



JAAIRSTUKKEN HZ 2022

Versie 22 mei 2023

INHOUDSOPGAVE

1. BESTUURSVERSLAG 2022

2. JAARREKENING 2022

3. OVERIGE GEGEVENS



Jaarstukken HZ 2022



BESTUURSVERSLAG HZ 2022

.....

Versie 22 mei 2023

Inhoudsopgave

1. VOORWOORD	5
2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE	7
2.1. Missie, visie en kernwaarden	7
2.2. Kernactiviteiten: onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie	8
2.3. Profilering en zwaartepuntvorming	10
2.4. Organisatie en besturing	11
2.5. Raad van toezicht	13
2.6. Hogeschoolraad – medezeggenschapsorgaan	17
2.7. Deelnemingen	19
2.8. Naleving branchecode	19
2.9. Rechtsbescherming studerenden en medewerkers	25
3. RISICOMANAGEMENT	28
3.1. Risicomanagementsysteem	28
3.2. Planning-en-controlcyclus	28
3.3. Voornaamste risico's en onzekerheden	31
3.4. Resultaten en in control statement	35
3.5. Evaluatie	35
4. CONTINUÏTEIT	37
4.1. Inleiding	37
4.2. Financiële prestaties 2022: samenvatting exploitatierekening 2022	37
4.3. Samenvatting balans en financiële ratio's	39
4.4. Claim Rekenschap	39
4.5. Continuïteitsparagraaf	40
5. DE HZ IN UITVOERING	45
5.1. Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie	45
5.2. Wij zijn een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit	50
5.3. Wij zijn dé partner voor maatschappelijke opgaves in onze regio	53
5.4. Wij zijn een bruisende communiTY voor alle partijen	54
5.5. Hoe wij onze missie realiseren	56
5.6. Duurzame bedrijfsvoering	57
5.7. Campusontwikkeling	59
6. KWALITEITSAFSPRAKEN HZ	62
6.1. Keuzes HZ 2019-2024	62
6.2. Beschikbare financiële middelen	62
6.3. Kwaliteitsafspraken in 2022 – Voortgang op de voornemens	63
6.4. Betrokkenheid bij planning, monitoring en evaluatie kwaliteitsafspraken	65
6.5. Rapportage hogeschoolraad	66
7. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	67
7.1. Beschrijving impact corona en coronamaatregelen	67
7.2. Plan besteding corona-enveloppe (inclusief eventuele bijstelling), realisatie en vooruitblik	71
8. OVERIGE THEMA'S	76

8.1. Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016	76
8.2. Helderheid bekostiging HO	76
8.3. Publiek-private arrangementen	78
8.4. Profileringsfonds en overige financiële ondersteuning studerenden	78
8.5. Vergoedingen en declaraties bestuurders	79
BIJLAGEN	81
Bijlage 1: Opleidingsportfolio HZ	82
Bijlage 2: Verantwoording praktijkgericht onderzoek (format vereniging hogescholen)	83
Bijlage 3: Tabel decentrale projecten kwaliteitsafspraken	98
Bijlage 4: Financiële Rapportage centrale projecten kwaliteitsafspraken	107
Bijlage 5: Inhoudelijke rapportage centrale projecten kwaliteitsafspraken	115
Bijlage 6: terugblik kwaliteitsafspraken hogeschoolraad 2022-2023	124
Bijlage 7: Overzicht projecten NPO	125

1. VOORWOORD

Bijdragen aan een betere wereld. Dat is het doel dat de HZ University of Applied Sciences zich met het nieuwe Instellingsplan voor de periode 2022 – 2027 voor zichzelf stelde. Een gezamenlijk geformuleerd doel, met nauwe betrokkenheid van studerenden, medewerkers en vele partners. Dit met de SDGs, de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, als basis. Daarbij stond 2022, over de hele wereld en ook in Zeeland, in het teken van het opkrabbelen uit de coronaperiode. In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over de wijze waarop de HZ, ondanks de naweeën van corona, werkte aan deze missie.

Daarbij maakten wij in het verslagjaar al een aantal belangrijke slagen met de vier ambities uit het nieuwe Instellingsplan van HZ: het opleiden van professionals voor een wereld in transitie, het zijn van een gewaardeerd kennisinstituut op het gebied van water, energie en vitaliteit, het zijn van partner voor de maatschappelijke opgaven in de regio en het verder verstevigen van onze bruisende community. Zo kregen deze abstracte ambities vorm in strategische doelen voor de periode 2023 – 2025.

Voor wat betreft de eerste ambitie, het opleiden van professionals voor een wereld in transitie, stond 2022 in het teken van de terugkeer naar het fysieke onderwijs. Daarbij was er veel aandacht voor studentenwelzijn, onder andere met de opening van het Student Succes Centrum. Hoezeer studerenden de persoonlijke hogeschool waarderen bleek uit de positieve scores in de Nationale Studenten Enquête, waarin de HZ van de 13^e keer op rij als een van de drie beste middelgrote hogescholen uit de bus kwam. De snel veranderende wereld vraagt echter om permanente aanpassing, met als gevolg de versterking van het opleidingsportfolio en onderwijsontwikkeling. Zo werkten wij aan de doorontwikkeling van de onderwijsvisie, flexibilisering van het onderwijs en programma's, hybridisering en blended onderwijs.

Naast het onderwijs, en nauw daarmee verbonden, is praktijkgericht onderzoek een kernactiviteit van de HZ. De HZ is, ook landelijk, een van de voortrekkers op het gebied van praktijkgericht onderzoek en ontving in 2022 extra middelen om deze rol uit te bouwen. Daarbij is gekozen voor focus: de HZ heeft de ambitie om gewaardeerd instituut te zijn op het gebied van water, energie en vitaliteit. Hoezeer dit al het geval is bleek uit de positieve visitatie van het Applied Research Center Technology, Water & Environment, waarbij de commissie bijzondere waardering had voor de aansluiting bij het onderwijs en de partnerschappen in de regio. De visitatie van het andere ARC, op het gebied van Vitality, werd in 2022 voorbereid.

Als grootste kennisinstelling in de regio voelt de HZ een grote verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke vraagstukken in Zeeland. Samen met vele partners – regionaal, nationaal en internationaal – spelen wij een cruciale initiërende, regisserende en uitvoerende rol in de aanpak van vraagstukken van autonoom varen tot armoedebestrijding en van zorginnovatie tot zeewiarteelt. Een tastbaar resultaat van deze samenwerking is het Joint Research Center Zeeland, dat in december geopend werd. Ook zetten het mbo, het hbo en het wo in 2022 belangrijke stappen in de realisatie van het Delta Climate Center, dat gaat werken aan de rol van water, energie en voedsel in de transitie naar een duurzame delta. Juist deze regionaal vraagt aandacht, bijvoorbeeld waar het gaat om de instandhouding van opleidingen die vitaal zijn voor de Zeeuwse arbeidsmarkt – in 2022 ontving de HZ hiervoor noodmiddelen, maar een structurele oplossing ontbreekt nog. De HZ, met 17 % internationale studenten, speelt ook een cruciale rol in het aantrekken en behouden van talent voor de regionale arbeidsmarkt. De landelijke discussie over een wervingsstop voor internationale studenten leidde dan ook tot een stevig kritisch geluid vanuit de gezamenlijke Zeeuwse partners.

Van alle vier de ambities is het zijn van een bruisende community wellicht het allerbelangrijkst. Het zijn de medewerkers die, samen met studerenden en partners, de HZ iedere dag maken. Een nieuwe gesprekkencyclus legt de nadruk op de sterke kanten van iedere medewerker en op teamwerk. De commissie Diversiteit, Inclusie

en Gelijkwaardigheid werkt aan het nog inclusiever maken van de HZ. De verhuizing van de opleidingen Chemie en Engineering naar Middelburg vraagt ook om aandacht voor de verbinding tussen de HZ-locaties: Vlissingen, Middelburg en Roosendaal (waar samen met Avans de AD-opleidingen worden aangeboden). Community-vorming binnen de HZ vond ook sterk plaats rondom de SDGs, met de SDG-events, en in het samen verder werken aan een steeds duurzamer hogeschool.

De grote ambities van een middelgrote hogeschool als de HZ vragen om een stevige financiële basis. Het feit dat de instroom van studenten in 2022 licht steeg, tegen de trends in van krimp in het hbo en krimp onder jongeren in het Zeeuwse, is te danken aan portfolio-ontwikkeling en grote inzet van docenten en diensten. De meerjarenprognose is daarmee weliswaar positief, maar om proactief handelen en prudent beleid.

De in dit verslag gepresenteerde kwalitatieve en kwantitatieve resultaten zijn het gevolg van inspanningen van de hele HZ. Toch waren zij niet mogelijk geweest zonder het kundig voorzitterschap van John Dane. Onder het motto PRO(F) – plezier, rust, overzicht en focus – bracht hij de HZ tot waar het nu is. Op 1 juni droeg hij de voorzittershamer over aan ondergetekende, om tot 31 december 2022 aan te blijven als lid van het College van Bestuur. De HZ is hem bijzonder dankbaar.

Zo droegen wij, in 2022, met studerenden en docenten, praktijkgericht onderzoekers, regio-partners en bijzonder betrokken medewerkers bij aan een betere wereld. Dit verslag laat zien hoe wij dit deden, dag voor dag, ver weg, maar zeker ook dichtbij – in het mooie living lab Zeeland.

Barbara Oomen
Voorzitter College van Bestuur

2. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE

2.1. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

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

Onze missie geeft aan hoe wij vanuit onze taak en verantwoordelijkheid willen bijdragen aan een duurzame wereld:

Onze missie

De HZ draagt bij aan een betere wereld...

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

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

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

Onze missie rust dus als het ware op drie pijlers. Die pijlers kwamen in ons vorige Instellingsplan ook al naar voren en zijn in het nieuwe Instellingsplan 2022 – 2027 aangescherpt en geactualiseerd.

De HZ heeft haar instellingsplan gerealiseerd vanuit kernwaarden. Kernwaarden zijn richtinggevend voor het denken en doen van alle groeperingen binnen de HZ. De kernwaarden hangen met elkaar samen; gezamenlijk bepalen zij de cultuur van de HZ. Als HZ staat we voor:

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

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

Het instellingsplan biedt het kader waarbinnen de HZ in de periode 2022 – 2027 strategische keuzes maakt en waarbinnen de opleidingen en teams van de HZ jaarlijks eigen actieplannen kunnen opstellen. Dit maakt de HZ

wendbaarder en weerbaarder. Wendbaarder omdat actieplannen snel kunnen worden bijgesteld als dat nodig is. En weerbaarder omdat medewerkers zelf de keuzemogelijkheden in handen hebben. Dat biedt in onze visie een garantie voor acties die aansluiten bij wat de maatschappij op dat moment vraagt. Om dit te kunnen realiseren kiezen we voor agile transformeren, dienend leiderschap en een flexibele organisatie en infrastructuur met zelf-organiserende en resultaatverantwoordelijke teams.

Wij zien de realisatie van de volgende ambities, die zijn gebaseerd op onze missie en visie, als onze bijdrage aan een betere wereld:

1. Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie.
2. Wij zijn een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit.
3. Wij zijn dé partners voor maatschappelijke opgaves in onze regio.
4. Wij zijn een bruisende communicatie voor alle partijen.

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 studerende, 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 masteropleiding (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 studerende zijn of haar eigen specifieke pad kan volgen.

In 2022 is de Toets Nieuwe Opleiding behaald voor twee nieuwe licenties, namelijk de Associate degree Energietransitie Engineer, die per september 2022 is gestart, en de Associate degree Sport, die per september 2023 zal starten. Tevens zijn in september 2022 drie deeltijdopleidingen gestart op bestaande licenties, namelijk de Associate Degree Logistiek, de bachelor Leraar Basisonderwijs en de bachelor Human Resource Management.

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 regionaal maatschappelijke uitdagingen. 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, studerenden 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 vaak 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 de landbouw en industrie in een verziltende delta of aan het veilig en vitaal houden van een kwetsbaar deltasysteem. Ook doen ze onderzoek naar het elektrisch (vracht)vervoer over de weg en over het water. Vanuit het thema biobased economy richt het ARC zich op de verduurzaming van bouwmaterialen en het benutten van mariene biomassa. Voor het thema food is het een duurzame benutting van laag trofische aquacultuur (micro- en macroalgen en schelpdierteelt). De digitale, autonome en datatransitie loopt door 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 overheid. Zie voor een nadere omschrijving paragraaf 2.3.2. en voor de activiteiten in 2022 hoofdstuk 5.

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

2.2.3. Valorisatie

Als netwerkhogeschool onderhoudt de HZ intensieve contacten met overheden, het bedrijfsleven en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Zij stellen samen onderzoeksvragen op – cocreatie. Samen zorgen zij er ook voor dat de onderzoeksresultaten worden omgezet in economische en maatschappelijke waarde voor alle betrokkenen. De verworven kennis wordt uiteindelijk ingezet voor de vernieuwing van de opleidingen en innovatie van de beroepspraktijk. De bewuste keuze van de HZ om de rol van docent en onderzoeker te combineren komt de valorisatie van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen ten goede. Voorbeelden van de rol van de HZ als motor van regionale innovatie, van cocreatie en van valorisatie zijn onder andere:

- Het lectoraat 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 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 innovatiesessies.
- De HZ, NV Economische Impuls Zeeland, Kenniswerf Zeeland en Dok41 hebben hun krachten gebundeld in Dockwize, de innovatiehub 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 economische stabiliteit en leefbaarheid van Zeeland. Het HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren 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 innovatienetwerken die vanuit de provincie Zeeland zijn geïnitieerd. Binnen deze gremia wordt in triple helix-verband gewerkt aan economische en maatschappelijke speerpunten van Zeeland.

Een verantwoording over de uitvoering van deze kerntaken in 2022 is opgenomen in hoofdstuk 5. Voorts is in bijlage 2 de verantwoording van het praktijkgericht onderzoek te vinden conform het daartoe door de Vereniging Hogescholen voorgeschreven format. In deze bijlage is ook een overzicht van de verschillende lectoraten en kenniscentra van de HZ te vinden.

2.3. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

De HZ is een persoonlijke hogeschool en een kennisinstituut waar opleiding en onderzoek naadloos met elkaar verweven zijn. Hierna wordt toegelicht hoe de HZ professionals opleidt als persoonlijke hogeschool en hoe de HZ als University of Applied Sciences/kennisinstituut helpt om vraagstukken op te lossen.

2.3.1. Professionals opleiden als persoonlijke hogeschool

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

- *We zijn een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap van studerende, medewerkers en partners:* we zijn een hogeschool waar plaats is voor alle mensen die hun talenten willen ontwikkelen. Wij kennen onze studenten en begeleiden hen in hun ontwikkeling tot professional. En de studenten kennen ons.
- *Studenten ontwikkelen zich tot ondernemende, innovatieve en waardengedreven professionals, met de ambitie om de wereld beter te maken:* onze professionals zijn in staat om ook in onzekere tijden en situaties te komen tot een vakkundig oordeel dat gebaseerd is op kennis en reflectie en tot gedrag dat daarop is gebaseerd. Dit altijd gebaseerd op onze kernwaarden en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Onze professionals zijn in staat om te functioneren in internationale verbanden. Tijdens hun studie werken de studenten aan real-life innovatieprojecten. Al onze studenten ontwikkelen een zogeheten T-profiel: een combinatie van enerzijds specifieke discipline-expertise en anderzijds een brede set aan kennis en vaardigheden als markt-, domein- en

systeemkennis, digitale vaardigheden en samenwerkingsvaardigheden. De HZ heeft oog voor diversiteit in de instroom en onderkent dat er dan ook diversiteit aan uitstroom zal zijn, wat in lijn is met de behoefte van de markt aan verschillende typen hbo-professionals. De HZ is uitdrukkelijk een instituut voor een Leven Lang Ontwikkelen.

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

2.3.2. Vraagstukken helpen oplossen als University of Applied Sciences/kennisinstituut

De HZ heeft voor haar praktijkgericht onderzoek gekozen voor een focus op complexe maatschappelijke vraagstukken op drie gebieden: water, energie en vitaliteit. Verder zijn bij de selectie van onderzoeksvraagstukken de Sustainable Development Goals onze leidraad en zoeken we aansluiting bij onder andere de Nationale Wetenschapsagenda, de landelijke Meerjarige Missiegedreven Innovatieprogramma's en de Kennis- en innovatieagenda's Landbouw, Water en Voedsel en Energietransitie & Duurzaamheid.

Onderzoekers, docenten en studerende van de HZ voeren in samenwerking met partnerorganisaties vanuit de verschillende HZ-opleidingen, lectoraten en kenniscentra (interdisciplinair) praktijkgericht onderzoek op genoemde terreinen uit. 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 (penvoerder Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, in samenwerking met Fontys Venlo, Hogeschool Rotterdam, Breda University of Applied Sciences, Hogeschool Utrecht, NHL Stenden en de HZ).

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

2.4. ORGANISATIE EN BESTURING

2.4.1 Organisatiestructuur

De HZ is een stichting die, vanaf 1 juni 2022, bestuurd wordt door een tweehoofdig College van Bestuur. Onder het College van Bestuur ressorteren domeinen; elk domein omvat meerdere opleidingen, lectoraten en

kenniscentra. Van hieruit wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek 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

Barbara Oomen (voorzitter) en John Dane (lid) vormden in 2022 het College van Bestuur van de HZ. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het totaal en in het bijzonder voor strategie en beleid, kwaliteit van onderwijs en onderzoek, financiële positie. Daarnaast draagt het College van Bestuur de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's voortkomend uit aan de HZ verbonden activiteiten. Verder is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de hogeschool. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Het College van Bestuur, de bestuurssecretaris, 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, ieder 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 organisatietransitie die in 2018 in gang is gezet (zie ook paragraaf 2.4.3).

In 2022 heeft het BDT met behulp van teamsessies en een extern adviseur gewerkt aan de eigen (door)ontwikkeling, teambuilding en de ontwikkeling van de HZ. Enkele voorbeelden van thema's: functioneren en ontwikkeling van het team, transitie van de organisatie, besturingsmodel en de prioriteiten en agenda van het BDT voor 2023.

Verder heeft het College van Bestuur ook in 2022 actief geparticipeerd binnen de Vereniging Hogescholen, waaronder deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissies, het jaarcongres en de jaarlijkse bestuurdersconferentie van de vereniging.

In 2021 heeft de Raad van Toezicht besloten om toe te werken naar een tweehoofdig College van Bestuur. Per 1 juni 2022 heeft de Raad van Toezicht Barbara Oomen benoemd als voorzitter College van Bestuur. John Dane trad vanaf dat moment terug als voorzitter en bleef onderdeel van het College van Bestuur als lid tot 1 januari 2023. In de tweede helft van 2022 was daarom de werving van een lid CvB gestart. Na een zorgvuldig doorlopen procedure heeft de Raad van Toezicht op 11 november 2022 Ab Smit benoemd als lid College van Bestuur per 1 januari 2023.

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

2.4.3. Organisatietransitie

Het transitieplan "Naar een toekomstbestendige HZ", opgesteld in 2018, is voorzien van een implementatietraject dat uit 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 (onder de naam #hznext) samengesteld, bestaande uit medewerkers van de HZ met relevante expertise en agile vaardigheden. In 2022 hebben zij gewerkt aan thema's zoals "de persoonlijke hogeschool", "informatiegeletterdheid" en "interdisciplinair samenwerken". Door middel van #hznext wordt gewerkt aan het lerend vermogen en de wendbaarheid en wordt samenwerking binnen de organisatie gestimuleerd. #hznext heeft 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 2022 georganiseerd met het BDT en #hznext. Ook heeft het Transitie Team een managementdag georganiseerd die in het teken stond van agile werken. Zie hiervoor ook paragraaf 5.5.2.

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 2022 hebben verschillende mutaties plaatsgevonden in verband met de zittingstermijnen. Op 13 april 2022 heeft de Raad van Toezicht besloten de zittingstermijn van de heer Kloet te verlengen tot 1 januari 2023. De heer Kloet had een grote rol in de oplevering van het JRCZ (Joint Research Center Zeeland, nieuwe huisvesting), onder andere als lid van de stuurgroep JRCZ. De oplevering liep in 2022 vertraging op, reden waarom het lidmaatschap van de heer Kloet is verlengd. In de tweede helft van 2022 is de werving naar een nieuw lid voor de Raad van Toezicht gestart.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht tijdens de vergadering van 13 december 2022 besloten het lidmaatschap van de heer Verhagen te verlengen tot 1 januari 2024 teneinde de vervanging van leden van de Raad van Toezicht meer te faseren. Dit ter bevordering van de continuïteit van bestuur en toezicht. Er liep namelijk al een wervingsprocedure voor een nieuw lid van de Raad van Toezicht, per 1 januari 2023 zou het nieuwe lid van het College van Bestuur starten en de voorzitter van het College van Bestuur was ook relatief recent gestart.

