event Management (SIEM) ingericht binnen om dreiging sneller te kunnen detecteren en gericht actie te kunnen ondernemen.

- Naast de verbeteringen aan de ICT-infrastructuur hebben het afgelopen jaar ook een aantal assessments plaatsgevonden waaronder een pentest en de SURF-audit benchmark. Hoewel de formele uitkomst van de audit nog volgt, gaven beide een overwegend positief overall beeld van de staat van de ICT-organisatie binnen van HZ. Hierbij dient wel opgemerkt dat zowel Cyber security als Privacy een doorlopend proces is en continu verbetering behoeft.

Bevinding 2021

Met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming geldt dat er in 2021 geen incidenten zijn opgenomen in het verwerkingsregister en geen inzageverzoeken van medewerkers of studenten zijn geweest. Om te komen tot een verbetering van het bewustzijn rond privacyvraagstukken bij medewerkers en studenten is gestart met een project om modules in de leeromgeving te op te nemen en te integreren in de start van het nieuwe schooljaar of dienstverband.

3.3.6. Risico 5: 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 omtrent huisvesting.
- Voor een toelichting op financiële middelen in het kader van huisvestingsinvesteringen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.
- In de vergadercyclus tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is huisvesting in 2021 wederom voortdurend onderwerp van gesprek geweest.

Bevinding 2021

De HZ beschikt over voldoende financiële middelen om de gewenste investeringen in huisvesting en onderwijsfaciliteiten te kunnen doorvoeren. Momenteel vindt er 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 controle systeem geëvalueerd. In 2021 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het verslagjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd.

In 2022 is er een project gestart om de planning-en-controlcyclus te herzien. De herziening van de planning-en-controlcyclus bestaat uit vier bouwstenen: het ontwerpen van een cascadering van plannen en reviews, het implementeren van een werkwijze voor een nieuwe PDCA-cyclus, het borgen van de continuïteit van control in de organisatie en het automatiseren van onder andere het begrotingsproces. Dit project zal begin 2022 starten.

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 vraaggestuurd, praktijkgericht onderzoek blijvend aangeboden wordt. Op basis van de huidige inzichten en meerjarenprognoses kan worden gesteld dat de continuïteit van de HZ is gewaarborgd. Hierbij wordt opgemerkt dat de effecten van de coronacrisis geleid hebben tot enkele onzekerheden, die prognoses in een ander perspectief kunnen plaatsen. Zo moeten we nog afwachten wat de overschakeling naar digitaal onderwijs betekent voor de studieprestaties van de studerenden. Maar ook het onderzoek moest veelal anders worden ingericht. Dit kan resulteren in het later afronden van projecten. Ten slotte moet in de toekomst blijken wat de invloed van het coronavirus is op de bedrijfsvoering. Dit hangt in belangrijke mate af van nog niet te voorziene effecten op de instroom.

4.2. FINANCIËLE PRESTATIES 2021: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2021

Vergelijking bedrijfsresultaten 2021 en 2020:

	Realisatie	Begroting	Verschil	Realisatie	Verschil
* € 1.000	2021	2021	2021	2020	2020
Baten					
Rijksbijdrage	46.269	41.674	4.595	38.440	7.829
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.071	4.597	474	3.925	1.146
College-, cursus- en examengelden	7.728	8.608	-880	8.802	-1.074
Baten werk in opdracht van derden	1.057	1.015	42	977	80
Overige baten	3.313	4.214	-901	2.725	588
Totaal baten	63.438	60.108	3.330	54.869	8.569
Lasten					
Personeelslasten	42.216	44.081	-1.865	40.109	2.107
Afschrijvingen	2.763	2.963	-200	2.645	118
Huisvestingslasten	1.695	1.882	-187	1.210	485
Overige materiële lasten	9.228	10.311	-1.083	8.175	1.053
Totaal lasten	55.902	59.237	-3.335	52.139	3.763
Saldo baten en lasten	7.536	871	6.665	2.730	4.806
Saldo financiële bedrijfsvoering	-203	-176	-27	-298	95
Resultaat deelnemingen	390	0	390	-30	420
Financiële baten en lasten	187	-176	363	-328	515
Totaal resultaat	7.723	695	7.028	2.402	5.321
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	4.704	1.359	3.345	1.073	3.631

Het bedrijfsresultaat van 2021 komt uit op € 7,7 miljoen positief en is daarmee € 7,0 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2021 rekening was gehouden. Dit verschil is als volgt opgebouwd:

- + € 3,3 miljoen hogere totaal baten
- + € 3,3 miljoen lagere totaal lasten
- + € 0,4 miljoen hogere financiële baten en lasten

Nadere toelichting baten

- De Rijksbijdrage is in 2021 € 4,7 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit wordt met name veroorzaakt door:
 - Een éénmalige uitkering uit het Nationaal Programma Onderwijs: € 2,8 miljoen
 - Compensatie inzake de halvering van de collegegelden € 1,6 miljoen
 - Overige oorzaken: € 0,3 miljoenHogere rijksbijdrage € 4,7 miljoen
- Voor de posten *Overige overheidsbijdragen en subsidies (+ € 0,5 miljoen)*, *Baten werk in opdracht van derden (geen afwijking)* en *Overige baten (- € 0,9 miljoen)* geldt dat de HZ voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgericht onderzoek voor een significant deel afhankelijk is van het binnenhalen van subsidiestromen. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Deze waren in totaal € 0,5 miljoen hoger dan begroot.
- De *collegegelden* zijn € 0,9 miljoen lager dan begroot als gevolg van de voor het studiejaar 2021-2022 landelijk ingevoerde maatregel inzake de halvering van de collegegelden. Dit verlies aan baten is door de rijksoverheid gecompenseerd voor € 1,6 miljoen.

Nadere toelichting lasten

- De *personeelslasten* zijn in 2021 € 1,9 miljoen (-4,2%) lager dan begroot en € 2,1 miljoen (+5,3%) hoger dan in 2020. In 2021 zijn er 482,8 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 5,9 fte's lager is dan begroot (488,7 fte's). De onderschrijding van het aantal fte's heeft met name betrekking op het onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is per saldo € 0,5 miljoen gedoteerd ten opzichte van € 0,9 miljoen geprognosticeerd. Deze dotaties hadden met name betrekking op de seniorenvoorziening (+ € 0,6 miljoen). De lagere overige personeelskosten van € 0,5 miljoen worden met name veroorzaakt door lagere bij- en nascholingskosten. Ten slotte zijn de baten als gevolg van zieke/zwangere medewerkers € 0,1 miljoen hoger dan begroot.
- De *afschrijvingen* en de *huisvestingslasten* zijn € 0,4 miljoen lager dan begroot. De afschrijvingskosten zijn € 0,20 miljoen lager als gevolg van lagere investeringen. De huisvestingslasten zijn € 0,19 miljoen lager als gevolg van met name lagere energie- en schoonmaakkosten.
- De *overige materiële lasten* zijn € 1,1 miljoen lager dan de begroting. Dit komt met name door:
 - Lagere administratie- en beheerskosten: € 0,3 miljoen
 - Lagere reis- en verblijfkosten: € 0,6 miljoen
 - Lagere wervingskosten: € 0,3 miljoen
 - Lagere kosten repro: € 0,1 miljoen
 - Lagere kopieerkosten: € 0,2 miljoen
 - Lagere excursiekosten: € 0,1 miljoen
 - Hogere kosten inventaris & apparatuur € -0,2 miljoen
 - Hogere kosten abonnementen & contributies: € -0,3 miljoen
 - Kosten coronacrisis: € -0,1 miljoen
 - Overige mutaties: € 0,1 miljoenTotaal mutatie overige materiële lasten € 1,1 miljoen

4.3. SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen alsmede de daarbij behorende normen van de inspectie, normen van de HZ en de werkelijke waarden ultimo 2021 en 2020 weergegeven:

Kengetallen	Norm inspectie	Norm HZ	Waarde ultimo 2021	Waarde ultimo 2020
1. Current ratio	> 0,75	> 1,0	3,32	3,6
2. Solvabiliteit 1		> 30%	47,55%	42,84%
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	54,64%	51,19%
4. Bovenmatig eigen vermogen			€ 0	€ 0
5. Weerstandsvermogen	< 5%	< 5%	70,61%	67,56%
6. Huisvestingsratio	> 15%	> 15%	5,84%	5,74%
7. Personeelsratio		< 70%	75,52%	76,93%
8. Rentabiliteit	signaleringswaarde: 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	12,17%	4,38%
9. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 47,8 mln.	€ 47,6 mln.

Hieruit blijkt dat de HZ momenteel een financieel gezonde organisatie is. De solvabiliteitsratio's waren in 2020 gedaald als gevolg van het aantrekken van lang vreemd vermogen ter grootte van € 16,0 miljoen. Hierdoor is ook de current ratio momenteel erg hoog. Verwacht wordt dat deze laatste in 2022 aanzienlijk lager wordt na uitvoering van het investeringsprogramma ten behoeve van het Joint Research Center Zeeland. De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn over het algemeen hoog. Indien de personeelskosten echter groter worden dan 70% van de totale lasten, kan dit de continuïteit beïnvloeden. Inzake personeel hanteert de HZ een flexibilitateitsnorm van 20% van de formatie om de kosten in voldoende mate flexibel te houden. Dit impliceert dat 1 op de 5 fte's een tijdelijk contract is, dan wel externe inleen betreft.

In onderstaande tabel wordt de financiële positie van de HZ geduid.

HZ University of Applied Sciences	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Balanstotaal	52,2	55,9	58,4	67,9	86,5	94,2
Totale opbrengsten	48,2	52,3	53,3	54,9	54,9	63,4
Eigen Vermogen	24,9	28,4	31,6	34,7	37,1	44,8
EV als % van het Balanstotaal	47,70%	50,77%	54,09%	51,03%	42,84%	47,55%
Bedrijfsresultaat	3,4	3,4	3,2	3,1	2,4	7,7
Werkkapitaal	19,4	12,1	12,1	22,6	36,9	36,0

Het schema toont aan dat de financiële positie van de HZ goed is.

4.4. CLAIM REKENSCHAP

In het bestuurlijk arrangement tussen de HZ en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van september 2005 is afgesproken dat de door het ministerie ingestelde vorderingen ad € 23,9 miljoen in een periode van 20 jaar moeten worden terugbetaald. Vanaf 2006 wordt er jaarlijks € 1,2 miljoen afgelost. Tot en met 2021 is er derhalve € 19,2 miljoen afgelost. In 2009 is in overleg met de accountant besloten om de Claim Rekenschap niet langer een niet uit de balans blijken verplichting te laten zijn. Het restant van de schuld is daarom tegen het tarief van een tienjarige

staatsobligatielening (3,55%) met een opslag van 0,1% contant gemaakt en ten laste van het bedrijfsresultaat van 2009 gebracht. Omdat rentepercentages fors lager zijn geworden heeft er in 2015 een herrekening plaatsgevonden op de contante waarde van deze lening op basis van een percentage van 0,89%. Als gevolg hiervan is er een langlopende schuld tegen contante waarde van € 3,5 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2021 opgenomen. De aflossingen op de Claim Rekenschap zijn in 2025 beëindigd. Inmiddels is de HZ in contact met OCW getreden over de Claim Rekenschap. De uitkomsten van dat overleg zijn nog niet bekend.

4.5. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.5.1. *Beleid en realisatie*

In 2021 heeft de HZ verder uitvoering gegeven aan het Instellingsplan 2018-2021 en de daaruit volgende strategische initiatieven. 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 de komende 10 jaar met circa 15% zullen teruglopen. De HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2018-2021 en de hieraan gerelateerde strategische initiatieven. Zo moeten onder andere de strategische initiatieven 'Werving en ontwikkeling portfolio' en 'Internationalisering' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.
- De strategische initiatieven 'Uitdagend onderwijs' en 'Praktijkgericht onderzoek en valorisatie' moeten resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend, aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werkenden. Het opleidingsportfolio wordt continu (door)ontwikkeld en afgestemd op de wensen van het werkveld en ontwikkelingen in de regio.
- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. Het strategisch initiatief 'Professionele teams van medewerkers' heeft tot doelstelling HZ-medewerkers optimaal voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden, wordt de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker vergroot en blijft deze ook in de toekomst goed inzetbaar.
- De realisatie van de groeiambitie en de realisatie van het strategisch initiatief 'Inspirerende campus' heeft in 2021 geleid tot het opstellen van het masterplan huisvesting. De realisatie van deze plannen vergt grote investeringen die deels uit eigen vermogen en deels met vreemd vermogen gefinancierd worden.
- In het kader van het strategische initiatief 'Werving en ontwikkeling portfolio' heeft de HZ in 2018 samen met Avans Hogeschool de Associate degrees Academie te Roosendaal opgericht. In deze academie kunnen studerende een tweejarige hbo-opleiding op niveau 5 volgen.

De realisatie van bovenstaande initiatieven moet er mede toe leiden dat de continuïteit van de HZ ook op lange termijn gegarandeerd blijft. Hiermee wordt vorm gegeven aan het strategisch initiatief 'Toekomstbestendige' HZ.

4.5.2. Kengetallen

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

	Norm inspectie	Norm HZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Current ratio	> 0,5	> 1,0	3,3	2,0	1,8	1,8	2,2	2,4
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	47,6%	46,1%	46,4%	48,8%	50,9%	52,4%
Rentabiliteit	1 jaar < -10%; 2 jaar < -5%; 3 jaar < 0%	≥ 3%	12,2%	-1,5%	-2,9%	3,4%	2,3%	2,4%
Liquide midd.		> € 10 mln.						

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van boven de 1,8 als hoog te kwalificeren. De HZ heeft in 2019 en 2020 een lening van € 16,0 miljoen opgenomen. Daarnaast ontvangt de HZ een subsidie van het ministerie van Economische Zaken en de Provincie Zeeland van respectievelijk € 6,55 miljoen en € 5,45 miljoen voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland op Het Groene Woud. Hiertegenover staat een afname van de liquide middelen in de periode 2021 tot en met 2026 als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa van € 47,2 miljoen.

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

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

Kengetal 31-12	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Personele bezetting in fte						
- Management/ Directie (=OOP)	12,9	14,1	14,5	13,8	13,8	13,8
- Onderwijzend personeel (=OP)	331,2	368,8	351,8	310,6	305,5	304,8
- Overige medewerkers (=OOP)	138,7	146,9	141,0	141,2	141,3	139,7
Totaal	482,8	529,8	507,2	465,6	460,6	458,3
Factor OP/ OOP	2,2	2,3	2,3	2,0	2,0	2,0
Instroom	1.354	1.469	1.468	1.491	1.512	1.543
Studentenaantallen	4.716	4.505	4.432	4.340	4.342	4.387
DS-ratio	14,2	12,2	12,6	14,0	14,2	14,4

Bij het aantal ingezette fte's op jaarbasis wordt zowel uitgegaan van medewerkers met een HZ-dienstverband (vast en tijdelijk) als medewerkers die niet via de HZ-salarisadministratie (externe inleen inclusief uitzendkrachten) uitbetaald worden.

Door het verkleinen van de groepen en het verhogen van de onderwijsintensiteit krijgt het onderwijs een kwaliteitsimpuls. In de jaren 2022 en 2023 is de DS-ratio lager als gevolg van de extra gelden in het kader van Nationaal Programma Onderwijs. Hierbij wordt aangetekend dat het onderwijzend personeel inclusief de formatie is die actief zijn in het onderzoek. In relatie tot de veranderende onderwijsvraag per opleiding streeft de HZ naar een flexibele formatie van 20%. Het inzetten van meer onderwijzend personeel is in overeenstemming met het financiële beleid. Dat is er immers op gericht om zoveel mogelijk (financiële) middelen te besteden aan de kerntaken onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie.

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

Instroom	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Instroom HZ	1.354	1.469	1.468	1.491	1.512	1.543
Instroom ADA Roosendaal	141	190	230	250	265	280
Totale instroom	1495	1659	1698	1741	1777	1823

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

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

Verwacht wordt dan ook dat het aantal ingeschreven studerenden daalt naar circa 4300 studerenden. Deze daling wordt zowel in het technische domein als in het economische en sociaal-agogische domein verwacht. Alleen voor de opleidingen die momenteel gesitueerd zijn in de deeltijdacademie wordt een toename van het aantal ingeschreven studerenden verwacht.

4.5.3. Meerjarenbegroting

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

Balans

* € 1.000	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activa						
Vaste activa	42.660	63.689	63.098	61.973	58.353	54.841
Immateriële VA						
Materiële VA	40.110	61.139	60.548	59.423	55.803	52.291
Financiële VA	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550
Vlottende activa	51.536	31.310	27.592	28.472	31.006	34.656
Voorraden	43	43	43	43	43	43
Vorderingen	3.729	3.729	3.729	3.729	3.729	3.729
Liquide middelen	47.764	27.538	23.820	24.700	27.234	30.884
Totaal activa	94.196	94.999	90.690	90.445	89.359	89.497
Passiva						
Eigen vermogen	44.792	43.842	42.098	44.172	45.524	46.931
Algemene reserve	9.547	9.067	8.117	9.756	10.618	11.507
Bestemmingsreserve publiek	32.714	32.244	31.450	31.885	32.375	32.893
Bestemmingsreserve privaat	2.531	2.531	2.531	2.531	2.531	2.531
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	6.672	6.199	5.726	5.509	5.183	4.830
Langlopende schulden	27.218	29.444	27.352	25.250	24.334	23.418
Kortlopende schulden	15.514	15.514	15.514	15.514	14.318	14.318
Totaal passiva	94.196	94.999	90.690	90.445	89.359	89.497

In de komende jaren zal aanzienlijk geïnvesteerd worden 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. Hier was aanvankelijk € 25,0 miljoen voor uitgetrokken. In 2020 en 2021 hebben nieuwe inzichten geleid tot aanpassingen in dit investeringsbudget. Zo wordt het ecologielaboratorium gesitueerd in een separaat gebouw en worden de inventariskosten hoger ingeschat. Mede hierdoor heeft de Raad van Toezicht het investeringsbudget verhoogd naar € 32,3 miljoen. In het Joint Research Center Zeeland worden onder meer de laboratoria van verschillende technische opleidingen gerealiseerd. UCR wordt medegebruiker van deze laboratoria zodat er voor de laboratoria sprake is van een hogere bezettingsgraad.

Verwacht wordt dat het gebouw aan de Boulevard Bankert 154 medio 2022 vervreemd wordt.

Tevens wordt momenteel onderzocht welke investeringen er plaats moeten vinden op de Edisonweg te Vlissingen. De volgende opties worden onderzocht: nieuwbouw en renovatie (in verschillende gradaties). Dit alles moet ertoe leiden dat de HZ beschikt over de gewenste studieomgeving.

Door middel van deze investeringen kunnen de domeinen het SPOO-onderwijsconcept, waarin het praktijkgericht onderzoek verweven is, adequaat uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2021 tot en met 2026 voor € 47,2 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 32,3 miljoen gereserveerd voor gebouwen.

Genoemde investeringen worden op de volgende wijze gefinancierd:

1. Subsidies: ministerie van Economische Zaken € 6,55 miljoen en Provincie Zeeland € 5,45 miljoen.
2. Lang vreemd vermogen: € 6,0 miljoen in 2019 en € 10,0 miljoen in 2020.
3. Het restant wordt met eigen financiële middelen gefinancierd.

De vlottende activa dalen hierdoor in de prognoseperiode van € 51,5 miljoen ultimo 2021 naar € 34,7 miljoen ultimo 2026.

Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 0,4 miljoen in de periode 2022 tot en met 2026 neemt het eigen vermogen toe van € 44,8 miljoen ultimo 2021 naar € 46,9 miljoen ultimo 2026.

4.5.4 Overzicht van baten en lasten

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

* € 1.000	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Baten						
Rijksbijdrage	46.269	44.920	41.355	43.134	42.048	41.964
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.071	7.953	6.544	5.166	5.091	4.910
College-, cursus- en examengelden	7.728	5.387	8.369	8.239	8.162	8.200
Baten werk in opdracht van derden	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057
Overige baten	3.313	3.313	3.313	3.313	3.313	3.313
Totaal baten	63.438	62.630	60.638	60.909	59.671	59.444
Lasten						
Personeelslasten	42.216	47.890	45.848	42.151	41.769	41.622
Afschrijvingen	2.763	3.646	4.437	4.492	4.486	4.379
Huisvestingslasten	1.695	1.978	2.077	2.106	2.119	2.144
Overige materiële lasten	9.228	9.937	9.895	9.966	9.829	9.781
Totaal lasten	55.902	63.451	62.257	58.715	58.203	57.926
Saldo baten en lasten	7.536	-821	-1.619	2.194	1.468	1.518
Saldo financiële bedrijfsvoering	-203	-129	-125	-120	-116	-111
Resultaat deelnemingen	390	0	0	0	0	0
Financiële baten en lasten	187	-129	-125	-120	-116	-111
Totaal resultaat	7.723	-950	-1.744	2.074	1.352	1.407
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	4.704	1.740	1.108	0	0	0

Nadere toelichting baten

- De “Rijksbijdrage” heeft in de periode 2021 tot en met 2026 een gemiddelde omvang van € 43,3 miljoen. Voorziene mutaties in de rijksbijdrage zijn de extra middelen die vrij komen uit hoofde van de studievoorschotmiddelen (€ 2,9 miljoen in 2021 oplopend tot € 4,3 miljoen in 2025) en het aflopen van de innovatiesubsidie van € 1,3 miljoen met ingang van 2022.
- De “Overige overheidsbijdragen en subsidies” bedragen jaarlijks gemiddeld € 5,8 miljoen.
- De “College-, cursus- en examengelden” zijn in 2021 en 2022 aanzienlijk lager als gevolg van de voor het studiejaar 2021-2022 landelijk ingevoerde maatregel inzake de halvering van de collegegelden. Dit is in de “Rijksbijdrage” gecompenseerd voor € 1,6 miljoen in 2021 en voor € 3,3 miljoen in 2022.
- De post “Baten werk in opdracht van derden” alsmede de “Overige baten” zijn constant gehouden. De marktactiviteiten zijn opgenomen in de post “Baten werk in opdracht van derden”. Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van de HZ sluiten aan bij de missie van de HZ die verwoord staat in het IP 2018-2021. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs.

Nadere toelichting lasten

- De personeelslasten in 2026 dalen als gevolg van personeelsreductie met 24,5 fte’s ten opzichte van 2021. In 2022 en 2023 worden er aanzienlijk meer fte’s ingezet als gevolg van de extra gelden in het kader van Nationaal Programma Onderwijs.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen door investeringen in materiële vaste activa.
- De post overige materiële lasten is vrij stabiel en bedraagt gemiddeld circa € 9,8 miljoen.

5. DE HZ IN UITVOERING

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

5.1. DOELSTELLING: DE HZ ALS GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS

5.1.1. Accreditaties

De HZ heeft zich ook in 2021 kunnen positioneren als gewaardeerde opleider van professionals. In 2021 zijn de volgende accreditaties afgerond:

Opleiding	Beoordeling	Accreditatie
Bachelor Opleiding tot Leraar Basisonderwijs	Positief	Afgerond
Master River delta Development ¹	Positief	Afgerond
Zeven deeltijd- en duale opleidingen Experiment Leeruitkomsten ² : - Bachelor Opleiding tot Verpleegkundige - Bachelor Social Work - Associate degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie - Associate degree Bedrijfskunde - Bachelor Bedrijfskunde - Associate degree Technische Bedrijfskunde - Bachelor Technische Bedrijfskunde	Positief	Afgerond

De accreditaties van de opleidingen Bachelor Sportkunde en Bachelor Watermanagement zijn door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) opgeschort en ingepland in 2022.

In 2021 hebben twee nieuwe opleidingen de Toets Nieuwe Opleiding doorlopen; ze zijn positief beoordeeld, waardoor de HZ twee licenties in haar opleidingsportfolio rijker is:

- Bachelor Global Project & Change Management; de voltijdopleiding is tevens positief beoordeeld op het bijzonder kenmerk Kleinschalig en Intensief Onderwijs. Met dit kenmerk verkrijgt de

-
1. De Master River Delta Development is een joint degree met Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam. Deze accreditatie betreft de toets die drie jaar na de start van de opleiding plaatsvindt, waarbij de wijze van toetsen en beoordelen en het gerealiseerde niveau zijn beoordeeld.
 2. De zeven opleidingen vallen onder het Experiment Leeruitkomsten en zijn tijdens de accreditatie ook getoetst op het protocol Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten van de NVAO.

opleiding extra bekostiging om intensiever en kleinschalig onderwijs te realiseren. De opleiding is gestart in september 2021.

- Associate Degree Food & Gastronomy; deze deeltijdopleiding is positief beoordeeld en in voorbereiding van de start.

Uit de beoordeling van de Keuzegids hbo 2022 blijkt dat de HZ op de derde plaats van beste middelgrote hogescholen van Nederland staat. Voor het twaalfde jaar op rij staat de hogeschool hiermee in de top 3 van Nederland. Elf HZ-opleidingen – van de 21 beoordeelde opleidingen – zijn beoordeeld als ‘topopleiding’. De HZ heeft een mooie instellingscore van 75,5 punt, ten opzichte van 68 punten vorig jaar. Wat opvalt is dat dit jaar maar liefst elf HZ-opleidingen zich topopleiding in hun categorie mogen noemen. Dit is een flinke stijging ten opzichte van 2021, toen vier opleidingen dit predicaat kregen. Topopleidingen hebben meer dan 75 punten en mogen een kwaliteitszegel gebruiken. We zijn blij met het mooie resultaat!