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 2022 verspreid over het jaar dertien maal vergaderd met het College van Bestuur (waarvan vijf informele/extra vergaderingen). Hoofdpunt 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 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 2022-2027

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

2.5.4. Wat kwam aan de orde in 2022

De Raad van Toezicht is in 2022 bijeengekomen in vergaderingen met het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. Naast de hieronder genoemde bijeenkomsten, vindt zoals gezegd periodiek overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur plaats.

Gezamenlijk overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

Gespreksonderwerpen in 2022 zijn hoofdzakelijk geweest: kwaliteitsafspraken, nationaal programma onderwijs, bestuurs- en beheersreglement HZ, mandaatregister HZ, de jaarstukken 2021 inclusief managementletter en verslag van de accountant Mazars, het remuneratierapport 2021, hoofdlijnen van het financieel beleid 2023, begroting 2023, meerjarenprognose 2023-2027, invulling vacature voorzitter en lid College van Bestuur, implementatie Instellingsplan HZ 2022-2027, vergaderschema 2023, 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 2022 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). Op 15 december 2022 werd het Joint Research Center Zeeland officieel geopend in het bijzijn van zo'n 200 genodigden, waaronder de Raad van Toezicht.
- De 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 van de Ad Academie.

- De ontwikkeling van het Delta Kennis Centrum/Delta Climate Center, financieel mogelijk gemaakt door de compensatiegelden in verband met het niet-realiseren van de marinierskazerne (zoals opgenomen in het rapport “Wind in de Zeilen” van Bernard Wientjes onder fiche 1c). Zie verder hoofdstuk 2.8.2.
- Kennisveiligheid. In het kader van de implementatie Nationale Leidraad Kennisveiligheid heeft de minister opgeroepen om een risicoanalyse rond kennisveiligheid uit te voeren en daarnaast over deze risico analyse te rapporteren aan de Raad van Toezicht. HZ heeft haar internationale samenwerkingsovereenkomsten verzameld en geïnventariseerd en verwerkt in een risicoanalyse. Op basis hiervan is het College van Bestuur in gesprek gegaan met de Raad van Toezicht. Conclusie was dat de dreigingslanden voor de HZ in beeld zijn wat betreft de internationale samenwerkingsovereenkomsten. Contracten zijn daar waar mogelijk al herzien en hebben op dit moment voortdurende monitoring om vernieuwingen door te voeren of eventueel te beëindigen in verband met de kennisveiligheid. HZ vertrouwt anderzijds ook op zorgvuldig opgebouwde relaties en hecht ook veel waarde aan internationale samenwerkingen voor onderwijs en onderzoek. Kennisveiligheid blijft daarbij bijzondere aandacht krijgen.
- Huisvesting, zie hoofdstuk 5.7.
- Verkoop van de HZ-locatie aan de Boulevard Bankert 154. De Raad van Toezicht is intensief betrokken geweest bij het verkooptraject en heeft het traject goedgekeurd. Zie ook hoofdstuk 4.2. en hoofdstuk 5.7.
- De werving van een nieuwe voorzitter en nieuw lid 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. De directeuren van het Bestuur en Directieteam hebben aangesloten bij een vergadering van de raad en een presentatie gegeven over de voortgang van de realisatie van de ambities van het Instellingsplan en de resultaten, ontwikkelingen en uitdagingen van het afgelopen jaar. 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. Gesproken is over de voortgang van de implementatie van het Instellingsplan 2022-2027. In 2022 zijn bij de ambities uit dit plan zijn, gezamenlijk met de teams, onder andere strategische doelen opgesteld voor de periode 2022-2025.

Evaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht blijft kritisch op haar eigen rolinvulling. Op 20 december 2022 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie georganiseerd onder leiding van een extern bureau. Conclusie uit deze evaluatie was dat de RvT, evenals het CvB, tevreden is hoe het op dit moment gaat, maar ook een aantal punten ziet om scherp op te blijven. Aandachtspunten zijn onder andere de nieuwe samenstelling van het CvB (voor onderlinge samenwerking en continuïteit besturingsfilosofie) en een meer thematische benadering van specifieke onderwerpen (zoals huisvesting, onderwijs/onderzoek, internationalisering). Op deze onderwerpen zijn gezamenlijk nadere afspraken en acties geformuleerd.

Overleg met de Hogeschoolraad

In 2022 voerde de Raad van Toezicht eenmaal overleg met de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht heeft met de Hogeschoolraad gesproken over het profiel van het nieuwe lid College van Bestuur.

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 2022	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 Prestatieafspraken voorzitter College van Bestuur Invulling vacature voorzitter en lid CvB Invulling vacature Raad van Toezicht Bestuurs- en beheersreglement Remuneratierapport 2021
Auditcommissie Ing. J. Kloet Mr. drs. F. Verhagen RA Ing. E. de Ruijscher	2	Managementletter 2021 Masterplan huisvesting Accountantsrapport Bestuursverslag incl. jaarrekening 2021 Fase 3 Joint Research Center Zeeland Begroting 2023 en meerjarenprognose 2023-2027 Kaderbrief 2023 Herziening meerjarenprognose
Commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Drs. J.K. Brakels Dr. M.S. Menendez Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld.	3	Kwaliteitsafspraken Nationaal Programma Onderwijs Ontwikkelingen instellingsaccreditatie en interne kwaliteitszorg Visitatie onderzoeksgroepen Resultaten Keuzegids

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 2022 is het bestuurs- en beheersreglement herzien. Het reglement is aangepast aan de huidige organisatie-inrichting 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 is het aangepaste bestuurs- en beheersreglement besproken in de RvT-CvB vergadering en vastgesteld op 13 juni 2022 na instemming van 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 2021 en het vergaderschema zijn gepubliceerd op de website van de HZ (www.hz.nl). Daarnaast is alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance nodig heeft voor haar functioneren gepubliceerd op de HZ-website.

2.5.8. Naleving branchecode

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

2.6. HOGESCHOOLRAAD – MEDEZEGGENSCHAPSORGAAN

De Hogeschoolraad is het medezeggenschapsorgaan van de HZ. HZ kent een ongedeelde Hogeschoolraad. Dit betekent dat de personeels- en studentgeledingen 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 2022

De Hogeschoolraad heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner. In 2022 hebben de raad en het College van Bestuur onder andere gesproken over huisvesting, de organisatietransitie, de kwaliteitsafspraken, de aangepaste reiskostenregeling en nieuwe thuiswerkvergoeding, de methode voor de Risico- Inventarisatie en Evaluatie en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

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

Document	Instemming/advies	Beslissingsdatum
Methode Risico-Inventarisatieplan	Instemming	3 februari 2022
Profielkenmerken RvT-lid HZ	Advies	18 maart 2022
Benoeming preventiemedewerker	Instemming	14 april 2022
HZ-Begroting 2022	Instemming	3 februari 2022
Instellingsplan HZ 2022-2027	Instemming	18 maart 2022
Kaderbrief 2023	Instemming	2 juni 2022

OER Bachelor voltijd 2022-2023	Instemming	10 juni 2022
OER Experiment leeruitkomsten 2022-2023	Instemming	10 juni 2022
OER Ad Experiment Leeruitkomsten 2022-2023	Instemming	10 juni 2022
OER Ad 2022-2023		10 juni 2022
Toekenning budget voor HZ Cult en SDG Events uit bestemmingsreserve Kwaliteitsgelden 2021	Instemming	11 juli 2022
Medezeggenschapsreglement HZ	Instemming	11 juli 2022
Huis- en ordereglement HZ	Advies	11 juli 2022
Profiel lid College van Bestuur	Advies	13 juli 2022
OER Master River Delta Development: 2022-2023	Instemming	12 september 2022
Toekenning budget voor projecten vanuit bestemmingsreserve NPO 2021	Instemming	21 september 2022
Gender Equality Plan	Advies	18 november 2022
Regeling tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer en regeling thuiswerkvergoeding	Instemming	21 december 2022

Naast het maandelijkse formele overleg tussen de raad en de bestuurder vindt ook een informeel overleg met het CvB plaats in de vorm van een Zeemiddag. In 2022 heeft de raad tweemaal een Zeemiddag met het CvB georganiseerd: op 5 oktober 2022 en 21 december 2022. Voor de Zeemiddag van oktober waren ook de leden van de opleidingscommissie uitgenodigd. Tijdens deze middag is over drie thema's gesproken: de Onderwijs- en Examenregeling (OER), de HZ-onderwijsvisie en studiesucces en welzijn van studerenden. Er is een toelichting gegeven op het proces van ontwikkeling van de OER en het ophalen van wijzigingsvoorstellen vanuit het onderwijs. De HZ-onderwijsvisie is toegelicht door de dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, met daarbij een uitleg over de route die wordt afgelegd om te komen tot een nieuw onderwijskompas en een nieuwe onderwijsvisie. Studiesucces en welzijn zijn thema's die bij de HZ tijdens de pandemie veel aandacht hebben gekregen. Er is uitleg gegeven van de acties die ondernomen zijn in dit kader en de acties die nog in ontwikkeling zijn. De deelnemers van de Zeemiddag zijn bevraagd naar hun wensen op het gebied van studiesucces en welzijn. De Zeemiddag met zowel Hogeschoolraad als de opleidingscommissie is als zeer positief ervaren en er is besloten om in de toekomst minimaal jaarlijks een gezamenlijke Zeemiddag te organiseren.

Tijdens de Zeemiddag van december is stilgestaan bij het onderwerp “de HZ als bruisende community”. Door middel van een brainstormsessie in groepen werden ideeën verzameld voor mogelijkheden om de HZ-community te verstrekken. Uit deze Zeemiddag zijn onder andere ideeën ontstaan om de betrokkenheid van studenten bij het organiseren van de introductieweek verder te vergroten.

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 over haar bevindingen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken.

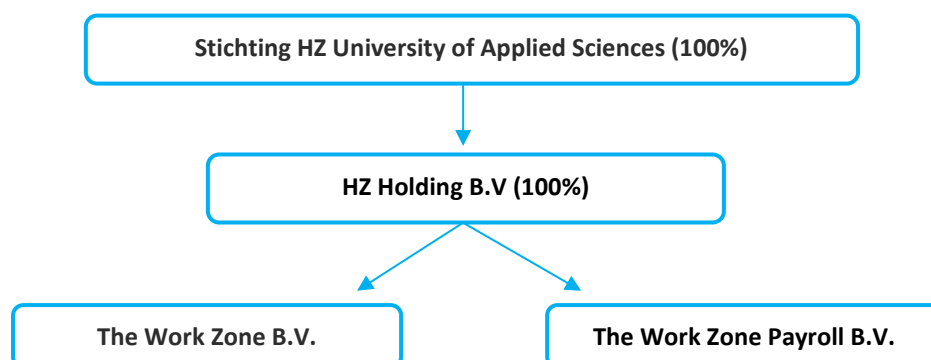
2.6.2. Professionalisering Hogeschoolraad

Elke twee jaar maakt de Hogeschoolraad gebruik van de door het College van Bestuur geboden scholingsmogelijkheden. In 2022 heeft de Hogeschoolraad in april een tweedaagse scholing georganiseerd. Tijdens deze dagen is onder andere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: kennis en bevoegdheden van de medezeggenschap, oriënteren op een gedeelde focus en visie van de raad en verkennen van de wijze waarop de invloed van de raad vergroot kan worden. Ook is de Hogeschoolraad in gesprek gegaan met het College van Bestuur over de gang van zaken, met het doel verdere samenwerkingsafspraken te maken. De scholing was georganiseerd door een externe partij.

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 studerend lid van het dagelijks bestuur contactpersoon voor het ISO. Het studerend lid van het dagelijks bestuur bezoekt daarnaast gezamenlijk met andere studerende leden van de raad de algemene vergaderingen en enkele andere bijeenkomsten.

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 hogescholen schrijft voor dat zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur in het bestuursverslag jaarlijks verantwoording aflegt over een aantal specifieke thema's. Deze thema's komen in deze paragraaf aan de orde. De Raad van Toezicht concludeert dat de HZ ook in 2022 voldoet aan de bepalingen zoals voorgeschreven in de branchecode. De HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af.

2.8.1. Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

Zowel de branchecode als onze statuten en het bestuurs- en beheersreglement verlangen dat 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 in deze verklaring dat zij naar eigen oordeel onafhankelijk is en dat daarmee voldaan is aan de betreffende bepalingen zoals beschreven in de branchecode. De onafhankelijkheidsverklaring van de Raad van Toezicht is gepubliceerd op de website van de HZ.

In 2022 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen en die van materiële betekenis zijn voor de HZ en/of voor leden van het College van Bestuur en/of voor leden van de Raad van Toezicht.

2.8.2. Horizontale dialoog en strategische samenwerking

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

In 2022 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. Speciale aandacht ging in 2022 wederom uit naar de regiobekostiging. In dit kader participeert de HZ in een bestuurlijke werkgroep van de Vereniging Hogescholen. Bovendien is zij nog steeds actief als mede-initiator van de lobbygroep HO-regio waar naast HZ nog zeven hogescholen uit de regio's in participeren.
- In 2022 heeft frequent bestuurlijk afstemming plaatsgevonden met andere hogescholen, waaronder NHL Stenden (collegiaal overleg en Center of Expertise voor Leisure, Tourism & Hospitality), Avans Hogeschool (o.a. Associate Degrees Academie Roosendaal en het Center of Expertise Biobased Economy), 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), Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (mogelijke kunstonderwijs in Zeeland) en Hogeschool Rotterdam (Master River Delta Development).

Mbo

- De HZ onderhoudt nauwe banden met mbo-instelling Scalda, waaronder een aantal doorlopende leerlijnen, samenwerking om de doorstroom te bevorderen, gezamenlijk onderzoek en regulier bestuurlijk overleg.

Ad

- Ad Food & Gastronomy: in 2022 heeft is een intern onderzoek plaats uitgevoerd naar de oorzaak van het achterblijven van de inschrijvingen voor deze opleiding. Naar aanleiding daarvan is geconcludeerd

dat de marketing van (deze) deeltijdopleidingen een andersoortige aanpak vergt, namelijk Business to Business-marketing. Verder is besloten om de naam te wijzigen naar in Food, Business & Innovation. Tevens is geconcludeerd dat de marketing van (deze) deeltijdopleidingen een andersoortige aanpak vergt, namelijk Business to Business-marketing.

- Ad Sport: in 2022 zijn de macrodoelmatigheidstoets (MDT) en de toets nieuwe opleiding (TNO) succesvol afgelegd. Doel is nu met als doel om in september 2023 met deze opleiding te starten. HZ heeft gekozen voor het uitstroomprofiel sportondernemer.
- Op basis van programmavergelijkingen tussen AdA Roosendaal en de opleidingen binnen het domein BVH zijn in 2022 de doorstroomtrajecten herzien waardoor doorstroom naar een tweejarige bacheloropleiding voor een aantal opleidingen mogelijk blijft.

Wo

- De HZ onderhoudt goede banden, en voert regulier bestuurlijk overleg met het University College Roosevelt, als WO-instelling in de regio.
- Om uitvoering te geven aan het bestuursakkoord flexibilisering (Vereniging van Hogescholen en Vereniging van Universiteiten) 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 om in gezamenlijkheid en met het werkveld leraren in opleiding de gelegenheid te geven gebruik te maken van de flexibiliteit die binnen de alliantie geboden wordt, om op deze manier de opleiding en professionalisering te optimaliseren.

Mbo/hbo/wo

- Binnen de Stichting Innovatiecluster Campus Zeeland willen Scalda, de HZ en het UCR een intensieve samenwerking stimuleren. Tussen de onderwijsinstellingen, en tussen starters, ondernemingen, overheden, maatschappelijke organisaties en andere onderzoeksinstellingen. Die samenwerking krijgt de vorm van het delen van faciliteiten, het opdoen, uitwisselen en versterken van kennis, netwerken, informatieverspreiding en het ontwikkelen van onderwijsprogramma's. Dit op thema's die relevant zijn voor de regio, zoals water, energie, voedsel en biobased materialen. Om zo bij te dragen aan de economische structuurversterking van Zeeland én aan oplossingen voor de grote en complexe vraagstukken van onze tijd. De samenwerking krijgt vorm in het JRCZ-gebouw in Middelburg, maar ook elders in Living Lab Zeeland.
- Er is een grote stap gezet in de realisatie van het Delta Climate Center (DCC, voorheen Delta Kennis Centrum). Het DCC is de beoogde samenwerking tussen de founders: HZ, University College Roosevelt, Scalda, Universiteit Utrecht, Wageningen University & Research en het NIOZ (Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee). Het DCC is een van de belangrijkste onderdelen van Wind in de Zeilen, een akkoord over de compensatiemaatregelen voor het besluit om de marinierskazerne niet naar Vlissingen te verhuizen zoals was beloofd. In juni 2022 zijn de uitgangspunten en kaders voor het projectplan door de overheden vastgesteld. De founders hebben deze punten en kader sindsdien uitgewerkt tot een plan. Kernthema's zijn water, energie en voedsel. De stuurgroep die moet instemmen met het plan is enthousiast. In 2023 volgen meer ontwikkelingen rondom het DCC, waarbij de founders de fase van verdere uitwerking in zullen gaan.

Combinatie HZ en (Zeeuws) po, vo, mbo en HZ

- De Opleidingsschool Zuidwest is een samenwerkingsverband tussen 23 schoolbesturen primair onderwijs (inclusief speciaal onderwijs), HZ en Scalda. De school leidt aankomende leraren op voor het primair onderwijs met als leidende principes samenwerken, verbinden en co-creëren. Belangrijke

ontwikkeling in 2022 is dat ook 3^e- en 4^e-jaars Pabostuderenden deelnemen. Daarnaast is deelname van de deeltijdopleiding Pabo aan het partnerschap gerealiseerd. Er zijn goede stappen gezet voor het verhogen van de instroom. Andere thema's in 2022 waren het verder borgen van kwaliteitszorg en – voor HZ - de ontwikkeling van een adspirant naar een erkend partnerschap inclusief de bijbehorende governance. Een erkend partnerschap zal zijn beslag krijgen in 2023.

- In de Coöperatie primair onderwijs Zeeland (CPOZ) zijn alle besturen van het po, Scalda en HZ vertegenwoordigd. Een van de doelstellingen van het CPOZ is het realiseren van meerwaarde voor de leden door samenwerking.
- In 2022 is de HBO experience georganiseerd voor zowel Scalda als een drietal VO-scholen. Deze samenwerking is gericht op enerzijds de kennismaking met het hbo-onderwijs en anderzijds het bevorderen van de juiste studiekeuze. De belangstelling voor deze activiteit is groot en dit vraagt volgend jaar opnieuw om een uitbreiding naar meer vo-scholen.
- Het Zeeuws Schoolleidersplatform is een overlegorgaan van schoolleiders in het vo, mbo en hbo met als doel de verdere professionalisering van schoolleiders. In 2022 heeft dit platform zijn ontwikkeling naar een duurzaam, lerend en professioneel netwerk verder verstevigd. De HZ is vertegenwoordigd in het platform inclusief haar lectoren die met regelmaat op verzoek aanwezig zijn. Belangrijke thema's waren in 2022: professionele ruimte, toetsbeleid, samenwerking met Zeeprof in het kader van de professionaliseringsagenda (o.a. het traject richting een kweekvijver voor middenmanagement en de Zeeuwse onderwijsdag) en de vorming van een Zeeuwse kennisagenda (samenwerking tussen lectoraat Excellence and Innovation in Education van de HZ, het lectoraat Motiverende Leeromgevingen van het vo, en het practoraat Leren in Hybride Leeromgevingen van Scalda).
- De Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) is de samenwerking tussen po, vo, mbo en ho om het lerarentekort in Zeeland aan te pakken. Zie voor twee hoogtepunten van deze samenwerking in 2022 het tekstblok Arbeidsmarkt verderop in deze paragraaf.
- Met Scalda is er een samenwerking waarbij praktijkgericht onderwijs wordt uitgevoerd in laboratoria en werkplaatsen van beide instellingen. Zo werken studerende van de opleiding Maritiem Officier (MAROF) aan mechanische aandrijvingen bij Scalda en bezoeken studerende van Scalda de simulator van de opleiding MAROF bij de HZ.
- Scalda heeft samen met Huis van Techniek en de HZ de regiofinale van de FIRST LEGO league georganiseerd. Zo'n 100 leerlingen van het primair en het voortgezet onderwijs gingen de uitdaging aan om de maatschappelijk rol van techniek te onderzoeken aan de hand van verschillende opdrachten.
- Bij het project AIRTub werken Scalda en de HZ samen aan het optimaliseren van het onderhoud van windturbinebladen. Hierbij is zowel sprake van een gezamenlijke inzet van de engineering teams van beide instellingen als van een bijdrage van een groot aantal studerende bij de verschillende vraagstukken bij dit project. Naast Engineering-studerende zijn ook studerende van de HZ-opleidingen Logistics Engineering, HBO-ICT en Technische Bedrijfskunde bij dit project betrokken. Ook zijn er opleidingen van Avans, UCR en de TU Delft bij betrokken.

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 Climate Center, huisvesting voor studerende en het stadsgewest als aantrekkelijke omgeving voor studerende. 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. In 2022 is de opleiding Social Work gestart met het ontwikkelen van een Living Lab met de gemeente Vlissingen, HZ, Juvent en Emergis. De HZ heeft de ambitie dergelijke constructies ook binnen andere gemeenten te realiseren. Vanuit het domein TWE (Technology, Water & Environment) is er het Living Lab Schouwen-Duiveland.

Provincie Zeeland

- De provincie Zeeland is initiator van Campus Zeeland, een samenwerkingsverband van bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten en overheden in Zeeland. Vanuit de HZ vindt regulier overleg met de stuurgroep Campus Zeeland plaats.
- 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 heeft input opgeleverd over de relevante maatschappelijke vraagstukken in de Zeeuwse (vrijtijds)economie voor ons onderwijs en onderzoek.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en landelijke politiek

- Begin 2022 zijn het ministerie OCW en de HZ tot een overeenkomst gekomen met betrekking tot de Claim Rekenschap. De resterende schuld is afgelost en het ministerie OCW heeft de HZ volledige kwijting verleend voor de aflossing van de lening.
- In 2022 heeft het Ministerie van OCW totaal 90 miljoen euro beschikbaar gesteld om te voorkomen dat hbo-instellingen onomkeerbare besluiten moeten nemen met betrekking tot het stoppen van opleidingen die door de krimp niet meer rendabel zijn, maar wel belangrijk zijn voor de regio. Het is een overbruggingsbudget voor vier jaar. De HZ heeft eind 2022 voor een aantal kwetsbare opleidingen samen met een aantal andere hogescholen een beroep gedaan op dit overbruggingsgeld. In aansluiting hierop start in 2023 een stuurgroep vanuit de VH die de bekostiging mede in relatie tot een vitale regio onder de loep zal nemen en een stuurgroep die structurele voorstellen zal formuleren. In beide stuurgroepen participeert het College van Bestuur van de HZ actief.
- Eind 2022 heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen inzake de werving van internationale studenten. De Kamer verzoekt de regering om samen met het hoger onderwijs ervoor te zorgen dat het actief werven van buitenlandse studenten wordt gestopt tot nader order en in elk geval tot de Minister met nieuwe maatregelen komt. De HZ is kritisch over deze oproep van de Kamer en werkt samen met andere hogescholen en de Vereniging Hogescholen in contacten en afstemming met de Minister.

Regionale en nationale onderzoeksprogramma's

- Het College van Bestuur van de HZ heeft zitting in de Stuurgroep Operationeel Programma Zuid (OPZuid) 2021-2027. OPZuid is een programma dat de ambitie heeft om de regionale kracht op het gebied van economie, ondernemerschap en innovatie te benutten en verder te versterken, met maatschappelijke én economische impact als doel. Het wordt mede gefinancierd vanuit het Europese Fonds voor Regionale Ontwikkelingen (EFRO) en de provincies. OPZuid is een programma voor de provincies Zeeland, Limburg en Noord-Brabant.
- Het College van Bestuur van de HZ heeft zitting in het Comité van Toezicht van Interreg Vlaanderen - Nederland. Interreg Vlaanderen – Nederland subsidieert grensoverschrijdende projecten voor slimme, groene en inclusieve groei. Het wordt eveneens gefinancierd vanuit het EFRO. Elke grensstreek binnen de EU kent een eigen Interreg-programma om problemen in grensregio's aan te pakken en grensoverschrijdende samenwerking binnen Europa te bevorderen. Langs de grens tussen België en Nederland is Interreg Vlaanderen - Nederland het belangrijkste programma.
- Ook heeft het College van Bestuur zitting in de Stuurgroep Just Transition Fund (JTF). Het JTF is een Europees fonds dat bedrijven en organisaties steunt bij de overgang naar een klimaatneutraal Europa.

Arbeidsmarkt

- Delta Plan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn is een initiatief van het werkveld en het onderwijs. De zeer snel stijgende zorgvraag en krapper wordende arbeidsmarkt nopen tot zorginnovatie. De HZ participeert in de kerngroep van het programma 'Leren & Ontwikkelen'. Doel van dit programma is het opleiden, aantrekken en toeleiden naar de arbeidsmarkt van zorgmedewerkers van de toekomst, het faciliteren van doorontwikkeling van zorgprofessionals en het voorkomen van vroegtijdige uitval van zorg- en welzijnsmedewerkers en -studerenden. Tot de kernroep behoren vertegenwoordigers van ziekenhuis, verpleeg- verzorgingshuizen en thuiszorginstellingen, mbo en hbo. Er zijn vier werkgroepen gestart: Proeftuinen (waar ook het lectoraat Excellence and Innovation in Education van de HZ bij is aangesloten), de Zeeuwse Zorg en Welzijnsacademie, Fluenz en Digitaal Leerplatform.
- In september 2022 is in het kader van de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) een aantal studerenden gestart met de door de HZ en Fontys verzorgde en aan de Zeeuwse Academische Opleidingsschool gekoppelde opleiding Hybride Zorgopleider. Dit is een opleiding voor professionals uit het werkveld van zorg en techniek die een oriëntatie krijgen op de educatieve sector. Verder is samen met de Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS) een versnelde doorstroom van Pabo naar VO-lerarenopleiding en andersom ontworpen. Dit wordt nu omgezet in een concreet programma. Streven is studerenden vanaf 2024 dit traject te kunnen aanbieden.
- Dockwise: zie ook 2.2.3. Ook afgelopen jaar is gewerkt aan het stimuleren van nieuwe startups en het laten groeien van bestaande startups.

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 2022 zijn nieuwe contracten gesloten met de volgende partnerinstellingen:
 - CVUT-Masaryk Institute of Advanced Studies – Praag, Tsjechië (o.a. Business, Technische Bedrijfskunde, Tourism Management)
 - HEG-FR, - Fribourg, Zwitserland (Business/Tourism Management)
 - John-von Neumann University - Kecskemét, Hongarije (o.a. ICT, Business, Civil Engineering.)
 - Nord University - Bodø, Noorwegen (Aquatiscche Ecotechnologie)
 - SMK – Vilnius, Litouwen (Business/Tourism Management)
 - University of Dubrovnik – Croatia (Aquatiscche Ecotechnologie)
 - University of Gothenburg – Zweden (Chemie)

Dit mede dankzij deelname van de HZ aan het in 2022 in Barcelona door de European Association for International Education (EAIE) georganiseerde congres. Verder zijn er concrete afspraken gemaakt over een bezoek aan Canadese instellingen om de banden met deze voor HZ-studerenden populaire bestemmingen aan te halen. Er is een start gemaakt voor een samenwerking met (al bestaande) Duitse partnerinstellingen: FH Hof en DHBW Mosbach. De bedoeling is om deze instellingen met eerstejaarsstuderenden te bezoeken in het voorjaar van 2023 of 2024. In 2022 is voorts de focus verlegd naar gastlessen voor de opleiding Tourism Management van Jakarta (UBL, Universitas Budi Luhur) en is onderzocht hoe de HZ de stedenband Ambon-Vlissingen kan aanvullen met activiteiten voor bijvoorbeeld de opleidingen Verpleegkunde of Watermanagement. Het bezoek van/aan Ambon vond in 2022 nog niet plaats. Het CvB voerde bestuurlijk overleg met de Universiteit Gent. Met Hogeschool Gent werd vanuit de besturen afgesproken om twee pilots te arrangeren. In december 2022 werden voorbereidingen getroffen voor een meet & greet voor internationale studerenden en internationale bedrijven, gepland voor februari 2023. Daarnaast werd contact onderhouden met een nieuw op te richten basisschool in de regio (gepland te Goes) voor kinderen uit expatgezinnen. Verder bestaat er op projectbasis contact tussen onderzoekers en de Universiteit Gent. Vanuit de opleiding

Technische Bedrijfskunde is er een samenwerking met HAUST (Henan University of Science and Technology), een grote universiteit in Henan, China. In 2022 is het aanbieden van een concreet cursuspakket aan Chinese studerenden vertraagd geraakt door het geopolitieke debat in Nederland. Verder is de al lang bestaande samenwerking met SMU (Shanghai Maritime University) voortgezet en zijn er door de HZ online cursussen verzorgd. Een deel van deze studerenden zal na hun 3e en 4e leerjaar bij de HZ hun diploma Engineering kunnen behalen. Engineering maakte voorts een begin met een internationale variant van de bacheloropleiding, met als beoogde start september 2023; daarvoor was o.a. contact met een collega-instituut te Lyon. Tot slot is het International Office gestart met het vroeger voorlichting geven aan studerenden in de Nederlandse programma's over de mogelijkheid om een minor in het buitenland te volgen. Dit om het beslissingsproces van studerenden om een deel van hun opleiding in het buitenland te volgen nog beter te faciliteren.

Andere samenwerkingsafspraken en intentieverklaringen

- Vanuit de domeinen HEW (Health, Education and Wellbeing) en BVH (Business Vitality & Hospitality) wordt geparticipeerd in Regio Deal-projecten. Dit betreft bijvoorbeeld het Zorghuis van de Toekomst: een samenwerking tussen het werkveld (Zorgsaam, Targel), vo Zeeuws-Vlaanderen, Scalda en HZ (HEW-domein). Verder is er vanuit het domein BVH in 2022 intensief gewerkt aan het opzetten van een master Vitale Regio-ontwikkeling, samen met partners uit de regio. Helaas is de macrodoelmatigheidstoets niet behaald. De master zal daarom deels aangepast worden zodat deze ook aansluit bij de kernthema's van het DCC (water, energie en voedsel).
- In 2022 is het Nationaal Platform Brede Welvaart opgericht. HZ, in het bijzonder Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving, is een van de founders samen met vier andere regionale planbureaus in Nederland. Doelstelling van dit platform is de kennis en expertise over brede welvaart regio-overstijgend met elkaar te delen en om te zetten naar concrete acties. De komende twee jaar komen participanten in vijf thematische Community's of Practices (CoP's) bijeen om met elkaar casussen rondom brede welvaart uit te diepen. De werkgroepen bestaan uit een mix van beleidsmakers, bestuurders van rijk en regio, kennisinstituten en maatschappelijke organisaties. Afhankelijk van de thema's gaan de groepen ook in gesprek met inwoners van Nederland. HZ is trekker van een van de CoP's, te weten het thema place-based beleidsverkenning. Dit thema richt zich op de vraag hoe het brede-welvaartsdenken, als ook de data rond de monitoring van brede welvaart, gebruikt en verankerd kunnen worden in lokaal beleid. Dit thema sluit goed aan bij waar HZ op dit moment al mee bezig is, o.a. het doorvertalen van data uit "leven in Zeeland" naar de regionale beleidstafels.
- Vanuit het domein TWE ((Technology, Water & Environment) zijn er o.a. contacten met de Vereniging Oud Leerlingen Maritiem Instituut de Ruyter, Biopark Terneuzen, DOW, Rusthoeve en Waterscouts.
- Vanuit het domein TWE zijn er o.a. samenwerkingen met het muZEEum Vlissingen en het Industrieel Museum Sas van Gent.
- Vanuit het domein TWE is de HZ lid van de volgende stuurgroepen: Projectorganisatie Grensregioleren met de arbeidsmarkt, Spelen met Stro(o)ming (onderzoeksproject), Technum (Sterk Techniekonderwijs Zeeland).

2.9. RECHTSBESCHERMING STUDERENDEN EN MEDEWERKERS

2.9.1. College van Beroep voor de Examens

Studerenden kunnen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) beroep instellen tegen besluiten van de examencommissie en beslissingen van examinatoren. In 2022 zijn 26 beroepschriften ingediend bij het CBE. Er is dus sprake van een toename van vijf ten opzichte van de 22 ingediende beroepschriften in 2021.

Er hebben in 2022 in totaal vier hoorzittingen plaatsgevonden. Er is dus sprake van een toename van twee ten opzichte van de zes hoorzittingen in 2021. De ingediende beroepschriften hadden onder andere betrekking op de aanvraag van een extra kans (i.v.m. covid), een afgegeven NBSA (negatief bindend studieadvies), een minor, een stage, een vermoeden van fraude en een verzoek tot een online toets.

Twee van de zaken die door het CBE tijdens een hoorzitting zijn behandeld, zijn ongegrond verklaard. Achttien van de beroepszaken zijn minnelijk geschikt. In vier gevallen is het beroep door de studerende ingetrokken. Van de 26 beroepszaken zijn er negentien ingediend door studenten uit het domein Technology, Water & Environment (TWE), vier door studenten uit het domein Business Vitality & Hospitality (BVH) en drie door studenten uit het domein Health, Education & Wellbeing (HEW).

2.9.2. Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie is een onafhankelijke adviescommissie die bezwaren in behandeling neemt van studenten tegen besluiten die door of namens het College van Bestuur zijn genomen en buiten de bevoegdheid van het CBE vallen. De Geschillenadviescommissie adviseert het College van Bestuur. De Geschillenadviescommissie is in 2022 niet bijeengekomen.

2.9.3. College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Studenten kunnen tegen een beslissing op bezwaar van het College van Bestuur of een uitspraak van het CBE hoger beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) te Den Haag. In 2022 is één keer hoger beroep ingesteld door een student. Dit ging om een verzoek voor een online toets. Het hoger beroep is ongegrond verklaard.

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 2022 zijn geen klachten binnengekomen en is er 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 de kennis, het inzicht en de 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 Bindend Studieadvies aan studenten (positief of negatief). Binnen de HZ bestaat de examencommissie uit een centrale examencommissie waaronder drie dealexamencommissies en een toetscommissie vallen. De dealexamencommissies nemen uit naam van de centrale examencommissie besluiten per studiedomein. De toetscommissie voert audits uit bij alle opleidingen zodat de examencommissie de kwaliteit van de examens kan borgen. Naast de voorzitters en vicevoorzitters van de dealexamencommissies 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 de centrale examencommissie voorgezeten door een externe voorzitter. Voor de dagelijkse gang van zaken is uit de centrale 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 centrale examencommissie relevante (door haar vastgestelde) regels en het nemen van besluiten inzake fraudezaken.

De centrale examencommissie is in 2022 tien keer bijeengekomen. Het DB kwam twintig keer regulier bijeen. Daarnaast hebben er twee extra overleggen plaatsgevonden om binnen het DB diepgaander te spreken over zaken die een dusdanige mate van aandacht vragen dat plaatsing op de reguliere DB-agenda niet voor de hand ligt. Eén sessie, met de domeindirecteuren, betrof de toepassing van het coronakader. De andere sessie betrof het evalueren van de communicatie (brieven zoals verzonden vanuit de examencommissie en domeinbureaus) in het kader van het HZ-brede project 'de Persoonlijke Hogeschool'. Verder heeft het DB vijf keer overleg gevoerd met het College van Bestuur en vier keer met de (domein)directeuren. De toetscommissie heeft in 2022 bij elf opleidingen in totaal 62 audits afgerond op *toetsniveau* en elf audits op *toetsprogrammaniveau*. Het aantal door de examencommissie behandelde fraudezaken bedraagt vijftig. In vijf gevallen is de fraude niet bewezen verklaard. Het overgrote deel van de zaken betrof plagiaat. Ter preventie is er een project gestart in het kader van de kwaliteitsgelden (zie ook hoofdstuk 6 en bijlage 4 en 5, project 'Plagiaat: voorkomen is beter dan genezen') met als doelstelling o.a. om het belang van correct gebruik van de APA-regels beter onder de aandacht te brengen bij docenten en studenten.

Om bij te dragen aan de deskundigheidsbevordering van de leden van de examencommissie heeft er op 10 mei 2022 een door de Vereniging Hogescholen georganiseerde training plaatsgevonden op de HZ. Deze training kon worden bijgewoond door alle leden van de examencommissie. Centraal stonden de onderwerpen juridische deskundigheidsbevordering en dilemmatraining.

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 ~~zins~~ 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.

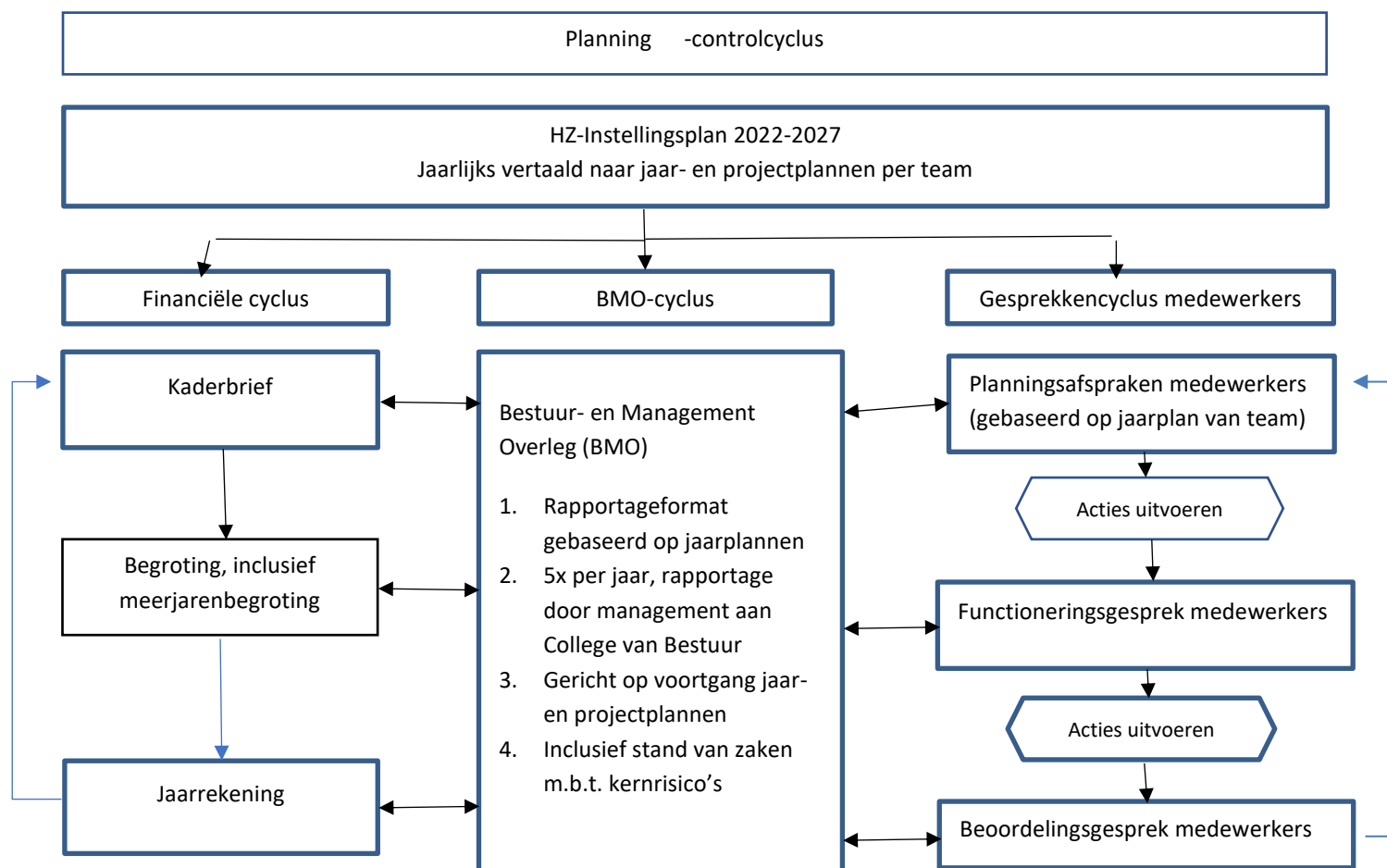
Vervolgens is uit deze 25 geïdentificeerde risico's een aantal kernrisico's geselecteerd (zie paragraaf 3.3). Onder een kernrisico wordt verstaan een manifeste bedreiging voor het realiseren van de gestelde doelen uit het HZ-Instellingsplan 2022-2027 en/of een bedreiging voor de integriteit dan wel continuïteit van de HZ. Voor elk van deze kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt. Beheersmaatregelen zijn manieren om voorzienbare risico's te voorkomen of de effecten van het risico te verminderen. Ook zijn risico-indicatoren benoemd, waarmee vastgesteld kan worden dat een risico zich dreigt voor te doen of zich werkelijk voordoet.

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

3.2. PLANNING-EN-CONTROLCYCLUS

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

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



Figuur 3.1: Schematische weergave planning-en-controlcyclus

De cyclus start vanuit het HZ-Instellingsplan 2022-2027 en daaruit voortvloeiende projectplannen. Dit instellingsplan wordt 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 projectplannen 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 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 2022 en de meerjarenprognose 2022-2026. 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 gevoerd. 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. De hierbij behorende gesprekken worden ingepland en uitgevoerd, maar minstens net zo belangrijk zijn de vele tussentijdse contactmomenten tussen collega's en/of tussen medewerkers en leidinggevendenden. Door tussentijds feedback te geven op elkaars gedrag en handelen, kunnen eventuele veranderingen worden doorgevoerd en verbeteringen worden nagestreefd. Als gevolg van de coronacrisis bestonden de informele contacten ook in een deel van 2022 wederom 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. De HZ heeft een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld die gebaseerd is op het inzetten van medewerkers op die plaatsen waar zij een zo groot mogelijke toegevoegde waarde voor zichzelf en de HZ kunnen realiseren, zie ook paragraaf 3.2.3.