5.1.2. Studentenwelzijn

Corona en de lockdown hebben een negatief effect gehad op het welzijn van onze studenten, waardoor het thema studentwelzijn ook in 2021 weer hoog op de agenda heeft gestaan. In het kader van studentparticipatie zijn studenten aan de slag gegaan als studentadviseur in de student werkgroep Student Wellbeing en hebben studenten Pedagogiek en Social Work onderzoek de behoeftes op gebied van mentaal en sociaal welbevinden onderzocht in opdracht van de Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit. Onze studieloopbaanbegeleiders hebben een belangrijke rol bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studenten met problemen als gevolg van de coronamaatregelen. Daarom is in 2021 extra ingezet op professionalisering van studieloopbaanbegeleiders door de opzet van de slc community (slc staat voor studieloopbaancoach), die maandelijks bijeenkomt. Verder zijn er extra activiteiten georganiseerd gericht op het bevorderen van het welzijn van onze studenten. Hiervoor hebben verschillende partijen samengewerkt, waaronder HZ Sport, HZ Cult, decanen, de SDG-events en het lectoraat Healthy Region. Met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn verschillende projecten gestart ter bevordering van het studentwelzijn en sociale binding, waaronder het realiseren van een Student Succes Centrum en een centrale coördinator voor alle community-activiteiten.

5.1.3. Onderwijsinnovatie

Een groot deel van het onderwijs is in 2021 online aangeboden. Docenten hebben snel omgeschakeld naar online onderwijs wanneer de coronamaatregelen werden aangescherpt. Door de goede IT-infrastructuur, begeleiding van ondersteuners en legio scholingsmomenten hebben we de studenten ondersteund bij het beperken van studievertraging. Ook zijn er nieuwe digitale tools geïmplementeerd en online werkvormen ontwikkeld. Verder hebben opleidingen nieuwe innovatieve praktijkwerkvormen ingezet als gevolg van de beperkingen, bijvoorbeeld een app met veldwerkopdrachten bij de opleiding Watermanagement. De sterke punten van online onderwijs worden meegenomen in het verdere ontwerpen van blended onderwijsprogramma's, waarbij we streven naar een gebalanceerde en optimale mix van online en on campus activiteiten.

Een aantal opleidingsprogramma's heeft in 2021 een nieuw concept voor toetsen geïmplementeerd dat het beoordelen van professionele vaardigheden betrouwbaarder maakt en het leerproces van studenten sterker stimuleert. Binnen de leergroepen met docenten vanuit verschillende opleidingen is kennis uitgewisseld over deze en andere nieuwe didactische concepten. In 2021 hebben meer dan 90 docenten hun bevoegdheid examineren verkregen door het behalen van de Basis Kwalificatie Examineren. Tevens hebben 5 docenten een Senior Kwalificatie Examineren behaald. Middels deze professionaliseringsslag heeft de HZ de toetsbekwaamheid van haar examinatoren verder verdiept en verbreed.

De doorontwikkeling van het onderwijsmodel, flexibilisering van onderwijs en haar programma's, hybridisering en blended onderwijs geven aan dat de onderwijsontwikkeling in volle gang is, veel van ons vraagt en nooit af is. De samenwerking tussen lectoraat Excellence in Innovation and Education, de onderwijsondersteuners van de domeinen en de dienst Onderwijs Onderzoek en Kwaliteit is essentieel om dit proces te ondersteunen.

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

- De HZ is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe deeltijdopleiding: de Associate degree opleiding Energietransitie Engineer. De doelstelling is om deze opleiding vanaf september 2022 aan te bieden. In de opleiding staan belangrijke energievraagstukken centraal. De toekomstige energiespecialisten worden opgeleid om duurzame oplossingen voor de energietransitie te ontwikkelen. Deze tweejarige deeltijdopleiding wordt gevestigd in Middelburg. Binnen twee jaar tijd haalt de student een hbo-diploma op niveau 5. Daarnaast heeft de HZ in 2021 gewerkt aan de ontwikkeling van de Associate degree opleiding Sport, de deeltijdopleiding HRM en de masteropleiding Vitaliteit.
- De nieuwe associate degree opleiding Food & Gastronomy is gericht op vernieuwende concepten binnen de voeding en/ of gastronomie sector. Het is een tweejarige hbo-opleiding, die studeren combineert met een baan in de sector. De opleiding gaat februari 2022 van start, bij voldoende interesse in de opleiding. Horecapersoneel is de doelgroep voor deze opleiding.
- De nieuwe hbo bachelor Global Project & Change Management is geaccrediteerd en per september 2021 van start gegaan. Dit bachelorprogramma is gericht op de grote maatschappelijke vraagstukken van nu en de toekomst. De HZ is trots op deze domeinoverstijgende opleiding die bovendien het bijzonder kenmerk 'kleinschalig en intensief onderwijs' heeft gekregen.
- Naast de ontwikkeling van nieuwe opleidingen is een start gemaakt met het doorontwikkelen van het bestaand portfolio, met de focus op interdisciplinair onderwijs en onderzoek. Studenten van verschillende opleidingen worden met elkaar in contact gebracht om probleemoplossend en efficiënt te leren samenwerken in teamverband. Opleidingen werken op dit moment samen aan een breed en interdisciplinair onderwijsaanbod in leerjaar 3 en 4. Dit mede door het aanbieden van interdisciplinaire minoren als Fit for the Future. Daarnaast is er The Garage, een onderwijswerkplaats waar studerenden een minor kunnen volgen of een stage of afstudeeronderzoek kunnen doen. Bedrijven en instellingen leggen hier projectopdrachten neer die door interdisciplinaire studententeams worden uitgevoerd. Tot slot hebben de eerste studerenden in 2021 de track ondernemerschap afgerond door af te studeren in hun eigen onderneming, na ook in jaar 2 en 3 al te hebben gekozen voor de Student Company en de minor Ondernemerschap. Verder noemen we de interprofessionele festivals voor studerenden, domeindagen voor medewerkers gericht op interprofessioneel samenwerken en events gericht op de Sustainable Development Goals.
- Dit jaar zijn opnieuw circa 200 studerenden van de economische opleidingen gestart met de Student Company. In dit project (met de duur van een jaar) leren zij hoe ze succesvol zelf een onderneming kunnen starten en runnen. Een mooi voorbeeld is SugarFarm, een studentenbedrijf dat in korte tijd is uitgegroeid tot een echt bedrijf. Het bedrijf uit Vlissingen maakt hippe hoesjes voor insulinepompjes; die bestonden nog niet. Afgelopen voorjaar was SugarFarm een van de vijf genomineerden voor de Zeeuwse PioniersPrijs.
- In 2021 hebben de drie hogescholen die betrokken zijn bij de master River Delta Development de eerste studerenden mogen laten afstuderen. Dit is feestelijk gevierd in Rotterdam. Alle studerenden hebben na het MSc diploma een mooie vervolgstap gemaakt naar het bedrijfsleven, de overheid of het onderzoek. Studenten hebben gedurende de gehele studie samengewerkt in Living Labs samen met lectoren/onderzoekers en andere belanghebbenden.
- De HZ, ziekenhuis ADRZ, Emergis, Regionale Ambulance Voorziening Zeeland en Erasmus MC Academie hebben in 2021 als pilot gezamenlijk de Minor Acute Zorg opgezet. Partijen willen verpleegkundestudenten in Zeeland een aantrekkelijk programma aanbieden en hen interesseren voor de acute zorg. Vijftien studerenden kregen in september het deelcertificaat Basis Intensieve Acute Zorg (BIAZ) uitgereikt. Na het behalen van het diploma hbo Verpleegkunde kunnen de studerenden met dit deelcertificaat vrijstelling krijgen voor een gedeelte van de specialistische vervolgopleiding Basis Acute Zorg verpleegkundige. De pilot is als succesvol bestempeld en zal een vervolg krijgen.
- In oktober is de HZ in samenwerking met Scalda, ZAOS, het voortgezet onderwijs en het Deltaplan Zeeuwse zorgaanbieders in Vlissingen het nieuwe opleidingstraject Hybride Zorgopleider gestart. Met dit traject wordt de

verbinding tussen theorie en praktijk in het Zeeuwse zorgonderwijs verder versterkt. Het opleidingstraject wordt als cursus aangeboden en heeft als doel cursisten op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met het onderwijs en hen te laten ondervinden welke rol daarin voor hen is weggelegd.

- Het ARC Vitality is in 2021, gefinancierd door Regiodeal Zeeuws-Vlaanderen, gestart met het ontwikkelen van Masteropleiding Vitality, destination development in rural coastal areas. Door het starten van de masteropleiding Vitaliteit wordt samen met stakeholders uit de regio gewerkt aan het versterken van de leefbaarheid en het vestigingsklimaat in Zeeuws-Vlaanderen en Zeeland. Door de masteropleiding te positioneren in living labs gaan betrokken partijen samen werken aan complexe vraagstukken en innovatie in de regio. De masteropleiding trekt nieuwe en bestaande kenniswerkers en studerende van binnen en buiten Zeeland, die gericht academische kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het stimuleren van vitaliteit, in de brede zin van het woord, van doelgroepen en regio's ontwikkelen. De masteropleiding Vitaliteit draagt bij aan het versterken van het Zeeuws imago en het aantrekken van nieuwe vestigers (wonen, werken, studeren, leven).
- Op 12 mei heeft de HZ met verschillende scholen en zorginstellingen de Zeeuwse dag van de Zorg georganiseerd. Het online evenement stond in het teken van werkgeluk, (verpleegkundig) leiderschap en ontwikkelingen in de zorgsector.
- Vanwege de toenemende onderzoeks- en opleidingsvragen vanuit het werkveld heeft het domein Health, Education & Wellbeing een Expertisecentrum HEW opgericht. Zie hiervoor ook hoofdstuk 2.2.2.
- In 2021 is ruimte geboden aan meerdere experimenten. Een voorbeeld hiervan is de pilot Leisure Lab, een flexibele inrichting van het derde en vierde studiejaar van de opleiding Tourism Management met input van projecten uit de vrijetijdssector. Zie ook bijlage 5.
- Afgelopen jaar is het HZ Alumni Platform gelanceerd. Via het platform kunnen we de HZ en HZ-alumni nog beter met elkaar verbinden om kennis en kunde uit te wisselen, gebruik te maken van elkaars netwerk en dit uit te breiden. Op 23 november vond het alumni-event 'De Vitale Medewerker' plaats. Alumni van alle opleidingen zijn uitgenodigd deel te nemen aan een interactief programma waarbij vitaliteit op de werkvloer centraal stond. Er zijn diverse workshops en masterclasses gegeven en alumni kregen handvatten om een vitale medewerker te zijn en te blijven.
- In 2021 zijn verschillende Purpose Colleges georganiseerd rond de Sustainable Development Goals. Thema's die aan bod kwamen waren onder andere 'Goede gezondheid en welzijn' en 'Partnerschap om doelstellingen te bereiken' en 'Armoede' en 'Ondernemen met impact' en LHBTI-ouderen. In juli konden studerende in het kader van een SDG Purpose College in gesprek gaan met Typhoon, een Nederlandse rapper/zanger van Surinaamse afkomst. Gespreksonderwerpen waren onder andere inclusie, diversiteit, Black Lives Matter, het slavernijverleden en kolonialisme. Daarnaast hebben de HZ, het University College Roosevelt en Scilda samen met ondernemers, experts en studerende de SDG Action Day Zeeland georganiseerd. Het doel van deze dag was om de SDG's verder op de kaart te zetten, dieper in te gaan op de doelen en deze dichterbij te brengen. De dag bestond uit een klimaatmars en diverse SDG-gerelateerde colleges en filmvertoningen.
- Verder is in 2021 de eerste HZ SDG hackathon gehouden. Dertig studerende van verschillende opleidingen hebben aan dit tweedaagse online event deelgenomen. De hackathon is een uitdaging die studerende samenbrengt met toonaangevende organisaties/instituten in de regio om samen te werken aan een opdracht. Deelnemende organisaties en partners waren Dow Chemicals, Provincie Zeeland, Concert at Sea, HZ Green Office en Zorggroep Ter Weel. Het event is opgezet volgens de speciale 'pressure cooker' methode. Deze methode zorgt ervoor dat de deelnemende teams tot concrete en haalbare concepten komen in slechts twee dagen.

- De HZ heeft in juni de oproep voor een Duurzaam Regeerakkoord ondertekend. Hiermee vraagt ze het kabinet om de Sustainable Development Goals (SDG's) als kompas te gebruiken voor een nieuw regeerakkoord.
- Op 15 december is tijdens een online evenement de HZ Stern voor de beste afstudeerscriptie van 2020-2021 uitgereikt aan Michael Boyall, student Civiele Techniek. In 'Analysing and Optimising Sand Nourishments at Walcheren' maakte hij een analyse en optimalisatie van zandsuppleties langs de kustlijn op Walcheren bij een verwachte zeespiegelstijging, inklinkend land en een toenemende intensiteit van stormen.
- Alle opleidingen zijn in december 2021 aangesloten op het standaardproces van flexibilisering. Dit betekent voor de hele HZ dat nieuwe studerende voor het eerste semester door de opleidingen worden ingeschreven, maar dat studerende vervolgens zichzelf inschrijven. Dit geldt met name voor het inschrijven op werkvormgroepen (cursussen). In 2022 zal het vervolg van het project verder worden vormgegeven.

5.2. DOELSTELLING: DE HZ ALS ERKENDE KENNISPARTNER

De HZ wordt erkend als kennispartner die een gewaardeerde bijdrage levert aan de regionale kennisagenda en de human capital agenda. Kennisinstellingen, bedrijven en overheden zijn bereid gebleken langjarige verbindingen met de HZ aan te gaan op het gebied van onderwijs en onderzoek. Zij weten de HZ te vinden om kennis te ontwikkelen, te koppelen en over te dragen. De HZ investeert in een verdere intensivering van de relatie met het werkveld. Steeds vaker wordt ook samengewerkt met lokale gemeenschappen en het maatschappelijk middenveld.

De HZ draagt bij aan de structuurversterking van de regio door het ontwikkelen van een netwerk (consortiumvorming) gekoppeld aan relevante thema's voor de regio, ook gekoppeld aan (inter)nationale kennis. Grote Europese onderzoeksprogramma's zoals OPZuid en Interreg en Horizon 2020 krijgen daarmee impact in Zeeland, zowel financieel als qua kennis en netwerk. Bovendien creëren dergelijke initiatieven werkgelegenheid die hoogopgeleiden naar Zeeland trekt, waardoor de innovatiekracht van de regio toeneemt. Een andere bijdrage aan de human capital agenda uit zich in borging van de verschillende onderzoeksactiviteiten en -resultaten in het onderwijs.

Ook in 2021 hebben HZ-onderzoekers een groot aantal projecten uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een extern inkomende financiële geldstroom vanuit met name onderzoeksprogramma's van de Europese Unie (o.a. Interreg) en NWO SIA, maar ook onderzoek in opdracht van de Provincie Zeeland en onderzoek in opdracht van bedrijven uit de regio.

Een specificatie van de realisatie van de externe middelen van de kenniscentra is opgenomen in bijlage 3.

Daarnaast participeert de HZ vanuit haar rol als kennispartner in verschillende Kennis- en Innovatietafels, zoals de Stuurgroep Campus Zeeland en de Economic Board Zeeland. Verder is de HZ op het gebied van water onder andere bestuurlijk vertegenwoordigd in het topteam van de landelijke Topsector Water en bij bestuurlijk overleg met Regieorgaan SIA, gericht op de landelijke infrastructuur rondom het thema Water. Wat betreft het thema Energie neemt 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), oftewel de Zeeuwse vertaling van het mondiale en landelijke klimaatakkoord.

Met betrekking tot vitaliteit is de HZ actief binnen de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland.

Binnen dit gremium komen alle partijen uit de Zeeuwse zorg samen om kennis te delen en gezamenlijk Zeeuwse projecten van de grond te krijgen. In het kader van het thema food is de HZ strategisch partner van Food Delta Zeeland. Dit kennis- en innovatienetwerk brengt partijen samen om nieuwe projecten en initiatieven te initiëren die een bijdrage leveren aan het vergroten van de aantrekkingskracht van het Zeeuwse foodcluster. Verder is de bestuurder voorzitter van Zeeland Connect: het innovatienetwerk voor de logistiek. Samen met zes andere hbo-instellingen is de HZ tevens partner in het Center of Expertise KennisDC Logistiek.

Enkele belangrijke highlights uit 2021:

- Vanaf 30 juni 2021 maakt het planbureau van de ZB onderdeel uit van de HZ, zie ook hoofdstuk 2.8.2. De onderzoekers van het kenniscentrum doen onderzoek naar sociaal-maatschappelijke en desgewenst economische kwesties in Zeeland. Voorbeelden zijn langlopende onderzoeken als 'Leven in Zeeland' over de leefsituatie van de Zeeuwen en de Jeugdmonitor Zeeland, waarvoor elk jaar onderzoek wordt gedaan naar een andere groep kinderen, jongeren of jongvolwassenen. Het kenniscentrum werkt in eerste instantie in opdracht van de provincie. Bedrijven, organisaties en instellingen kunnen echter ook met vragen aankloppen.
- De Provincie Zeeland heeft de HZ gevraagd het voortouw te nemen bij het opzetten van een data-alliantie. Dit moet een samenwerkingsverband worden waarin overheden, instellingen en bedrijven hun data koppelen. De alliantie moet ondersteunend zijn bij belangrijke Zeeuwse thema's zoals de arbeidsmarkt of het toerisme.
- In november is de "We Explore Together-week" georganiseerd. Tijdens deze projectweek werken studerende uit verschillende jaren en van verschillende opleidingen samen aan vraagstukken van negentien opdrachtgevers uit de Zeeuwse regio, aansluitend bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Opdrachtgevers in 2021 waren onder andere Concert at Sea, Zeeuwind+Enduris, ZorgSaam Zorggroep, SDR+NorthSeaPort, Waterschap Scheldestromen en vele anderen.
- In het Applied Research Centre (ARC) Vitality zijn in 2021 de lectoraten excellent Onderwijs en Ouderenzorg verder ontwikkeld en is het kenniscentrum Zeeuwse Samenleving opgestart. Omdat door de coronamaatregelen de verzameling van data in de directe praktijk vertraging opliep, zijn vervangende opdrachten uitgezet. Mooie voorbeelden zijn producten t.b.v. thuisverpleging in de coronaperiode en het leven met Dementie tijdens een pandemie. Het Kenniscentrum Kusttoerisme heeft analyses van economische impact van corona in toeristische sector uitgevoerd. In dit verband is een beroep gedaan op NPO-compensatiegelden.
- Diverse onderzoeksprojecten zijn in 2021 gericht op de verdere omzetting van fysiek naar online onderwijs, samen studerende. Een aantal reeds lopende projecten die door corona vertraging hadden opgelopen, zijn verlengd. Daaronder RAAK en Interreg-projecten. Dit leidde tot het verlengen van diverse tijdelijke onderzoeksopdrachten en aflopende arbeidscontracten, een langere beschikbaarheid van begeleiders en het langer vrij roosteren van onderzoekers voor onderzoek.
- Binnen het Perspectief-programma van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) is ruim 32 miljoen euro beschikbaar gesteld voor innovatief onderzoek. De HZ is betrokken bij het consortium van bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden dat zich binnen dit programma richt op onderzoek met betrekking tot het voorkomen van zoetwatertekorten door betere zuiveringstechnieken.
- Het Applied Research Center Technologie, Water en Milieu werkte in 2021 aan 90 onderzoeksprojecten op de thema's Water, Energie, Biobased en Food. Een overzicht van projecten en de daarmee gemoeide externe financiering is opgenomen in bijlage 3.

- Een consortium van onder andere de HZ, de HAN, CTU, ICED en Clear Rivers heeft een wedstrijd gewonnen, georganiseerd door de Nederlandse ambassade in Vietnam. Er is een bijdrage opgenomen voor de wereldwijde klimaatadaptatietop 2021 en er is een hackathon georganiseerd voor studenten in Nederland en Vietnam om de ontwikkeling van opslag van regenwater voor landbouwdoeleinden te versnellen.
- HZ-studenten hebben samen met het netwerk Food Delta Zeeland onderzoek gedaan naar eiwittransitie. Om klimaatdoelen te behalen zal men minder dierlijke eiwitten en meer plantaardige eiwitten moeten gaan eten. Peulvruchten worden gezien als vaandeldrager bij de overstap naar plantaardige eiwitten. De provincie wil de verbouw en consumptie van peulvruchten aanjagen.
- IVN Natuureducatie, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer hebben afgelopen jaar gewerkt aan de ontwikkeling van het eerste Tiny Sea Forest ter wereld. Dit educatieve project is een afgeleide van de Tiny Forests op land. Het is een plek waar planten en dieren de kans krijgen om zich te ontwikkelen en waar kinderen zich verwonderen over de onderwereld. HZ-studenten hebben met betrokkenheid van drie basisscholen onderzoek gedaan naar de inrichtingsvorm van dit onderwaterbos.
- Tachtig studenten van de opleidingen Civiele Techniek en Watermanagement hebben gewerkt aan de zogenaamde Coastal Challenge. Studenten vanuit verschillende richtingen komen bij elkaar om een oplossing te bedenken rondom een uitdaging in de delta. Real-life casuïstiek staat centraal. Inpassing van duurzame energie is zo'n uitdaging. Dat heeft ecologische, maatschappelijke en technische aspecten en ligt op het raakvlak van water en energie.
- De HZ werkt samen met andere hogescholen in een Digital Competence Center (DCC) voor Praktijkgericht onderzoek om researchdatamanagement, FAIR data en data-intensief onderzoek op hogescholen verder te faciliteren en zo hun open-science-ambities te kunnen realiseren. Het doel is onderling kennis uit te wisselen en gezamenlijk kennis te ontwikkelen en zo een research support hub te vormen waarin hogescholen elkaar weten te vinden. De HZ is trekker van een van de toegekende pilots. De pilot beoogt onderzoekers en lectoren een eenvoudige oplossing te bieden om gedurende de hele onderzoeksproces goed met hun data om te gaan.
- Zo'n 20 studenten van 12 verschillende nationaliteiten namen deel aan de Blue Science & Technology Summer Training. De training, een samenwerking tussen de HZ, de Universiteit Gent en Campus Zeeland, trekt ieder jaar internationale studenten met een passie voor zeeën en oceanen.
- De HZ was als een van de partijen in AquaConnect betrokken bij een groot onderzoek naar hergebruik van water. Het consortium onderzoekt hoe vier regio's zelfvoorzienend kunnen worden in hun zoetwatervoorziening. AquaConnect is één van de zes onderzoeken in het NWO-programma Perspectief. De rijksoverheid heeft daarvoor 22 miljoen euro beschikbaar gesteld. De deelnemende bedrijven en instanties leggen zelf nog eens 10 miljoen euro in. Het betreft onderzoeken waarin onderzoekers, bedrijven en maatschappelijke organisaties samenwerken aan technologische innovaties. Naast de HZ maken onder meer de Provincie Zeeland, Waterschap Scheldestromen, gemeente Terneuzen, waterbedrijf Evides, Dow en North Sea Port deel uit van het landelijke consortium van AquaConnect.
- Impuls Zeeland voerde samen met HISWA RECRON, Provincie Zeeland en het HZ Kenniscentrum Kusttoerisme het project 'Circulair Beleven uit'. In dit project konden ondernemers kennis maken met de principes van circulair bouwen. Vijftien ondernemers kregen een voucher om met een externe adviseur de mogelijkheden van circulair bouwen te onderzoeken. Het project heeft, naast nieuwe kennis bij ondernemers, een vervolginvestering van ruim 24 miljoen euro opgeleverd.
- Studenten van de HZ en Avans hebben een paviljoen gebouwd dat in zijn geheel bestaat uit biobased materialen. Hiermee willen het HZ-lectoraat Biobased Bouwen en Centre of Expertise Biobased Economy van de HZ en Avans laten zien welke mogelijkheden er zijn op het gebied van biobased bouwen. De studenten hebben het gebouw inclusief alle materialen ontworpen en ingekocht.

- Onderzoekers van het lectoraat Healthy Region hebben een boek gepubliceerd over verpleegkundigen in coronacrisis. Het lectoraat is nauw betrokken bij het project 'Transforming Integrated Care in the Community'. Doel is om succesvolle elementen van het Nederlandse Buurtzorg-model toe te passen in België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, zodat de zorg daar effectiever en efficiënter wordt, mensen langer thuis kunnen blijven wonen en tevreden zijn over de hulpverlening. Het boekje kan verpleegkundigen helpen in tijden van crisis.
- Diana Korteweg Maris, projectmanager voor het Kenniscentrum Kusttoerisme, heeft van de Provincie Zeeland het Zeeuws Compliment ontvangen vanwege haar inzet gedurende de coronapandemie. Ze heeft gewerkt aan een systeem dat het aantal gasten in de Zeeuwse toeristische verblijfsaccommodaties registreert. Ook stak ze veel energie in enquêtes en rapporten over de effecten van de coronacrisis op de toeristische sector.
- Diverse HZ-medewerkers zijn afgelopen jaar gepromoveerd. Ageeth van Maldegem, onderzoeker en coördinator van het kenniscentrum Ondernemen en Innoveren, onderzocht hoe organisaties in het midden- en kleinbedrijf in Zeeland klantinzicht creëren en gebruiken in innovatieprojecten. Martijn Leenknecht, onderwijskundige en beleidsadviseur voor de dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit heeft vanuit het perspectief van de student methoden verkend waarmee docenten studerende optimaal kunnen motiveren. Ingrid Snijders, docent, gaat in haar promotieonderzoek vanuit een studentperspectief in op de relaties tussen studenten en hun opleiding (d.i. relatiekwaliteit). Bevindingen uit het onderzoek bevestigen dat relatiekwaliteit leidt tot meer betrokkenheid en loyaliteit van studenten.

In 2021 startte de bouw van het Joint Research Center Zeeland in Middelburg. Dit state-of-the-art laboratoriumcentrum omvat vier laboratoriumclusters: Chemie, Engineering, Data Science en Ecologie. Het wordt een bijzondere en innovatieve ontmoetingsplaats van waaruit de HZ, het University College Roosevelt, Scalda en andere instellingen gaan samenwerken met bedrijven en overheden. De komst van het Joint Research Center Zeeland geeft een impuls aan het technisch hoger en wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Verwachte oplevering staat nu gepland in september 2022, waarna in november deze nieuwe locatie in gebruik genomen zal worden.