3.2.4 Interne audits

Naast bovengenoemde onderdelen van de planning-en-controlcyclus kent HZ een raamwerk van interne auditing. Onder regie van auditors vanuit de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit worden opleidingen periodiek geaudit op basis van vastgestelde auditcriteria. De audits worden als waardevol ervaren, zij dragen bij aan de versterking van het lerend vermogen van de opleidingen. In 2022 zijn er drie audits uitgevoerd, te weten bij de opleidingen Social Work, Bedrijfskunde en Civiele Techniek.

3.3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

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

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

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

Per risico volgt nu een toelichting op de beheersmaatregelen die zijn genomen en de bevindingen in 2022.

Risico 1: instroomontwikkeling

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

denkbaar, zoals toenemende concurrentie, eventuele imagoschade, mogelijke disbalans tussen het portfolio van de HZ en de wensen van studenten en het werkveld en verhoogde instroomeisen.

De HZ heeft minimaal 4500 bekostigde eenheden (studenten 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 studenten lager is, dan betekent dit circa € 1,0 miljoen minder inkomsten per jaar. Wanneer deze instroom structureel 100 lager is, dan komt dit, rekening houdend met uitval, voor de totale studieduur van vier jaar neer op structureel ongeveer 300 minder studenten ofwel € 3,0 miljoen lagere baten. Daarbij komt dat het in de praktijk onmogelijk is om de personeelsformatie in hetzelfde tempo in te krimpen als de terugloop in aantallen studenten.

Beheersmaatregelen

- Portfolio-uitbreiding nationaal: de HZ heeft haar portfolio in 2022 uitgebreid met twee deeltijdvarianten en twee AD-opleidingen.
- Uitbreiding regionaal marktaandeel: voortzetting deelname aan het Zeeuws Regionaal Ambitieplan, waarin de Zeeuwse vo-, mbo- en hbo-instellingen zich als doel stellen het doorstromingssucces 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.
- Buitenlandse studenten: In 2022 heeft HZ zich extra ingespannen om internationale studenten zo goed als mogelijk te begeleiden en van de juiste informatie te voorzien. De in december aangekondigde wervingsstop vormde voor de HZ een groot risico. Verder is er meer aandacht gegaan naar een verdere ontwikkeling en verbetering van de digitale infrastructuur.
- Het verhogen van het cohortrendement.

Bevindingen 2022

- De studenteninstroom bij de HZ in 2022 is per saldo gelijk aan de prognose. De nationale instroom was wat lager en de instroom van buitenlandse studenten wat hoger dan geprognosticeerd. In totaal zijn in 2022 1631 nieuwe studenten aan een HZ-opleiding begonnen.
- Volgens gegevens van de Vereniging Hogescholen is de landelijke hbo-instroom met 5,4% gedaald, terwijl de HZ-instroom in 2022 met 7,4% gestegen is ten opzichte van 2021. De instroom vanuit het mbo blijft achter vanwege de aantrekkelijke arbeidsmarkt voor deze doelgroep. In 2022 is de huisvesting voor studenten opgeschaald waardoor de internationale instroom gestegen is.
- Het aantal studenten dat instroomt in de deeltijd en associate degree-opleidingen (exclusief de Associate Degree Academie te Roosendaal) is in 2022 ten opzichte van 2021 wederom gestegen, dit keer van 259 naar 292 studenten. Het totale aantal studenten is met 4755 voldoende hoog om geen risico voor de continuïteit op te leveren, zie hoofdstuk 4.

Risico 2: profiel HZ

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

Beheersmaatregelen

- Doorontwikkeling van curricula conform het Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek-concept (SPOO).
- De expertisedomeinen van HZ krijgen een inhoudelijke richting vanuit de verschillende opleidingen, lectoraten en kenniscentra van de HZ en de diverse Centres of Expertise waarin de HZ actief is.

Bevinding 2022

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). 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.

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 studerenden en partners. Een risico kan zijn dat de realisatie van doelen van de HZ in gevaar komt door een gebrek aan vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en/of het ontbreken van een professionele houding van HZ-medewerkers.

Beheersmaatregelen

- Door de begrotingssystematiek in combinatie met de strategische personeelsplannen en de interne dialoog hierover, verwachten wij meer gefundeerde besluiten te kunnen nemen over de benodigde kwaliteit en kwantiteit van personeel. Het creëren van dit inzicht heeft een positief effect op de werving en selectie, de professionalisering van medewerkers en de interne mobiliteit.
- De HZ heeft scholings- en wervingsbeleid ontwikkeld en scholingsbudgetten beschikbaar gesteld. Vanuit de HZ Academy worden cursussen aan medewerkers aangeboden.
- De HZ heeft een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld die gebaseerd is op het inzetten van medewerkers op die plaatsen waar zij een zo groot mogelijke toegevoegde waarde voor zichzelf en de HZ kunnen realiseren, zie ook paragraaf 3.2.3. 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 2022

De vernieuwde gesprekkencyclus is in 2022 operationeel geworden. Het is nog te vroeg om hier om hier de effecten van aan te geven.

Risico 4: studiesucces – rendement

De HZ wil afgestudeerden met uitstekende startkwalificaties afleveren en 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. 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 studenten te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting, studiekeuzecheck en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studenten. Voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten zet de HZ inhoudelijk breed op, in samenwerking met vo- en mbo-scholen. Dit loopt onder andere via het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.
- De begeleiding van langstudeerders vormt een punt van aandacht. Studenten hebben meer moeite om binnen de nominale studieduur af te studeren. Diverse initiatieven zijn ontplooid om de langstudeerders zo spoedig mogelijk te begeleiden naar de afronding van hun studie.
- De intensivering van studieloopbaanbegeleiding vereist ontwikkeling van bijpassende gedragscompetenties van docenten. Deze gedragscompetenties vormen onderdeel van de strategische personeelsplannen en de gesprekkencyclus met medewerkers.
- Actieve sturing op rendementen: het College van Bestuur en het management sturen actief op rendementen. Rapportage, inclusief risicoanalyse, vindt onder andere plaats in de BMO-rapportages en tussentijdse gesprekken.

Bevinding 2022

In 2022 is het aantal eerstejaarsuitvallers (202) aanzienlijk lager dan dat van 2021 (316). 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.

Cybersecurity

Cyberincidenten bij onder andere de Universiteit Maastricht, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en InHolland hebben ertoe geleid dat Cybersecurity de afgelopen jaren bijzonder veel aandacht heeft gekregen vanuit bestuurlijk en politieke omgeving (zie ook paragraaf 5.5.3).. Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op mogelijke dreiging en incidenten, sluit de HZ zich zoveel mogelijk aan bij de gezamenlijke aanpak in het hoger onderwijs via 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 waren, 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 Cybersecurity als Privacy een doorlopend proces is en continu verbetering behoeft.

Bevinding 2022

Met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming geldt dat er in 2022 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.

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 van de huisvestingsinitiatieven.
- 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 2022 onderwerp van gesprek geweest.

Bevinding 2022

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 risicomangement- en controlesysteem geëvalueerd. In 2022 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd.

In 2022 is er een project gestart om de planning-en-controlcyclus te herzien en in overeenstemming te brengen met de schaalgrootte van de HZ. Dit kan betekenen dat zowel de vorm als de inhoud van de rapportages in de loop van 2023 wordt gewijzigd.

4. CONTINUÏTEIT

4.1. INLEIDING

Het meerjarig financieel beleid is gericht op duurzame continuïteit van een zelfstandige HZ in de regio, met als doel dat er modern en kwalitatief goed hoger beroepsonderwijs en 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; zie ook h.3.4.

4.2. FINANCIËLE PRESTATIES 2022: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2022

Vergelijking bedrijfsresultaten 2022 en 2021:

	Realisatie	Begroting	Verschil	Realisatie	Verschil
* € 1.000	2022	2022	2022	2021	2021
Baten					
Rijksbijdrage	47.579	46.254	1.325	46.269	1.310
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.691	6.241	-550	5.071	620
College-, cursus- en examengelden	6.596	5.803	793	7.728	-1.132
Baten werk in opdracht van derden	1.188	1.131	57	1.057	131
Overige baten	9.247	3.419	5.828	3.313	5.934
Totaal baten	70.301	62.848	7.453	63.438	6.863
Lasten					
Personeelslasten	46.381	47.917	-1.536	42.216	4.165
Afschrijvingen	3.452	3.814	-362	2.763	689
Huisvestingslasten	2.037	2.014	23	1.695	342
Overige materiële lasten	11.378	10.053	1.325	9.228	2.150
Totaal lasten	63.248	63.798	-550	55.902	7.346
Saldo baten en lasten	7.053	-950	8.003	7.536	-483
Saldo financiële bedrijfsvoering	674	-1	675	-203	877
Resultaat deelnemingen	106	0	106	390	-284
Financiële baten en lasten	780	-1	781	187	593
Totaal resultaat	7.833	-951	8.784	7.723	110
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	6.461	405	6.056	4.704	1.757

Het bedrijfsresultaat van 2022 komt uit op € 7,8 miljoen positief en is daarmee € 8,8 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2022 rekening was gehouden. Dit verschil is als volgt opgebouwd:

- + € 7,4 miljoen hogere totaal baten
- + € 0,5 miljoen lagere totaal lasten
- + € 0,8 miljoen hogere financiële baten en lasten

Nadere toelichting baten

- *De Rijksbijdrage* is in 2022 € 1,3 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit wordt veroorzaakt door:
 - Een structurele verhoging van de Ontwerp & Ontwikkelgelden € 0,4 miljoen
 - Compensatie vervroegde aflossing lening € 0,5 miljoen
 - Overige oorzaken: € 0,4 miljoenHogere rijksbijdrage € 1,3 miljoen
- Voor de posten *Overige overheidsbijdragen en subsidies (- € 0,6 miljoen)* en *Baten werk in opdracht van derden (+ € 0,1 miljoen)* geldt dat de HZ voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgericht onderzoek voor een significant deel afhankelijk is van het binnenhalen van subsidies. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Deze waren in totaal € 0,5 miljoen lager dan begroot.
- De *collegegelden* zijn € 0,8 miljoen hoger dan begroot als gevolg van twee oorzaken:
 - Een lager doorberekende korting voor die studerende die voor de eerste maal deelnemen aan het hoger onderwijs. Begrotingstechnisch werd van een hogere korting uitgegaan door de aanname dat alle nieuwe studerende ook voor het eerst deelnemen aan het hoger onderwijs waarvoor de korting op het collegegeld van 50% geldt voor het eerste leerjaar (voor PABO-studenten ook voor het tweede leerjaar). In de praktijk bleek dit niet zo te zijn.
- De *Overige baten (+ € 5,8 miljoen)* zijn aanzienlijk hoger dan begroot als gevolg van een boekwinst op de verkoop van het pand aan de Boulevard Bankert van € 5,6 miljoen.

Nadere toelichting lasten

- De *personeelslasten* zijn in 2022 € 1,5 miljoen (-3,3%) lager dan begroot en € 4,2 miljoen (+9,9%) hoger dan in 2021. In 2022 zijn er 510,0 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 19,8 fte's lager is dan begroot (529,8 fte's). De onderschijding van het aantal fte's heeft met name betrekking op het onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is per saldo € 0,7 miljoen gedoteerd ten opzichte van € 0,9 miljoen geprognosticeerd. 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 € 0,3 miljoen lager dan begroot. De afschrijvingskosten zijn € 0,4 miljoen lager als gevolg van het later in gebruik nemen van het JRCZ.
- De *overige materiële lasten* zijn € 1,3 miljoen hoger dan de begroot. Dit komt met name door:
 - Lagere administratie- en beheerskosten: € 0,1 miljoen
 - Lagere reis- en verblijfkosten: € 0,2 miljoen
 - Hogere wervingskosten: € -0,1 miljoen
 - Hogere abonnementen & contributies: € -0,3 miljoen
 - Hogere inhuur diensten: € -0,7 miljoen
 - Hogere leer- en hulpmiddelen: € -0,3 miljoen
 - Hogere kosten inventaris & apparatuur € -0,2 miljoenTotaal mutatie overige materiële lasten € -1,3 miljoen

Nadere toelichting financiële baten en lasten

In 2022 is de rente gestegen. Als gevolg hiervan heeft de HZ hogere rente-inkomsten. Ook heeft dit zijn doorwerking naar het contant maken van de voorzieningen. De voorzieningen worden nu contant gemaakt tegen een rentepercentage van 2,9% (ten opzichte van -0,3% in 2021) hetgeen resulteert in een bedrag van € 727.000.

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 2022 en 2021 weergegeven:

Kengetallen	Norm inspectie	Norm HZ	Waarde ultimo 2022	Waarde ultimo 2021
1. Current ratio	> 0,75	> 1,0	2,61	3,32
2. Solvabiliteit 1		> 30%	53,04%	47,49%
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	58,98%	54,57%
4. Bovenmatig eigen vermogen			€ 0	€ 0
5. Weerstandsvermogen	< 5%	< 5%	74,86%	70,61%
6. Huisvestingsratio	> 15%	> 15%	6,49%	5,84%
7. Personeelsratio		< 70%	73,33%	75,52%
8. Rentabiliteit	Sgnaleringswaarde: 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	11,14%	12,17%
9. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 41,3 mln.	€ 47,8 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 de current ratio momenteel nog hoog.

De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn over het algemeen hoog. Indien de personeelskosten echter hoger worden dan 70% van de totale lasten, dan kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit. In dat geval wordt er wellicht te veel personeel ingezet waarvoor geen financiering aanwezig is. Als gevolg hiervan en doordat onderwijsorganisaties eigen risicodragers zijn voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.), hanteerde de HZ in 2022 een flexibiliteitsnorm 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 heeft, dan wel externe inleen betreft. In 2023 zal deze flexibiliteitsnorm verlaagd worden naar 10%. Dit betekent dat medewerkers eerder een vaste aanstelling zullen krijgen.

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

HZ University of Applied Sciences	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Balanstotaal	55,9	58,4	67,9	86,5	94,2	99,2
Totale opbrengsten	52,3	53,3	54,9	54,9	63,4	70,3
Eigen Vermogen	28,4	31,6	34,7	37,1	44,8	52,6
EV als % van het Balanstotaal	50,77%	54,09%	51,03%	42,84%	47,55%	53,04%
Bedrijfsresultaat	3,4	3,2	3,1	2,4	7,7	7,8
Werkkapitaal	12,1	12,1	22,6	36,9	36,0	28,3

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 2022 heeft de HZ de restantschuld van € 4,7 miljoen vervroegd afgelost.

4.5. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.5.1. Beleid en realisatie

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

- De HZ is de enige hogeschool in de provincie Zeeland. De HZ bevindt zich in een krimpregio hetgeen leidt tot de verwachting dat de (regionale) studerendenaantallen in een tijdsbestek van 10 jaar met circa 15% zullen teruglopen. De HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2022-2027. Zo moeten onder andere de strategische initiatieven 'Werving en ontwikkeling portfolio' en 'Internationalisering' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.
- De 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. De HZ heeft voor haar medewerkers als doelstelling dat HZ-medewerkers optimaal voorbereid worden 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.
- In 2022 is verder gewerkt aan de realisatie van het masterplan huisvesting dat in 2021 is opgesteld. De realisatie van deze plannen vergt grote investeringen die deels uit eigen vermogen en deels met vreemd vermogen gefinancierd worden.

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

4.5.2. Kengetallen

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

	Norm inspectie	Norm HZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,6	2,3	2,1	2,3	2,3	2,4
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	53,0%	50,9%	51,3%	52,4%	53,2%	54,2%
Rentabiliteit	1 jaar < -10%; 2 jaar < -5%; 3 jaar < 0%	≥ 3%	11,1%	-2,3%	-1,5%	0,9%	-0,1%	0,8%
Liquide midd.		> € 10 mln.	41,3	35,9	32,9	35,1	36,5	38,0

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van boven de 2,1 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 2027 als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa van € 45,7 miljoen. Verwacht wordt dat de current ratio op middellange termijn lager wordt na finalisering van het investeringsprogramma ten behoeve van het Joint Research Center Zeeland en het nog te realiseren investeringsprogramma voor Vlissingen. Dit laatste investeringsprogramma moet nog opgesteld worden en is om deze reden nog niet opgenomen in de huidige meerjarenprognose.

De rentabiliteit is lager dan de HZ-norm van 3% als gevolg van onder meer het verlagen van de docent/studerende-ratio (=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 studerendenaantallen zich als volgt zullen ontwikkelen:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Kengetal 31-12						
Personele bezetting in fte						
- Management/ Directie (=OOP)	14,0	14,6	13,8	13,8	13,8	13,8
- Onderwijzend personeel (=OP)	352,1	375,7	357,1	345,6	344,2	344,3
- Overige medewerkers (=OOP)	143,9	152,7	152,3	152,7	149,8	147,6
Totaal	510,0	543,0	523,2	512,1	507,7	505,7
Factor OP/ OOP	2,2	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1
Instroom	1.470	1.517	1.524	1.552	1.583	1.619
Studentenaantallen	4.755	4.557	4.515	4.633	4.724	4.822
DS-ratio	13,5	12,1	12,6	13,4	13,7	14,0

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. Het aantal studerenden per docent beweegt zich tussen de 12 de 14. In de jaren 2022, 2023 en 2024 is de DS-ratio lager als gevolg van de extra gelden in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Hierbij wordt aangetekend dat het onderwijzend personeel inclusief de formatie is die actief zijn in het onderzoek. Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt en het beleid van de nationale overheid dat gericht is op het terugdringen van tijdelijke contracten heeft de HZ de flexibiliteitsnorm met betrekking tot de onderwijsformatie verlaagd van 20% naar 10%. 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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Instroom HZ	1.470	1.517	1.524	1.552	1.583	1.619
Instroom ADA Roosendaal	161	190	260	290	295	295
Totale instroom	1631	1707	1784	1842	1878	1914

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 deeltijdtrajecten alsmede Associate Degree-trajecten.
2. Verhoging van het marktaandeel in Zeeland.
3. Hogere instroom van internationale studenten.
4. Verhoging van het cohortrendement.

Verwacht wordt dan ook dat het aantal ingeschreven studenten na een daling weer stijgt naar circa 4800 studenten. Deze stijging wordt verwacht in het technische domein.

4.5.3. Meerjarenbegroting

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

Balans

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
* € 1.000						
Activa						
Vaste activa	53.275	59.685	59.932	56.893	53.948	51.642
Immateriële VA						
Materiële VA	50.619	56.929	57.076	53.937	50.892	48.486
Financiële VA	2.656	2.756	2.856	2.956	3.056	3.156
Vlottende activa	45.935	40.551	37.599	39.765	41.171	42.710
Voorraden	54	54	54	54	54	54
Vorderingen	4.613	4.613	4.613	4.613	4.613	4.613
Liquide middelen	41.268	35.884	32.932	35.098	36.504	38.043
Totaal activa	99.210	100.236	97.531	96.658	95.119	94.352
Passiva						
Eigen vermogen	52.625	51.066	50.080	50.684	50.615	51.160
Algemene reserve	11.414	10.489	8.777	8.090	6.773	6.054
Bestemmingsreserve publiek	38.574	37.840	38.466	39.657	40.805	41.969
Bestemmingsreserve privaat	2.637	2.737	2.837	2.937	3.037	3.137
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	5.885	5.630	5.212	5.035	4.865	4.744
Langlopende schulden	23.110	25.950	24.649	23.349	22.049	20.858
Kortlopende schulden	17.590	17.590	17.590	17.590	17.590	17.590
Totaal passiva	99.210	100.236	97.531	96.658	95.119	94.352

In de afgelopen jaren is er aanzienlijk geïnvesteerd in materiële vaste activa. In 2015 heeft de HZ Het Groene Woud 1 te Middelburg aangekocht. In mei 2018 is dit grondig gerenoveerde gebouw (fase 1) opgeleverd en vervolgens per september 2018 in gebruik genomen. In 2018 zijn de HZ en University College Roosevelt (UCR) begonnen met fase 2, realisatie van het Joint Research Center Zeeland. Hier was aanvankelijk € 25,0 miljoen voor uitgetrokken. In 2020 en 2021 hebben nieuwe inzichten geleid tot aanpassingen in dit investeringsbudget. Zo wordt het ecologielaaboratorium gesitueerd in een separaat gebouw in Vlissingen 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.

In 2022 is het gebouw aan de Boulevard Bankert 154 verkocht met een boekwinst van € 5,6 miljoen.

Momenteel wordt onderzocht welke investeringen er plaats moeten vinden op de Edisonweg te Vlissingen. De volgende opties worden onderzocht: nieuwbouw en renovatie (in verschillende gradaties). 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 2027 voor € 45,7 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 27,5 miljoen gereserveerd voor gebouwen. De verwachte investeringen in Vlissingen zijn hier (behoudens het ecologielaaboratorium) niet in meegenomen. Hierdoor blijven de vlottende activa op een hoog niveau.

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.