- In januari 2021 is de stichting "Innovatiecluster Campus Zeeland" opgericht, die ten doel heeft een bijdrage te leveren aan de economische structuurversterking van Zeeland. De oprichting van het innovatiecluster was een voorwaarde voor het toekennen van subsidie voor de bouw van het JRCZ. Het bestuur van het innovatiecluster bestaat uit bestuurders van de HZ, ROC/Scalda en UCR.

5.3. DOELSTELLING: DE HZ ALS LERENDE, PROFESSIONELE EN VITALE ORGANISATIE

De dynamische wereld van tegenwoordig vereist een actieve houding om constant te zoeken naar nieuwe kennis, toepassingen en vaardigheden. In dit kader zijn we in 2021 gestart met het ontwerpen van een nieuwe gesprekkencyclus die in 2022 zijn beslag moet krijgen. De ontwikkeling van medewerkers krijgt hierin volop aandacht.

In 2021 vroeg ook het welzijn van medewerkers door corona extra aandacht. Voor leidinggevend zijn er workshops georganiseerd over het leidinggeven op afstand en aan alle medewerkers en leidinggevend zijn diverse trainingen aangeboden op het vlak van werk-privébalans en timemanagement. Verder is volop ingezet op ondersteuning van medewerkers met behulp van persoonlijke coaching. Er is een werkbelevingsonderzoek uitgezet om de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers te onderzoeken en te bezien waar verbeteringen wenselijk en noodzakelijk zijn. Hiervoor is een nieuwe methode ingezet, waarbij medewerkers op een toegankelijke wijze de eigen uitkomsten konden vergelijken met de uitkomsten van het eigen team en de gehele HZ. Deze input verbetert de gesprekken hierover in de teams. Ondanks de coronamaatregelen scoorde de HZ een 7,8 als werkgever.

Het belang van goede arbeidsomstandigheden heeft verdere invulling gekregen door het instellen van een Arbocommissie. Daarnaast heeft de preventiemedewerker verdere invulling gegeven aan haar rol.

De financiële middelen vanwege het Nationaal Programma Onderwijs hebben ervoor gezorgd dat er meer medewerkers geworven konden worden. Daarnaast is verdere professionalisering van arbeidsmarktcommunicatie ingezet, waardoor de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd kon worden geboden. Zie voor een uitgebreide verantwoording hoofdstuk 7.

5.4. DOELSTELLING: DE HZ ALS EEN HOGESCHOOL MET EEN INTERNATIONALE ORIËNTATIE

De totale internationale studentpopulatie op de HZ is in 2021 gegroeid naar 614 internationale studenten t.o.v. 542 studenten in 2020. Deze populatie laat de afgelopen jaren een continue groei zien. Aan de HZ studeren nu meer dan 65 verschillende nationaliteiten.

In 2021 zijn 213 nieuwe internationale studenten (degree seeking) ingestroomd bij de HZ. De instroom had fors hoger kunnen uitvallen indien er voldoende studentenkamers waren geweest voor de eerstejaarsstudenten. De HZ heeft samen met APV voor extra tijdelijke huisvesting kunnen zorgen maar dit was niet voldoende; naar schatting hebben we hierdoor 100 mogelijke studenten van buiten de regio gemist.

De HZ ontving het afgelopen jaar 58 exchange studenten van buitenlandse partnerinstellingen. Dit aantal is lager dan vorige jaren, door de coronamaatregelen waren er ongeveer 30 afmeldingen.

De HZ stimuleert studenten actief om in het buitenland stage te gaan lopen of te gaan studeren. In dit kader worden verschillende studiebeurzen aangeboden.

Type beurs	Toegekende beurzen 2021
Erasmus+	Stagebeurs: 46 beurzen. Totaal €89.248,- Studiebeurs: 87 beurzen. Totaal €118.424,-
HZ-beurs	Beurzen inkomende studenten: 4 beurzen van €1.500,- Beurzen uitgaande studenten: 7 beurzen van €1.000,-
Holland Scholarship (Voor de helft gefinancierd door het Ministerie van OCW en voor de andere helft bekostigd door HZ)	Beurzen inkomende studenten: 7 studenten à € 5.000 Beurzen uitgaande studenten: 5 studenten à € 2.500,- (10 beurzen à € 1.250,-)
VSB-Fondsbeurs	Niet uitgekeerd

Er zijn minder stagebeurzen Erasmus+ uitgegeven dan in 2020, omdat er nonbesteed budget was van het voorgaande jaar.

Het reisbeleid van de HZ – bij code oranje kiest de student zelf of hij naar het buitenland gaat – en de ondersteuning van het International Office hierin hebben bijgedragen aan een behoorlijk aantal studenten dat tóch de beslissing heeft genomen om in het buitenland te studeren: 125 HZ-studenten zijn vertrokken voor een studie in het buitenland en 130 voor een stage. Vooral een stage buiten Europa was wegens corona niet mogelijk voor onze studenten. Dat het aantal stagestudenten dat in het buitenland is gaan stagelopen toch relatief hoog is, komt mede doordat buitenlandse studenten in hun thuisland gingen stagelopen. International Office heeft extra inspanning geleverd om studenten (tijdig) op de juiste plaats te krijgen, dan wel terug te halen, of hen van goede informatie te voorzien vanwege de situatie omtrent corona. Ook is er veel aandacht besteed aan het welzijn van internationale studenten in Nederland. Zo zijn bij internationale studenten kerstpakketten bezorgd in een tijd waar zij niet terug konden reizen naar hun vaderland.

Internationale ontmoetingen zijn door corona niet of nauwelijks georganiseerd. Met het bestaande netwerk is met name digitaal contact geweest op basis waarvan een aantal exchange contracten, vooral binnen de EU, is uitgebreid.

De samenwerking met universiteiten in het buitenland is al aan de orde gekomen in paragraaf 2.8.2.

De HZ zet verder in op docentuitwisseling met partnerinstellingen in het buitenland. Zo heeft de opleiding CT in 2021 de samenwerking met o.a. partnerinstelling KMUTT in Thailand en Uni Ferrara in Italië verstevigd door online gastlessen van diverse buitenlandse docenten. De opleiding ICT heeft een online gastles verzorgd voor IMC Krems in Oostenrijk. TM heeft door besprekingen met partners (via het IO) de banden aangehaald met o.a. FH Krems en TecMilenio in Cancun. Het geven van online lessen aan de studenten van TecMilenio heeft de instroom van exchange studenten positief beïnvloed.

5.5. DOELSTELLING: DE HZ ALS GROEIENDE HOGESCHOOL MET EEN DUURZAAM PERSPECTIEF

De HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief, blijkend uit een voldoende grote studentenpopulatie en een gezonde financiële positie. De Raad van Toezicht heeft in 2021 wederom vastgesteld dat de HZ een gezonde financiële positie heeft. De in 2021 behaalde resultaten gaven geen aanleiding tot bijstellingen in het beleid gedurende het kalenderjaar. Een nadere toelichting op de continuïteit van de HZ is terug te vinden in hoofdstuk 4.

5.6. CAMPUS ONTWIKKELING

Campus ontwikkeling vormde ook in 2021 een belangrijk thema. De HZ hecht er dan ook waarde aan om in deze paragraaf nog afzonderlijk aandacht te besteden aan dit onderwerp.

Het Groene Woud, Middelburg

Na ingebruikname van het gebouw locatie Groene Woud door de opleidingen Bouwkunde, HBO-ICT, Technische Bedrijfskunde, Civiele Techniek en Watermanagement met ingang van het collegejaar 2018- 2019 is verder gewerkt aan het verbeteren van de relatie tussen het onderwijsconcept en de inrichting en het gebruik van de locatie Het Groene Woud. Onderzoek door een extern adviesbureau heeft in 2021 geleid tot diverse aanpassingen met betrekking tot de sfeer en beleving van het gebouw.

Joint Research Center Zeeland, Middelburg

Zie ook paragraaf 5.2. De HZ realiseert het Joint Research Center Zeeland in samenwerking met het Rijk, de Provincie, Gemeente Middelburg, University College Roosevelt, Scalda en het bedrijfsleven. Verwachte oplevering in september 2022.

Edisonweg, Vlissingen

In het voorjaar van 2021 heeft de HZ zijn intrede gedaan in het RPCZ-gebouw aan de Edisonweg 2. De HZ heeft dit gebouw eind 2020 gekocht. Het gebouw is daarmee onderdeel geworden van onze campus. In het gebouw zijn volop mogelijkheden voor flexwerkplekken, vergaderruimtes, loungeplekken, instructieruimtes, presentaties en bijeenkomsten.

Om goed voorbereid te zijn op de toekomst, heeft de HZ een langetermijnvisie opgesteld waarin onderwijs, onderzoek en huisvesting samenkomen. De huisvestingswensen en -behoeften die hierbij passen zijn vastgelegd in een uitgebreid Masterplan Huisvesting. In dit plan staan verschillende deelprojecten omtrent de huisvesting van de HZ in Vlissingen. In de tweede helft van 2021 hebben het College van Bestuur en de Raad van Toezicht uitgebreid gesproken over renovatie of eventuele nieuwbouw van de gebouwen van de HZ aan de Edisonweg. Naar aanleiding van die discussie is besloten om architecten te vragen een nieuwbouwimpressie te maken. Drie architecten hebben een impressie gepresenteerd, waarna uiteindelijk één architectenbureau (te weten DP6) is gekozen om de impressie verder uit te werken. Deze uitwerking is gepresenteerd aan de Raad van Toezicht, waarna de raad en het college in gezamenlijk overleg hebben besloten de nieuwbouw of eventuele renovatie van de Edisonweg tijdelijk “on hold” te zetten. Andere omvangrijke dossiers, zoals realisatie JRCZ en de discussie over de marinierscompensatie/komst Delta Kenniscentrum, hebben de prioriteit gekregen.

Boulevard Bankert, Vlissingen

Eén van de deelprojecten uit bovengenoemd huisvestingsplan betreft een nieuwe bestemming voor het HZ-gebouw aan de Vlissingse boulevard (Boulevard Bankert 154). In 2021 is het proces gestart voor de verkoop van deze locatie. Dit traject zal naar verwachting medio 2022 worden afgerond.

Ontwikkelingsvisie stadsgewest Vlissingen – Middelburg

Ten behoeve van het stadsgewest Vlissingen – Middelburg vindt verder overleg plaats over huisvesting en studentenhuisvesting.

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 horen te worden op de volgende zes thema's:

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

In samenspraak met medewerkers, studerenden, 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 Onderwijzend Personeel;
door deze verlaging van de docent-student (DS)-ratio ontstaat binnen opleidingen ruimte om te werken aan de bovengenoemde thema's uit het sectorakkoord (decentrale projecten);
2. Versterking van de HZ community en studentparticipatie (centrale projecten);
3. Versterking van 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 het Onderwijzend Personeel en verlaging van de docent-student-ratio. Het aantal docenten, docentonderzoekers en instructeurs per student zal hierdoor toenemen.

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

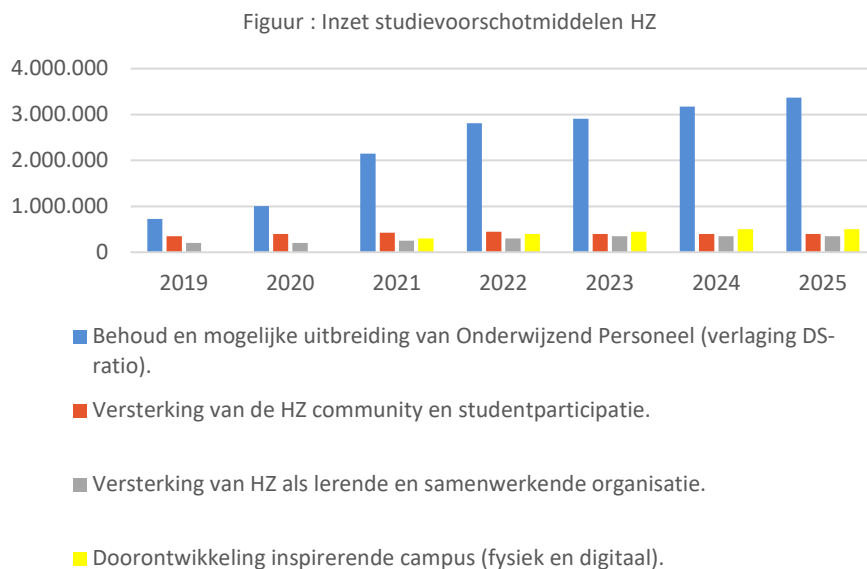
Het bestedingsplan van de HZ is in 2019 positief beoordeeld door de NVAO. De minister van Onderwijs Cultuur & Wetenschap heeft de HZ voor de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2024 kwaliteitsbekostiging toegekend.

6.2. BESCHIKBARE FINANCIËLE MIDDELEN

De HZ ontvangt in de periode 2019 tot en met 2024 een oplopend bedrag voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. In 2021 is hier € 2,9 miljoen voor ontvangen. Dit bedrag loopt op tot € 4,3 miljoen in 2025.

De HZ heeft besloten om, bovenop de beschikbare studievoorschotmiddelen, de komende jaren extra

budget vrij te maken om de bestedingsvoornemens met betrekking tot de kwaliteitsafspraken te realiseren. De studievoorschotmiddelen zullen de komende jaren als volgt worden ingezet:



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 IN 2021 – 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 student zal toenemen. Opleidingsteams krijgen op deze manier de ruimte om per opleiding in samenspraak met opleidingscommissies, studerenden en docenten invulling te geven aan de bestedingen die bijdragen aan de gewenste merkbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

De HZ heeft in 2021 € 2,9 miljoen vanuit de studievoorschotmiddelen ontvangen, waarvan ruim € 2,1 miljoen is gealloceerd over de opleidingen voor de verlaging van de DS-ratio. Daarnaast heeft de HZ in 2021 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-student ratio'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 2021 – VERLAGING DOCENT-STUDENT-RATIO (€)

Budget uit studievoorschotmiddelen 2021 t.b.v. verlaging DS-ratio	€ 2,1 miljoen
Extra investering HZ t.b.v. verlaging DS-ratio	€ 1,5 miljoen
Totale investering in verlaging DS-ratio	€ 3,6 miljoen

Opleidingen hebben in 2021 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 studenten een extra impuls te kunnen geven. Het grootste deel van de opleidingen heeft geïnvesteerd in intensiever en kleinschaliger onderwijs. Deze investeringen uiteten zich in het terugbrengen van groepsgroottes voor lessen, kleinschalige projectgroepen en praktijkbegeleiding in kleine groepen. Verder hebben opleidingen in 2021 grootschalig ingezet op betere (individuele) begeleiding van studenten. Opleidingen hebben hier bijvoorbeeld invulling aan gegeven door de opzet van een buddysysteem, waarbij eerstejaars studenten gecoacht en begeleid worden door hogerejaars studenten (onder begeleiding van een docent). Ook zijn er intensieve begeleidingstrajecten opgestart voor langstudeerders en zijn de uren van studieloopbaancoaches verruimd, onder andere om aandacht te besteden aan het motiveren van studenten met achterstanden en voor extra contactmomenten met studenten vanwege het afstandsonderwijs.

Verder is in 2021 geïnvesteerd in onderwijsinnovatie en onderwijsdifferentiatie. De studievoorschotmiddelen hebben het mogelijk gemaakt om nieuwe (afstudeer)trajecten, leerlijnen, minoren en cursussen te ontwikkelen. Ook zijn er extra uren ingezet voor doorontwikkeling van het Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek en blokonderwijs, innovatie van het bachelor onderwijs en de ontwikkeling van Associate Degree doorstroomtrajecten.

Vanwege de coronamaatregelen is in 2021 wederom aandacht uitgegaan naar passende en goede onderwijsfaciliteiten voor het doorontwikkelen en faciliteren van "blended onderwijs" (combinatie van fysiek onderwijs met digitaal onderwijs). Deze vorm van onderwijs vraagt een andere manier van lesgeven. Docenten zijn verder getraind om studenten op een veilige manier te begeleiden, met inachtneming van coronamaatregelen. Ook hebben opleidingen ingezet op digitale professionalisering van docenten in het kader van online onderwijs, onder andere door middel van workshops. Verder is geïnvesteerd in digitale leermiddelen en de doorontwikkeling van de digitale omgeving.

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 teamcoaching- en ontwikkelingstrajecten gericht op diverse thema's, zoals blended onderwijs, didactische vaardigheden, teamcultuur, en interdisciplinair samenwerken. Tevens zijn er extra uren besteed aan bijscholing van docenten, variërend van masterstudies tot training op het gebied van examineren (BKE).

De HZ concludeert dat het voornemen met betrekking tot het behoud en uitbreiding van ~~o~~nderwijzend Personeel (verlaging DS-ratio) in 2021 is behaald.

Een nadere toelichting op de investeringen van de decentrale middelen is opgenomen in bijlage 4.

6.3.2. Centrale projecten

Medewerkers en studenten hebben in 2021 tevens gebruik gemaakt van de mogelijkheid om projectaanvragen in te dienen op de thema's "Versterking van de HZ community en studentparticipatie" en/of "Versterking van de HZ als lerende en samenwerkende organisatie". In 2021 zijn in totaal veertien aanvragen ingediend, waarvan er, in lijn met het advies van de adviescommissie, elf zijn gehonoreerd. De afgewezen projecten waren onvoldoende uitgewerkt of sloten onvoldoende aan bij de thema's van de kwaliteitsafspraken.

Naast de elf toegekende projecten hebben de Hogeschoolraad en het College van Bestuur 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 gedaan hoeven worden. Het gaat

om de projecten (1) Studentpsycholoog, (2) Regionaal Zeeuws Ambitieplan, (3) HZ Honours Programme en (4) HZ Green Office.

In 2020 is afgesproken dat het College van Bestuur, in samenspraak met de Hogeschoolraad, projecten toe kan kennen buiten de reguliere procedure om, vanuit de overgebleven gelden uit de bestemmingsreserve. Het College van Bestuur heeft in 2021 drie voorstellen ingediend bij de raad om gebruik te maken van deze mogelijkheid voor de initiatieven: HZ Sport, drie projecten van het Transitie Team en SDG Events. SDG Events betreft een samenvoeging van de twee eerder toegekende projecten SDG Accelerator en Interprofessioneel Samenwerken domein HEW. De Hogeschoolraad heeft ermee ingestemd om deze drie initiatieven te bekostigen vanuit de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken.

BESTEDING 2021 – CENTRALE PROJECTEN (IN €)

Totaal beschikbare budget 2021 (incl. bestemmingsreserve 2020)	887.536
Totaal toegekend aan centrale projecten 2021	879.631
Algemene kosten	7.905
Resterend budget centrale projecten	0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de HZ het gehele in 2021 beschikbare budget heeft toegekend. Een aantal projecten is gestart in 2019 en 2020 en lopen door in 2021. De besteding binnen de goedgekeurde projecten is nog beperkt gebleven. Met name de coronamaatregelen hebben invloed gehad op de voortgang van bestedingen, omdat bij verschillende projecten activiteiten niet of in beperkte mate doorgang konden vinden.

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

6.4. BETROKKENHEID BIJ PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE

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 instemming verleend op het bestedingsplan, dat in samenwerking tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur tot stand is gekomen. In afstemming tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur is tevens een proces opgezet en zijn criteria ontwikkeld voor de toekenning van middelen voor centrale projecten van de kwaliteitsafspraken. Verder heeft de raad in 2021 ingestemd met de kaderbrief 2022 en de begroting 2022, waarin de inzet van studievoorschotmiddelen is verankerd. Ook heeft de Hogeschoolraad een adviserende rol met betrekking tot centrale projectaanvragen. Een adviescommissie, bestaande uit leden van de Hogeschoolraad en studerenden 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 studerenden

Naast vertegenwoordiging in de Hogeschoolraad, worden studerenden en medewerkers ook op andere manieren betrokken bij de kwaliteitsafspraken om bij te dragen aan de dialoog over de verwezenlijking van de voornemens en beoogde doelen. Zo stellen opleidingsteams in afstemming met studerenden 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 studerenden en medewerkers de gelegenheid om eigen projectvoorstellen op centraal niveau in te dienen. In de beoordeling van deze plannen hebben studerenden eveneens zeggenschap, namelijk door de vertegenwoordiging van studerenden uit 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 2022 en begroting 2022 heeft de Raad van Toezicht nadrukkelijk stil gestaan bij de inzet van de studievoorschotmiddelen. Verder zijn de kwaliteitsafspraken onderwerp van gesprek geweest bij de Commissie Onderzoek, Onderwijs en Kwaliteit, waarin 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 op) de kwaliteitsafspraken. De kwaliteitsafspraken zijn een vast punt op de agenda van de vergadering tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur.

De Hogeschoolraad, het College van Bestuur en een delegatie van de werkgroep kwaliteitsafspraken hebben gezamenlijk verkend hoe studerenden en medewerkers meer gestimuleerd kunnen worden om

een aanvraag in te dienen. Een van de suggesties die is gedaan om de drempel tot het indienen van een aanvraag te verlagen is ook het indienen van kleine projecten mogelijk te maken, die een minder strenge aanvraag- en toekenningprocedure doorlopen. Naar aanleiding hiervan is in 2020 gewerkt aan een vereenvoudigd aanvraagformulier voor een projectaanvraag tot € 5.000,-. Dit aanvraagformulier is in gebruik genomen voor de eerste aanvraagronde in 2021. Uiteindelijk zijn er drie “light” aanvragen ingediend, waarvan er twee zijn ingediend door studenten. Twee van deze drie aanvragen zijn goedgekeurd. Verder is in de aanloop naar de aanvraagronde veel aandacht besteed aan de interne communicatie van de kwaliteitsafspraken. Zo is er een Q&A georganiseerd over de kwaliteitsafspraken, worden de goedgekeurde projecten gedeeld op de HZ-website en hebben studenten van de Hogeschoolraad een promotiefilmpje gemaakt dat is gedeeld binnen de opleidingen van de HZ. Ieder kwartaal wordt een verantwoordingsrapportage opgevraagd bij de lopende projecten. Deze rapportages worden gedeeld en besproken met de Hogeschoolraad en het Bestuur en Directieteam.

Eind 2021 hebben het College van Bestuur en de raad het proces en de inhoud van de kwaliteitsafspraken gezamenlijk geëvalueerd. In 2021 zijn veel inspanningen geleverd om de kwaliteitsafspraken onder de aandacht te brengen bij studenten en medewerkers. Tijdens de aanvraagronde van het voorjaar was er een recordaantal aanvragen, terwijl het aantal aanvragen van de ronde in het najaar wat tegenviel. Het blijft een uitdaging om bekendheid te creëren en medewerkers en studenten te motiveren een aanvraag in te dienen. In 2022 zal verder gezocht worden naar mogelijkheden om een impuls te geven aan de volgende aanvraagronde. Continu wordt samen met de raad gekeken naar verbetermogelijkheden voor wat betreft het proces en de inhoud.

6.5. RAPPORTAGE HOGESCHOOLRAAD

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

7. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is ontstaan 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 studentenwelzijn. Doel is ook om lessen uit de coronatijd te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. Hierna komen aan de orde de impact van corona en de -maatregelen, gevolgd door een beschrijving van de besteding van de middelen die HZ heeft ontvangen in het kader van NPO.

7.1. BESCHRIJVING IMPACT CORONA EN -MAATREGELEN

Ook in 2021 had het coronavirus een grote impact op de HZ. In deze paragraaf wordt ingegaan op de gevolgen van de coronapandemie voor onder andere het onderwijs, onderzoek, studerenden, personeel en de bedrijfsvoering, alsmede de getroffen maatregelen om deze impact van de pandemie te bestrijden.

Met het uitbreken van het coronavirus was begin 2020 het HZ Crisis Response Team (CRT) geactiveerd. Dit team bestaat onder andere uit het College van Bestuur, de bestuurssecretaris, directeur bedrijfsvoering en het diensthoofd van de dienst Communicatie, Marketing en Internationalisering. Later is dit team uitgebreid met de domeindirecteuren, directeur van de Academie deeltijd, voorzitter van de examencommissie en de voorzitter van de Hogeschoolraad. Het CRT beschikt over besluitvormende bevoegdheden voor zover dit nodig werd geacht voor de voortgang van de activiteiten binnen de HZ. Binnen de geldende kaders is ervoor gezorgd dat het onderwijs en onderzoek maximaal kon worden voortgezet en dat medewerkers optimaal gefaciliteerd werden in het thuiswerken. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het welzijn van zowel studerenden als medewerkers. Er heeft periodieke monitoring plaatsgevonden van de impact van het gevoerde crisisbeleid.

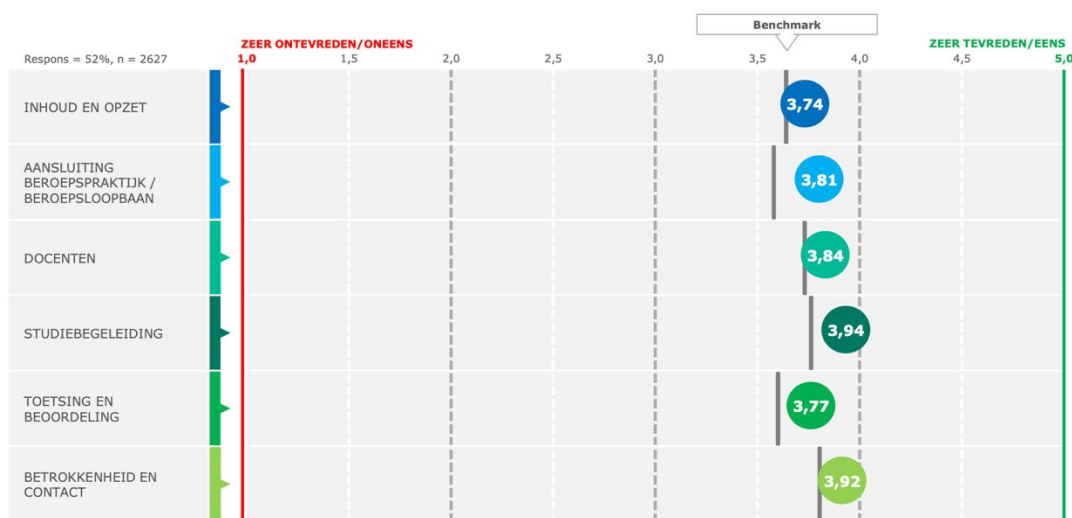
7.1.1 Studenten

Veel onderwijsactiviteiten liepen in 2021 via online onderwijs door. Maar gaandeweg werd de sociale cohesie van de gemeenschap verder aangetast, de impact van de pandemie op het welzijn van onze studerenden groter en het behouden van voldoende studiemotivatie voor veel studerenden een steeds grotere uitdaging. Een hogeschool is geen online omgeving en nooit eerder is het belang van direct contact tussen docenten en studerenden zo duidelijk geworden als afgelopen jaar.

Om het welzijn en de studievoortgang van studerenden te monitoren is er, vanzelfsprekend, structureel aandacht geweest voor deze thema's binnen het regulier overleg van opleidingsteams, managementteams en het Bestuur- en Directieteam. Daarbij is in 2021 ook tijdelijk structureel overleg georganiseerd om ontwikkelingen met verschillende disciplines en gremia te monitoren, bespreken en signaleren. Dit resulteerde in een activiteitenkalender en publicatie van meerdere HZ-studentenmagazines met kennisdeling over deze onderwerpen.

De HZ heeft de gevolgen van de coronamaatregelen voor studerenden op meerdere manieren gevolgd. Op individueel studentniveau hebben de studieloopbaanbegeleiders een cruciale rol gehad bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerenden met problemen als gevolg van corona. Op cursus- en opleidingsniveau is er binnen de schriftelijke en

mondelinge onderwijsbeoordelingen structureel aandacht geweest voor studentwelzijn, studentmotivatie en studeerbaarheid van de (online) programma's. Hierbij lag de nadruk op mondelinge evaluaties, ook met het doel om het contact tussen docenten en studerenden te verstevigen. HZ-breed is er intern onderzoek uitgevoerd onder studieloopbaancoaches en studerenden door de onderzoeksgroep Healthy Region. Dat de studerenden tevreden waren met de begeleiding bleek ook uit de Nationale Studenten Enquête 2021 (NSE) door een significante hogere score op de onderdelen op 'studiebegeleiding' (score 3,94 uit 5) en 'betrokkenheid en contact' (score 3,92 uit 5) in vergelijking met het landelijk gemiddelde. De HZ scoorde op alle thema's hoger dan het landelijk gemiddelde. Zie ook figuur 7.1.



Figuur 7.1: Score HZ op de kernthema's van de NSE. Benchmark is het landelijke hbo-gemiddelde (bron: NSE 2021)

Uit de monitoring van slagingspercentages, cijfergemiddelden en onderwijskwaliteit bleek dat de studieresultaten niet negatief beïnvloed werden door de maatregelen. Het gemiddelde rendement op de toetsen per opleiding en op instellingsniveau waren in 2021 vergelijkbaar met voorgaande jaren. Tevens is het percentage studerenden dat zich opnieuw heeft ingeschreven (herinstromers vanuit het vorige studiejaar) en percentage afstudeerders circa gelijk gebleven met eerdere jaren. Het uitstellen van het bindend studieadvies (BSA) van 45 studiepunten van het eerste naar het tweede jaar en het inzetten van een extra toetskans heeft studerenden extra ruimte geboden om de impact op studievoortgang zoveel als mogelijk te beperken.

Met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn verschillende projecten gestart ter bevordering van het studentwelzijn en sociale binding (zie hiervoor ook paragraaf 7.2). Tevens zijn bestaande initiatieven verder versterkt in 2021:

- Het HZ Platform [Frisse Gedachtes](#) is gestart. Dit is een studentenbeweging waar studerenden gratis en anoniem kunnen chatten met HZ-studentbuddy's. Deze getrainde buddy's zijn studerenden van de opleiding Social Work die een luisterend oor hebben geboden aan studerenden die zich bijvoorbeeld eenzaam voelden, zorgen hadden of die het studeren zwaar vonden.
- In het kader van studentparticipatie zijn studerenden aan de slag gegaan als studentadviseur in de student werkgroep Student Wellbeing en is door studerenden Pedagogiek en Social Work onderzoek gedaan naar de behoeftes op gebied van mentaal en sociaal welbevinden in opdracht van de Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit. De bevindingen hebben gediend als

input voor het actieplan HZ Community & Well-being, de activiteitenkalender en het projectplan Student Succes Centrum.

- Het thema studentbegeleiding is frequent onder de aandacht gebracht door decanen en studentpsychologen in HZ-magazines, nieuwsartikelen op de interne portal voor studerenden en medewerkers en tijdens bijeenkomsten voor docenten. Ook is de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling meerdere keren extra onder de aandacht gebracht bij studerenden en medewerkers.
- De stagebegeleiding is geïntensiveerd, de studievoortgang is intensiever gemonitord en inhaalmogelijkheden zijn vergroot.
- Het initiatief 'Open' voor het mentale welzijn van jongeren en jongvolwassenen is gestart. De HZ, GGD Zeeland: Zeeland Zonder Zelfmoord, Stichting Open Mind en gemeente Middelburg hebben de handen ineengeslagen om laagdrempelige, preventieve ondersteuning te bieden op het gebied van mentale gezondheid. In een [online magazine](#) is het aanbod van dit gezamenlijke initiatief genaamd 'Open' gebundeld.
- Op de HZ-locaties in Vlissingen en Middelburg zijn twee 'huiskamers' gerealiseerd voor studerenden waar ze een kop koffie kunnen drinken of even bij kunnen kletsen met studiegenoten. Bijvoorbeeld omdat dat thuis misschien niet kan of omdat studerenden alleen wonen.

7.1.2 Onderwijs

De omschakeling naar online onderwijs verliep in 2020 snel, mede dankzij de enorme inzet van medewerkers, het aanpassingsvermogen van docenten en de flexibiliteit van studerenden. Er is veel geleerd over de toegevoegde waarde van 'blended learning' en 'online onderwijs', maar hoe langer de situatie voortduurde hoe meer tekortkomingen aan het licht kwamen. Met name voor eerstejaars, buitenlandse studerenden, kwetsbare studerenden en studerenden die alleen wonen werd het in 2021 steeds zwaarder. De studieresultaten en scores op onderwijskwaliteit bleven gelijk – een bijzondere prestatie en een groot compliment – maar de ervaren studiedruk liep bij sommige studerenden op. Daar waar fysiek onderwijs mogelijk was, bijvoorbeeld voor de begeleiding van kwetsbare studerenden, praktijkonderwijs, toetsing en examens, hebben we dit daarom tijdens de lockdown in het voorjaar en najaar aangeboden.

Bij de start van het nieuwe studiejaar in 2021 is uitgegaan van 'blended onderwijs' met een mix onderwijs op HZ-locaties en online onderwijs op basis van de ervaringen uit het collegejaar 2020-2021. Een belangrijk aspect hierbij is het goed functioneren van ICT-faciliteiten, een goed ingerichte digitale leeromgeving en de digitale vaardigheden van docenten. Deze onderdelen zijn toegevoegd aan de enquêtes en waren een vast onderdeel van de mondelinge cursusevaluaties. Studenten hebben deze onderdelen van Nationale Studenten Enquête 2021 (NSE) positief beoordeeld. Zie figuur 7.2.

AFSTANDSONDERWIJS	
2021	
3,85	Digitale middelen voor afstandsonderwijs worden adequaat ingezet
3,47	Het afstandsonderwijs is van goede kwaliteit
3,64	Het afstandsonderwijs verloopt volgens een duidelijke structuur
3,71	Er zijn voldoende mogelijkheden tot direct, een-op-een contact met docenten
3,53	De toetsen op afstand zijn van goede kwaliteit
3,89	De ICT-faciliteiten
3,94	De digitale leeromgeving

Figuur 7.2: Score HZ op keuzethema 'afstandsonderwijs' en 'ICT-studiefaciliteiten' op basis van een 5-puntschaal (bron: NSE 2021)

De digitale leeromgeving HZ Learn is continu geüpdatet met de laatste mogelijkheden en online werkvormen zijn via scholing, webinars, een informatiepagina voor docenten en via onderwijsondersteuners gedeeld. Ook hebben opleidingen nieuwe innovatieve praktijkwerkvormen ingezet als gevolg van de beperkingen, bijvoorbeeld de app PEEK met veldwerkopdrachten door de opleiding Watermanagement.

Regulier scholingsaanbod en de in 2020 gestarte leergemeenschappen hebben in 2021 online doorgang gevonden. In 2021 hebben meer dan 90 docenten hun bevoegdheid examineren verkregen door het behalen van de Basis Kwalificatie Examineren. Tevens heeft een vergelijkbaar aantal docenten de training Senior Kwalificatie Examineren en de training Basis Didactische Bekwaamheid behaald en gevolgd in vergelijking met eerdere jaren.

Voor het verbeteren van de kwaliteit van onderwijsprogramma's met behulp van reguliere middelen en het verbeteren van de aansluiting van onderwijsprogramma's middels Nationaal Programma Onderwijs zijn de volgende acties geïnitieerd:

- [Aanstellen van 4 extra onderwijsondersteuners](#) 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 scholingsactiviteiten gericht op het ontwerpen en uitvoeren van online en blended onderwijs, zoals workshops over activerende online werkvormen, webinars over socialiserende activiteiten en training rondom het gebruik van digitale tools of het ontwerpen van online toetsen.
- Doorontwikkeling van de online portal met instructies en tips voor online onderwijs voor docenten.
- Inrichten van een multifunctionele zaal voor onderwijsactiviteiten, waarin onder andere het afnemen van tentamens op 1,5 meter afstand in een grote groep te realiseren was.

7.1.3 Personeel

In december 2020 heeft Effectory een HZ-breed onderzoek (WBO) uitgevoerd, waarbij ervaringen en ideeën rondom studentbegeleiding en goede onderwijsvoorbeelden in de coronaperiode zijn verzameld. Ook is geïnventariseerd hoe de ondersteuning vanuit de HZ door de medewerkers werd ervaren bijvoorbeeld als het gaat om online werken. De uitkomsten en rapportages en de reacties op het onderzoek zijn vervolgens gedeeld in een magazine die in januari 2021 is gepubliceerd. Benodigde acties zijn deels centraal opgepakt vanuit het Bestuur en Directie team en waar mogelijk en relevant zijn de best practices vertaald naar de individuele teams.

Om de faciliteiten goed op orde te hebben en te houden zijn er in de periodes dat er door teams meer hybride (zowel online als fysiek) werd gewerkt nieuwe concentratiewerkplekken gerealiseerd. Op die manier zijn er nu meer mogelijkheden om gedurende de dag op een flexibele manier de switch te maken van fysiek naar online. Voor het thuiswerken is er door P&OO 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 is er ook een Vitaliteitscoach aangesteld die voor een belangrijk deel activiteiten organiseert voor alle medewerkers, maar individuele begeleiding biedt.

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 studerende zijn de luchtbehandelingssystemen op alle locaties nagelopen en waar nodig aangepast. De ventilatiesystemen werden eerder ingeschakeld en later uitgeschakeld, om te zorgen voor verse lucht vanaf het moment dat de eerste mensen binnenkomen tot het moment dat de laatste vertrokken. Waar geen mechanische ventilatie aanwezig was, zijn ruimtes tijdelijk gesloten.

De schoonmaak was in 2021 intensiever dan normaal. Alle contactpunten zijn iedere dag schoongemaakt door een extern schoonmaakbedrijf. Denk daarbij aan de lichtknoppen, deurkrukken en trapleuningen. De catering maakte daarnaast drie keer per dag een ronde langs alle pantry's en koffieautomaten.

Bij de ingangen van de gebouwen stond desinfectiespray voor iedereen die de HZ in komt. Op kantoren zijn middelen beschikbaar zodat medewerkers aan het einde van de dag de werkplek schoon konden maken. Ook werden er mondkapjes beschikbaar gesteld en er was bewegwijzering ingericht om de verkeerszones te ontlasten.

7.2. PLAN BESTEDING CORONA-ENVELOPPE (INCLUSIEF EVENTUELE BIJSTELLING), REALISATIE EN VOORUITBLIK

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een programma gericht op herstel en ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na de coronaperiode. Vanwege de impact en gevolgen van de coronapandemie heeft de overheid middelen 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 2023 op lokaal niveau te vertalen in concrete acties.

Hieronder wordt beschreven hoe de HZ de middelen in de periode tot en met 2023 wil inzetten, passend bij de koers van de eigen organisatie en aansluitend op de thema's uit het bestuursakkoord. Allereerst wordt een toelichting gegeven op de totstandkoming van dit bestedingsplan. Hierna wordt beschreven welke keuzes de HZ heeft gemaakt in het kader van de NPO-middelen. Daarna volgt een overzicht van de beschikbare financiële middelen voor de HZ, gevolgd door een toelichting op de monitoring en verantwoording van het bestedingsplan.

Proces totstandkoming plannen

Teams hebben zelf bepaald op welke thema's zij voornemens zijn om de beschikbare middelen in te zetten en welke acties zij hiervoor in gang willen zetten, in afstemming met studerenden en medewerkers. Zo zijn tijdens domeindagen (ontmoetingsdag voor alle medewerkers van een domein) mogelijkheden en wensen geïnventariseerd op het gebied van studiebegeleiding, stages en andere verbeteringen in het onderwijs. Ook de bespreking van de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek van 2021 heeft geleid tot waardevolle input voor de planvorming. Een eerdere verkenning van behoeften van studerenden in het kader van de kwaliteitsafspraken zijn eveneens vertaald naar plannen. Alle voornemens van de teams zijn door het Bestuur en Directieteam geïntegreerd tot een HZ-plan. Het College van Bestuur heeft met de medezeggenschapsraad (Hogeschoolraad) en de Raad van Toezicht gesproken over de planvorming. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over het bestedingsplan. De Hogeschoolraad heeft instemming verleend aan het bestedingsplan.

Keuzes HZ

De HZ ontvangt in de periode 2021 tot en met 2022 een oplopend bedrag voor investeringen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Bij gelijkblijvende studentaantallen gaat het naar verwachting om 1,1 miljoen euro in 2021 en om 1,5 miljoen euro in 2022. Indien de financiële middelen niet in de kalenderjaren 2021 en 2022 volledig zijn besteed, worden deze alsnog in het kalenderjaar 2023 ten goede komen aan de bestedingsdoelen.

Vanuit het bestuursakkoord is voorgeschreven dat de financiële middelen ingezet moeten worden op 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 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 zal de beschikbare middelen, inclusief aanvullende investeringen, de komende jaren als volgt inzetten:

THEMA'S	BESTEDING 2021, 2022, 2023 (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 studerenden 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.

Voortgang op de voornemens

De HZ heeft in 2021 €405.580,- toegekend vanuit het bestuursakkoord NPO hbo wo. De NPO-plannen zijn tot stand gekomen in de eerste helft van 2021. In de tweede helft van 2021 is de werving naar personeel gestart, om invulling te kunnen geven aan de ambities zoals verwoord in het bestedingsplan. De huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt maken de werving van geschikt personeel complex. Vanwege de korte duur om de middelen in te zetten en de daarmee gepaard gaande beperkte inzet van extra personeel, heeft de HZ niet alle benodigde menskracht kunnen werven en is een deel van de toegekende NPO-middelen in 2021 nog beschikbaar. Zie hiervoor ook onderstaand financieel overzicht.

BESTEDING 2021 – Bestuursakkoord NPO hbo wo

Toegekend budget 2021	€405.580
Bestede middelen	€157.980
Beschikbare middelen	€247.600

Het resterend budget van 2021 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

Het grootste deel van het beschikbare budget wordt door de HZ ingezet op het thema “Soepele in- een doorstroom”.

In 2021 heeft de HZ extra studieloopcoaches aangesteld voor het intensiveren van de begeleiding bij opgelopen achterstanden, voor extra begeleidingsuren langstudeerders en voor het verstevigen van studiekeuzecheck bij instromende studerenden met aandacht voor deficiënties en studerenden met een ondersteuningsvraag. In 2021 is de slc Community opgericht, waarbij studieloopbaancoaches via een online platform en een maandelijkse bijeenkomst ervaringen uitwisselen.

Daarnaast heeft de HZ 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.

Een eerste verkenning is gestart om de Module “Leren Leren” aan te bieden, met als doel het studiesucces in jaar 1 te vergroten. In 2022 zal dit traject verder voorbereid worden en de beoogde start is semester 1 van studiejaar 2022-2023.

Thema 2: Welzijn studerenden en binding met de opleiding

Voor het vergroten van studentenwelzijn en de binding die studerenden met hun opleiding ervaren, kiest de HZ er onder andere voor om een Student Success Centre te ontwikkelen. In 2020 is een projectplan voor het Student Succes Centrum ontworpen en er zijn voorbereidingen getroffen om het centrum in 2022 te openen. Studenten zullen als projectmedewerkers bijdragen aan ontwikkeling en uitvoering van welzijnsbeleid, peer-to-peer support organiseren en workshops organiseren ter bevordering van het welzijn van studerenden en verbeteren van faciliteiten voor studerenden met een functiebeperking.

Verder is een HZ Community coördinator aangesteld om een breed aanbod van community-activiteiten te realiseren samen met alle organiserende partijen binnen de HZ en dit aanbod op overzichtelijke wijze binnen een studentplatform aan te bieden.

Bij de opleiding Pabo is Peer-To-Peer support geïmplementeerd tussen leerjaar 2 en leerjaar 1. De studerenden uit leerjaar 2 helpen eerstejaars onder andere om wegwijs te worden in de digitale

leeromgeving en het rooster en het nemen van regie over het eigen studieproces. De ervaringen zijn erg positief: het eigenaarschap van de studerenden groeit.

HZ Sport is tijdelijk uitgebreid met een leefstijlcoach die leefstijlactiviteiten en leefstijlinterventies heeft georganiseerd voor studerenden.

De schoolpleinen van de HZ zijn en worden vergroend door middel van bomen, voedselbos en een groene corridor tussen verschillende gangen. Een afstudeeronderzoek naar de relatie tussen welzijn/stress bij studerenden en een groene omgeving binnen en buiten (biophilic design) liet zien dat de eerste effecten al meetbaar zijn: de buitenruimtes van de HZ worden meer benut.

Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stage

Om de stagetekorten te beperken wordt 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. Ook zet de HZ in op realisatie van de “hybride docent” voor stage- en afstudeerbegeleiders, waarmee zij didactische skills verkrijgen en daarmee stagebegeleiding kunnen verbeteren. Een eerste verkenning is gedaan naar de koppeling en verbreding van de Hybride techniek opleider en de Hybride Zorg opleider.

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 een extra stagecoördinator gestart om meer uren vrij te maken voor decanaat (directe begeleiding studerenden) en soepele administratieve afhandeling.

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 complex, met name voor een hogeschool in een krimpregio. Dit personeel is noodzakelijk voor de professionele ondersteuning om invulling te geven aan de activiteiten genoemd bij de vorige thema's (complementariteit). De HZ heeft er dan ook voor gekozen om een deel van de NPO-middelen in te zetten om 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 2021 is een recruiter en medewerker arbeidscommunicatie aangesteld. Daarnaast is een medewerker aangesteld voor extra secretariële ondersteuning voor de opleiding Pabo, met als doel verbetering van de processen en administratie en ontwikkelen en bewaken van de procedures.

Een overzicht met een uitwerking en de voortgang van de projecten op bovenstaande thema's is terug te vinden in bijlage 8.

7.2.2. Bestuursakkoord onderzoek Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker

Veel wetenschappelijk onderzoek heeft sinds het begin van de coronacrisis vertraging opgelopen. Middels het Bestuursakkoord onderzoek Steunprogramma voor het herstel en perspectief onderzoeker worden middelen beschikbaar gesteld voor steun aan onderzoekers. Dit met als doel om onderzoekers

in staat te stellen hun onderzoek af te ronden. De HZ heeft een beroep gedaan op de middelen vanuit dit bestuursakkoord.

In onderstaand overzicht is het aantal onderzoekers weergegeven dat gebruik heeft gemaakt van de financiële middelen uit het bestuursakkoord, met de daarbij behorende totale kosten die gebaseerd zijn op de integrale kosten.

	Aantal ondersteunde onderzoekers	Totale kosten
A. NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	22	€287.278,50
B. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering)	<i>Niet van toepassing</i>	<i>Niet van toepassing</i>

7.2.3. Subsidieregeling Extra hulp in de klas

Naast de middelen uit bovengenoemde bestuursakkoorden heeft de HZ middelen ontvangen vanuit de NPO-subsidieregeling Extra hulp voor de klas. In 2021 heeft de HZ €186.831,- subsidie toegekend gekregen. Voor de financiële verantwoording van de inzet van de middelen wordt verwezen naar de jaarrekening. Hieronder volgt een inhoudelijke toelichting op de inzet van de middelen en de verrichte inspanningen.

De HZ heeft subsidie aangevraagd voor kosten die verbonden zijn aan:

1. surveillanten en begeleiders (bijvoorbeeld voor toetsing van studerenden);
2. helpdesk- en servicemedewerkers;
3. het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet;
4. overige functies ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek.

In 2021 is een extra recruiter en medewerker arbeidscommunicatie aangenomen voor het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet. Daarnaast heeft de HZ geïnvesteerd in extra inzet van begeleiding voor de voorbereiding van toelatingstoetsen. Het grootste deel van de middelen is ingezet op het versterken van de professionalisering en formatie van de studieloopbaancoach, aanvullend op de middelen vanuit het bestuursakkoord NPO hbo wo.

De werving van extra personeel blijkt ondanks de vele inspanningen erg complex (zie ook paragraaf 7.2.). Hierdoor was in 2021 sprake van beperkte inzet van extra personeel om invulling te geven aan de plannen. Een deel van de toegekende subsidie is daardoor onbenut. De HZ zal deze overgebleven middelen in 2022 inzetten, passend bij het doel van de regeling.

8. OVERIGE THEMA'S

8.1. REGELING BELEGGEN, LENEN EN DERIVATEN OCW 2016

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

Voor de HZ betekent dit dat op grond van de wettelijke kaders:

- derivaten, leningen of beleggingen alleen mogen worden aangetrokken dan wel uitgezet bij financiële ondernemingen als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht en die:
 - gevestigd zijn in een lidstaat (een staat die lid is van de Europese Unie of een andere staat die partij is bij de overeenkomst betreffende de Europese Economische Ruimte);
 - minimaal een AA (flat)-rating hebben, afgegeven door ten minste twee van de volgende ratingsbureaus Moody's, Standard & Poor's, Fitch of DBRS.
- leningen kunnen worden afgesloten bij financiële ondernemingen, overheden, organisaties of fondsen, waarbij de risico's beperkt zijn. De risico's zijn beperkt indien deze financiële ondernemingen, overheden, organisaties of fondsen voldoende vermogend zijn, niet een hoger rentetarief in rekening brengen dan in de markt gangbaar is en hierbij geen aanvullende financiële of niet-financiële eisen stellen.
- beleggingen, leningen en derivaten met publieke middelen alleen mogen worden aangetrokken in euro's.
- de HZ een niet-professionele belegger is. Bij het aantrekken van leningen en het beleggen van tijdelijk overtollige middelen al dan niet in combinatie met financiële derivaten verzoekt de HZ de financiële onderneming om zich als een niet-professionele belegger aan te merken.
- bij het afsluiten van een financieel derivaat met de financiële onderneming een raamovereenkomst moet worden afgesloten zoals opgenomen in bijlage I van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.
- bij het aangaan van een derivatenovereenkomst een overeenkomst moet worden afgesloten zoals opgenomen in bijlage II van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.

In 2021 is geen sprake geweest van de uitzetting van gelden voor een bepaalde periode; alle liquide middelen waren en zijn direct opvraagbaar. De per ultimo 2021 aanwezige liquide middelen zijn, met uitzondering van enkele zeer beperkte kassaldi, volledig ondergebracht op een Rekening-courant bij het Ministerie van Financiën, het zogenaamde 'Schatkistbankieren'. Afwikkeling van het betalingsverkeer vindt plaats via een bankrekening bij de ING-bank. Dagelijks wordt het saldo hiervan afgeroomd tot nihil ten gunste of ten laste van de rekening-courant bij het Ministerie.

In 2021 heeft de HZ geen gebruik gemaakt van enige vorm van derivaten en heeft geen prijs-, krediet, liquiditeits- of kasstroomrisico's gelopen.

8.2. HELDERHEID BEKOSTIGING HO

In het kader van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van de overheid wordt hieronder aangegeven hoe 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 2020-2021 en 2021-2022 zijn geen maatwerktrajecten verzorgd door de HZ waarbij de uitvoering (deels) door derden wordt verricht 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(n) 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

De HZ heeft geen publieke middelen in private activiteiten geïnvesteerd.

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

Op basis van behaalde diploma's (mbo, hbo en wo) bestaat de mogelijkheid een aangepast lesprogramma te volgen. Sommige verwante mbo-opleidingen sluiten inhoudelijk zodanig aan bij hbo-opleidingen dat een instromende student in aanmerking kan komen voor verkorting van de studieduur vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen van de hbo-opleiding. Aan de hand van een individuele intake worden de studieresultaten van de mbo-opleiding beoordeeld. Op grond hiervan kan een studieduurverkorting vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen worden vastgesteld. Daarnaast kent de hogeschool zogenaamde doorstroomprogramma's waarin aankomende hbo-studerende(n) gedurende de mbo-opleiding opdrachten en colleges volgen op hbo-niveau.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studerende(n)

In het studiejaar 2020-2021 kwamen 58 studerende(n) naar de HZ en volgden 133 HZ-studerende(n) in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling.

Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studerende(n) worden door de HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Het streven van de HZ blijft gericht op het bereiken van een evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studerende(n).

Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald

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

Thema 6 Studenten volgen modules van opleidingen

Alle opleidingen binnen de 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 studerende 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 student een minor volgt de externe kosten kunnen worden verrekend via KOM of als dat niet mogelijk is, op factuurbasis als contractonderwijs, aan de student in rekening worden gebracht.

Thema 7 De student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven

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

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

De HZ had in 2021 geen maatwerktrajecten.