Door de verwachte negatieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 0,3 miljoen in de periode 2023 tot en met 2027 daalt het eigen vermogen toe van € 52,6 miljoen ultimo 2022 naar € 51,2 miljoen ultimo 2027.

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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Baten						
Rijksbijdrage	47.579	46.030	45.695	47.327	46.045	46.304
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.691	8.375	6.638	6.120	5.921	5.775
College-, cursus- en examengelden	6.596	9.263	9.172	9.213	9.451	9.615
Baten werk in opdracht van derden	1.188	1.188	1.188	1.188	1.188	1.188
Overige baten	9.247	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691
Totaal baten	70.301	68.547	66.384	67.539	66.296	66.573
Lasten						
Personeelslasten	46.381	51.470	49.641	48.714	48.452	48.450
Afschrijvingen	3.452	3.974	3.939	4.257	4.162	4.032
Huisvestingslasten	2.037	2.778	2.696	2.696	2.696	2.696
Overige materiële lasten	11.378	11.859	11.075	11.251	11.044	10.843
Totaal lasten	63.248	70.081	67.351	66.918	66.354	66.021
Saldo baten en lasten	7.053	-1.534	-967	621	-58	552
Saldo financiële bedrijfsvoering	674	-125	-120	-116	-111	-107
Resultaat deelnemingen	106	100	100	100	100	100
Financiële baten en lasten	780	-25	-20	-16	-11	-7
Totaal resultaat	7.833	-1.559	-987	605	-69	545
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	1.740	1.108	0	0	0	0

Nadere toelichting baten

- De Rijksbijdrage heeft in de periode 2022 tot en met 2027 een gemiddelde omvang van € 46,5 miljoen. Voorziene mutaties in de rijksbijdrage zijn de extra middelen die vrijkomen uit hoofde van de studievoorschotmiddelen (€ 3,4 miljoen in 2022, oplopend tot € 4,1 miljoen in 2024).
- De Overige overheidsbijdragen en subsidies bedragen jaarlijks gemiddeld € 6,4 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 2022-2027. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs.

Nadere toelichting lasten

- De personeelslasten in 2027 bedragen in de prognoseperiode gemiddeld € 48,9 miljoen. Er is een daling in het aantal fte's doorgerekend van 37,2 fte in 2027 ten opzichte van 2023. In 2022, 2023 en 2024 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 € 11,2 miljoen.

5. DE HZ IN UITVOERING

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

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

5.1.1. Accreditaties

In 2022 zijn de onderstaande accreditaties afgerond.

OPLEIDING	BEOORDELING	ACCREDITATIE
Bachelor Watermanagement	Positief	Afgerond
Bachelor Sportkunde	Positief	Afgerond
Bachelor maritiem officier	Positief	Indienen

5.1.2. Twee nieuwe opleidingslicenties

In 2022 hebben twee nieuwe opleidingen de Toets Nieuwe Opleiding doorlopen. De opleidingen zijn positief beoordeeld, waardoor de HZ twee licenties in haar opleidingsportfolio rijker is:

- Associate Degree Energietransitie Engineer; deze deeltijdopleiding is positief beoordeeld en is gestart in september 2022. Bijzonder aan de ontwikkeling van deze deeltijdopleiding is dat in het onderwijsontwerp al rekening is gehouden met deelname van voltijdstudenten, waardoor een toekomstige openstelling van de voltijdvariant eenvoudig mogelijk is.
- Associate Degree Sport; deze deeltijdopleiding is positief beoordeeld en in voorbereiding van de start in september 2023. Bijzonder aan deze aanvraag is dat bij het ontwerp van de uitstroomprofielen en kernmodules is samengewerkt door zes hogescholen in het landelijk opleidingsoverleg.

5.1.3. Drie nieuwe opleidingsvarianten gestart

In 2022 zijn drie deeltijdopleidingen gestart op bestaande licenties waarvan de voltijdvariant al wordt aangeboden, namelijk:

- Associate Degree Logistiek; deze deeltijdopleiding is gestart in september 2022.
- Bachelor Leraar Basisonderwijs; deze deeltijdopleiding is gestart in september 2022.
- Bachelor Human Resource Management; deze deeltijdopleiding is gestart in september 2022.

5.1.4. Kwaliteit en waardering studerenden

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 dertiende jaar op rij staat de hogeschool hiermee in de top 3 van Nederland. De HZ heeft een mooie instellingsscore van 74,5 punt. Maar liefst elf HZ-bacheloropleidingen – van de 21 beoordeelde bacheloropleidingen – zijn beoordeeld als ‘topopleiding’. Positief opvallend in de analyse is het bovengemiddeld aantal studerenden van de HZ dat doorstroomt naar jaar twee en de hoge waardering door studerenden van de toetsing. Zeven opleidingen mogen zich de beste van Nederland noemen: dit betreft Pedagogiek, Social Work, Commerciële Economie, International Business, Engineering, Maritiem Officier en Sportkunde. Deze laatste twee behaalden een gedeelde eerste plaats.

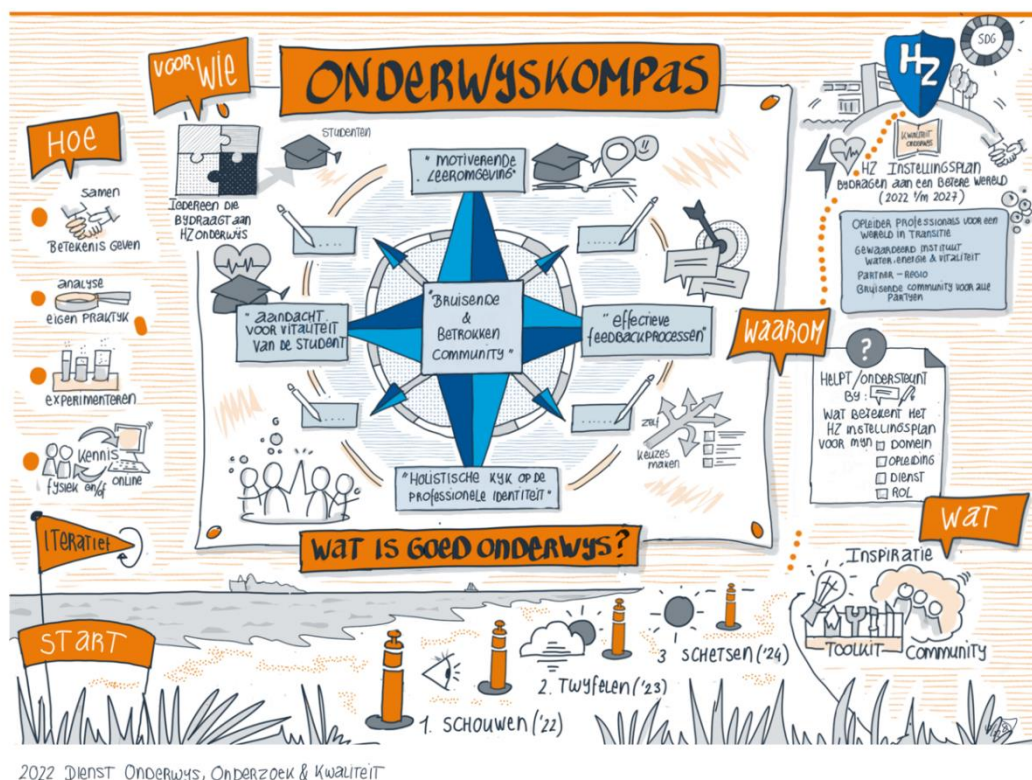
In 2022 is een versterkt intern auditbeleid van kracht, waarbij halverwege de accreditatietermijn van zes jaar een ontwikkelingsgerichte ‘Midterm Review’ wordt uitgevoerd op basis van de accreditatiestandaarden. Het gaat om een onafhankelijke blik vanuit de eigen organisatie. De focus ligt hoofdzakelijk op het kritisch volgen en het bieden van handreikingen om te verbeteren. Daarbij is sprake van een ontwikkelingsgerichte dialoog, die zal bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs.

De tevredenheid van de studerenden over het onderwijs van HZ heeft zich vertaald naar goede scores in de Nationale Studenten Enquête van 2022, waarbij HZ op alle onderdelen ruim boven het landelijke gemiddelde van het hoger onderwijs ligt (zie Instellingsresultaten NSE 2022). In het bijzonder zijn we trots op de hoge waardering op de onderdelen ‘aansluiting met de beroepspraktijk’, ‘studiebegeleiding’ en ‘betrokkenheid en contact’, die de HZ als persoonlijke hogeschool en als gewaardeerde praktijkopleider onderstrepen.

5.1.5. Onderwijsinnovatie

Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van de terugkeer naar fysiek onderwijs, na een periode van twee jaar waarin het onderwijs grotendeels online is verzorgd. De HZ verzorgt beroepsopleidingen, waarbij praktijklessen een fundamenteel onderdeel zijn van het onderwijsaanbod; de hervatting van de praktijklessen was vanuit dit oogpunt cruciaal. Tevens heeft de coronaperiode de waarde van fysieke interactie opnieuw aangetoond. De kwaliteit, rijkheid en dynamiek van leergesprekken of het stimuleren van denkprocessen zijn lastig te organiseren via een beeldscherm. Onderwijs bestaat naast kwalificeren ook uit socialiseren en persoonlijke ontwikkeling. Daarvoor is fysiek contact onontbeerlijk en weten we dat een online variant niet of minder goed werkt. Tegelijk heeft de coronaperiode ons ook getoond dat bepaalde onderwijsactiviteiten online effectief zijn en efficiënt kunnen worden georganiseerd.

Het nieuwe HZ Instellingsplan 2022-2027 en diverse ontwikkelingen, zoals flexibilisering van curricula in deeltijdonderwijs en de versnelde digitalisering van ons onderwijs tijdens de coronapandemie, zijn de aanleiding om de onderwijsvisie te herijken. In het voorjaar is de huidige onderwijsvisie geëvalueerd met alle opleidingsteams 2022. Op basis van deze evaluatie zijn thema's bepaald die medewerkers en studerenden gedurende twee jaar zullen gaan verkennen via verschillende activiteiten, waaronder experimenten, analyses, kennisuitwisseling, en team- en domeinsessies. De thema's zijn: bruisende & betrokken community, effectieve feedbackprocessen, motiverende leeromgeving, holistische kijk op de professionele identiteit en aandacht voor vitaliteit van de studerenden. Het doel is om in 2024 te komen tot een gedragen visie én medewerkers gedurende de route van twee jaar verder te professionaliseren. De route naar een vernieuwd onderwijskompas is uitgebeeld in de 'praatplaat'. In november 2022 is er een bijeenkomst voor alle medewerkers georganiseerd om de start van de route te markeren en de uitkomsten van de evaluaties en analyses van onderwijskundige experts op de huidige visie te delen.



De doorontwikkeling van de onderwijsvisie, flexibilisering van onderwijs en 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 de onderwijsadviseurs van de domeinen, de E-learning adviseurs en de dienst Onderwijs Onderzoek en Kwaliteit is essentieel om dit proces te ondersteunen.

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

- Op basis van de HZ-onderwijsvisie is er in 2022 een blended model ontwikkeld waarmee online en fysieke onderwijsactiviteiten kunnen worden gecombineerd op een wijze die de leereffectiviteit en de studeerbaarheid van het programma vergroot. Dit model is vertaald naar een nieuwe instructie met tools en is via trainingen aangeboden aan opleidingen en docenten. Als gevolg zien we een toename in het aantal kennisclips en podcasts die docenten hebben gemaakt. Op basis van het model, de trainingen en evaluaties is de digitale leeromgeving verder ontwikkeld met uitbreiding van tools, instructies en optimaliseren van de informatiestructuur.
- Doordat opleidingen in de coronaperiode online toetsen hebben ontwikkeld, zijn het repertoire aan toetsvormen en de kennis over plaatsonafhankelijk toetsen uitgebreid. Dit type toetsen worden ingezet om meer flexibiliteit te kunnen creëren in het onderwijs aan verschillende doelgroepen. Voorbeelden worden gedeeld op een in 2022 gerealiseerde online webpagina met materialen en tools voor het HZ-toetsbeleid.
- Flexibiliteit in studieroutes wordt binnen de bacheloropleidingen mede mogelijk gemaakt door de keuzeruimte in de studieprogramma's, namelijk de minoren. In 2022 zijn een nieuwe visie en een beleidskader minoren opgesteld op basis waarvan het aanbod van minoren de komende jaren verder wordt ontwikkeld. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van zowel bestaand als nieuw aanbod is het interdisciplinair samenwerken aan vraagstukken én het toegankelijk maken van minoren voor een bredere doelgroep, waaronder deeltijdstuderenden en internationale studerenden. Dit door het

verhogen van de mate van flexibiliteit in het ontwerp. Een voorbeeld van flexibel en interdisciplinair ontwerp is de minor 'The Innovation Studio', die in 2021 is geïnitieerd en in 2022 is opgeschaald, waarbij voltijd- en deeltijdstudenten vanuit een twaalfstal opleidingen interdisciplinair werken aan vraagstukken van het bedrijfsleven, met behulp van design thinking methodes. HZ Nexus is hierbij de schakel tussen het bedrijfsleven en deze minor, en doet dat voor alle opleidingen van HZ.

- In 2022 is gestart met het uitdenken van het concept voor een businesscampus, waarin onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven elkaar inhoudelijk ontmoeten op maatschappelijke businessgerelateerde vraagstukken.
- Het experiment 'The Garage' is in 2021 doorontwikkeld tot een volwaardige werkplaats waar studenten vanuit verschillende opleidingen en leerjaren werken aan externe onderzoeksprojecten in het kader van stage, minor of afstuderen.
- In 2022 is een eerste verkenning van uitgevoerd van de 'visie op beroepsbekwaamheid' bij de gezamenlijke opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek en Watermanagement. Dit vanuit het nieuwe domeinprofiel 'bouw en ruimte'. De opzet van dit landelijke domeinprofiel is passend voor de drie opleidingen, omdat zij in gezamenlijkheid veel input hebben geleverd op de conceptversies van dit landelijke document.
- Interdisciplinair samenwerken was in 2022 ook zichtbaar in verschillende projectweken of projecten, waarbij studenten vanuit verschillende opleidingen werken aan 'echte' vraagstukken. Enkele voorbeelden:
 - De 'We Explore Together Week' in november, waar 300 studenten van technische en economische opleidingen aan duurzaamheidsvraagstukken hebben gewerkt.
 - Het samenwerkingsproject 'Interprofessioneel samenwerken in de gezondheidszorg (IPSIG)' waar voltijd en deeltijd HZ-studenten Social Work, Pedagogiek en Verpleegkunde een week lang met studenten van drie hogescholen en een universiteit uit Antwerpen hebben samengewerkt. De studenten werken rondom onderwerpen als professioneel kennismaken, casuïstiek, beleid en ethische dilemma's, patiënt- en teamvraagstukken.
 - Het interdisciplinaire project van de opleiding Leraar basisonderwijs in samenwerking met HBO-ICT, waarbij 150 studenten hebben gewerkt aan educatieve games.
 - De projectcursus 'Integrated Coastal Challenge' waarbij studenten Watermanagement en Civiele Techniek een half jaar samenwerken aan real-life vraagstukken in de Zuidwestelijke Delta rondom het thema klimaatadaptatie.
 - In 2022 zijn opnieuw studenten 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 ReCandles, met als doel het verspillen van kaarsvet te verminderen. De groep ontwierp een kit om thuis zelf aan de slag te gaan en verkochten daarnaast losse kaarsen van gerecycled kaarsvet. Maar ze verkopen ook losse kaarsen van gerecycled kaarsvet. Het idee werd met de SDG-award van de HZ: een prijs voor de Student Company die de Sustainable Development Goals op de beste manier in het bedrijf integreert.
- Binnen het domein HEW (Health, Education & Wellbeing) is vanaf studiejaar 2022/2023 gewerkt met een uniform jaarrooster waarin drie domeinweken zijn georganiseerd, de eerste in november 2022. In deze domeinweken werken de docenten en studenten over de opleidingen heen samen, gericht op professionalisering en interprofessionele kennisuitwisseling maar ook expertisebundeling. Uitgelicht is het symposium Ont-moeten dat in de Mythe werd gehouden: een ontmoeting tussen studenten, docenten en werkveld vanuit een diversiteit van HEW-opleidingen.

- In 2022 is de ontwikkeling van de opleiding HBO-ICT deeltijd gestart en daarnaast een onderzoek naar de doelmatigheid en inhoud van een Associate Degree ICT. Verder is de master Sustainable Development in een breed verband van hogescholen binnen de Vereniging Hogescholen verder uitgewerkt. Voor de bacheloropleiding Engineering wordt gewerkt aan een Engelstalige opleiding. Verder is een start gemaakt met het verder uitlijnen van een master Artificial Intelligence die is verbonden aan het Lectoraat Data Science.
- Op 6 december is de HZ Stern voor de beste afstudeerscriptie van 2021-2022 uitgereikt aan Forentine Knulst, studerende Pedagogiek. In 'Word mediawijs!' heeft zij onderzoek gedaan naar sexting, grooming en cyberpesten bij kwetsbare jongeren.
- Na de coronaperiode is een recordaantal docenten in 2022 gestart met de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. Verder is er een verdubbeling in het aantal deelnemers aan de Senior Kwalificatie Examinering, waarin de laatste inzichten op gebied van toetsen, blended onderwijs, welzijn van studenten en studiesucces zijn geïntegreerd. Hiermee is er een impuls op gebied van docentprofessionalisering.
- Het Student Succes Centrum is in oktober 2022 geopend op de locatie Edisonweg. Het Student Succes Centrum is een ontmoetingsplek voor én door HZ-studenten gericht op laagdrempelige support voor de studie of welzijn. Zie ook paragraaf 7.1.1.
- De HZ scoort landelijk het hoogste op tevredenheid over de voorzieningen die we bieden om studenten met een ondersteuningsbehoefte te faciliteren; zie het Jaarrapport studenten met een ondersteuningsbehoefte 2022 (Nationale Studenten Enquête) door het Expertisecentrum inclusief onderwijs. Hier zijn we trots op. In 2022 is verder gewerkt aan het verbeteren van toegankelijkheid, informatievoorziening en ondersteuning voor studenten:
 - Er is nieuw beleid van kracht voor studenten met een ondersteuningsbehoefte, waarmee de HZ-ondersteuning niet meer beperkt blijft tot studenten met een gediagnosticeerde handicap. Centraal in de communicatie en begeleiding staat de hulpvraag van de student. De decanen geven uitvoering aan het beleid.
 - Alle informatie over de studievoortgang van studenten en regels omtrent onderwijs- en examens, waaronder brieven, statuten en reglementen, zijn in 2022 herschreven in een eenduidige en toegankelijke tekststijl door een taalspecialist.
 - Er is een onderzoek uitgevoerd naar de toegankelijkheid van het gebouw, waarna aanpassingen zijn verricht en gepland om de deze te verbeteren.

5.1.6. Internationalisering

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

De totale internationale studentendepopulatie op de HZ is in 2022 verder gegroeid naar 729 internationale studenten t.o.v. 614 studenten in 2021. Deze populatie laat de afgelopen jaren een continue groei zien waar voornamelijk de technische opleidingen extra internationale studenten aantrekken. Aan de HZ studeren nu meer dan 70 verschillende nationaliteiten.

In 2022 zijn 285 nieuwe internationale studenten (*degree seeking*) ingestroomd bij HZ. Nog nooit eerder stroomden er zoveel nieuwe eerstejaarsstudenten vanuit het buitenland in. Dit komt o.a. door actieve

werving en nieuwe technische programma's, maar vooral door voldoende aantrekkelijke huisvesting voor studenten. In 2022 was er eenmalig veel extra aanbod in Middelburg.

De HZ ontving het afgelopen jaar 106 exchange studenten (minor-studenten) van buitenlandse partnerinstellingen. Dit aantal is hoger dan vorige jaren o.a. door het wegvallen van de Covid-19-maatregelen.

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

TYPE BEURZEN	TOEGEKENDE BEURZEN 2022
Erasmus+	Stagebeurs: 65 beurzen Studiebeurs: 134 beurzen.
HZ-Beurs	26 beurzen 2 inkomende studenten
Holland Scholarship	Beurzen inkomende studenten: 10 studenten
(Voor de helft gefinancierd door het Ministerie van OCW en voor de andere helft bekostigd door HZ)	Beurzen uitgaande studenten: 10 studenten
VSF-Fondsbeurs	In 2022 1 keer uitgekeerd

Er zijn meer beurzen uitgegeven dan in 2021 doordat er in 2022 meer H- studenten naar het buitenland gingen voor stage of studie. In 2022 volgden 158 HZ-studenten een studie in het buitenland en 189 een stage. Deze aantallen zijn hoger dan de afgelopen jaren o.a. door de groei van de internationale populatie en het wegvallen van de Covid-19-maatregelen.

5.2. WIJ ZIJN EEN GEWAARDEERD INSTITUUT OP HET GEBIED VAN WATER, ENERGIE EN VITALITEIT

De HZ staat bekend als een betrouwbare kennispartner die een belangrijke rol speelt in het bevorderen van regionale kennis- en human capital-agenda's. Dankzij langdurige samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen, bedrijven en overheidsinstanties is de HZ een aantrekkelijke plek voor het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis.