Thema 9 Bekostiging van kunstonderwijs

De HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

8.3. PUBLIEK-PRIVATE ARRANGEMENTEN

De HZ heeft de strategische keuze gemaakt om alle contractactiviteiten in een separate kostenplaatsreeks op te nemen en afhankelijk van het betreffende domein te koppelen aan een domein. Op beperkte schaal worden – veelal vanuit de domeinen, maar ook vanuit aan de hogeschool verbonden vennootschappen en/ of rechtspersonen – marktgerichte activiteiten verricht. Deze activiteiten sluiten steeds aan bij het bekostigde (reguliere) onderwijs of zijn daarmee verbonden. Onder de stichting HZ University of Applied Sciences is de HZ Holding BV gesitueerd. In de HZ Holding BV is The Work Zone BV gesitueerd, die voor de HZ alsmede voor derden als uitzendbureau functioneert. In januari 2018 is The Work Zone Pay-roll BV opgericht. Deze vennootschap heeft onder meer ten doel het aanbieden en uitvoeren van payroll-diensten, waaronder het in dienst nemen van medewerkers en deze ter beschikking stellen aan onderwijsinstellingen met alle daarbij behorende taken en werkzaamheden, alsmede het voeren van regie over de in-, door- en uitstroom van tijdelijke medewerkers van en naar samenwerkende onderwijsinstellingen.

In het kader van het Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek vraagt de HZ concrete vraagstukken op bij bedrijven en andere rechtspersonen. Studenten gaan onder begeleiding van docenten in samenwerking met deze bedrijven werken aan de oplossingsrichtingen voor de betreffende casus. Hierbij wordt zo mogelijk ook externe financiering gezocht.

Incidenteel worden er medegebruikers-overeenkomsten gesloten met derden (veelal onderwijsorganisaties). Hierdoor wordt de bezettingsgraad van de onderwijsruimtes verhoogd en verkrijgt de HZ extra financiële middelen.

Alle publiek-private activiteiten liggen hiermee in lijn met de missie en visie van de HZ en versterken het initiële onderwijs. Waar van toepassing worden de activiteiten deels gefinancierd vanuit de Rijksbijdrage conform de normen die vanuit de notitie Helderheid van toepassing zijn; voor een ander deel is de financiering afkomstig van niet aan de Rijksbijdrage verbonden gelden.

8.4. RAPPORTAGE EXPERIMENT FLEXIBEL ONDERWIJS

Overeenkomstig het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs Artikel 17 doet de HZ in deze paragraaf verslag van de uitvoering van het experiment leeruitkomsten in 2021. In het onderstaande overzicht is het aantal studerende opgenomen (CohortMatrix, geraadpleegd 24/02/2021).

OPLEIDING DEELTIJD EN/OF DUAAL	GRAAD	STARTDATUM	INSTROOM	GRAAD BEHAALD
Bedrijfskunde	Associate degree	1 september 2018	20	9
Bedrijfskunde	Bachelor	1 september 2017	12	1
Pedagogisch Professional Kind & Educatie/PEP	Associate degree	1 september 2018	58	28
Social Work	Bachelor	1 september 2018	37	6
Technische Bedrijfskunde	Associate degree	1 september 2017	23	7
Technische Bedrijfskunde	Bachelor	1 september 2018	17	0
Opleiding tot verpleegkundige	Bachelor	1 september 2018	57	70
Pedagogiek	Bachelor	1 september 2020	10	0
Health & Social Work	Associate degree	1 september 2021	22	0

De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld 2021-2022 deeltijdtarief studerende is vastgesteld op € 1.720. Voor de duale variant is het tarief €2.168. Deze bedragen zijn exclusief de korting collegegeld 2021-2022.

Vanwege de impact van corona op de horecasector, en de daarmee gepaard gaande geringe instroom en mogelijkheden voor het werkplekleren, is de associate degree opleiding Food & Gastronomy niet gestart.

8.5. PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds heeft tot doelstelling de bij de HZ ingeschreven studerenden die door een bijzondereomstandigheid studievertraging oplopen dan wel verwachten op te zullen gaan lopen, financieel te ondersteunen. In 2021 heeft één student een beroep gedaan op het profileringsfonds:

CATEGORIE	AANTAL HO-STUDENTEN
<i>Studenten in overmachtssituaties</i> Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: geen
<i>Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of de Hogeschoolraad</i> Bestuursleden van een door het College van Bestuur erkende studentenorganisatie, een opleidingscommissie of het medezeggenschapsorgaan kunnen in aanmerking komen voor het profileringsfonds wanneer zij studievertraging oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege het lidmaatschap van deze commissies.	Aanvragen: 1 (aanvraag is toegewezen)
<i>Overige categorieën</i> <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studerenden, uitgaande beurzene.a.</i> Het College van Bestuur kan op grond overige bijzondere omstandigheden waarin een student verkeert, een bedrag uit het profileringsfonds toekennen, waaronder bijzondere prestaties op het gebied van topsport.	Aanvragen: geen
Totale toekenning profileringsfonds 2021	€ 600,00

Los van het profileringsfonds faciliteert de HZ de leden van zowel de hogeschoolraad (medezeggenschapsraad HZ) als de opleidingscommissies. Studentleden van de medezeggenschapsraad ontvangen een reguliere financiële facilitering van € 100,- per maand, waarbij het student-lid van het Dagelijks Bestuur van de raad nog een toelage ontvangt van € 100,- per maand. Studenten ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid van tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2021 is in totaal €11.400,00 uitgekeerd aan studentleden van de Hogeschoolraad. Aan studerenden die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2021 in totaal € 3.393,- uitgekeerd.

Financiële ondersteuning aan niet-EER studerenden of uitgaande beurzen wordt door de HZ los van het profileringsfonds aangeboden. Een nadere toelichting op financiële beurzen ter ondersteuning van studie of stage in het buitenland is gegeven in hoofdstuk 5.

Verder 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 studerenden ingeschreven bij de HZ in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning te bieden, in de vorm van een renteloze lening. In 2021 heeft één student een beroep gedaan op het noodfonds. Deze aanvraag is toegekend en afgehandeld in overleg met de desbetreffende decaan.

8.6. VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDER

Onderstaand overzicht betreft de vergoedingen aan en de declaraties van de enige en individuele bestuurder in 2021:

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties 2021	J.L. Dane	Totaal
1. Representatie	€617	€617
2. Reiskosten binnenland	€292	€292
3. Reiskosten buitenland	-	-
4. Overige kosten	-	-
Totaal	€909	€909

Daarnaast had de bestuurder in 2021 de beschikking over een dienstauto, waarvan alle kosten door de werkgever zijn betaald. Deze kosten zijn niet in dit overzicht opgenomen. De fiscale bijtelling van de auto is opgenomen in de bezoldiging van de bestuurder.

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

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: OPLEIDINGSPORTFOLIO HZ

Bachelor		Associate degree	Master
Voltijd	Deeltijd		
Technisch domein			
• Civiele Techniek (ENG) • Watermanagement (ENG) • Maritiem Officier • Logistics Engineering (ENG) • Bouwkunde • Chemie (ENG) • Engineering • HBO-ICT • Technische Bedrijfskunde	• Technische Bedrijfskunde	• Technische Bedrijfskunde (deeltijd)	River Delta Development ³
Economisch domein			
• Finance & Control • Bedrijfskunde • Commerciële Economie • Communicatie • Human Resource Management • International Business(ENG) • Sportkunde • Tourism Management(ENG)	• Bedrijfskunde	• Tourism Management (voltijd) • Bedrijfskunde (deeltijd) • Food & Gastronomie (deeltijd)²	
Sociaal- maatschappelijk domein			
• Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek • Social Work • Verpleegkunde (HBO-V) • Verpleegkunde-Vroedkunde¹	• Social Work • Verpleegkunde	• Pedagogisch Professional Kinderen Educatie (deeltijd)	

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

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

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

BIJLAGE 2: OVERZICHT LECTORATEN EN KENNISCENTRA HZ

Applied Research Center Technology, Water & Environment

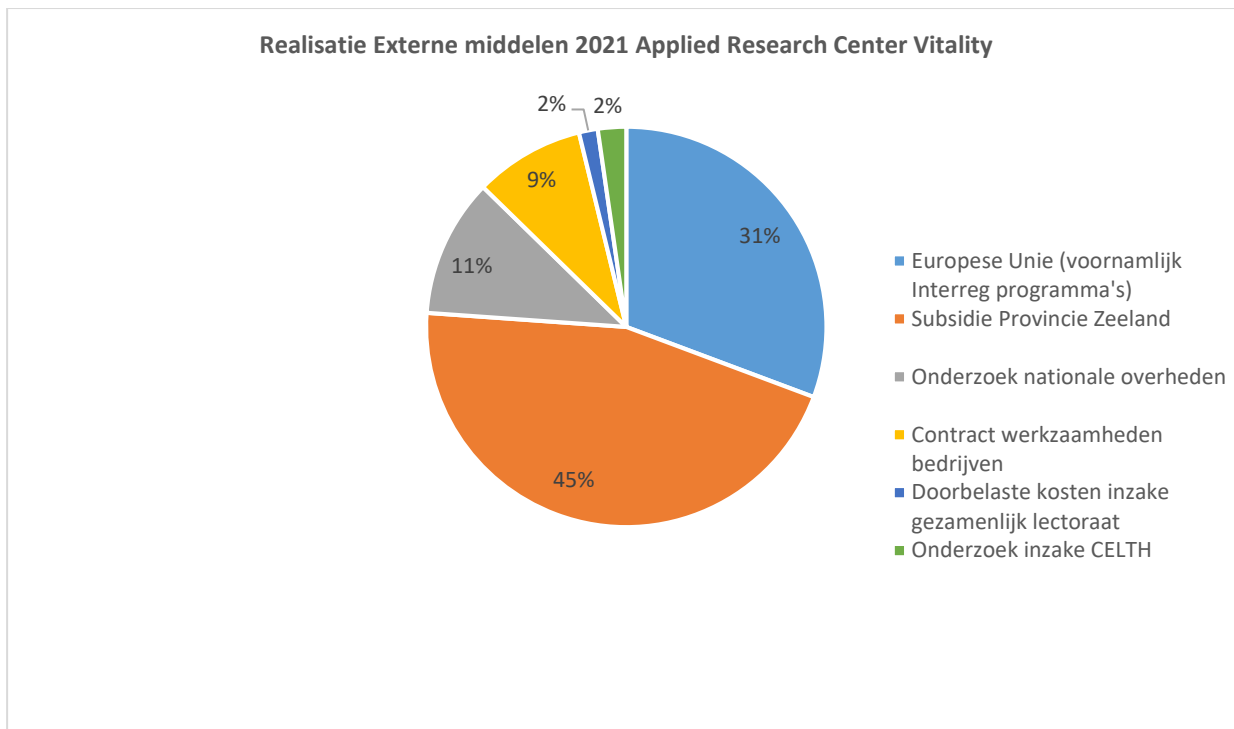
- Lectoraat Flood Risk Management and Spatial Planning
- Lectoraat Building with Nature / Ecology
- Lectoraat Watertechnology
- Lectoraat Aquaculture
- Lectoraat Marine Biobased Specialties
- Lectoraat Supply Chain Innovation / Logistics
- Lectoraat BiobasedConstructions
- Lectoraat Data Science
- Lectoraat Delta Power
- Lectoraat Asset Management

Applied research Centre Vitality

- Kenniscentrum Kusttoerisme
- Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren
- Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving
- Lectoraat Healthy Region
- Lectoraat Excellence and Innovation in Education
- Lectoraat Ouderenzorg (in samenwerking met University College Roosevelt)
- Lectoraat Expertise & Valorisation Management

BIJLAGE 3: OVERZICHT REALISATIE EXTERNE MIDDELEN KENNISCENTRA

Applied Research Center Vitality

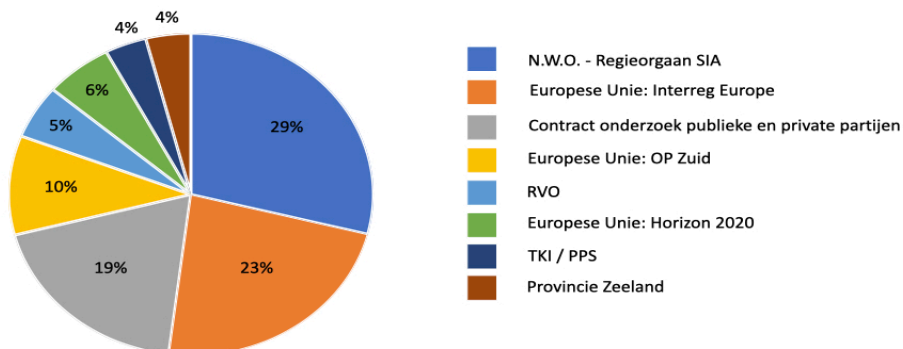


Realisatie externe middelen 2021 Applied Research Center Vitality

Realisatie externe middelen 2021 Applied Research Center Vitality	€	%
EU-subsidie	408.331	31%
Provinciale subsidie	604.173	45%
Onderzoek nationale overheden	148.767	11%
Contract werkzaamheden bedrijven	118.178	9%
Doorbelaste kosten inzake gezamenlijk lectoraat	20.230	2%
Onderzoek inzake CELTH	30.418	2%
Totaal extern behaalde omzet	1.330.098	

Applied Research Center Technology, Water & Environment

Realisatie Externe middelen 2021 Applied Research Center Technology, Water & Environment



Realisatie 2021 vanuit externe bron: 2.378.035 EUR (pie-chart).

Realisatie 2021 vanuit Nationale Rijks Bijdrage: 1.387.060 EUR

Totale realisatie 2021 uit onderzoeksprojecten: 3.765.095 EUR (Exclusief omzet bijdrage onderwijs en het Masterprogramma RDD)

Realisatie externe middelen 2021 Applied Research Center Technology, Water & Environment

Enkele voorbeelden van projecten waarin het ARC in 2021 een bijdrage heeft geleverd:

- vanuit de onderzoeksgroep Watertechnologie: EU-Interreg Nereus, EU-Interreg Fresh4C's, TKI Wetlands en TKI EffluentFit4Food (TKI = Topconsortium voor Kennis en Innovatie, een onderzoekssubsidie voor privaat-publieke samenwerking);
- vanuit de onderzoeksgroep Building with Nature: Project Ecologische Veerkracht Zuidwestelijke Delta, project Rammegors, project Perkpolder 2C's, NWO Living Lab C-Scape, Zon op Water en Werken met Waterlandschappen;
- vanuit de onderzoeksgroep Aquacultuur: Interreg Wier en Wind, Kustlaboratorium, NWO Oesterbroed, EFMZV Oesterproductie, TKI Zeemos, EU-H2020 Coast Obs, KOPON en NWO Ecodami;
- vanuit de onderzoeksgroep Floodrisk management & Spatial Planning: NWO BPIKA, EU-Interreg SARC, NWO Living Lab Hedwige-Prosper en NWO Living Lab Reashore;
- vanuit de onderzoeksgroep Delta Power: NWO Spelen met Stroming, EU-Interreg PECS en OP-Zuid Z-Grid;
- vanuit de onderzoeksgroep Supply Chain Innovation: OP-Zuid Dare2Share, NWO Catalyst, NWO FTMAAS, OP-Zuid Zero Emissie Transport, OP-Zuid Living Lab Autonoom Transport, EU-H2020 5G Blueprint, OP-Zuid Autonoom Varen, OP-Zuid Dare2Connect, OP-Zuid Smart Trailer en NWO Voorkomen Voedselverspilling
- vanuit de onderzoeksgroep Data Science: Project Proeftuin Zeelandbrug, Project Data Analyse Sluisdeur Krammersluis en project Data Alliantie;
- vanuit de onderzoeksgroep Assetmanagement: NWO Prometheus, EU-Interreg Circulair Onderhoud, NWO Riobase;
- vanuit de onderzoeksgroep Marine Biobased Specialties: EU-Interreg 100% Biobased, EU-Interreg ValgOrize, NWO Zeewierkoeien en NWO Aahminozuren;
- vanuit de onderzoeksgroep Biobased Bouwen: Interreg CBCI, OP-Zuid Living Lab Structureel Health in Biobased Bouwen, NWO Bio-Iso, Interreg FACET en NWO NL Go.

BIJLAGE 4: TABEL DECENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
Domein Technology, Water & Environment											
Watermanage ment	169.200	162.000	1,8	1,8	x	x		x	x	x	• Terugbrengen groepsgrootte 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 • Investering in online onderwijs en implementatie nieuwe software en apps
Civiele Techniek	103.400	81.000	1,1	0,9	x	x	x	x	x	x	• Ontwikkeling van nieuw portfolio voor studeren- - Nieuwe inschrijvingsmogelijkheid vanuit Ad Built (Roosendaal) - Interdisciplinaire technologieweek “We explore together” in samenwerking met 5 technische opleidingen - Versterking van het driejarige vwo-traject met betere begeleiding en ondersteuning. - Versterking inschrijvingsmogelijkheden voor februari met betere begeleiding en ondersteuning • Aanschaf van nieuw didactisch materiaal en creëren van practica voor studeren- - op het gebied van toegepaste mechanica en bouwtechniek

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
											• 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.
Chemie	112.800	90.000	1,2	1,0	x	x				x	• Binnen veiligheidsnormen wordt steeds meer in kleinere groepen gewerkt, wat intensievere begeleiding 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 binnen kleine leerteams (4-5 studerende) uitgevoerd • Eerste- en tweejaarsstudenten worden gecoacht en begeleid door buddy's uit de hogere leerjaren. Hier wordt extra begeleiding en organisatie op gezet. • Deelname van docenten aan nationale of internationale congressen voor bijscholing. • Extra aandacht naar begeleiding van nieuwe docenten. • Als team wordt gericht gewerkt aan een jaarlijks terugkerende veiligheidscursus
Bouwkunde	103.400	99.000	1,1	1,1	x	x	x	x	x	x	• Continueren Herziening breakdown en dekkingsmatrix in relatie tot nieuwe eindkwalificaties Built Environment. Met 3 docenten en onderwijsadviseur wordt gedurende een half kalenderjaar gemiddeld totaal 10 uur per maand hieraan besteed. • Continueren 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 2021 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	
											- Diverse activiteiten worden georganiseerd om de cultuur in de opleiding als een community te laten werken - Meer begeleiding (25% extra uren) door slc voor eerstejaarsstudenten.
HBO-ICT	150.400	90.000	1,6	1,0	x	x				x	- Deelname aan cursussen: Cambridge, BKE en BDB - Intensieve extra begeleiding eerstejaarsstudenten (zowel inhoud als SLC) om uitval te verminderen - Verdere bouw aan interculturele samenwerking door Nederlandse en Internationale studerende 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 eerder individuele situaties te vertalen naar werkbare en realistische examen programma's
Engineering	131.600	126.000	1,4	1,4	X	X					- Inzet op kwalitatief goede begeleiding voor elk van de vier afstudeervarianten - Intensieve begeleiding eerstejaarsstudenten
Technische Bedrijfskunde (voltijd en deeltijd)	112.800	108.000	1,2	1,2	X	X				X	- Teambuilding en ontwikkelen professionele teamcultuur. Heeft plaats gevonden 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: - standaardisering Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving voltijd: - verder professionaliseren kwaliteitscyclus op cursus en curriculum niveau - versterken verbinding voltijd-deeltijd. - Ontwikkeling van blended en online onderwijs - Ontwikkeling van een fasttrack programma voor voltijd

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
Maritiem Officier	112.800	126.000	1,2	1,4	X	X					- Kleinschalig onderwijs (kleinere groepen) - Meer begeleiding langstudeerders - Meer slc-begeleiding - Meer onderwijs op simulatoren - Door coronabeperkingen lager aantal studerenden in klas en minder studerenden in praktijkles, van beide meerdere edities nodig
Logistics Engineering	112.800	81.000	1,2	0,9	X	X	X			X	- In verschillende blokken is gestart met integrale projecten, waarbij de lesstof direct in de praktijk wordt gebracht. Studenten 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 besluitvormingsvaardig-heden 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 interviewsessies
Domein Business, Vitality & Hospitality											
International Business	235.000	225.000	2,5	2,5	X	X	X			X	Continuering van vreemdetalenonderwijs binnen formatie

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
											• 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 hogere jaars, onder begeleiding van docent • Teamontwikkeling: bouwen aan een open cultuur waarin we elkaar kunnen aanspreken en focus op gedeelde visie/missie.
Tourism Management	141.000	82.000	1,5	0,8	X	X			X		• Intensivering studieloopbaanbegeleiding om als gevolg van het afstandsonderwijs de relatie met de student beter te kunnen managen. • Doorontwikkeling van The Garage en Leisure Lab, om studerenden intensiever te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling.
Sportkunde	103.400	90.000	1,1	1,0	X	X	X	X		X	• Praktijkonderwijs met kleinere groepen • Ontwikkeling AD Sportkunde • 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 • Extra aandacht naar stageorganisaties • Ontwikkelen ambassadeursteam van studerenden
Finance & Control, Bedrijfskunde	423.000	270.000	4,5	3,0	X	X	X	X		X	• (Door)ontwikkeling minoren reporting, auditing & taxes & blockchain • Extra beschikbare uren voor blokcoördinatoren • Extra uren voor SLC's t.b.v. HZ Personality

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
en HRM (voltijd en deeltijd)											• Extra uren voor portefeuillehouders onderwijs, marketing en kwaliteitszorg • Ontwikkeling deeltijdopleiding HRM • Extra uren voor doorontwikkeling SPOO/blokonderwijs, innovatie/toekomstbestendigheid van de bachelor, ontwikkeling AD doorstroomtraject. • Professionalisering: team coaching traject bij HRM • Inhoudelijke ontwikkeling samenwerking tussen economische nationale opleidingen in blokken en thema's
Commerciële Economie/ Communicatie	216.200	162.000	2,3	1,8	X	X					• Blokonderwijs met intensieve feedback • Intensievere persoonlijke begeleiding richting het afstuderen (onderzoeksvoorstel) • Intensief SLC-traject in jaar 1 • Ontwikkeling differentiatie sales/marketing/ondernemerschap in SLC-leerlijn
Domein Health, Education & Wellbeing											
Leraar Basisonderwijs	300.800	225.000	3,2	2,5		X	X	X	X	X	• Versterking van Leerteamdagdeel Opleidingsschool Zuidwest, zodat studerenden meer tijd en begeleiding krijgen voor het maken van de integrale themaopdrachten • Extra slc in jaar 1 toegevoegd en versterking slc's overige jaren • 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 • Differentiaties Oudere Kind en Jongere Kind zijn versneld ontwikkeld • 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)

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
											- Extra leermiddelen aangeschaft (m.n. digitale middelen) - Extra professionalisering voor online onderwijs en gebruik HZ Learn Extra aandacht professionalisering docenten: BKE, Jonge Kind, extra cursussen
Pedagogiek (vt+dt)	206.800	144.000	2,2	1,6	X	X		X		X	- 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 Internationalisering voor inhoudelijke versterking alsmede organisatie van uitstapjes (congressen, uitwisselingstrajecten) voor alle opleidingen - 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, - Scholing op het thema CGI voor docenten in de deeltijd (PPKE en Pedagogiek)
Associate Degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie	65.800	45.000	0,7	0,5							
HBO- Verpleegkunde (voltijd, deeltijd)	517.000	540.000	5,5	6,0	X	X	X	X	X	X	- Verbetering inrichting praktijk (vaardigheid) onderwijs, zoals scenario training - Modernisering/uitbreiding van digitale leermiddelen en training simulatie toepassingen. - Training docenten, voor leren werken met nieuwe leermiddelen en toepassingen en implementeren in curriculum. - Deeltijd- en voltijdopleiding op elkaar aan laten sluiten (voor flexibel overstappen) - Ontwikkeling van de interprofessionele leergemeenschap: samen leren, samen opleiden. - Verkenning voor een gezamenlijke afstudeerfase Vroedkunde- Verpleegkunde met onderlinge vrijstellingen samen met hogeschool AP Antwerpen te realiseren.
Social Work (voltijd en deeltijd)	507.600	306.000	5,4	3,4	X	X	X	X		X	- Ontwikkeling drie uitstroomprofielen (jeugd, welzijn & samenleving, zorg) voor jaar 4 - Doorontwikkeling doorstroomprogramma's (deficiëntie minoren) AD HSW - Deelname workshops blended onderwijs voor digitale professionalisering van docenten

Opleiding	Totaal budget 2021 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	
											- Onderzoek naar specifiek VWO-route binnen Social Work - Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum van de propedeuse
Totaal	3.824.800	2.909.000	40,7	33,8							

Toelichting op betrokkenheid opleidingscommissie

De opleidingscommissies zijn op verschillende manieren betrokken bij de investeringen vanuit de decentrale middelen. Het plan van de opleiding omtrent 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 2021 onder andere onderwijsontwikkeling, online onderwijs, online toetsing en de aanpassingen naar aanleiding van corona.

Toelichting op tussentijdse wijzigingen

In 2021 hadden de coronamaatregelen wederom grote invloed op de plannen van de opleidingen omtrent de kwaliteitsafspraken. Opleidingen hebben een groot deel van het budget besteed aan de doorontwikkeling van online onderwijs. Zo is er onder andere geïnvesteerd in de ontwikkeling van de digitale leeromgeving. Door de coronamaatregelen is meer kleinschalig onderwijs georganiseerd, wat van invloed was op de inzet van docenten. Daarnaast zijn er extra maatregelen getroffen om meerdere toetsmomenten en online examens aan te bieden. Ten slotte is ingezet op de professionalisering van docenten in het kader van online onderwijs.

Verder heeft onderbezetting van personeel invloed gehad op de plannen. Hierdoor was inzet van extra fte's om invulling te geven aan de thema's bij enkele opleidingen beperkt mogelijk.

BIJLAGE 5: FINANCIËLE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

Financiële verantwoording centrale projecten kwaliteitsafspraken

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2021: €887.536,- (incl. bestemmingsreserve 2020)

Lopende projecten in 2021

Project	Thema		Bestemmings- reserve 2020	Toegekend budget 2021 (€)	Besteding 2021 (€)	Resterend budget 2021 binnen goedgekeurdeprojecten (€)
	Community	en student- participate	Lerende en			
1. What's in a game	X		21.940	-	5.423	- (afgerond)
2. HZ Sport	X		9.856	46.452	24	56.283
3. Duurzame technische innovatie op water	X	X	59.662	-	48.581	- (loopt niet door)
4. Leisure Impact Lab	X	X	34.826	-	34.826	-
5. HZ Student Community	X		33.086	-	76	33.011
6. Data Science	X	X	24.739	-	17.343	7.396
7. NeurUX	X	X	19.839	-	19.611	- (afgerond)
8. Studium Generale	X	X	37.831	-	19.225	- (restsaldo naar project 23)
9. Interprofessioneel samenwerken	X	X	40.882	-	20.588	- (restsaldo naar project 23)
10. Should I Stay OrShould I Go	X		13.461	-	6.841	6.620
11. Programmatischtoetsen		X	43.184	-	20.842	22.342
12. Pilot Cultuur binnen domeinen	X	X	37.190	-	10.205	26.985
13. Inclusief Onderwijs		X	-	42.737	5.635	37.102
14. Leven lang leren Bouwkunde		X	-	47.046	21.582	25.464
15. Interdisciplinary Projectweek TWE	X	X	-	38.784	37.251	- (afgerond)
16. Versterking samenwerking onderwijs is onderzoek		X	-	16.980	-	16.980

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2021: €887.536,- (incl. bestemmingsreserve 2020)

Lopende projecten in 2021

Project	Thema			Bestemmings- reserve 2020	Toegekend budget 2021 (€)	Besteding 2021 (€)	Resterend budget 2021 binnen goedgekeurdeprojecten (€)
	Community	en student- participate	Lerende en				
17. Student Buddy	X	X		-	15.014	1.538	13.476
18. HZ Autonomous Transport Challenge			X	-	49.580	16.620	32.960
19. HZ Mentoring Program	X	X		-	600	-	600
20. Introductie (alle opleidingen eerstejaarsstudenten studiejaar 2020-2021)	X	X		-	58.200	15.880	42.320
21. Interdisciplinair festival domein HEW (2)	X	X		-	17.038	3.778	13.260
22. Ondernemerschap door onderzoek			X	-	41.993	0	41.993
23. SDG Events	X	X		-	25.413	1.202	63.111 (incl. restsaldo projecten 8 & 9)
24. Transitie Team	X	X		-	272.166	0	301.525 (incl. restsaldo afgeronde projecten)
Structureel toegekende projecten							
25. Studentpsycholoog	X			-2	57.628	49.288	8.338
26.. Regionaal Ambitieplan	X			73.032	50.000	45.686	97.568 (incl 20.223 HZ gelden in 2021)
27.. HZ Honours Programme	X			61.538	50.000	39.12 4	72.414
28. HZ Green Office	X	X		15.642	50.000	64.525	1.447 (inclusief 331 externe baten)
Algemene kosten				-	7.905	7.905	-
Totalen 2021				526.706	887.536	513.599	921.196 (incl. 20.554 HZ gelden/externe baten)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2021: €887.536,- (incl. bestemmingsreserve 2020)

Lopende projecten in 2021

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2020	Toegekend budget 2021 (€)	Besteding 2021 (€)	Resterend budget 2021 binnen goedgekeurdeprojecten (€)
	Community en student- participate Lerende en				
Niet toegekend budget 2021					0

BIJLAGE 6: INHOUDELIJKE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

LOPENDE PROJECTEN IN 2021

Projectnaam	Toekennings-jaar	Projectomschrijving	Voortgang	Status
What's in a game	2019 – ronde 1	Het project "What's in game" is gericht op de ontwikkeling van game (een gecontroleerde, authentieke en gemakkelijke leeromgeving) om de internationale/globale competenties van HZ-studerenden te trainen. Vanuit het project wordt onderzoek gedaan naar de vraag hoe het ontwerp van een serious game de effectiviteit van de internationale HZ- gemeenschap kan vergroten en de ontwikkeling van "wereldwijd bekwaame" professionals kan ondersteunen.	- Project is afgerond in 2021 - De projectdoelstelling is behaald. De game pilot is volledig ontwikkeld in het online Moodle platform genaamd CultureUp! en is beschikbaar via de volgende link: https://cultureup.hz.nl - Het project is positief ontvangen door zowel studerenden als medewerkers. Voor de toekomst wordt gekeken naar de mogelijkheden om te verbreden naar andere opleidingen.	Afgerond
Leisure Impact Lab	2019 – ronde 2	Het Leisure Lab betreft een open leeromgeving waarin studerenden aan een variatie van projecten werken. Deze projecten geven zij zelf vorm, hebben nauwe relatie met kenniscentrum Kusttoerisme, Lectoraat Gezonde Regio, en de opleiding Tourism Management. Naast het project dat zij zelf vorm geven draaien zij mee met lopende projecten. Het doel van het Leisure Lab is om changemakers voort te brengen; studerenden die tijdens hun opleiding aan hun cv werken en op een vrijere manier de competenties en eindtermen behalen.	- Project is afgerond in 2021 - De projectdoelstelling is behaald. Diverse studerenden hebben gebruik gemaakt van het Leisure Lab, onder andere middels projecten, minoren en afstudeeronderzoeken. - Daarnaast is 'The Garage' toegevoegd aan de denkrichting van Leisure Impact Lab. Dit is een projectomgeving waarin studerenden project- en vraag gestuurd onderwijs volgen waarmee ze stages of minors kunnen voltooien. - Het project wordt gecontinueerd middels NPO-gelden.	Afgerond
HZ 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 de activiteiten niet alleen HZ-breed aanbieden maar richten op alle studerenden van heel Zeeland, bijvoorbeeld Scalda en University College Roosevelt (UCR).	Vanwege corona heeft het project begin van het studiejaar stil gelegen. Het resterende budget zal in het resterende schooljaar 2021-2022 worden gebruikt voor nog in te plannen activiteiten.	Loopt door in 2022
Applied Data Science past op elk niveau	2020 – aanvraagronde 1	Het lectoraat Data Science heeft samen met de opleiding HBO-ICT een fundament gelegd voor HZ-breed inzetbaar lesmateriaal op het gebied van Data Science. Dit kan landen op verschillende manieren, waaronder een vaste plek in een curriculum. Het doel van het project is om het lesmateriaal dat tot nu toe is ontwikkeld professionaliseren, dat wil zeggen completeren, standaardiseren, robuuster maken en in een review proces incorporeren, zodat het (in eerste instantie) HZ-breed ingezet kan worden, passend bij het gevraagde niveau.	- Project is afgerond in 2021 - Het lesmateriaal is geprofessionaliseerd en ontwikkeld door middel van reviews van HZ medewerkers en studerenden. - Het beheer van het materiaal is overgedragen aan opleiding hbo-ICT. Het materiaal kan daardoor ook een plaats krijgen in de cursus Data Science van de opleiding. Gekeken zal worden naar de doorontwikkeling van het materiaal, bijvoorbeeld door een Engelstalige variant en een MOOC.	Afgerond
NeurUX laboratorium	2020 – aanvraagronde 2	Het project neurUX beoogt een betere benutting van eyetracking hard- en software voor heel de HZ, studerenden en docenten en gebruikers buiten de organisatie gedurende heel het schooljaar.	Project is afgerond in 2021	Afgerond

			• Studenten Commerciële Economie en Communicatie hebben ervaring opgedaan met de wearable eyetrackers. De website van NeurUX is vernieuwd (www.neurux.nl). • Na afronding van het onderwijsblok neurUX in 2022 blijft in beperkte mate stagecapaciteit beschikbaar om de doelen van het project te realiseren. De mogelijkheden voor een wervingscampagne worden verkend. • In 2022 start een afstudeeropdracht m.b.t. eyetracking.	
Duurzame Technologische Innovaties op het Water (Zonneboot 2)	2020 – aanvraagronde 2	In 2019 heeft het HZ Solar Boat Team de studerenden-community Duurzame Technologische Innovaties Op Het Water (DTIW) opgericht. Dit project is middels een nieuwe projectaanvraag na afloop verlengd. Het project is gericht op de verdere doorontwikkeling van de HZ-zonneboot en de totstandkoming van een levendige innovatie community bestaande uit studerenden, docenten, lectoren, alumni en deelnemers uit het bedrijfsleven. Vermeldingswaardig is dat dit projectvoorstel is ingediend door een student.	• Project is afgerond in 2021 • Gedurende het project is gewerkt aan het ontwerpen, bouwen en testen van (onderdelen van) HZENZOR en de Sealander (zonneboot). Vanuit DTIW is ingezet op ingezet op interdisciplinaire samenwerking binnen en buiten de HZ en het versterken daarvan om bij te dragen aan de ontwikkeling van een ondernemende houding en competenties bij studerenden. • Het portfolio is uitgebreid, zowel op basis van de projectuitvoering als aantallen deelnemers minoren en stages. Ook zijn samenwerkingsverbanden aangegaan met HZ-Green Office, HZ-NEXUS, The Work Zone en Green Matchmaking.	Afgerond
HZ Community Programmatisch Toetsen	2020 – aanvraagronde 2	In de HZ Community Programmatisch Toetsen slaan opleidingen, die aan de slag gaan of zijn met het concept Programmatisch toetsen, de handen ineen. De Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit sluit hierbij aan om inhoudelijke ondersteuning te bieden, kritische vragen te stellen, feedback te geven en de linking pin te zijn naar voorbeelden en experts buiten de HZ. Op deze manier wordt gezamenlijk een community of practice programmatisch toetsen gevormd en wordt een feedbackcultuur gecreëerd (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 hiervan kunnen leren.	• Project loopt langer door dan gepland vanwege corona • Thematische interviews zijn georganiseerd en werden goed bezocht. Kennisdelingsactiviteiten zijn uitgevoerd waarbij de uitkomsten van de interviews en overleggen worden gedeeld. • De uitgaven zijn in 2021 lager dan begroot. Vanwege corona is de inhuur van experts niet mogelijk geweest. In 2022 zal hier invulling aan worden gegeven en zullen meerdere thematische interviews worden georganiseerd.	Loopt door in 2022
Should I Stay Or Should I Go	2020 – aanvraagronde 2	Welke beweegredenen hebben studerenden die afstuderen om zich in de regio Zeeland te vestigen? Dat is de centrale vraag in het onderzoek van project Should I Stay Or Should I Go. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in indicatoren waarop (bijna) afgestuurde (internationale) studerenden hun keuze baseren voor het blijven of vertrekken uit de regio Zeeland. De uitkomsten geven inzicht in de keuzes van studerenden en daarmee ook in de leefbaarheid in Zeeland onder deze doelgroep.	• Project loopt conform planning. • Uitgevoerde projectactiviteiten zijn o.a. literatuurstudie (voor input focusgroepdiscussies en vragenlijst), samenstellen werkgroep, start dataverzameling, afname van focusgroepdiscussies, afname van vragenlijsten en interviews. De samenwerking met de projectpartners loopt goed.	Loopt door in 2022

			In november 2021 is het onderzoek in de publiciteit geweest bij Omroep Zeeland. Verwachting is dat de resultaten van het onderzoek in het voorjaar van 2022 gereed zijn.	
Pilot Cultuur Binnen Domeinen	2020 – aanvraagronde 2	Het doel van het project ‘Pilot 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, zodat ze binnen de thema’s passen die op dat moment behandeld worden. Daarnaast worden de activiteiten 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 student.	Project loopt langer door. In 2021 zijn verschillende activiteiten georganiseerd voor de opleidingen Pabo en Social Work in samenwerking met partners binnen en buiten de HZ. Vanwege corona konden vele geplande culturele activiteiten (zoals onder andere excursies naar het buitenland) echter niet doorgaan. Deze activiteiten worden doorgeschoven naar 2022. De pilot focust zich nu op de opleidingen van het domein Health, Education & Wellbeing. Inmiddels is er al interesse vanuit andere HZ-domeinen. Met alle opleidingen heeft er een overleg plaatsgevonden over de inhoud van het Cult+ programma in het eerste semester van 2022.	Loopt door in 2022
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 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 handelswijzen en tools voor docenten en studieloopbaancoaches.	- Project loop conform planning - Contact is gelegd met stakeholders en informanten binnen en buiten de HZ - Alle geplande activiteiten in het kader van onderzoek zijn in 2021 uitgevoerd (o.a. literatuuronderzoek, volgen van workshops/ webinars, verkennende gesprekken, organiseren van klankbordgroepen, uitzetten van acties) - In de volgende fase van het project zal op basis van concrete bevindingen verdere samenwerking worden gezocht, o.a. met het decanaat en lectoraat	Loopt door in 2022
Een Leven Lang Leren bij HZ Bouwkunde	2021 – aanvraagronde 1	Is het mogelijk reguliere cursussen uit het curriculum van de opleiding Bouwkunde deels open te zetten voor professionals, zodat voor zowel studerenden als professionals een meerwaarde ontstaat? Project Leven Lang Leren bij Bouwkunde is een pilot bij Bouwkunde die zich richt op deze vraag. Het belang van het project is dat de studerenden leren van de kennis en ervaring van professionals en dat ze ervaren dat een Leven Lang Leren onderdeel zal worden van hun carrière. Het belang voor de professionals is dat ze kennis kunnen opdoen van de ontwikkelingen in de branche, zoals biobased materialen, circulair bouwen, blowerdoor testen, lean plannen en nieuwe contractvormen.	- Project loopt conform planning - Alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd. Een team is samengesteld en er zijn brainstormsessies georganiseerd met studerenden, beroepenveld en docenten/adviseurs - De opzet van de cursussen is in concept voorgelegd aan betrokkenen en akkoord bevonden. - Overleg heeft plaatsgevonden met het beroepenveld over de aanpak. Er is contact gelegd met (gast)docenten. Een brochure voor professionals is opgesteld en uitgezet. Verschillende professionals hebben zich ingeschreven voor deelname.	Loopt door in 2022

Interdisciplinary Project Week TWE - GW	2021 – aanvraagronde 1	Vanuit verschillende opleidingen vanuit het domein Technology, Water & Environment is het initiatief gekomen voor het organiseren van een interdisciplinaire projectweek. Tijdens deze week kiezen studerende een onderwerp/probleem van echte opdrachtgevers en werken ze een oplossing uit door intensief op de opdracht te focussen onder begeleiding van docenten. Een interdisciplinaire projectweek laat niet alleen studenten van verschillende studiejaar toe om elkaar te ontmoeten en van elkaar te leren, maar het maakt ook interdisciplinair werken mogelijk tussen studenten die een ander studietraject volgen. Deze samenwerking vergroot de creativiteit en opent nieuwe perspectieven voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.	• Project is afgerond in 2021 • Begin november heeft de interdisciplinaire projectweek plaatsgevonden onder de naam “We Explore Together”. Tijdens deze week hebben studenten (willekeurig verdeeld in groepen van 5-6 personen) een probleem gekozen van echte klanten en werkten ze een oplossing uit door intensief op de opdracht te focussen en onder begeleiding van docenten. Ruim 300 deelnemende studenten werkten aan 23 projectopdrachten die HZ Nexus verzamelde bij bedrijven en organisaties in de regio. De projecten werden ingedeeld op basis van 3 clusters: natuurlijke hulpbronnen, productie & consumptie en welzijn. De projectweek was een geslaagd project waarbij HZ-studenten aan competenties hebben gewerkt als samenwerken, communiceren, organiseren en leiderschap. Studenten hebben ervaring opgedaan om in praktijkgevallen samen te werken met collega's met verschillende kennis en vaardigheden.	Afgerond
Versterking van samenwerking tussen onderwijs en onderzoek voor verbetering leeromgeving student	2021 – aanvraagronde 1	Onderwijs is onderzoek en vice versa. Dit project heeft als doel de samenwerking aan de voorkant van het vernieuwen van casuïstiek (onderwijs) en een projectaanvraag (onderzoek) te verbinden en tijdens het proces hiervan te leren. Dit biedt relevante inzichten en ervaring voor andere opleidingen, kenniscentra en lectoraten met het oog op het versterken van de kwaliteit van het onderwijs. De onderzoeksgroep Resilient Deltas streeft met dit project om samen op te trekken met het onderwijsteam van Water Management (afstudeerrichtingen Delta Management en Spatial Planning & Design) voor het ontwikkelen van een gezamenlijke casus voor een nieuw onderwijsvoorstel en casuïstiek voor module 5 en 6.	• Projectduur is verlengd. Vanwege uitval van de projectleider en onderbezetting van medewerkers hebben activiteiten in het tweede halfjaar van 2021 beperkt doorgang kunnen vinden. • In 2021 zijn gesprekken gevoerd met studenten en professionals uit de praktijk voor de vraagarticulatie. Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van casuïstiek voor modules van het onderwijsteam van Water Management. In 2022 zal de casuïstiek verder ontwikkeld worden in samenwerking met het werkveld en de onderzoeksgroep.	Loopt door in 2022
Student Buddy	2021 – aanvraagronde 1	Covid-19 heeft veel invloed gehad op het welzijn van studenten, onder ander wat betreft de binding met de klasgenoten, de opleiding en de HZ. Het project Student Buddy heeft als doel om studenten extra te ondersteunen bij aanvang van hun opleiding door middel van Student Buddy's. Deze buddy's kunnen studenten ondersteunen door het beantwoorden van vragen en het delen ervaringen, om uiteindelijk samen te leren.	• Project loopt conform planning • Fase 1 (voorbereidingsfase) is afgerond. Documenten voor HZ-Personality zijn gemaakt en activiteiten zijn afgestemd met de deelnemende opleidingen. Een Buddy-training en een handboek is ontwikkeld. De werving van buddies is gestart, alsmede het informeren en werven van nieuwe eerstejaarsstudenten voor Student Buddy.	Loopt door in 2022

			• Fase 2 (het pilotjaar) loopt. Buddies zijn getraind en de kick-off met de kennismaking tussen studenten heeft plaatsgevonden. Er is uitvoering gegeven aan Student Buddy: studenten hebben contact gezocht en gehouden met eerstejaars. • Een tussentijdse evaluatie heeft plaatsgevonden voor het doorontwikkelen van het project. De verbeterplannen en -acties die hieruit volgen worden in 2022 uitgevoerd.	
HZ Autonomous Transport Challenge	2021 – aanvraagronde 1	De HZ Autonomous Transport Challenge heeft de ambitie om een autonoom vaartuig te ontwikkelen met studenten en docent/onderzoekers. Er is gekozen voor het ontwikkelen van een autonoom vaartuig om door te kunnen bouwen op eerdere projecten zoals de sensorboot en de ontwikkeling van een scheepsromp met bio-based materialen. Doel van het project is het genereren en delen van kennis omtrent ontwikkeling en toepassing van autonoom transport door middel van multidisciplinaire samenwerking tussen studenten, docenten en onderzoekers van verschillende opleidingen en lectoraten.	• Project kent enige vertraging vanwege covid • In 2021 is gewerkt aan het ontwerp en de opbouw van het autonoom voertuig, samenwerking met het werkveld en kennisontwikkeling en onderwijsbegeleiding (o.a. formuleren van opdrachten voor minoren, opleidingen). Daarnaast is ingezet op communicatie en projectmanagement. • Door coronamaatregelen heeft de ontwikkeling van de sensorboot en het gebruik van simulatoren beperkt plaats kunnen vinden op de HZ. Het doel is om een drijvende bestuurbare sensorboot boot te hebben op 1 februari 2022.	Loopt door in 2022
HZ Mentoring Programme	2021 – aanvraagronde 1	Deze aanvraag betreft een “light-aanvraag” van 5.000,-, ingediend door een student International Business. HZ Mentoring Program beoogt om een mentorprogramma op te zetten binnen de HZ, om de ontwikkeling van studenten, medewerkers en de organisatie te bevorderen. Het doel van het mentorprogramma is onboarding voor nieuwe studenten, leiderschapsontwikkeling voor HZ studenten en medewerkers en een effectievere opleiding van docent tot student. Het mentorschap helpt nieuwe studenten zich welkom te voelen binnen de HZ en biedt persoonlijke en loopbaanbegeleiding aan studenten.	• Project is nog niet gestart en loopt door in 2022.	Loopt door in 2022

Introductie eerstejaars studerenden	2021 – aanvraagronde 1	Drie eerstejaarsstudenten Bouwkunde hebben beroep gedaan op de kwaliteitsgelden voor de organisatie van een excursie, die vanwege de coronamaatregelen vorig jaar niet is doorgegaan. Naar aanleiding van deze projectaanvraag heeft het College van Bestuur, na afstemming met de Hogeschoolraad, besloten dat voor iedere opleiding budget beschikbaar gesteld wordt vanuit de kwaliteitsgelden om uiterlijk voor eind van dit kalenderjaar een introductieactiviteit voor de huidige eerstejaarsstudenten (studiejaar 2020-2021) te organiseren. Dit om hen een inhaalslag te gunnen in community building na het (grotendeels) uitblijven van introactiviteiten afgelopen najaar.	- In 2021 hebben opleidingen, grotendeels in samenwerking met studerenden, diverse bindingsactiviteiten georganiseerd. Voorbeelden zijn: interactieve themasessies (met gastsprekers), excursies, sportieve activiteiten en diverse spellen. Bij vele activiteiten is de samenwerking opgezocht met HZ Cult en/of HZ Sport. - Vanwege corona hebben niet alle geplande activiteiten plaats kunnen vinden. Opleidingen zijn daarom in de gelegenheid gesteld om de middelen te besteden tot en met het einde van studiejaar 2021-2022.	Loopt door in 2022
SDG Events	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2020	In 2020 zijn de gelden van de kwaliteitsafspraken niet volledig ingezet. In juni 2020 heeft het College van Bestuur, in samenspraak met de Hogeschoolraad, het project SDG Events toegekend vanuit deze niet bestede middelen (bestemmingsreserve 2020). SDG Events komt voort uit twee projecten vanuit de kwaliteitsgelden (SDG Accelerator en Interprofessioneel samenwerken a.d.h.v. maatschappelijke vraagstukken) van afgelopen jaren 2020-2021. Vanuit het project worden events georganiseerd die voortkomen uit actuele maatschappelijke vraagstukken gekoppeld aan één of meerdere SDG's. Dit met als doel elkaar ontmoeten, inspireren, bewustwording, delen van kennis, verbinden en interprofessioneel samen te werken.	- In 2021 zijn verschillende Purpose colleges en Awareness Events georganiseerd, waaronder een SDG Action Day, SDG in Zeeland met klimaatmars, Ondernemen met impact, Actie Rendier en Orange the world. Vaak met gastspreker. Verder komen de activiteiten van de SDG Events in diverse onderwijs- en onderzoeksprojecten van de HZ tot uiting. - Vanwege coronamaatregelen zijn enkele events geannuleerd.	Loopt door in 2022
Interdisciplinair festival domein HEW	2021 – aanvraagronde 2	In 2019 heeft het domein Health, Education & Wellbeing (HEW) een interdisciplinair festival georganiseerd vanuit de kwaliteitsafspraken. Tijdens deze dag werkten studerenden in interdisciplinaire groepen aan opdrachten aan de hand van een waargebeurde casus. Het festival is na afloop geëvalueerd. Wat naar voren kwam is dat de studerenden het samenwerken met studerenden van andere opleidingen als waardevol hebben ervaren. Om deze reden is het initiatief gekomen om een tweede editie van het festival te organiseren, waarin verbeterpunten worden meegenomen. Het thema voor het interdisciplinair festival van 2022 is "opgroeien in armoede". Dit thema sluit aan bij de Sustainable Development Goal (SDG) 'Geen armoede'. Werkvelddeskundigen worden uitgenodigd om de studerenden bij het uitvoeren van de opdrachten te ondersteunen, om de praktijk zo effectief mogelijk te integreren en belangrijke regionale stakeholders te betrekken. De evaluatie van het interprofessioneel festival kan meegenomen worden in de bredere uitrol van interdisciplinair samenwerken.	Project start in 2022.	Start in 2022
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 inhoudsstoffen verkregen	Project start in 2022.	Start in 2022

		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 Dockwize, 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 start-ups vanuit de chemie opleiding worden geïnitieerd.		
Transitie Team	2021 – vanuit bestemmings-reserve 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 HZ een transitie ingezet. Daarvoor is een transitieorganisatie opgezet die zich richt op agile transformeren. In 2021 is een Transitie Team samengesteld, bestaande uit medewerkers van HZ met relevante expertise en agile vaardigheden. Het team richt zich op grote onderwerpen (vaak container begrippen), die zij weer klein maken om te kijken op welke onderdelen we als HZ tot verbetering kunnen komen. De focus ligt hierbij op drie thema's: "de persoonlijke hogeschool", digitale geletterheid" en "interdisciplinair werken". Het Transitie Team 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 Transitie Team is toegekend vanuit de bestemmingsreserve van 2021.	• Project start in 2022.	Start in 2022
HZ Sport	2021 – vanuit bestemmings-reserve 2021	Vanuit de reeds bestaande afdeling HZ Sport is in 2019 een project vanuit de kwaliteitsgelden gestart om te komen tot een verdere versterking van de HZ Community. Met name studenten die op kamers wonen, waaronder internationale studenten, hebben behoefte om ook buitenom schooltijd onderdeel te vormen van een sociale gemeenschap.. 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.	• HZ Sport heeft de behoeften van studenten geïnventariseerd en in afstemming met hen een activiteiten-programma opgesteld gericht op de vitaliteit, het sociaal welbevinden en persoonlijkheidsontwikkeling. Het aantal sportactiviteiten en events is uitgebreid.	Loopt door in 2022

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:

1. Studentpsycholoog

In het bestedingsplan kwaliteitsafspraken is de ambitie uitgesproken dat HZ de zorg voor studerenden wil intensiveren. HZ constateert dat in haar studentenpopulatie in toenemende mate behoefte is aan mentale begeleiding en ondersteuning van studerenden. De beschikbaarheid van studievoorschotmiddelen heeft ervoor gezorgd dat de twee studentpsychologen die HZ kent behouden zijn kunnen blijven. De studentpsychologen helpen studerenden bij psychosociale problemen die van invloed kunnen zijn op hun studie. In studiejaar 2020-2021 hebben 202 studerenden begeleiding gekregen (143 vrouw, 59 man). Het percentage vrouwen is dit jaar significant hoger dan andere jaren. Het aantal 202 studerenden komt neer op ongeveer 4.8% van de totale HZ-populatie. Ter vergelijking: in cursusjaar 2017-2018 werden er met 155 studerenden gesprekken gevoerd (3.5%), in 2018-2019 met 164 studerenden (3.6%) en in cursusjaar 2019-2020 met 166 studerenden (3.7%). Er is dus zowel absoluut als relatief een stijging te zien afgelopen jaar. De meest voorkomende klachten bij aanmelding zijn faalangst, depressie, corona, negatief zelfbeeld en angststoornis. Er is bijna altijd sprake van meerdere problematieken per aanmelding. Nieuw dit jaar waren studerenden met klachten vanwege de coronacrisis. Zij zorgden voor een toename in het aantal aangemelde studerenden dit jaar maar ook voor een verlaging in het gemiddeld aantal gesprekken per student.