De HZ wil de relatie met het werkveld verder versterken en werkt steeds vaker samen met lokale gemeenschappen en het maatschappelijk middenveld. Een van de manieren waarop de HZ bijdraagt aan de versterking van de regio, is door de ontwikkeling van een netwerk van consortia die gericht zijn op relevante

thema's voor de regio en internationale kennis. Dit heeft niet alleen financiële voordelen, maar ook voordelen voor de werkgelegenheid en innovatiekracht van de regio. Daarnaast zorgt de HZ ervoor dat de resultaten van haar onderzoeksactiviteiten worden geborgd in het onderwijs, wat bijdraagt aan de human capital-agenda.

In 2022 hebben HZ-onderzoekers verschillende projecten uitgevoerd die hebben geleid tot een aanzienlijke financiële inkomstenstroom vanuit onder meer de onderzoeksprogramma's van de Europese Unie (waaronder Interreg), NWO SIA, de provincie Zeeland en regionale bedrijven.

Daarnaast participeert de HZ vanuit haar rol als kennispartner en motor van regionale innovatie in verschillende kennis- en innovatienetwerken, zoals 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, bij het bestuurlijk overleg maritieme opleidingen en bij bestuurlijk overleg met Regieorgaan SIA, gericht op de landelijke infrastructuur rondom het thema landbouw, water en voedsel.

Wat betreft het thema Energie neemt de HZ deel aan de stuurgroep Regionale Energiestrategie Zeeland en is de HZ lid van het kernteam om te komen tot uitvoering van de Regionale Energiestrategie (RES), ofwel de Zeeuwse vertaling van het mondiale en landelijke klimaatakkoord. Ook is het CvB lid van de Stuurgroep Just Transition Fund. In 2022 is het initiatief genomen, samen met Scalda, tot de oprichting van een Energy Campus. Hier wordt een aantal aanvragen voor het Just Transition Fund voorbereid.

Met betrekking tot vitaliteit is de HZ onder meer 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 subthema food is de HZ strategisch partner van Food Delta Zeeland. Dit kennis- en innovatienetwerk brengt partijen samen om nieuwe projecten en initiatieven te initiëren, die helpen de aantrekkingskracht van het Zeeuwse foodcluster te vergroten. Verder is de bestuurder voorzitter van Zeeland Connect: het innovatienetwerk voor de logistiek. Samen met zes andere hbo-instellingen is de HZ tevens partner in het Centre of Expertise KennisDC Logistiek.

Terugblik op 2022

- Vanuit het ARC TWE (Applied Research Center Technology, Water & Environment) en ARC Vitality is een commissie gevormd die het onderzoek op een duurzame wijze moet verankeren binnen de HZ. Doelen zijn verdere professionalisering van het onderzoek binnen de HZ. Het moet een fundamenteel onderdeel zijn van de HZ als kennisinstelling als het gaat om de organisatie, inbedding in de HZ en de kwaliteitsoptimalisatie en -borging. Hieraan gekoppeld is het inhoudelijke doel om transdisciplinair te werken en de organisatie zo in te richten dat dit mogelijk is. De koppeling met onderwijs op een wijze die bij de HZ past (HZ heeft de goede schaal om hierin te excelleren) is tevens een belangrijk topic.
- Bij ARC Vitality waren er twee inauguraties: dr. Patrick van Schaik als lector Excellence and Innovation in Education en dr. Gerda Andringa als lector Ouderenzorg. Het laatste lectoraat is een samenwerking met UCR. Bij ARC TWE was er één inauguratie: Wietse van de Lageweg is benoemd als lector Future Shores.
- ARC TWE is in 2022 gevisiteerd. Het panel was in de mondelinge terugkoppeling en het rapport zeer positief over de kwaliteit van het onderzoek, de integratie van onderwijs en onderzoek, de aansluiting van het onderzoek op de vraagstukken in de regio en de impact en relevantie daarvan. Ook was er waardering voor het vermogen om een stijgende tweede en derde geldstroom te genereren, het doorgroeiperspectief voor medewerkers binnen de teams, de uitwisseling van docenten en onderzoekers en de adequate PDCA-cyclus.
 - Aanbevelingen hadden betrekking op het verstevigen van het onderzoeksprofiel, het concreter, realistischer en kwantificeerbaar maken van de KPI's op doelen, het meer sturen

van de ontwikkeling van het kennisniveau van de onderzoekers en het zoeken naar een goede verhouding tussen het aantal mensen en de taken en ambities. Ook raadde de commissie aan om samenwerkingsverbanden naar een strategisch niveau te tillen en standaarden voor onderzoek explicieter te maken.

- Voor ARC Vitality stond 2022 in het teken van de voorbereiding op de onderzoeksvisite die begin 2023 is uitgevoerd. In een zelfevaluatie heeft ARC Vitality geconcludeerd dat de wijze waarop het ARC Vitality is georganiseerd bijdraagt aan de realisatie van het praktijkgericht onderzoeksprofiel. De onderzoeksgroepen zijn volgens deze zelfevaluatie duurzaam, voldoende omvangrijk en gebouwd op basis van een volledig functiehuis, dus met coördinatoren, lectoren, postdocs, promovendi, docent-onderzoekers en studenten. Als positieve punten werden onder meer genoemd de expertise van de medewerkers, de kleinschaligheid en persoonlijke werkwijze in het ARC en het vermogen tot het genereren van externe financiële middelen. Daarnaast de sterke teams, en de samenwerking in en tussen de onderzoeksgroepen en opleidingen. Ook de regionale inbedding en de duurzame netwerken – ook (inter)nationaal - worden positief beoordeeld. De grootste uitdaging ligt in de werving en het behoud van getalenteerd, hoogopgeleid personeel. Ook blijft er sprake van onzekerheid over toekomstige (structurele) financiering voor onderzoek in het hbo.
- Een hoogtepunt voor de onderzoeksfunctie van de HZ, maar eigenlijk voor geheel Zeeland is de opening van het Joint Research Center Zeeland in december. Na een bouwperiode van bijna drie jaar is het onderzoekslaboratorium klaar. Hier doen studenten, docenten en onderzoekers in samenwerking met de praktijk onderzoek naar vraagstukken met betrekking tot de thema's water, energie, voedsel en de biobased economy. Het JRCZ-gebouw in Middelburg komt voort uit een samenwerking van Scaldia, HZ en UCR met de ambitie om samen met de praktijk te komen tot onderwijs en onderzoek op de voor Zeeland zo belangrijke thema's water, energie, voedsel en biobased.
- In 2022 is hard gewerkt aan de voorbereiding van het Delta Climate Center, zie ook paragraaf 2.8.2.
- De rol van de HZ als kennispartner in Zeeland wordt ook erkend door de media. Regelmatig wordt er in woord en beeld verslag gedaan van de onderzoeken van de kenniscentra en lectoraten.

Projecten ARC Vitality en ARC TWE in 2022: effecten

De kenniscentra en lectoraten van ARC Vitality participeerden in 2022 in 68 projecten. Ze deden dat in nationale en internationale samenwerkingsverbanden en/of lectoratenplatforms of kennisorganisaties zoals Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH). De output in het onderzoeksdomein is onder meer te zien in het aantal onderzoeksrapporten, (peer reviewed) wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties en bijdragen aan congressen en presentaties in tal van geledingen.

De impact op kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein komt onder meer tot uiting in de showcases 'Inwonersonderzoek draagvlak toerisme' en 'Leven in Zeeland'. De centrale vraag in het eerstgenoemde onderzoek is, wat de Zeeuwen vinden van toerisme. is. Doel was om een representatief beeld te schetsen van het draagvlak voor toerisme bij inwoners. Het is een onderlegger voor beleidsvorming ten aanzien van toerisme in Zeeland, zoals het toekomstbeeld 'Bestemming Zeeland 2030'. Het Kenniscentrum Kusttoerisme heeft op dit vlak een voorbeeldfunctie voor de rest van Nederland.

In het project 'Leven in Zeeland' heeft het Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving (KCZS) in beeld gebracht hoe Zeeuwse inwoners de kwaliteit van leven in de provincie ervaren ('hier en nu') en welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van de toekomst ('later').

Een ander mooi voorbeeld is het project ENSURE (Lectoraat Healthy Region), een Interreg 2 Zeeën-project dat zich richt op het aanpakken van omstandigheden die mensen kwetsbaar maken. Dit gebeurt door middel van

een proactieve werkwijze en inzet van een innovatieve peer to peer-methodiek. Een ander mooi hoogtepunt in 2022 was de publicatie in PLOS ONE van het onderzoek naar mentaal welbevinden van studenten.

De tien lectoraten van ARC TWE namen in 2022 deel aan ongeveer 90 projecten. Ook zij werkten zowel in nationaal als internationaal verband en meerdere lectoren namen deel aan verschillende lectorenplatforms. Net als hun collega's in het ARC Vitality leveren de onderzoekers van ARC TWE onderzoeksrapporten op en verzorgen ze wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties. Ook zijn ze vertegenwoordigd op (internationale) congressen of organiseren ze deze zelf. Een mooi voorbeeld in 2022 is bijvoorbeeld het congres 'Spelen met Strooming' van Delta Power met sprekers van onder meer de Europese Commissie, RWS en BAM.

Een eerste mooie showcase in 2022 is het project Riobase. Hierin hebben de lectoraten Data Science en Assetmanagement in samenwerking met de Zeeuwse gemeenten, het waterschap en Evides een systeem gemaakt waarmee ze het rioolbeheer voor kleine gemeenten eenvoudiger, efficiënter en effectiever maken. Een ander aansprekend voorbeeld is het project Polder2C's waarbij onder meer de lectoraten Building with Nature en Resilient Deltas zijn betrokken. In het project zijn in het kader van de klimaatverandering de sterkte van de dijken en de crisisplannen getest. De onderzoekers deden dat bijvoorbeeld met overstromingsproeven. Het project sprak mensen tot ver over de grenzen aan. Zo publiceerde de Wall Street Journal er zelfs een artikel over. Een derde en laatste showcase is Biobased Belevén. In het kader van het Europese project FACET is op een terrein aan de Kleverkerkseweg in Middelburg een circulair gebouwde vakantiewoning gerealiseerd met gebruik van biobased materialen. De woning is een living lab voor producenten van en onderzoekers naar biobased materialen. Het project is overigens een mooi voorbeeld van de samenwerking tussen beide ARC's. Zowel Kenniscentrum Kusttoerisme (ARC Vitality) als het lectoraat Biobased Bouwen (ARC TWE) zijn bij het project betrokken.

5.3. WIJ ZIJN DÉ PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE OPGAVES IN ONZE REGIO

Zoals in paragraaf 5.1 en 5.2. al naar voren kwam, combineert de HZ onderwijs en onderzoek en koppelt de HZ dat aan de ontwikkeling van inwoners, instellingen en bedrijven in de regio. Uit de in die paragrafen aangehaalde projecten blijkt bovendien dat de HZ een belangrijke innovatiemotor voor de regio is. De HZ vormt een brug tussen studenten, bedrijven/instellingen en de overheid en participeert in verschillende relevante gremia in de regio en levert daar een bijdrage aan, zoals ook al aan bod kwam in paragraaf 2.8.2 (horizontale dialoog en strategische samenwerking). Daarmee levert de HZ samen met haar partners een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Soms regionaal, zoals het bijdragen aan evenwicht op de arbeidsmarkt of genereren van nieuwe economische activiteit, soms (inter)nationaal. De HZ heeft de wereldwijde Sustainable Development Goals als leidraad gehanteerd voor de keuze van onderzoeksthema's, zie ook hoofdstuk 5.4.2. Speciale focus ligt op maatschappelijke vraagstukken op het gebied van water, energie en vitaliteit.

1. HZ heeft impact op maatschappelijke opgaves in de regio. Dat betekent dat op elk thema publiek-private samenwerking (PPS-) constructie(s) bestaan die elk een bijdrage aan de transitie leveren (bv. via kennis- en innovatienetwerken).
2. HZ-studenten dragen bij (via onderzoek en onderwijs) aan maatschappelijke vraagstukken in actuele beroepssituaties.
3. HZ profileert zich regionaal, nationaal en internationaal (o.a. via landelijke platforms, publicaties etc.) en krijgt erkenning van externe stakeholders.
4. HZ is de innovatiemotor van de regio (via projecten, deelname beroepenveld, living labs, vertaling in onderwijspatroon zoals nieuwe lessenreeks/methode).

5.4. WIJ ZIJN EEN BRUISENDE COMMUNITY VOOR ALLE PARTIJEN

5.4.1. Medewerkers

De professionaliteit en de kwaliteit van medewerkers is bepalend voor het succes van de HZ: voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering. Dit stelt eisen aan het werven, behouden en ontwikkelen van bevoegen, gemotiveerde en competente teams van professionals om daarmee een vitale organisatie te kunnen blijven zijn. Leidinggevendenden bepalen samen met het team het collectieve doel, in lijn met de ambities van de organisatie. Medewerkers krijgen ruimte om dit doel te realiseren. Ruimte in de zin van professionele vrijheid, maar ook ruimte in verantwoordelijkheden. HZ wil een lerende organisatie zijn, waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen. De HZ ondersteunt medewerkers daarbij.

In 2022 is de nieuwe gesprekkencyclus geïntroduceerd (zie paragraaf 3.2.3), uitgaande van ieders sterke punten en met focus op voortdurend ontwikkelen. De introductie is ondersteund met een vrijwillige talentenscan voor iedere individuele medewerker om zo te komen tot een continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende over talentgericht werken. Om dit verder te ondersteunen is een start gemaakt met het ontwikkelen van een nieuw professionaliseringsbeleid en een tool waarmee het maken van een strategisch personeelsplan geprofessionaliseerd kan worden. Alle leidinggevendenden van de HZ zijn ondersteund in deze nieuwe vorm van gespreksvoering door training en intervisie.

Daarnaast is naar aanleiding van de media-aandacht rondom het onderwerp seksueel ongewenst gedrag op diverse manieren en op diverse momenten aandacht besteed aan dit onderwerp, waarbij medewerkers en studerenden vooral zijn uitgenodigd om zaken aan te kaarten m.b.t. dit onderwerp. In het komende jaar wordt gewerkt aan versterking van de vertrouwensstructuur. Ook het onderwerp Diversiteit en Inclusie heeft de nodige aandacht gekregen, resulterend in een Gender Equality Plan (GEP). Initiatieven om Diversiteit, Inclusie en Gendergelijkheid (DIG) continu te verbeteren zijn in gang gezet zodat hier de komende jaren verder invulling aan gegeven kan worden.

Op basis van NPO-middelen (Nationaal Plan Onderwijs) zijn diverse initiatieven ontplooid om het onderwijs te versterken. Hierdoor is een totaal aantal van 22 fte aan nieuwe medewerkers ingestroomd waardoor het totaal aantal HZ-medewerkers is gestegen. Zie hiervoor ook hoofdstuk 7.

Het ziekteverzuim is helaas behoorlijk toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren, vooral als het gaat om kortdurend en middellang verzuim. In 2021 was het verzuimpercentage HZ-breed 3,51%. Het verzuim in 2022 is fors gestegen naar 5,4 %. Deze stijging is in lijn met de landelijke trend voor zowel werkend Nederland als andere hogescholen, maar verdient onze nadrukkelijke aandacht. Voor 2023 is daarom door het BDT personele capaciteit toegevoegd voor een verzuimspecialist, die in overleg met de nieuwe arbodienst (per 1 april 2023) inzet op terugdringen van verzuim en versterking van preventie binnen HZ.

5.4.2. Studerenden

In ons Instellingsplan is te lezen hoe we als HZ betekenisvol zijn, wat onze maatschappelijke relevantie is en hoe onze studerenden, collega's en relaties gezamenlijk bijdragen aan een betere wereld. Om ons verhaal ook naar de belevingswereld van voltijd studiekeziers uit binnen- en buitenland te brengen is in 2022 gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe wervingscampagne, waarmee HZ studiekeziers wil inspireren om de HZ te ontdekken om te bepalen of onze hogeschool en onze opleidingen bij hem of haar passen. De nieuwe campagne onder de naam *"it's your future"* brengt inspirerende verhalen van HZ-studerenden uit binnen- en buitenland die al tijdens hun studie en direct na afstuderen op hun manier het verschil maken. De studerenden in de campagne vormen het bewijs voor de manier waarop binnen HZ volop gewerkt wordt aan manieren van bouwen, werken, eten en reizen die écht toekomstbestendig zijn. Op 1 september 2022 is de campagne officieel live gegaan in binnen- en buitenland.

Zie ook 5.1 voor voorbeelden van communityactiviteiten, hoofdstuk 6 voor projecten vanuit de kwaliteitsafspraken op het gebied van student community en paragraaf 7.1 voor activiteiten voor het versterken van de student community in het kader van welzijn van studerenden.

5.4.3. Sustainable Development Goals (SDG)

De duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties vormen de basis van al het HZ-beleid. Met de SDG-events brengen we HZ mensen samen en maken we maatschappelijke vraagstukken bespreekbaar. We willen hokjes-denken doorbreken, moeilijke thema's aan het licht brengen en samen zoeken naar oplossingen.

Met de SDG-events zorgen we voor de verbindende plek in de regio waar praktijk, studerenden, collega's en geïnteresseerden samen komen voor inspiratie rondom een (actueel) maatschappelijk vraagstuk. SDG-events vinden plaats in de vorm van campusontmoetingen: Purpose colleges en lunch lectures voor internen en externen. Onze campussen - zowel fysiek als digitaal - vormen een aantrekkelijke thuishaven en ontmoetingsplek voor studerenden, medewerkers en onze externe relaties.

Een aantal highlights van SDG-events in 2022 waren: de Ketu Koti lunch lecture, de SDG Action week, Purpose college betekenisvol ondernemen Kees Klomp, Paarse Vrijdag, Zeeuwse Onderwijsdag over kansengelijkheid, Purpose College Inclusie door Crystal Hasell, Masterclass "Write for you rights" met Amnesty International, lunch lecture met Henna Goudzand Nahar over haar kinderboek over slavernij, lunch lecture duurzame catering binnen HZ, lunch lecture WK en human rights, en Actie Rendier waarbij kerstcadeaus en voedingspakketten werden ingezameld voor kansarme gezinnen.

Tijdens het Duurzaamheidsfestival Zeeland 2050 was de HZ breed vertegenwoordigd, evenals tijdens de Zeeuwse Klimaatweek. Het HZ Green Office organiseerde periodiek terugkerende evenementen, zoals: "clothes swaps", fietstours langs lokale bioboeren, fietsreparatie-workshop, wekelijkse opruimacties van zwerfvuil, en meewerkdagen in de natuur, in lokale voedselbossen en de buurttuin City Seeds in Middelburg, in haar eigen APV Student Garden in Vlissingen, en in het HZ Voedselbos.

5.4.3. Duurzame community

De HZ wil bijdragen aan een betere wereld en ziet dit als een duurzame wereld. In dit licht kwam onze ranking in de zogeheten Sustainabul als een wake-up call. Als instellingen namen we voor de eerste keer deel aan deze benchmark (begin 2022). De HZ behaalde een onverwacht matige score. Deze werd veroorzaakt door een suboptimale communicatie, het ontbreken van een visie en een duidelijke monitoring van duurzaamheid in alle opleidingen, het ontbreken van concrete duurzaamheidsdoelstellingen en een beperkte zichtbaarheid van duurzame maatregelen binnen de bedrijfsvoering. Uit de Sustainabul kwam wel een positieve beoordeling naar voren op aandacht voor duurzaamheid binnen de HZ-minoren en voor de SDG's binnen ons onderwijs als onderdeel van het curriculum van bijna elke studerende via de HZ Personality module. Voor het onderdeel "best practices" ontving de HZ de maximale score; "Burgerparticipatie in Klimaatadaptatie" en "HZ Green Office – Groene Buitenruimtes" werden door de rankers als best practice geselecteerd ([Sustainabul 2022 Best Practices](#)).

De Sustainabul heeft ons inzicht gegeven in de wijze waarop we beter invulling kunnen geven aan duurzame ontwikkeling. Met het verkregen inzicht uit de Sustainabul ranking zijn we direct in 2022 aan de slag gegaan: de communicatie is verbeterd, binnen het onderwijs spelen de SDG's inmiddels een centrale rol, binnen de bedrijfsvoering zijn diverse maatregelen doorgevoerd en budget is vrijgemaakt voor het aanstellen van een duurzaamheidscoördinator of -adviseur. Het komende jaar zal verder worden ingezet op de integratie van duurzaamheid in onze organisatie. Zie ook paragraaf 5.6, Duurzame Bedrijfsvoering.

5.5. HOE WIJ ONZE MISSIE REALISEREN

5.5.1. Dienend leiderschap

Zoals al in paragraaf 3.2.3 is beschreven, is er in 2022 een nieuwe gesprekkencyclus geïntroduceerd, uitgaande van ieders sterke punten en met focus op voortdurend ontwikkelen.