De studentpsychologen bieden eerstelijns hulp, bij complexe problematiek verwijzen zij studerenden door naar een tweedelijns voorziening. In het studiejaar 2020-2021 is 19 keer doorverwezen. De studentpsychologen maken deel uit van de landelijke overleggroep studentenpsychologen. Verder zijn beiden lid van het Nederlands Instituut voor Psychologen en handelen zij volgens de beroepscode.

2. Regionaal Zeeuws Ambitieplan

Een belangrijk voornemen uit het bestedingsplan kwaliteitsafspraken is de totstandkoming van een regionaal ambitieplan in samenwerking met collega-instellingen in de onderwijskolom (vo, mbo, hbo). Doel van dit regionaal ambitieplan is om de aansluiting tussen vo, mbo en hbo te verbeteren, zodat studerenden bewustere keuzes maken voor een vervolgopleiding, een beter beeld hebben van het werkveld waarvoor opgeleid wordt en succesvoller kunnen studeren in het hbo (loopbaanoriëntatie en –begeleiding). Een informatieve en interactieve website is ingericht en er wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van elkaars (bestaande) activiteiten.

3. HZ Honours Programma

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

Dertien studerenden die in 2020 zijn gestart en vanwege Covid-19 het project met een jaar hebben uitgesteld hebben in 2021 hun project afgerond. Zeven van de twintig studerenden die zijn gestart in 2021 hebben het Honours Programma formeel afgerond in 2021. Dertien hebben het uitgesteld naar 2022. In totaal zijn er een tiental projecten uitgevoerd met 20 studerenden.

4. HZ Green Office

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

HZ Green Office organiseert wekelijks opruimacties langs Zeeuwse stranden en wateren in samenwerking met partijen als Doe Mee Verlos de Zee, Rijkswaterstaat, Stichting Strandexploitatie Veere, bedrijven en gemeentes. Deze acties worden gecombineerd met onderzoek naar hoeveelheden en herkomst van zwerfafval. Andere projecten zijn afvalscheiding en -vermindering, de “Student Garden”, stimuleren van fietsen en elektrisch rijden, vergroening van het schoolplein en diverse andere projecten gericht op een duurzame leer- en leefomgeving. Een overzicht van alle projecten en evenementen is te vinden op www.hzgreenoffice.nl.

BIJLAGE 7: RAPPORTAGE VAN DE HOGESCHOOLRAAD – KWALITEITSAFSPRAKEN

In een moeilijke periode, lockdowns door corona en daardoor al dan niet gedwongen thuis werken, was het afgelopen jaar een jaar waarin zowel personeel als studerenden hard hebben gewerkt om alle activiteiten zo goed en zo kwaad als het kon, voort te zetten.

Enkele projecten vanuit de Kwaliteitsafspraken hebben vertraging opgelopen, omdat deze door de geldende restricties geen doorgang konden vinden. Aan deze projecten is in samenspraak met de HR uitstel verleend.

In de tweede aanvraagronde bleven de aantallen aanvragen iets achter ten opzichte van eerdere ronden. De HR zal gezamenlijk met de werkgroep Kwaliteitsafspraken zich verder inzetten om de gelden (nogmaals) onder de aandacht te brengen.

Het afgelopen jaar is geld toegekend aan diverse mooie projecten, en hebben we ook voor het eerst een aanvragenronde van € 5.000,- gehad, een soort lightversie om zo ook studerenden aan te moedigen een aanvraag te doen. Beide aanvragen die hierop binnen gekomen zijn, zijn gehonoreerd. De ene aanvraag, studerenden die graag alsnog een introductieactiviteit wilden houden nu deze door corona niet door kon gaan, vonden we zo treffend dat in samenspraak met CvB besloten is om dit voor alle opleidingen te financieren. De tweede aanvraag hebben we, na verwerkte feedback, ook goedgekeurd, zodat een betrokken studente zich kon richten op student-buddy's, naast haar studie.

Omdat een gedeelte van de gelden dit jaar niet besteed leek te worden, is besloten om een aantal initiatieven binnen de HZ te ondersteunen vanuit de gelden. De doelen van deze initiatieven - digitale geletterdheid, HZ als persoonlijke Hogeschool en interdisciplinair samenwerken - sluiten aan op de doelen van de Kwaliteitsgelden en zijn positief voor onze studentpopulatie. Daarnaast is ook de vitaliteitscoach opnieuw gefinancierd en zijn extra gelden aan de SDG initiatieven toegekend.

Periodiek ontvangt de HR voortgangsreportages van de werkgroep Kwaliteitsafspraken en daarnaast worden de Kwaliteitsgelden maandelijks geagendeerd als agendapunt binnen het overleg met HR en CvB.

Afgelopen jaar hebben de studerenden uit onze Hogeschoolraad een presentatie gegeven over de Kwaliteitsgelden en de reden waarom zij onze betrokkenheid én de financiering van de projecten zo waarderen. De RvT heeft zo inzicht gekregen in wat de HZ met de gelden doet, en hoe positief de betrokkenheid van de studerenden is.

De HR is tevreden met de voortgang, besteding en de evaluatie van de Kwaliteitsgelden. Zij spreekt dan ook de hoop uit dat de Kwaliteitsgelden ook na 2024 beschikbaar zullen zijn.

Bregje Weeda

Voorzitter Hogeschoolraad

BIJLAGE 8: OVERZICHT PROJECTEN NPO

Thema 1. Soepele in- en doorstroom

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Niet gerealiseerd 2021		Planning 2022		Planning 2023	
		FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Tijdelijke uitbreiding HZ Sport met een leefstijlcoach voor 4 maanden met als doel: • De mogelijkheid om leefstijl activiteiten/interventies te organiseren voor studerenden. • Het verbeteren van leefstijlinterventies en dus de gezondheid van onze medewerkers. • Een kwaliteitsslag vanuit bedrijfsvoering oogpunt omdat er nu 1 medewerker in dienst is voor HZ Sport en HZ Vitality.	-	0,27	13.995	0,13	12.005	0,00	0	0,00	0
Vesterken professionalisering en formatie studieloopbaancoaches • professionaliseringsuren studieloopbaancoaching (vt/dt) • extra begeleidingsuren langstudeerders • intensiveren begeleiding bij opgelopen achterstanden • versterken SKC-intake met aandacht voor deficienties en studerenden met ondersteuningsvraag	• Bieden van handvatten aan docenten en studieloopbaancoaches gericht op preventie en vroegsignalering (o.a. studiestress en -vertraging) • Organiseren van een goede start voor studerenden aan het begin van hun studie • Aandacht voor toegankelijkheid te verstevigen • Afname van het aantal studerenden dat na één jaar bachelor/AD uitvalt • Vasthouden aan het percentage studerenden dat in vier jaar de bachelor/in twee jaar de AD succesvol afrondt	0,20	17.913	0,00	887	3,80	357.200	3,62	334.861
Extra onderwijsondersteuning; a) implementatie toetsbeleid en assessorentraining b) versterken begeleiden nieuwe docenten c) blended maken van onderwijsprogramma's ten behoeve van flexibilisering	• Realiseren van blended onderwijsprogramma's ten behoeve van flexibel kunnen volgend van onderwijs • Docenten versneld	0,00	0	0,90	81.000	3,20	288.000	3,28	292.200

d) begeleiden docenten bij inzet innovatieve ICT-middelen (gespecialiseerde ondersteuner) d) ondersteunen bij doorstroomprogramma en ontwikkelen deficiëntiemodules (AD-BA).	professionaliseren op ontwikkelen en afnemen van assessments • Deficientiemodules ontwikkeld ten behoeve van instroom VO en doorstroom AD-BA								
Inrichten van afstudeerateliers (doorontwikkeling " <i>the Garage</i> "). 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.	• Alternatief en inhaalmogelijkheid voor afstudeer- en meewerkstage (kwantiteit stagemogelijkheden omhoog) • Verhogen mogelijkheden voor studerenden om interdisciplinair samen te werken aan maatschappelijke vraagstukken (kwaliteit omhoog)	0,00	0	0,40	37.600	1,20	112.800	1,20	112.800
Trainer aanstellen voor ontwikkelen en uitvoeren professionalisering voor studieloopbaancoaches.	• Bieden van handvatten aan docenten en studieloopbaancoaches gericht op preventie en vroegsignalering (o.a. studiestress en -vertraging).	0,23	15.058	0,07	11.942	0,70	63.000	0,30	26.000
Module Leren Studeren aan het hbo (evt. geënt op modules uit deeltijd SW/VP/Peda). Studenten leren zowel studievaardigheden als tijdsmanagement/planning als omgaan met faalangst/perfectionisme. Training is verplicht en zoveel mogelijk geïntegreerd in studieloopbaancoacheslijn. Gericht op mbo'ers maar ook havisten profiteren.	Studiesucces jaar 1 vergroten, meer studerenden halen p in één jaar.	0,05	4.867	0,00	-167	0,14	13.160	0,10	8.650
		0,75	51.833	1,50	143.267	9,04	834.160	8,50	774.511

Thema 2. Welzijn studerenden en sociale binding met opleiding

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Niet gerealiseerd 2021		Planning 2022		Planning 2023	
		FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Opzetten van een Student Success Centre 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 functie-beperking	• Ontwikkelen van een inspirerende visie op studentenwelzijn. • Verbeteren informatievoorziening omtrent mogelijkheden begeleiding • Studentbegeleiders werven en peer-to-peer support organiseren • Waarborgen van een veilig en inclusief studieklimaat binnen HZ.	0,03	1.566	0,17	3.434	1,00	25.000	1,00	25.000
		0,10	6.453	0,00	2.547	0,40	36.000	0,40	36.000
Community Manager Internationaal t.b.v. versterken binding met opleiding en sociale integratie (o.a. multiculti-events) international studerenden binnen TM en IB. Focus op intercultural awareness, ondersteuning studycoaches.	• Begeleiden internationale studerenden bij sociale integratie.	0,00	0	0,25	22.500	0,50	45.000	0,50	45.000
Per blok 1 cultureel evenement 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	0,00	-19	0,05	3.250	0,03	1.950
Kosten culturele / sociale evenementen per student. Budget 10 euro per student 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	0,00	427	0,10	9.400	0,07	5.080
Peer-to-peer support tussen hogerejaars studerenden en eerstejaars: wegwijz 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	0,07	1.750	0,20	5.000	0,13	3.250
		0,18	11.731	0,49	30.639	2,25	123.650	2,13	116.280

Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op gebied van stages

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Niet gerealiseerd 2021		Planning 2022		Planning 2023	
		FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Versterken coördinatie van stage en afstuderen ten behoeve van studentwelzijn en bevorderen innovatie in stagebegeleiding.	• Verbeteren van de organisatie van stages en afstuderen.	0,09	7.794	0,11	11.006	0,78	73.052	0,78	73.320
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	10.211	0,20	18.800	0,20	18.800
		0,19	16.383	0,21	21.217	0,98	91.852	0,98	92.120

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

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Niet gerealiseerd 2021		Planning 2022		Planning 2023	
		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	0,00	-2.103	0,40	26.000	0,27	15.861
Ontwikkeling huidig WPA naar studentvolgsysteem	Student kan zich flexibel en op maat door werkplekieren ontwikkelen en beoordelen stages wordt inhoudelijk beter en procesmatig efficiënter.	0,07	5.870	0,00	780	0,13	12.350	0,00	0
Inzet externe stagedocenten	Docenten hebben meer tijd voor taak als studieloopbaancoach, meer hybride docenten in paboteam, verlichting werkdruk docenten	0,08	6.207	-0,01	443	0,20	19.000	0,13	11.100
2 studieloopbaancoaches per klas jaar 1 en 2 (per klas 2 studieloopbaancoach-groepen, 5 uur per student)	Meer aandacht per student	0,05	4.005	0,00	695	0,14	13.160	0,08	7.270
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	0,00	145	0,10	9.400	0,07	6.080

Extra inzet begeleiding voorbereiding toelatingstoetsen	Meer instroom jaar 1 vanuit mbo	0,01	820	0,00	120	0,02	1.880	0,01	940
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	0,00	238	0,30	28.200	0,20	16.800
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 student = 220 uur in totaal bij 55 cursisten.	0,04	3.897	0,00	-97	0,09	8.550	0,00	0
Extra inzet instituutsopleiders binnen Opleidingsschool Zuidwest	Begeleiding jaar 2 OSZW en verdere voorbereiding en doorontwikkeling leerteamdagdeel, professionalisering IO's.	0,07	5.934	0,00	716	0,15	14.250	0,00	0
Extra instructiemomenten en studieloopbaancoach-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	0,00	0	0,01	950	0,00	0
		0,58	49.123	-0,01	937	1,54	133.740	0,76	58.051

Thema 5. Overig

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Niet gerealiseerd 2021		Planning 2022		Planning 2023	
		FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Benodige ondersteuning ten behoeve van het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet + onboarding nieuwe medewerkers.	• Versterking en versnelling geven aan werving van benodigde functies.	0,25	14.900	0,15	21.100	1,00	90.000	0,00	0
Projectmedewerker arbeidsmarktcommunicatie ten behoeve van werven medewerkers	• Content creëren welke gebruikt wordt in de werving en selectie.	0,23	14.010	0,17	21.990	0,40	36.000	0,00	0
Extra secretariële ondersteuning docententeam	Verbetering processen en administratie, ontwikkelen en bewaken procedures, agendabeheer.	0,00	0	0,13	8.450	0,40	26.000	0,27	16.050
		0,48	28.909	0,45	51.540	1,80	152.000	0,27	16.050

Totaal

	Gerealiseerd 2021		Niet gerealiseerd 2021		Planning 2022		Planning 2023		Totaal in EUR
	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	
Totalen	2,18	157.979	2,64	247.600	15,61	1.335.402	12,64	1.057.012	2.797.993



JAAARREKENING 2021

Versie 25 mei 2022

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Financiële Positie	2
2	Resultaat	3
3	Grondslagen	4
4	Kengetallen	11
5	Balans per 31 december 2021, vergelijkende cijfers per 31 december 2020	12
6	Staat van Baten en Lasten 2021, vergelijkende cijfers 2020	14
7	Kasstroomoverzicht 2021	15
8	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2021	16
9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	24
10	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2021	27
11	Overzicht verbonden partijen	32
12	Verantwoording Subsidies	33
13	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	34
14	BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING	38

1 FINANCIËLE POSITIE

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

	31-12-2021		31-12-2020	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	40.110.415	42,5	33.187.960	38,4
Financiële vaste activa	2.549.657	2,7	2.159.657	2,5
	<u>42.660.072</u>	<u>45,2</u>	<u>35.347.617</u>	<u>40,9</u>
Vlottende activa				
Vorraden	42.700	0,1	40.349	0,1
Vorderingen	3.844.151	4,1	3.567.247	4,1
Liquide middelen	47.764.394	50,7	47.568.119	55,0
	<u>51.651.245</u>	<u>54,8</u>	<u>51.175.715</u>	<u>59,2</u>
	<u>94.311.317</u>	<u>100,0</u>	<u>86.523.332</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	44.792.370	47,5	37.068.894	42,8
Voorzieningen	6.671.982	7,1	7.222.133	8,4
Langlopende schulden	27.218.010	28,9	28.005.568	32,4
Kortlopende schulden	15.628.955	16,6	14.226.737	16,4
	<u>94.311.317</u>	<u>100,0</u>	<u>86.523.332</u>	<u>100,0</u>

2 RESULTAAT

		2021	Begroot 2021	2020
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	46.269.289	41.674.179	38.439.779
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	5.070.833	4.596.644	3.924.981
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	7.727.744	8.607.572	8.802.486
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.057.543	1.014.840	977.132
Overige baten	(13)	3.313.008	4.214.399	2.724.750
Som der baten		63.438.417	60.107.634	54.869.128
Lasten				
Personele lasten	(14)	42.216.266	44.080.547	40.109.404
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	2.762.359	2.962.502	2.645.532
Huisvestingskosten	(16)	1.695.336	1.882.419	1.209.865
Overige lasten	(17)	9.227.357	10.311.249	8.175.129
Totaal lasten		55.901.318	59.236.717	52.139.930
Saldo baten en lasten		7.537.099	870.917	2.729.198
Financiële baten en lasten	(18)	-203.623	-175.564	-297.754
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	390.000	-	-29.727
Resultaat baten en lasten		7.723.476	695.353	2.401.717

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 2020 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2021 mogelijk te maken.

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

Activiteiten

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

Begroting

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

Saldering

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

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

Consolidatie

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Financiële instrumenten

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

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Financiële vaste activa

Groepsmaatschappijen

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

Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen;

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

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa;

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

Projecten

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

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

Vorraden

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Eigen vermogen***Algemene reserve***

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

Bestemmingsreserves

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

Pensioenen

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

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- Er is sprake van een ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Er is sprake van een arbeidsongeschiktheidspensioen.
- Er is sprake van een middenloonregeling.
- De pensioenleeftijd is m.i.v. 1-1-2015 de AOW-leeftijd.
- De regeling kent zowel een levenslang als een tijdelijk partner- en wezenpensioen, waarbij het partner- en wezenpensioen is verzekerd op risicobasis.

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

- Deelneming in het bedrijfstakpensioenfonds is verplicht gesteld voor de werknemers en bestuurders van de stichting.
- De stichting is uitsluitend verplicht tot betaling van de vastgestelde premies. Er is in geen geval een verplichting tot bijstorting.

Dekkingsgraad:

De actuele dekkingsgraad steeg in 2021 met 16,7% naar 110,2%. Vooral in het eerste, tweede en vierde kwartaal maakte de dekkingsgraad een sprong omhoog.

Vanaf 1 juli 2022 zal de minimale beleidsdekkingsgraad waarbij ABP mag verhogen, zeer waarschijnlijk dalen van 110% naar 105%. Zodra de pensioenen mogen worden verhoogt, is het de intentie dit te doen. ABP onderzoekt vanaf welke datum zij dit kunnen uitvoeren, mocht de beleidsdekkingsgraad in de loop van dit jaar boven de 105% uitkomen. Nu is de beleidsdekkingsgraad van 102,8% nog te laag.

Herstelplan:

Op grond van de wet moeten pensioenfonds een herstelplan berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Een berekening moet laten zien dat de beleidsdekkingsgraad binnen 10 jaar vanaf eind 2020 groeit naar het vereiste niveau dat voor ABP 125,8% 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.

Voor pensioenfonds die eind 2020 een dekkingsgraad van 90% of hoger hadden, was er de mogelijkheid om gebruik te maken van de vrijstellingsregeling van minister Koolmees om een pensioenverlaging te voorkomen. ABP heeft gebruikgemaakt van die mogelijkheid, waardoor de hersteltermijn in het herstelplan mag worden verlengd van 10 naar 12 jaar.

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

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

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

Het lijkt erop dat ook het jaar 2021 als gevolg van de Covid-crisis voor deelname aan de WS-regeling een bijzonder jaar is geweest en een negatieve invloed heeft gehad op het deelnamepercentage. In 2018 was dit 68%, in 2019 steeg het deelnamepercentage naar 76%. In 2020 daalde dit percentage naar 60%, waarnaar het deelnamepercentage in 2021 verder daalde naar 56,3%. Hetgeen op basis van de huidige inzichten een duidelijk gevolg is van de genoemde crisis.

Teneinde dergelijke grote schommelingen nu en in de toekomst te voorkomen, wordt bij de bepaling van het percentage gebruik gemaakt van de volgende formule:

$$(\text{Uitkomst jaar } 3 \times 2) + (\text{uitkomst jaar } 2 \times 2) + (\text{Uitkomst verslagjaar} \times 1) \text{ gedeeld door } 5$$

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:

Op grond van artikel M-1 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs wordt aan medewerkers met een dienstverband van meer dan 0,4 fte en een dienstverband van minimaal vijf jaar in het hbo jaarlijks een budget in uren toegekend ter vergroting van de duurzame inzetbaarheid. Deze uren mochten tot 2021 worden gespaard tot een maximum van 200 per medewerker. Vanaf 2021 mogen geen uren meer gespaard worden. De gespaarde uren moeten voor 1 september 2023 opgemaakt zijn anders komen deze uren te vervallen.

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

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-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Vreemde valuta

Vreemde valuta worden gewaardeerd tegen de koers op de balansdatum. Koersverschillen worden gedurende het verslagjaar ten gunste of ten laste van het resultaat geboekt.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

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

Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

KENGETALLEN

Met de kengetallen kan de financiële toestand van de stichting worden beoordeeld en gemeten. De kengetallen geven de toestand op 31 december weer; er is dus sprake van een momentopname.

	<u>Norm inspectie</u>	<u>Norm OCW</u>	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	0,50	>0,5 <1,5	3,30	3,60
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>			3,30	3,59
Solvabiliteit 1 <i>Eigen vermogen (excl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>	30,00%	>10% <50%	47,49%	42,84%
Solvabiliteit 2 <i>Eigen vermogen (incl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>			54,57%	51,19%
Rentabiliteit <i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten *100%</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	12,17%	4,38%
Personele lasten / totale lasten			75,52%	76,93%
Materiele lasten / totale lasten			24,48%	23,07%
Huisvestingsratio <i>huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terrein/ totale lasten</i>	15,00		5,84	5,07
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen (excl. voorziening)/totale baten</i>	5,00		70,61	67,56
Bovenmatig Eigen vermogen	0,00		0,00	0,00

5 BALANS PER 31 DECEMBER 2021, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2020
(na winstbestemming)

		31 december 2021	31 december 2020
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)		
Gebouwen en verbouwingen		16.111.372	16.934.932
Terreinen (incl. inrichting)		8.118.517	8.117.790
Inventaris en apparatuur		5.792.348	5.177.581
Onderhanden activa		10.088.178	2.957.657
		<u>40.110.415</u>	<u>33.187.960</u>
Financiële vaste activa	(2)		
Groepsmaatschappijen		2.549.657	2.159.657
		<u>42.660.072</u>	<u>35.347.617</u>
Vlottende activa			
Vorraden	(3)	42.700	40.349
Vorderingen			
Debiteuren		523.419	388.309
Groepsmaatschappijen		22.555	15.023
Vorderingen op participanten en maatschappijen		324.600	320.609
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		35.325	39.430
Overige vorderingen		2.592.890	2.378.534
Overlopende activa		345.362	425.342
		<u>3.844.151</u>	<u>3.567.247</u>
Liquide middelen	(4)	47.764.394	47.568.119
		<u>51.651.245</u>	<u>51.175.715</u>
		<u>94.311.317</u>	<u>86.523.332</u>

		31 december 2021	31 december 2020
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	(5)		
Algemene reserve		9.199.987	6.231.369
Bestemmingsreserves (publiek)		33.043.250	28.678.392
Bestemmingsreserves (privaat)		2.549.133	2.159.133
		<u>44.792.370</u>	<u>37.068.894</u>
Vorzieningen	(6)	6.671.982	7.222.133
Langlopende schulden	(7)		
Langlopende schulden		27.218.010	28.005.568
Kortlopende schulden	(8)		
Crediteuren en kredietinstellingen		2.084.088	1.205.887
Ministerie		1.729.200	1.729.200
Schulden aan groepsmaatschappijen		95.219	63.798
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		158.684	620.788
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		2.697.533	2.447.291
Overige schulden		2.230.320	552.911
Overlopende passiva		6.633.911	7.606.862
		<u>15.628.955</u>	<u>14.226.737</u>
		<u>94.311.317</u>	<u>86.523.332</u>

6 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2021, VERGELIJKENDE CIJFERS 2020

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	46.269.289	41.674.179	38.439.779
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	5.070.833	4.596.644	3.924.981
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	7.727.744	8.607.572	8.802.486
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.057.543	1.014.840	977.132
Overige baten	(13)	3.313.008	4.214.399	2.724.750
Som der baten		63.438.417	60.107.634	54.869.128
Lasten				
Personele lasten	(14)	42.216.266	44.080.547	40.109.404
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	2.762.359	2.962.502	2.645.532
Huisvestingskosten	(16)	1.695.336	1.882.419	1.209.865
Overige lasten	(17)	9.227.357	10.311.249	8.175.129
Totaal lasten		55.901.318	59.236.717	52.139.930
Saldo baten en lasten		7.537.099	870.917	2.729.198
Financiële baten en lasten	(18)	-203.623	-175.564	-297.754
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	390.000	-	-29.727
Nettoresultaat		7.723.476	695.353	2.401.717

7 KASSTROOMOVERZICHT 2021

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2021		2020	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	7.537.099		2.729.198	
Afschrijvingen	2.762.359		2.645.532	
Mutatie voorzieningen	-550.151		428.625	
Mutatie voorraden	-2.351		-9.163	
Mutatie vorderingen	-276.904		-154.482	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	1.402.218		1.935.911	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		10.872.270		7.575.621
Betaalde interest		-203.623		-297.754
Kasstroom uit operationele activiteiten		10.668.647		7.277.867
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa		-9.684.814		-4.963.829
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Storting langlopende schuld	950.000		15.500.000	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.737.558		-1.677.376	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-787.558		13.822.624
		196.275		16.136.662
Samenstelling geldmiddelen				
	2021		2020	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		47.568.119		31.431.457
Mutatie liquide middelen		196.275		16.136.662
Geldmiddelen per 31 december		47.764.394		47.568.119

8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

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 2021					
Aanschaffingswaarde	36.398.186	8.992.090	12.186.581	2.957.658	60.534.515
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-19.463.255	-874.300	-7.009.000	-	-27.346.555
	<u>16.934.931</u>	<u>8.117.790</u>	<u>5.177.581</u>	<u>2.957.658</u>	<u>33.187.960</u>
Mutaties					
Investerings	741.889	6.294	1.806.111	7.130.520	9.684.814
Afschrijvingen	-1.565.448	-5.567	-1.191.344	-	-2.762.359
	<u>-823.559</u>	<u>727</u>	<u>614.767</u>	<u>7.130.520</u>	<u>6.922.455</u>
Boekwaarde per 31 december 2021					
Aanschaffingswaarde	37.140.075	8.998.384	13.992.692	10.088.178	70.219.329
Cumulatieve afschrijvingen	-21.028.703	-879.867	-8.200.344	-	-30.108.914
Boekwaarde per 31 december 2021	<u>16.111.372</u>	<u>8.118.517</u>	<u>5.792.348</u>	<u>10.088.178</u>	<u>40.110.415</u>

De post Onderhanden activa heeft voornamelijk betrekking op de bouw van het JRCZ (€ 9.924.524) gelegen aan het Groenewoud te Middelburg.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	%
Gebouwen	3,3 - 3,8
Terreinen (incl.inrichting)	0,0 - 10,0
Verbouwing	3,3 - 20,0
Inventaris en apparatuur	6,7 - 25,0

	Bedrag	Peildatum
<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>	€	
Vlissingen - Edisonweg 2	1.701.000	1-1-2020
Vlissingen - Edisonweg 4	16.743.000	1-1-2019
Vlissingen - Boulevard Bankert 154	677.000	1-1-2021
Middelburg - Groene Woud 1	10.830.000	1-1-2019
	<u>29.951.000</u>	

	Bedrag
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>	€
Vlissingen - Edisonweg 2	7.925.000
Vlissingen - Edisonweg 4	42.700.000
Vlissingen - Boulevard Bankert 154	3.005.000
Middelburg - Groene Woud 1	22.715.000
	<u>76.345.000</u>

2. Financiële vaste activa

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Groepsmaatschappijen		
HZ Holding B.V. te Vlissingen 100%	<u>2.549.657</u>	<u>2.159.657</u>

Het resultaat van HZ Holding B.V. in 2021 bedraagt € 390.000 positief.

VLOTTENDE ACTIVA

3. Voorraden

Voorraden	<u>42.700</u>	<u>40.349</u>
-----------	---------------	---------------

Debiteuren

Debiteuren	<u>528.125</u>	<u>395.275</u>
	528.125	395.275
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-4.706</u>	<u>-6.966</u>
	<u>523.419</u>	<u>388.309</u>

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	22.555	15.023
Vorderingen op participanten en maatschappijen		
Stichting ADA	324.600	320.609
Studenten		
Studenten	35.325	39.430
De vorderingen op studenten bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige vorderingen		
Betalingsautoriteit Interreg	750.247	1.192.476
Provincie Zeeland	43.576	78.170
Te vorderen overige projectsubsidies	896.156	353.737
NWO	114.683	-
Stimulus OP Zuid	304.977	198.300
Te factureren bedragen	425.178	541.395
Overige vorderingen	58.073	14.456
	2.592.890	2.378.534
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	345.362	425.342
4. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	47.743.102	47.571.475
Kasmiddelen	3.327	2.531
Gelden onderweg	17.965	-5.887
	47.764.394	47.568.119

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 2021 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.

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
5. Eigen vermogen		
Algemene reserve	9.199.987	6.231.369
Bestemmingsreserves (publiek)	33.043.250	28.678.392
Bestemmingsreserves (privaat)	2.549.133	2.159.133
	<u>44.792.370</u>	<u>37.068.894</u>

	Stand per 1-1-2021	Resultaat 2021	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>6.231.369</u>	<u>2.968.618</u>	<u>-</u>	<u>9.199.987</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Reserve huisvestingsbeleid	27.895.046	1.408.798	-	29.303.844
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	44.104	-44.104	-	-
NPO gelden	-	2.818.210	-	2.818.210
Reserve studievoorschotmiddelen	<u>739.242</u>	<u>181.954</u>	<u>-</u>	<u>921.196</u>
	<u>28.678.392</u>	<u>4.364.858</u>	<u>-</u>	<u>33.043.250</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Deelnemingsresultaat	<u>2.159.133</u>	<u>390.000</u>	<u>-</u>	<u>2.549.133</u>

Verdeling exploitatieresultaat 2021

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2021 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

€ 2.968.618 toevoegen aan de algemene bedrijfsreserve, € 1.408.798 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 44.104 wordt afgeboekt van de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie, € 2.818.210 toevoegen aan de bestemmingsreserve NPO gelden, € 181.954 toevoegen aan de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen en het resterende bedrag ad € 390.000 toevoegen aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2021.

Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve huisvestingsbeleid wordt gevormd door de resultaten die op de kostenplaats huisvesting worden behaald en heeft als doel om toekomstige investeringen in de huisvesting te financieren met eigen vermogen. Bovengenoemde reserve met beperkt bestedingsdoel is opgelegd door het College van Bestuur.

De bestemmingsreserves Centre of Expertise Deltatechnologie, 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.

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
6. Voorzieningen		
Personeelsvoorziening	690.988	1.193.991
Overige personeelsvoorzieningen	5.980.994	6.028.142
	<u>6.671.982</u>	<u>7.222.133</u>

Personeelsvoorziening

Wachtgelden - wettelijk deel	103.238	324.625
Wachtgelden - bovenwettelijk	181.071	302.217
Voorziening jubileumuitkeringen	400.505	567.149
Voorziening ws-regeling	6.174	-
	<u>690.988</u>	<u>1.193.991</u>

	Wachtgelden - wettelijk deel	Wachtgelden - bovenwettelijk	Voorziening WGA	Voorziening bovenwettelijke ZW	Totaal
	€	€	€	€	€

Personeelsvoorzieningen

Stand per 1-1-2021	324.625	302.217	567.149	-	1.193.991
Dotatie	93.090	2.831	99.113	10.452	205.486
Onttrekking	-185.215	-42.408	-96.645	-4.278	-328.546
Vrijval	-129.262	-81.569	-169.112	-	-379.943
Stand per 31-12-2021	<u>103.238</u>	<u>181.071</u>	<u>400.505</u>	<u>6.174</u>	<u>690.988</u>

Kortlopend deel <1 jaar	66.493	72.981	119.434	6.174	265.082
Middellang lopend deel 1-5 jaar	36.745	108.090	236.674	-	381.509
Langlopend deel >5 jaar	-	-	44.398	-	44.398

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Overige personeelsvoorzieningen		
Voorz. jubileum uitkering	465.840	460.318
Voorziening WS-regeling	4.687.321	4.310.609
Voorziening transitie vergoeding	77.321	42.614
Voorziening DI uren	750.512	1.214.601
	<u>5.980.994</u>	<u>6.028.142</u>

	Voorz. jubileum uitkering	Voorziening WS-regeling	Voorziening transitie vergoeding	Voorziening DI uren	Totaal
	€	€	€	€	€
Overige personeelsvoorzieningen					
Stand per 1-1-2021	460.318	4.310.609	42.614	1.214.601	6.028.142
Dotatie	55.724	587.730	117.319	18.237	779.010
Onttrekking	-24.413	-211.018	-42.889	-316.688	-595.008
Vrijval	-25.789	-	-39.723	-165.638	-231.150
Stand per 31-12-2021	465.840	4.687.321	77.321	750.512	5.980.994
Kortlopend deel <1 jaar	58.831	319.400	77.321	362.084	817.636
Middellang lopend deel 1-5 jaar	141.077	1.931.740	-	388.428	2.461.245
Langlopend deel >5 jaar	265.932	2.436.181	-	-	2.702.113

7. Langlopende schulden

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Langlopende schulden		
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	2.820.029	3.743.504
Ministerie OCW Rekenschap '03	704.647	935.397
Ministerie van Financiën, IRC 16767	14.933.334	15.466.667
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	7.860.000	7.860.000
Lening HZ Holding	900.000	-
	27.218.010	28.005.568

	Rente perc.	Stand per 1-1-2021	Storting	Aflossing in 2021	Stand per 31-12-2021	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		€	€	€	€	€	€
Leningen							
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	-	3.743.504	-	-923.475	2.820.029	2.820.029	-
Ministerie OCW Rekenschap '03	-	935.397	-	-230.750	704.647	704.647	-
Ministerie van Financiën, IRC 16767	-	15.466.667	-	-533.333	14.933.334	2.133.334	12.800.000
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	-	7.860.000	-	-	7.860.000	1.179.000	6.681.000
Lening HZ Holding	-	-	950.000	-50.000	900.000	200.000	700.000
		28.005.568	950.000	-1.737.558	27.218.010	7.037.010	20.181.000
		-			-		
		28.005.568	950.000	-1.737.558	27.218.010	7.037.010	20.181.000

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

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

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

Voor de Langlopende schulden aan OCW geldt eveneens dat de aflossing ad € 1.195.867 (inclusief berekende rente i.v.m. berekening contante waarde) vermeld staat onder de kortlopende schulden

Lening Ministerie van Financiën

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

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

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

Opname 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 2020 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

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	2.084.088	1.205.887
Ministerie		
Ministerie van OCW aflossing	1.154.225	1.144.042
Ministerie van OCW rente	41.642	51.825
Ministerie van Financiën	533.333	533.333
	1.729.200	1.729.200
Schulden aan groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	14.772	22.549
HZ Holding	50.000	-
TWZ Payroll B.V.	30.447	41.249
	95.219	63.798
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Stichting ADA	158.684	620.788
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	129.255	92.985
Loonheffing	1.474.936	1.403.929
Premies sociale verzekeringen	495.995	437.189
Schulden terzake van pensioenen	597.347	513.188
	2.697.533	2.447.291
Overige kortlopende schulden		
Accountants- en advieskosten	23.737	75.000
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	171.072	98.547
Rente en kosten banken	1.370	1.337
Corona-enveloppe	1.136.993	-
Overige posten	897.148	378.027
	2.230.320	552.911
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	2.336.393	3.877.864
transporteren	2.336.393	3.877.864

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Transport	2.336.393	3.877.864
Geoordeelde subsidies OCW	125.463	83.072
Erasmus/IP-gelden	375.542	270.632
Vooruitontvangen subsidiegelden	1.375.427	1.228.161
NWO	800.141	678.137
Vakantiegeld	1.330.155	1.231.042
Vakantiedagen	290.790	237.954
	<u>6.633.911</u>	<u>7.606.862</u>

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

9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Servicecontracten

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van Reprodiensten. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2017, derhalve eindigend op 31 december 2021. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met viermaal drie maanden worden verlengd, derhalve tot 31 december 2022.

De overeengekomen tarieven kunnen vanaf 1 januari 2018 jaarlijks worden verhoogd met maximaal 1%. In het verslagjaar bedroeg het hiermee gemoeide bedrag € 104.611 inclusief btw (2020: € 119.252).

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 2022 (na eerdere SLA's in 2014, 2017 tot en met 2019, 2020 en 2021). Het hiermee gemoeide bedrag voor 2021 bedraagt € 41.695 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 de Meeuw Oirschot B.V. is met ingang van 17 oktober 2014 een overeenkomst aangegaan voor de huur van 42 tijdelijke units. De looptijd hiervan bedraagt 60 maanden waardoor deze eindigde op 16 oktober 2019. Het hiermee gemoeide bedrag is € 184,72 exclusief btw per dag. De overeenkomst met De Meeuw Oirschot B.V. is tweemaal via een addendum verlengd tegen dezelfde condities met een periode van 12 maanden, derhalve eindigend op 17 oktober 2021. Inmiddels is de onderhavige overeenkomst opnieuw met een jaar verlengd tot 17 oktober 2022. Nieuw in deze verlenging is dat de huurovereenkomst eenmalig tussentijds kan worden opgezegd per 31 juli 2022, met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden. De (ongewijzigde) huurprijs per dag bedraagt € 187,22. In november 2014 heeft De Meeuw Oirschot B.V. het object (42 delige Rekom unit) en de verhuurovereenkomst verkocht en overgedragen aan ABN AMRO Lease N.V. Inmiddels is de overeenkomst weer overgedragen aan De Meeuw Verhuur B.V..

Met Scalda in Terneuzen is er een vijfjarige overeenkomst voor de periode 1 september 2013 tot en met 31 augustus 2018 inzake het gebruik van de machinekamer. Hiervoor is een vergoeding overeengekomen van € 247,50 exclusief btw per klokuur dat hiervan door HZ gebruik wordt gemaakt, één en ander met een minimum van 100 klokuren op jaarbasis. Inmiddels is deze overeenkomst op grond van artikel 6.2 stilzwijgend verlengd voor een periode van een jaar, ofwel tot 31 augustus 2021.

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2022 € 2.822,79 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 2022.

Met Alvero kantoormeubelverhuur is een overeenkomst gesloten voor de huur van meubilair ten behoeve van het TH-gebouw.

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 2021 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 2021

Baten

	Realisatie 2021	Begroet 2021	Realisatie 2020
	€	€	€
9. Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	47.080.412	42.392.165	38.677.183
Doorbetalde NRB ADA	-1.061.581	-1.107.050	-414.166
Geoordeelde subsidies	92.480	389.064	176.762
Geboekte baten NPO	157.978	-	-
	<u>46.269.289</u>	<u>41.674.179</u>	<u>38.439.779</u>

Normatieve rijksbijdrage (HBO)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2021 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2019) is € 8.403.229 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2020 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2018), als gevolg van een eenmalige uitkering uit het Nationaal Programma Onderwijs (€ 2,8 mln), compensatie halvering collegegelden (€ 1,6 mln) en een hogere prijs per bekostigde student en diploma.

Geoordeelde subsidies:

Lerarenbeurs (beschikkingnummer: 1090570-1):

De lerarenbeurs van € 72.832 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 9 docenten in 2021.

Lerarenbeurs (beschikkingnummer: 1166029-1):

De lerarenbeurs van € 19.648 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 5 docenten in 2021.

10. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	<u>5.070.833</u>	<u>4.596.644</u>	<u>3.924.981</u>
----------------------------	------------------	------------------	------------------

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 832.706 subsidie aan NWO gelden (voorheen SIA RAAK), € 1.003.752 Interreg-subsidies, € 260.449 Erasmus gelden en € 679.758 subsidie van Provincie Zeeland en Ministerie van OCW. Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	2021	Begroot 2021	2020
	€	€	€
11. College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	7.517.580	8.607.572	8.733.084
Overige cursusgelden	210.164	-	69.402
	<u>7.727.744</u>	<u>8.607.572</u>	<u>8.802.486</u>

In de begroting van 2021 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum zijn ingestroomd.

Het collegegeld 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	410.465	849.840	412.511
Contractonderzoek nationale overheden	383.234	-	401.954
Contractonderzoek bedrijven	88.606	-	55.194
Overige	175.238	165.000	107.473
	<u>1.057.543</u>	<u>1.014.840</u>	<u>977.132</u>

De baten van het contractonderwijs zijn in 2021 € 2.046 lager dan in 2020 en € 439.375 lager dan begroot. De baten voor het contractonderzoek zijn in 2021 € 14.692 gestegen ten opzichte van 2020.

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
	€	€	€
13. Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	279.598	120.933	178.242
Detachering personeel	1.434.698	1.516.285	1.253.921
Sponsoring	-	-	11.245
Vergoeding administratiekosten studenten	42.409	48.000	51.681
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	576.000	80.000	191.911
Omzet restauratieve dienst	313.888	502.472	312.423
Omzet repro	4.079	260.000	4.908
Overige	662.336	1.686.709	720.419
	<u>3.313.008</u>	<u>4.214.399</u>	<u>2.724.750</u>

De baten uit de verhuur onroerende zaken zijn € 101.356 hoger dan 2020. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de verhuur van een gedeelte van de HZ Toren. Er zijn in 2021 € 180.777 meer baten ontvangen dan in 2020 wegens de detachering van personeel. Voornaamste reden hiervoor is de gestegen detachering van medewerkers naar het ADA in Roosendaal. De opbrengst bijdrage buitenlandse partnerinstellingen vanuit China is € 384.089 hoger dan 2020, toen de baten in negatieve zin werden beïnvloed door Covid. Als gevolg van Covid is de omzet restauratieve dienst € 188.584 lager dan begroot.

Lasten

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
	€	€	€
14. Personele lasten			
Lonen en salarissen	30.343.104	27.443.480	28.579.383
Sociale lasten	4.091.274	3.676.211	3.581.987
Pensioenlasten	5.073.540	4.558.825	4.382.054
	<u>39.507.918</u>	<u>35.678.516</u>	<u>36.543.424</u>
Dotaties personele voorzieningen	507.409	933.000	774.623
Personeel niet in loondienst	1.778.798	6.417.871	2.461.220
Overige personele lasten	646.846	1.151.160	571.484
	<u>2.933.053</u>	<u>8.502.031</u>	<u>3.807.327</u>
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	-224.705	-100.000	-241.347
	<u>42.216.266</u>	<u>44.080.547</u>	<u>40.109.404</u>

De totale personele lasten zijn in 2021 € 1.964.281 (4,4%) lager dan begroot en € 2.106.862 (5,3%) hoger dan 2020. De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 4.639.073 (72,3%) lager dan begroot en € 682.422 (27,7%) lager dan 2020.

Aantal FTE's

Aantal fte	2021	2020
OP	285,68	277,11
OBP	182,85	168,30
Directie/Management	28,40	10,80
Totaal	<u>496,93</u>	<u>456,21</u>

15. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Gebouwen	1.565.448	1.639.522	1.428.048
Inventaris en apparatuur	1.191.344	1.316.942	1.212.022
Terreininrichting	5.567	6.038	5.462
	<u>2.762.359</u>	<u>2.962.502</u>	<u>2.645.532</u>

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
	€	€	€
16. Huisvestingslasten			
Huur	130.826	156.900	133.402
Verzekeringen gebouwen	92.749	85.519	69.099
Klein onderhoud	250.915	300.600	290.500
Energie en water	428.981	450.000	359.935
Schoonmaakkosten	538.094	600.000	92.544
Heffingen	204.568	251.500	220.226
Overige	49.203	37.900	44.159
	<u>1.695.336</u>	<u>1.882.419</u>	<u>1.209.865</u>

De totale huisvestingslasten zijn in 2021 € 187.083 (9,9%) lager dan begroot. Voornaamste reden hiervoor zijn € 49.685 lagere onderhoudskosten en € 61.906 lagere schoonmaakkosten.

17. Overige lasten

Administratie en beheer	598.209	861.242	396.885
Inventaris en apparatuur	1.642.514	1.490.533	1.429.316
Leer- en hulpmiddelen	359.702	340.846	429.209
Reis- en verblijfskosten	296.414	887.875	308.553
Tegemoetkoming studerenden	290.645	225.600	311.914
Accountantskosten	110.956	154.258	138.245
Advieskosten	353.496	304.122	474.592
Inkoop restauratieve dienst	160.276	223.736	113.315
Kosten repro	2.750	130.000	4.515
Wervingskosten	378.838	685.872	358.181
Restaurantkosten	86.466	160.345	92.218
Inhuur diensten	2.091.068	1.996.596	1.165.122
Abonnementen en contributies	1.184.154	933.412	992.177
Doorbetalde kosten minors	315.010	290.200	299.540
Telefoonkosten	79.266	110.099	98.207
Portikosten	35.597	29.962	32.224
Kantoorbehoeften	36.586	57.387	24.198
Drukwerk	28.746	16.244	11.741
Kopieerkosten	101.075	261.308	114.226
Kosten visitatie	237.685	292.898	116.449
Verzekeringen	51.272	33.812	56.927
Excursies	108.376	208.893	96.776
Inkoopkosten HZ shop	42.532	42.000	45.352
Bankkosten en koersverschillen	19.123	27.400	18.002
Onkosten coronacrisis	142.006	12.992	366.851
Bijdrage resultaat stichting ADA Roosendaal	474.595	533.617	680.394
	<u>9.227.357</u>	<u>10.311.249</u>	<u>8.175.129</u>

De Overige lasten zijn in 2021 met € 1.052.228 (12,9%) gestegen t.o.v. 2020.

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2021 € 213.198 (14,9%) hoger dan 2020. In 2021 is er meer gebruik gemaakt van inhuur diensten € 925.946 (79,5%) hoger dan vorig jaar.

	2021	2020
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	79.122	76.896
Andere controlewerkzaamheden	29.444	58.409
Fiscale advisering	2.390	1.941
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	-	1.000
	<u>110.956</u>	<u>138.246</u>

	Realisatie 2021	Begroot 2021	Realisatie 2020
	€	€	€
18. Financiële baten en lasten			
Rentelasten	<u>-203.623</u>	<u>-175.564</u>	<u>-297.754</u>

in de afgelopen twee jaar zijn er geen "normale rentebaten" ontvangen als gevolg van de in historisch perspectief gezien extreem lage rente.

De werkelijke rentelasten waren € 28.059 hoger dan begroot. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het contant maken van de voorzieningen (€ 9.748). Hierbij is uitgegaan van een looninflatie van 2,34% en een rente van - 0,028% (10 jaars Obligatierendement Nederland per 31-12-2021)

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	193.875	175.564	109.791
Contant maken voorzieningen	9.748	-	187.963
	<u>203.623</u>	<u>175.564</u>	<u>297.754</u>

19. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2021	2020
	€	€
Aandeel resultaat HZ Holding B.V.	<u>390.000</u>	<u>-29.727</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	2.542.099	390.000	-	Nee	Nee	100	4
Stichting ADA	Stichting	Roosendaal	261.411	295.000	6.312.000	Nee	Nee	20	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2021 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	739.929	342.527	2.729.426	Nee	Nee	100	4
TWZ Payroll B.V.	B.V.	Vlissingen	212.623	37.133	355.695	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	1090570-1	21-07-2020	Ja	
Lerarenbeurs	1166029-1	20-08-2021	Nee	
Extra hulp voor de klas	COHO21-20019	7-10-2021	Nee	

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing €	Ontvangen per 1 januari 2021 €	subsidiabale ontvangsten in verslagjaar	overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar €	Totale ko 31 decen 2021 €
	Kenmerk	Datum							
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO18010	15-03-2018	199.975	199.975	0	0	0	25.265	16
			<u>199.975</u>	<u>199.975</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>25.265</u>	<u>16</u>

WNT-VERANTWOORDING 2021 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 2021 € 177.000. In 2020 was de bezoldigingsnorm € 170.000.

Klassenindeling WNT 2021

Voor de berekening van het aantal complexibiliteitspunten m.b.t. de baten en het aantal bekostigde studenten moet uitgegaan worden van het gemiddelde van de jaren t-4, t-3 en t-2 (dus 2017, 2018 en 2019).

	2017	2018	2019	gemiddelde	complexibiliteitspunten
Baten	52,3	53,3	54,9	53,5	6
Aantal bekostigde studenten	3.691	3.753	3.835	3.760	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	10	10	10	10	5
Totaal aantal complexibiliteitspunten					14
Bezoldigingsmaximum					€ 177.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1

J.L. Dane

Functiegegevens

Voorzitter College
van Bestuur

Aanvang en einde functievervulling in 2021

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband (in fte)

1,0

Gewezen topfunctionaris?

Nee

(Fictieve) dienstbetrekking?

Ja

Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode

177.000

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

154.352

Belastbare onkostenvergoedingen

-

Beloningen betaalbaar op termijn

22.647

Vrije rubriek

-

Vrije rubriek

-

Subtotaal

176.999

-/- Onverschuldigd betaald bedrag

-

Totaal bezoldiging 2021

176.999

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

n.v.t

Gegevens 2020

Aanvang en einde functievervulling in 2020

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband 2020 (in fte)

1,0

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

143.934

Belastbare onkostenvergoedingen

-

Beloningen betaalbaar op termijn

20.816

Vrije rubriek

-

Vrije rubriek

-

Totaal bezoldiging 2020

164.750

In 2020 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg € 170.000.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	A.J.G. Poppelaars	M.S. Menendez	J. Kloet	J. van der Hart
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	26.550	17.700	17.700	-
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.448	13.669	13.563	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	15.448	13.669	13.563	-
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2021	15.448	13.669	13.563	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020				
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/09
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.277	11.564	11.351	5.901
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2020	13.277	11.564	11.351	5.901

In 2020 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 24.600 en voor de leden € 17.000.

Bedragen x € 1	F. Verhagen	J.K. Brakels	E.F. de Ruijsscher
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	17.700	17.700	17.700
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.063	11.063	11.063
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	11.063	11.063	11.063
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging 2021	11.063	11.063	11.063
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020			
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	8.851	8.851	2.950
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Totaal bezoldiging 2020	8.851	8.851	2.950

In 2020 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 24.600 en voor de leden € 17.000.

13 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	373.287	-13.287
- Losse- en vaste inrichting	10.625.391	65.699	10.559.692
- termijnen Rothuizen Bouwmeester Pro	15.273.165	8.741.952	6.531.213
Budget projectboek	26.258.556	9.180.938	17.077.618
- terreininrichting	650.000	3.551	646.449
- bouwrijp maken	355.000	462.217	-107.217
Bijkomende kosten	1.005.000	465.769	539.231
Fase 3 Ecologielab	3.139.687	277.817	2.861.870
Totaal projectboek incl. extra budget	30.403.243	9.924.524	20.478.719
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	9.924.524	23.363.719

OVERIGE GEGEVENS

INHOUDSOPGAVE

1. CONTROLEVEKLARING ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; 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 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HZ University of Applied Sciences zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de

opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 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

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

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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 2021 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 de 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 2021.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met 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 2021.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling 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 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het 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 instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Breda, 24-06-2022

Mazars N.V.

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