Verder is er tijdens drie managementdagen verspreid over 2022 gewerkt aan het uitwerken van de HZ-brede strategische doelen, gebaseerd op de vier ambities uit het HZ-Instellingsplan. Daarbij zijn ook de eigen plannen van de domeinen en diensten betrokken. Betrokkenen zijn hierover met elkaar in gesprek gegaan. Uiteindelijk is een definitieve set van 15 strategische doelen voor de komende drie jaar vastgesteld. Deze doelen zijn te vinden op de [HZ-website](#).

5.5.2. Agile transformeren

Binnen de HZ werkt het team #hznext agile om zo veranderingen snel op te pakken en zaken beter te maken. De aanpak van dit team is dat het hoofddoel wordt opgeknipt in kleine acties, die in sprints van twee weken kunnen worden gerealiseerd. Elk kwartaal wordt gezien of het team nog op koers ligt, zodat eventueel kan worden bijgestuurd. De agile manier van denken, werken en organiseren zorgt ervoor dat snel kan worden ingespeeld op veranderingen. De komende periode wordt aan drie thema's gewerkt die aansluiten bij het HZ Instellingsplan 2022-2027: de persoonlijke hogeschool, digitale geletterdheid en interdisciplinair werken.

Tijdens de managementdag van december 2022 heeft het management kennis gemaakt met agile werken. Enkele collega's van #hznext hebben hun ervaringen tot nu toe gedeeld. Op interactieve wijze werd kennis gemaakt met de visie, aanpak en tools van agile werken. Dit op basis van de definitief vastgestelde strategische doelen van de HZ.

5.5.3. Flexibele organisatie en infrastructuur

Ten aanzien van continuïteit en cyberveiligheid besteedt de HZ jaarlijks veel aandacht aan het up to date houden van haar digitale infrastructuur. In 2022 was dat op punten uitdagend, onder meer door het chiptekort. Desondanks is het nieuwe JRCZ-gebouw uitgerust met moderne IT-voorzieningen, maar is er zeker een punt van aandacht op het gebied van vervanging van netwerkcomponenten op andere plekken in de digitale infrastructuur van HZ. Op het gebied van cybersecurity willen we binnen de sector (mbo, hbo en universiteiten) meer samenwerken. De HZ vervult daar een proactieve rol in. De Vereniging Hogescholen heeft de intentie uitgesproken dat instellingen eind 2023 gemiddeld CMM-level-3 hebben behaald. De HZ ligt op koers voor deze ambitie.

De benutting van de IT-voorzieningen neemt toe. Zowel bij studerenden, onderzoekers, docenten, medewerkers én het beroepenveld. Daartoe is bijvoorbeeld de E-Learn-omgeving in 2022 verder doorontwikkeld. Het kunnen toepassen van digitale portfolio's is daar een voorbeeld van.

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

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

In 2021 is het project ‘digitale geletterdheid’ gestart. Voor medewerkers zijn in 2022 zeven workshops georganiseerd. Deze workshops draaiden om dataprivacy, EU-wetgeving, artificial intelligence, ethiek en technologie, robotisering en technologie in de zorg. Studerenden hebben kennisgenomen van deze onderwerpen middels gastlessen. Ook integreren opleidingen digitale vaardigheden in hun programma’s, zoals de opleiding bouwkunde met het project digitale innovatie in de bouw. Verder is in november de ‘We are in IT together conference’ georganiseerd voor studerenden en medewerkers, met aandacht voor hacks, datalekken en de gevaren van mobiele telefoons.

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

5.6. DUURZAME BEDRIJFSVOERING

In het nieuwe HZ Instellingsplan 2022-2027 wordt nog eens onderstreept dat duurzaamheid een belangrijk thema is voor de HZ. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de HZ door middel van haar bedrijfsvoering invulling geeft aan haar duurzaamheidsambities.

CO2-uitstoot HZ

In 2020 heeft een studerende International Business in opdracht van het HZ Green Office een CO2-meting uitgevoerd over 2019. Hieruit blijkt dat ruim 70% van de CO2-uitstoot wordt veroorzaakt door woon-werkverkeer en ruim 80% wordt veroorzaakt door de totale vervoersstromen. De overige CO2-uitstoot wordt veroorzaakt door het elektriciteitsverbruik (11%), gasverbruik (6,5%) en het eigen wagenpark (1%). In 2023 wordt een nieuwe CO2-meting over 2022 uitgevoerd.

Mobiliteit

Duurzame mobiliteit is een belangrijke manier om de CO2-uitstoot van de HZ te verminderen. Dit wordt gestimuleerd door het aanbieden van elektrische deelauto’s via de GoodMoovs app, een NS Businesscard, en elektrische (deel)bakfietsen onder medewerkers. Fietsgebruik door studerenden wordt gestimuleerd door het aanbieden van GoAbout deelfietsen. Eind 2022 is een regeling vastgesteld waarmee vanaf januari 2023 duurzaam reizen financieel wordt beloond. Verder wordt vanaf 1 januari 2023 de thuiswerkvergoeding uitgebreid.

Energieverbruik en eigen opwekking groene stroom

De HZ is een actieve partner in de Regionale Energiestrategie, RES 2.0. Zowel vanuit het lectoraat Delta Power als vanuit de nieuwe deeltijdopleiding Energie Transitie Engineer leveren we een belangrijke bijdrage in de ontwikkeling van kennis en human capital voor de Zeeuwse energietransitie. Ook neemt de HZ haar verantwoordelijkheid in het terugdringen van haar eigen energieverbruik door te investeren in eigen opwekking. In het komende jaar zal nog sterker worden gestuurd op terugdringing van de CO2 uitstoot.

De HZ koopt groene stroom met groencertificaat.

Gas- en elektriciteitsgebruik in 2022:

Locatie	Elektriciteit	Gas
Edisonweg	1.070.321 kwh	217.411 m3
Groene Woud	300.280 kwh	27.489 m3
JRCZ	155.908 kwh	

Aangezien de bouwwerkzaamheden in het JRCZ in 2022 nog volop bezig waren en het gebouw nog niet in gebruik was, zal het elektriciteitsverbruik in het JRCZ over 2023 een ander beeld geven.

Het totale waterverbruik van HZ bedroeg in 2022 3.438 m3.

Ten opzichte van 2021 heeft de HZ in 2022 minder gas, elektriciteit en water verbruikt:

- Gas: 10-15% minder verbruik;
- Elektra: 5-10% minder verbruik (het minderverbruik is lager dan de reductie in gasverbruik, wat verklaard wordt door extra elektriciteitsverbruik voor benodigde ventilatie tijdens de COVID-19-pandemie); en
- Water: 25% minder verbruik.

Vergelijking van verbruik gas, elektriciteit en water tussen 2019-2022:

- Gas: verbruik hetzelfde;
- Elektra: 2% minder verbruik;
- Water: 15% minder verbruik.

Op het V-gebouw van locatie Edisonweg liggen 240 zonnepanelen van 275 Wp, die in 2022 een opbrengst van 70.381 kwh genereerden. Op locatie Groene Woud liggen 54 zonnepanelen van 275 Wp met een opbrengst van 18.231 Kwh. In het najaar 2022 zijn op PE-gebouw van locatie Edisonweg 252 extra zonnepanelen geplaatst van 410 Wp. Op basis van de geschatte opbrengst van de nieuw geïnstalleerde panelen zullen we in 2023 omstreeks 12,5% van ons totale elektriciteitsverbruik zelf opwekken.

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

Daarnaast is in 2022 gestart met het systeem ErbisOne. ErbisOne verzamelt data van alle databronnen die inzicht geven in de energiestromen in de gebouwen. Vanuit het Data Management Center waar alle data automatisch ontvangen wordt, wordt deze data door dataspecialisten gecontroleerd, gevalideerd en geanalyseerd. In 2023 verwachten wij met behulp van deze data het energieverbruik te optimaliseren.

Het energieverbruik van de HZ wordt via narrow casting op een tv-scherm in de HZ-shop getoond. Het Green Office zal in samenwerking met de dienst Facilitair in 2023 actief inzetten op energiebesparing door medewerkers aan te sporen om lichten en beamers uit te schakelen.

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

Catering

In 2022 is de HZ-catering als bedrijfsrestaurant wederom gecertificeerd met het Green Key (Gold) certificaat. De HZ-catering werkt voortdurend aan het doorvoeren van verbeteringen, in nauwe samenwerking met HZ Vitality en het HZ Green Office. In 2022 zijn meer duurzame en gezonde keuzes aan het assortiment toegevoegd en ongezonde keuzes, zoals Energy Drink en frisdranken met veel suiker, uit het assortiment verwijderd. Bij inkoop van producten wordt voor de meest duurzame optie gekozen, zoals Beter Leven Keurmerk voor vlees. Eind 2022 zijn de lunches en borrels standaard vegetarisch geworden en is de saladebar uitgebreid.

Afval

Afvalscheiding op de HZ is ingericht op vier stromen: plastic, papier, groen en rest. Toezien op een goede afvalscheiding blijft een belangrijk aandachtspunt. Sinds 2022 wordt het groenafval van de hovenier niet meer afgevoerd maar verwerkt in ons eigen voedselbos. PET-flessen worden voor recycling ingezameld via een automaat, met de mogelijkheid om het statiegeld te doneren aan een goed doel (Stichting Leergeld Zeeland). Hergebruik wordt gestimuleerd door het aanbieden van mokken aan medewerkers.

Gebruikt meubilair wordt voor zover mogelijk gerepareerd en refurbished. Als de uiteindelijke levensduur verstreken is, wordt het meubilair afzonderlijk aangeboden als afval en zoveel mogelijk hergebruikt.

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

Groene campus

Sinds Covid-19 is de behoefte aan een groene buitenomgeving toegenomen. Vergroening heeft een positieve impact op CO₂-opname, hittestress, waterberging, biodiversiteit, geluidsoverlast en op de vitaliteit en gezondheid van studerende en medewerkers. Rekening houdend met de renovatieplannen zijn op locatie Edisonweg in Vlissingen diverse vergroeningsmaatregelen doorgevoerd, waaronder het realiseren van een buitenlokaal tussen het PE-en A-gebouw, het planten van extra bomen (diverse inheemse soorten) op het schoolplein en rondom het gebouw, en het aanleggen van een klein voedselbos met regenwateropvang achter de mediatheek. Deze activiteiten worden uitgevoerd door studenten van de interdisciplinaire minor Becoming Fit for the Future en het HZ Green Office, in nauwe samenwerking met de dienst Facilitair.

5.7. CAMPUSONTWIKKELING

Campusontwikkeling vormde ook in 2022 een belangrijk thema.

Het Groene Woud, Middelburg

Na de ingebruikname van het gebouw locatie Groene Woud door de opleidingen Bouwkunde, HBO-ICT, Technische Bedrijfskunde, Civiele Techniek en Watermanagement zijn lopende het collegejaar 2022-2023 de opleidingen Engineering en Chemie (gekoppeld aan het Joint Research Center Zeeland) toegevoegd. Verder is gewerkt aan het verbeteren van de relatie tussen het onderwijsconcept en de inrichting en het gebruik van het gebouw. Onderzoek door een extern adviesbureau heeft in 2021 geleid tot diverse aanpassingen met betrekking tot de sfeer en beleving van het gebouw. Het voorstel is om deze aanpassingen in 2023 te toetsen

aan het onderwijsconcept. Mede door de intrek van de opleidingen Engineering en Chemie is de drukte in het pand toegenomen. In de volgende fase worden de benodigde aanpassingen in de capaciteit van het bedrijfsrestaurant verder onderzocht.

Joint Research Center Zeeland, Middelburg

2022 stond voor het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) in het teken van het bouwkundig operationeel maken van het gebouw en de systemen (elektrisch, water en het netwerk) en het opzetten van de beheersorganisatie. Er is met name veel energie gestoken in het operationeel maken van het gebouw, zodat het in december 2022 officieel kon worden geopend.

In de loop van het jaar zijn ook alle voorbereidingen in gang gezet voor de verhuizing van de opleidingen Engineering en Chemie van Vlissingen naar Middelburg. Uiteindelijk zijn de werkplaatsen begin december van de Edisonweg in Vlissingen naar het JRCZ verhuisd. De Europese aanbestedingsrichtlijn is gevolgd voor het selecteren en aankopen van de vaste en losse inrichting. In de zomer is een begin gemaakt met het inrichten van de laboratoria.

Studerenden, docenten en onderzoekers die in de labs werken, moeten een online veiligheidstraining volgen. Deze is in 2022 ontwikkeld. Tientallen medewerkers hebben begin december een fysieke veiligheidstraining gevolgd.

Het JRCZ is op 15 december onder grote belangstelling officieel geopend.

Edisonweg, Vlissingen

De vrijgekomen ruimte in Vlissingen wordt gereed gemaakt om hier de Deeltijd en HZ Community te gaan huisvesten. Zodra dit gereed is, zal medio augustus 2023 het TH-gebouw ontmanteld kunnen worden. Het is de bedoeling om de ruimte die hiermee vrijkomt, te gebruiken als groene buitenruimte voor de campus.

In het derde kwartaal van 2022 zijn op de Edisonweg voorbereidingen getroffen voor het eerste Waterstoflaboratorium in de regio. Het laboratorium is naar verwachting in het derde of vierde kwartaal van 2023 gerealiseerd.

Onderzocht wordt of de PSD-locatie voor langere tijd in gebruik kan worden genomen en hier o.a. het ecologielaboratorium kan worden gesitueerd.

Vanuit de samenwerking tussen de Campusvoorziening en de Green Office krijgen de ideeën en initiatieven voor een duurzamere en groenere campus steeds meer vorm. Zie hiervoor ook paragraaf 5.6, laatste alinea, 'groene campus'.

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 2022 hebben het College van Bestuur en de Raad van Toezicht de vervolgstappen onderzocht voor renovatie of nieuwbouw van de gebouwen van de HZ aan de Edisonweg. 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.

Ontwikkelingsvisie stadsgewest Vlissingen – Middelburg

Ten behoeve van het stadsgewest Vlissingen – Middelburg vindt verder overleg plaats over huisvesting, ook voor studenten. In Middelburg is in voorgaande jaren in samenspraak met de markt huisvesting voor studenten gerealiseerd aan de Kanaalweg en in het voormalig PZEM-gebouw. In Vlissingen is de campus voor studenten gesitueerd aan de Adriaen Coortelaan.

6. KWALITEITSAFSPRAKEN HZ

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

6.1. KEUZES HZ 2019-2024

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

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
2. Meer en betere begeleiding van 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-studerende (DS)-ratio ontstaat binnen opleidingen ruimte om te werken aan de bovengenoemde thema's uit het sectorakkoord (decentrale projecten);
2. Versterking van de HZ-community en studerendeparticipatie (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-studerenderatio.

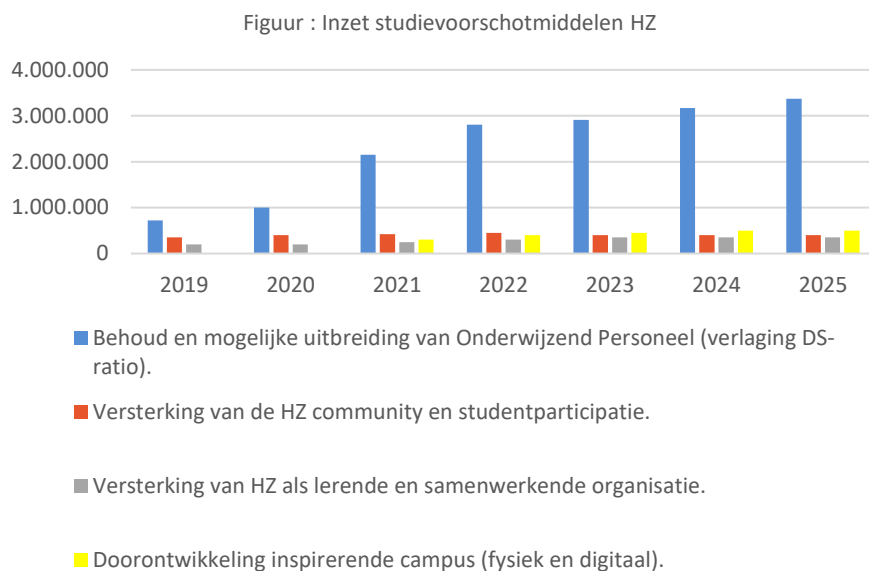
Het overige deel van de middelen is centraal beschikbaar (centrale projecten). Medewerkers en studerenden krijgen de gelegenheid om voorstellen in te dienen voor de besteding van dit deel van de studievoorschotmiddelen.

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. In 2022 heeft de NVAO een positief oordeel gegeven inzake de verantwoording van kwaliteitsafspraken in het jaarverslag over 2021.

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 2022 is hier € 3,4 miljoen voor ontvangen. Dit bedrag loopt op tot € 4,1 miljoen in 2024.

De HZ heeft besloten om, boven op de beschikbare studievoorschotmiddelen, de komende jaren extrabudget 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 2022 – VOORTGANG OP DE VOORNEMENS

6.3.1. Decentrale projecten – allocatie naar opleidingen

Zoals eerder aangeven, wordt het grootste deel van het totale budget gealloceerd naar opleidingen ten behoeve van verlaging van de DS-ratio. Het aantal docenten, docentonderzoekers, en instructeurs per studerende zal dus toenemen.

Mede op basis van deze middelen heeft de HZ de docent-studerenderatio'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 2022 – VERLAGING DOCENT-STUDERENDERATIO

EURO'S

Budget uit studievoorschotmiddelen 2022 t.b.v. verlaging DS-ratio

€ 2,8 miljoen

Extra investering HZ t.b.v. verlaging DS-ratio

€ 0,8 miljoen

Totale investering in verlaging DS-ratio

€ 3,6 miljoen

Opleidingen hebben in 2022 de verlaging van de DS-ratio benut om verder invulling te geven aan de thema's zoals benoemd in het Sectorakkoord en op die manier de kwaliteitscultuur te versterken en de kwaliteit van het onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor studerende een extra impuls te kunnen geven. Het grootste deel van de opleidingen heeft geïnvesteerd in intensiever en kleinschaliger onderwijs.

Deze investeringen hebben geresulteerd in:

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

Verder is in 2022 geïnvesteerd in onderwijsinnovatie en onderwijsdifferentiatie. De studievoorschot-middelen hebben het mogelijk gemaakt om:

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

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

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

De HZ concludeert dat het voornemen met betrekking tot het behoud en uitbreiding onderwijzend personeel (verlaging DS-ratio) in 2022 is behaald.

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

6.3.2. Centrale projecten

Medewerkers en studerenden hebben in 2022 tevens gebruik gemaakt van de mogelijkheid om projectaanvragen in te dienen op de thema's "Versterking van de HZ-community en studerendeparticipatie" en/of "Versterking van de HZ als lerende en samenwerkende organisatie". In 2022 zijn in totaal negentien aanvragen ingediend, waarvan er vijf een light-aanvraag betroffen (tot € 5.000,00). In lijn met het advies van de adviescommissie zijn dertien aanvragen gehonoreerd. De afgewezen projecten waren onvoldoende uitgewerkt of sloten onvoldoende aan bij de thema's van de kwaliteitsafspraken.

In 2022 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.

BESTEDING 2022 – CENTRALE PROJECTEN

EURO'S

Totaal beschikbare budget 2022 (incl. bestemmingsreserve 2021)	€ 887.536
Totaal toegekend aan centrale projecten 2022	€ 879.631
Algemene kosten	€ 7.905

Resterend budget centrale projecten

€ 0

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

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

6.4. BETROKKENHEID BIJ PLANNING, MONITORING EN EVALUATIE KWALITEITSAFSPRAKEN

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

6.4.1. Betrokkenheid Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad speelt een cruciale rol in het proces van besteding van de studievoorschotmiddelen. Allereerst heeft de raad bij aanvang van de planperiode 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 2022 ingestemd met de kaderbrief 2023 en de begroting 2023, waarin de inzet van studievoorschotmiddelen is verankerd. De Hogeschoolraad heeft een adviserende rol met betrekking tot centrale projectaanvragen. Een adviescommissie bestaande uit leden van de Hogeschoolraad en studerende uit de verschillende domeinen adviseert het Bestuur- en Directieteam als het gaat om toekenning van centrale middelen. Bij de bespreking van deze adviezen in het daaropvolgende Bestuur- en Directieteamoverleg is het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad tevens aanwezig.

6.4.2. Betrokkenheid medewerkers en studenten

Naast vertegenwoordiging in de Hogeschoolraad worden studenten en medewerkers op andere manieren betrokken bij de kwaliteitsafspraken. Zo stellen opleidingsteams in afstemming met studenten een jaarplan op, waaruit onder andere blijkt hoe de beschikbare middelen in verband met de verlaging van de DS-ratio benut zullen worden. Het plan van de opleiding omtrent de kwaliteitsafspraken vormt daarmee integraal onderdeel van het jaarplan van de opleiding. Opleidingscommissies geven advies over het jaarplan van hun opleiding. Daarnaast hebben studenten en medewerkers de gelegenheid om eigen projectvoorstellen op centraal niveau in te dienen. In de beoordeling van deze plannen hebben studenten eveneens zeggenschap, namelijk door de vertegenwoordiging van studenten 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 2023 en begroting 2023 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. Er is in de aanloop naar de aanvraagronde veel aandacht besteed aan de interne communicatie van de kwaliteitsafspraken, resulterend in een oplopend aantal aanvragen. Continu wordt samen met de raad gekeken naar verbetermogelijkheden voor wat betreft het proces en de inhoud. Ieder kwartaal wordt een verantwoordingsrapportage opgevraagd bij de lopende projecten. Deze rapportages worden gedeeld en besproken met de Hogeschoolraad en het Bestuur en Directieteam.

6.5. RAPPORTAGE HOGESCHOOLRAAD

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

7. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

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

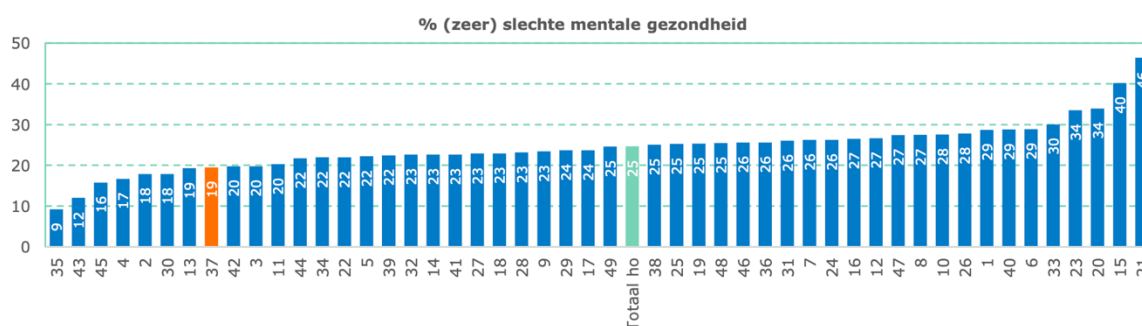
7.1. BESCHRIJVING IMPACT CORONA EN CORONAMAATREGELEN

De COVID-19-pandemie zorgde in de periode maart 2020 - januari 2022 bijna twee jaar lang voor een aantal lockdowns waarin HZ de deuren moest sluiten en onderwijspersoneel zich inspande om het onderwijs zo goed mogelijk doorgang te laten vinden. In deze paragraaf wordt ingegaan op situatie in 2022. Ook de effecten van maatregelen die de HZ had getroffen om de impact van corona te bestrijden, komen aan de orde.

7.1.1. Studenten

Welzijn

In 2022 hebben de studentpsychologen in totaliteit minder studenten begeleid dan tijdens de coronacrisis. Uit de jaarrapportage van de studentpsychologen bleek dat er geen studenten behandeld zijn voor klachten die direct te relateren zijn aan de corona-maatregelen en dat er een afname is van het aantal studenten met depressie en/of suïcidale gedachten. Het aantal studenten en het type problematieken zijn vergelijkbaar met de periode voor de coronacrisis. Desondanks vragen welzijn en de studievoortgang onze aandacht, omdat een aanzienlijk deel van de studenten problemen ervaart. Dit is mede zichtbaar in de resultaten van het landelijk onderzoek van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waaraan HZ in april 2022 heeft deelgenomen, zie figuur 7.1. In deze figuur is het percentage studenten weergegeven dat zelf aangeeft op dit moment een slechte tot zeer slechte mentale gezondheid te ervaren. HZ-studenten ervaren minder problemen met de mentale gezondheid in vergelijking met studenten van veel andere ho-instellingen. Het percentage HZ studenten van 19% (oranje staaf) benadrukt nog steeds het belang van begeleiding bij persoonlijke problemen van studenten.



Figuur 7.1: Studentenpeiling NP Onderwijs 2022, instellingsrapportage HZ: mentale gezondheid

Met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn verschillende projecten tijdens de coronaperiode gestart ter bevordering van het studentewelzijn en de sociale binding. Deze initiatieven zijn verder versterkt in 2022 (zie hiervoor ook paragraaf 7.2):

- Het Student Succes Centrum is in oktober 2022 geopend op locatie Edisonweg. Het Student Succes Centrum is een ontmoetingsplek voor en door HZ-studerenden gericht op laagdrempelige support voor de studie of het welzijn. De buddy's staan dagelijks voor studerenden klaar om te helpen met vragen, advies, tips en trainingen of gewoon een praatje. Het Student Succes Centrum werkt nauw samen met de decanen en studentpsychologen en met HZ Sport, HZ Cult, het Green Office en de SDG-events en stimuleert studerenden deel te nemen aan HZ-activiteiten en de HZ-community. Voorbereidingen voor de opening van een tweede centrum op locatie Groene Woud zijn in 2022 gestart en we verwachten de opening september 2023.



In oktober 2022 is het Student Succes Centrum feestelijk geopend

- Er is extra geïnvesteerd in professionalisering van onze studieloopbaanbegeleiders, omdat zij een belangrijke rol hebben bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerenden met problemen. In 2022 zijn maandelijks bijeenkomsten voor studieloopbaanbegeleiders georganiseerd om kennis uit te wisselen. Ook zijn er in samenwerking met de studentpsychologen specialistische trainingen en masterclasses georganiseerd gericht op vaardigheden en aanpakken die de psychologische weerbaarheid van studerenden vergroten.
- Er is een leefstijlcoach aangesteld die begeleiding verzorgt en activiteiten organiseert met als doel het [bevorderen van de vitaliteit van studerenden en docenten \(artikel\)](#). De activiteiten vinden onder andere plaats in het vitaliteitscentrum van HZ. Ook zetten opleidingen de leefstijlcoach in om in onderwijsprogramma's vitaliteit-bevorderende activiteiten te integreren en zetten decanen de coach in bij begeleidingsplannen om het welzijn van studerenden te bevorderen.
- Er zijn extra culturele, sportieve, sociale en thematische activiteiten georganiseerd ter bevordering van de sociale binding door een community-coördinator.

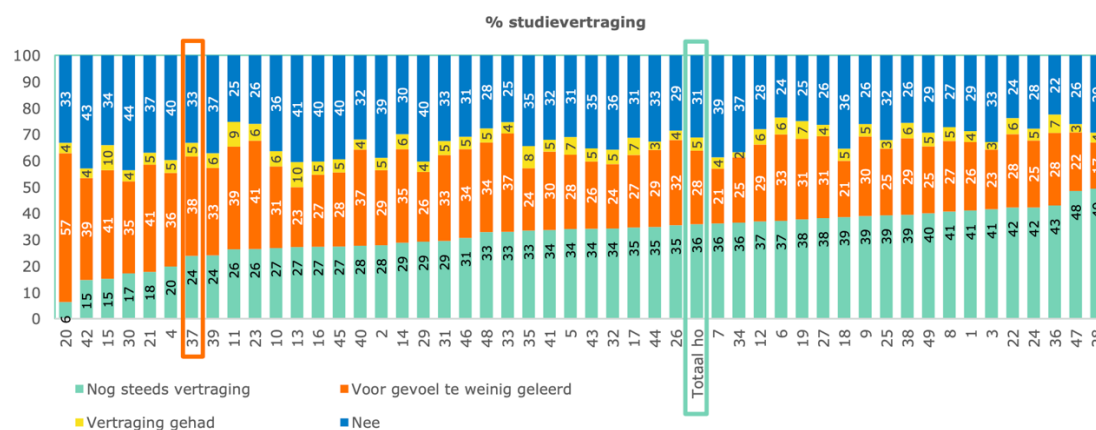
Studievoortgang

De HZ heeft de gevolgen van de coronamaatregelen voor studerenden op meerdere manieren gevolgd. Op individueel studerendeniveau 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 welzijn, demotivatie en studeerbaarheid van de (online) programma's. Hierbij lag de nadruk op mondelinge evaluaties, ook met het doel om het contact tussen docenten en studenten te verstevigen.

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 was in 2022 vergelijkbaar met voorgaande jaren. Tevens is het percentage studenten dat zich opnieuw heeft ingeschreven (herinstromers vanuit het vorige studiejaar) en percentage afstudeerders ongeveer gelijk gebleven met eerdere jaren. De maatregel om het bindend studieadvies (BSA) te verplaatsen van het eerste naar het tweede jaar en de mogelijkheid voor studenten om deel te nemen aan extra toetskansen, hebben meer ruimte en kansen gecreëerd om studieoverstapting te beperken of studie uitval te voorkomen.

In de landelijke peiling NP Onderwijs 2022 is gevraagd naar feitelijke studieoverstapting en naar het gevoel minder geleerd te hebben. In figuur 7.2 zijn beide vormen van overstapting weergegeven. Ook op dit onderdeel scoren HZ-studenten relatief en significant lager dan de meeste andere ho-instellingen en het landelijk gemiddelde.



Figuur 7.2: Studentenpeiling NP Onderwijs 2022, instellingsrapportage HZ: studieoverstapting

De statistieken benadrukken het belang van goede studiebegeleiding en contact met de opleiding. Deze twee aspecten wordt door HZ-studenten in de Nationale Studenten Enquête van 2022 positief gewaardeerd (hoger dan het landelijk gemiddelde), zie figuur 7.3.

BETROKKENHEID EN CONTACT				
2022	2021	oneens-eens	Benchmark	
4,06	4,01	Ik kan docenten bereiken als ik dat nodig heb	▲	
3,85	3,80	Ik krijg feedback op mijn werk die mij helpt de stof te begrijpen	▲	
4,25	4,26	Ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer	▲	
3,98	3,99	Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer	▲	
3,76	3,76	Ik voel me geïnspireerd door wat ik leer tijdens mijn opleiding	▲	
3,73	3,77	Ik ben regelmatig bezig met leren en ga met de lesstof aan de slag	▲	
3,65	3,69	Ik ben ook naast de reguliere lessen en opdrachten nog actief met mijn opleiding bezig	▲	
3,90	3,89	Docenten waarderen de feedback van studenten over de opleiding	▲	
4,08	4,10	Mijn opleiding staat open voor feedback van studenten	▲	

STUDIEBEGELEIDING				
2022	2021	Benchmark		
4,03	4,01	De mogelijkheid tot begeleiding	▲	
3,92	3,87	De kwaliteit van de begeleiding	▲	

Figuur 7.3: Score HZ op de NSE-thema's 'betrokkenheid en contact' en 'studiebegeleiding'; benchmark is het landelijke hbo-gemiddelde (bron: NSE 2022)

Met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn verschillende projecten tijdens de coronaperiode gestart ter bevordering van het studievoortgang en soepele in- en doorstroom. Deze initiatieven zijn verder versterkt in 2022 (zie hiervoor ook paragraaf 7.2):

- De stagebegeleiding is geïntensiveerd, de studievoortgang is intensiever gemonitord en inhaalmogelijkheden zijn vergroot.
- Alle informatie over de studievoortgang van studerende en regels omtrent onderwijs- en examens, waaronder brieven, statuten en reglementen, zijn in 2022 herschreven in een eenduidige en toegankelijke tekststijl door een taalspecialist.
- De HBO Experience is onderdeel van de studie-oriëntatie van leerlingen voortgezet onderwijs en studerende van het mbo. Tijdens de experience ervaren leerlingen de inhoud van beroepsopleidingen en het onderwijsconcept van HZ. In 2022 is deze activiteit opgeschaald en hebben circa 225 leerlingen van middelbare scholen op Walcheren en het Mbo deelgenomen.
- Er is HZ-breed geïnvesteerd in extra formatie voor de begeleiding en coaching van langstudeerders om daarmee studerende die zijn stilgevallen weer studievoortgang te laten boeken.

7.1.2. Onderwijs

Bij de start van het nieuwe studiejaar in 2021 was uitgegaan van een mix van onderwijs op HZ-locaties en online onderwijs op basis van de ervaringen uit het voorgaande collegejaar. Na het wegvallen van de coronamaatregelen in februari 2022 is het fysieke onderwijs verder geïntensiveerd om sociale binding van studerende extra te stimuleren. In het voorjaar zijn hiervoor activiteiten georganiseerd vanuit HZ Sport, HZ Cult en SDG Events onder leiding van een community-manager.

Voor het verbeteren van de kwaliteit van onderwijsprogramma's met behulp van reguliere middelen en het verbeteren van de aansluiting van onderwijsprogramma's zijn in het kader van het NPO de volgende acties geïnitieerd:

- Aanstellen van vier extra onderwijsondersteuners ten behoeve van docentprofessionalisering, 'blended' maken van onderwijsprogramma's, begeleiden van docenten bij inzet van innovatieve ICT-

middelen en ondersteunen bij ontwikkeling van doorstroomprogramma's en ontwikkeling van efficiëntiemodules.

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

7.1.3. Personeel

In 2022 is er na de lockdown hybride gewerkt (zowel online als fysiek). P&OO heeft via verschillende kanalen gecommuniceerd over thuiswerken. Door concrete tips en adviezen te geven is er ook op afstand aandacht voor de werksituatie thuis. Zoals ook eerdere jaren is er een HZ Vitality week georganiseerd waar een breed scala aan activiteiten is georganiseerd met het oog op het algehele welzijn van de individuele medewerker van de HZ. Om dit thema ook naast deze week extra kracht bij te zetten is er ook een Vitaliteitscoach aangesteld die voor een belangrijk deel activiteiten organiseert voor alle medewerkers, maar die ook individuele begeleiding biedt.

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

7.1.4. Bedrijfsvoering

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

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

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

7.2.1. Bestuursakkoord NPO mbo en ho

Het bestuursakkoord NPO mbo en ho heeft als doel het voorkomen of inhalen van studievertraging bij studerende(n) 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.

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. HZ ontving hiervoor 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 studerende(n) 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 zet de beschikbare middelen, inclusief aanvullende investeringen, als volgt in:

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

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

Monitoring en verantwoording

Besteding en verantwoording van de NPO-middelen is gekoppeld aan de bestaande planning-en-controlcyclus (kaderbrief – begroting – jaarplannen – bestuur- en managementrapportages). De uitwerking van de besteding op de thema's wordt nader geconcretiseerd en vastgelegd in de actieplannen van de opleidingen, lectoraten en kenniscentra. De actieplannen worden besproken met de opleidingscommissies waarin met name studerende deelnemen. 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.

De HZ heeft in 2022 € 1.335.670,- toegekend gekregen vanuit het bestuursakkoord NPO hbo wo. 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. Door de krappe arbeidsmarkt en de korte bestedingsduur is een deel van de middelen van 2021 doorgezet naar 2022. Inmiddels is er extra personele inzet, zie hiervoor ook onderstaand financieel overzicht.

BESTEDING 2022 – Bestuursakkoord NPO hbo wo

Toegekend budget 2022	€1.335.670
Bestede middelen	€932.569
Beschikbare middelen	€403.101

Het resterend budget van 2022 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- en doorstroom".

In 2022 is de inzet van extra aangestelde studieloopbaancoaches voor het intensiveren van de begeleiding bij opgelopen achterstanden, voor extra begeleidingsuren langstudeerders en voor het verstevigen van studiekeuzecheck bij instromende studenten met aandacht voor deficiënties en studenten met een ondersteuningsvraag gecontinueerd. Tevens is er inzet van extra onderwijsondersteuners binnen de 3 onderwijsdomeinen.

In 2022 zijn maandelijks bijeenkomsten voor studieloopbaanbegeleiders georganiseerd om kennis uit te wisselen. Ook zijn er in samenwerking met de studentpsychologen specialistische trainingen en masterclasses

georganiseerd gericht op vaardigheden en aanpakken die de psychologische weerbaarheid van studenten vergroot

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.

Thema 2: Welzijn studenten en binding met de opleiding

Het Student Succes Centrum is in oktober 2022 geopend op locatie Edisonweg. Zie hiervoor ook paragraaf 7.1.

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

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

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

Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stage

Om de stagetekorten te beperken is onder andere ingezet op versterking van de coördinatie met betrekking tot stage en afstuderen, mede met het oog op welzijn en bevordering van innovatie in stagebegeleiding. De HZ werkt mee aan de realisatie van het project 'de hybride docent', waarvan de regie ligt bij de ZAOS (Zeeuwse Academische Opleidingsschool).

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

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

Thema 5: Overig

Om invulling te kunnen geven aan de ambities op bovenstaande thema's is werving van goed gekwalificeerd personeel een vereiste. De huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt maken de werving van geschikt personeel complex, met name voor een hogeschool in een krimpregio. De HZ heeft er dan ook voor gekozen om een deel van de NPO-middelen in te zetten om 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 zijn een recruiter en medewerker arbeidscommunicatie aangesteld. Deze invulling is in 2022 gecontinueerd waarbij de focus in de besteding van de middelen uiteindelijk gericht is op de arbeidsmarktcommunicatie.

Er is een medewerker voor de opleiding Pabo aangesteld voor extra secretariële ondersteuning voor het docententeam, 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 7.

7.2.2. Bestuursakkoord onderzoek Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker

Veel wetenschappelijk onderzoek heeft sinds het begin van de coronacrisis vertraging opgelopen. Via 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.

2022	Aantal personen	Totaal fte	Gemiddelde vertraging in maanden per fte	Kosten per fte per maand	
Promovendi					
Postdocs					
Docent-onderzoekers lectoraat Healthy Region	7	6,6	2	€ 5.350,00	€ 59.920,00
Docent-onderzoekers lectoraat ARC TWE					
Lectoren	1	0,8	2	€ 6.500,00	€ 10.400,00
Overige onderzoekers					
				Totaal	€ 70.230,00

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 die bovendien:
 - 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 2022 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 2022 heeft de HZ geen gebruik gemaakt van enige vorm van derivaten en heeft de HZ 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 2021-2022 en 2022-2023 worden geen maatwerktrajecten verzorgd door HZ waarbij de uitvoering (deels) door derden wordt verricht in opdracht van HZ.

HZ besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van 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 studenten 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 HZ samen met Avans Hogeschool de Associate Degrees Academie te Roosendaal gestart.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

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

Op basis van behaalde diploma's (mbo, hbo en wo) bestaat de mogelijkheid een aangepast lesprogramma te volgen. Sommige verwante mbo-opleidingen sluiten inhoudelijk zodanig aan bij hbo-opleidingen dat een instromende 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-studenten gedurende de mbo-opleiding opdrachten en colleges volgen op hbo-niveau. Ten slotte bestaat de mogelijkheid om op basis van werkervaring verkorting van studietijd van een deeltijdopleiding te realiseren via het erkennen van verworven competenties (EVC). Relevante kennis en vaardigheden (competenties) die in de praktijk zijn opgedaan, kunnen effect hebben op de samenstelling van het opleidingsprogramma. In een EVC-assessment beoordelen deskundige en onafhankelijke assessoren de competenties van een kandidaat. Zij leggen hun oordeel vast in een rapportage. De examencommissie van de betreffende hbo-deeltijdopleiding bepaalt op basis van die rapportage een passend opleidingsprogramma voor de kandidaat. Deze procedures worden uitgevoerd door het EVC-Centrum van HZ. Werkenden die een hbo-diploma in deeltijd willen behalen, vormen de doelgroep.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

In het studiejaar 2022-2023 kwamen er 106 studenten uit het buitenland naar de HZ (exchange studenten) en volgden 158 HZ-studenten 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 studenten worden door de HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft HZ naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studenten.

Thema 5 Collegegeld niet door student zelf betaald

De student betaalt het collegegeld in principe 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 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 studenten in Nederland hiervan gebruik

maken. Tenslotte bestaat de mogelijkheid om een minor te volgen bij een instelling die niet aangesloten is bij KOM. Hieruit vloeit voort dat als een externe studerende een minor volgt de externe kosten kunnen worden verrekend via KOM of als dat niet mogelijk is, op factuurbasis als contractonderwijs aan de studerende in rekening worden gebracht.

Thema 7 De studerende volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven

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

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

De HZ had in 2022 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 te koppelen aan het bijbehorende 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 de bekostigde (reguliere) taak 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 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 inventariseert HZ concrete vraagstukken bij bedrijven en andere rechtspersonen. Studerenden 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. Op deze wijze krijgt de publiek-private samenwerking ook echt inhoud.

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

Alle publiek-private activiteiten zijn 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. PROFILERINGSFONDS EN OVERIGE FINANCIËLE ONDERSTEUNING STUDERENDEN

De doelstelling van het profileringsfonds is het financieel ondersteunen van bij de HZ ingeschreven studerenden die door een bijzondere omstandigheid studievertraging oplopen of verwachten op te zullen gaan lopen. In 2022 heeft één studerende een beroep gedaan op het profileringsfonds.

CATEGORIE	AANTAL HZ-STUDERENDEN
Studerenden in overmachtssituaties Zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of onvoldoende studeerbare opleidingen.	Aanvragen: 1 (aanvraag is toegewezen)
Bestuurders van studie- of studerenverenigingen of de Hogeschoolraad Leden van het bestuur van een door het College van Bestuur erkende studerenorganisatie, een opleidingscommissie of het medezeggenschapsorgaan kunnen in aanmerking komen voor het profileringsfonds wanneer zij studieovertraging oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege hun lidmaatschap.	Aanvragen: geen
Overige categorieën <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studerende, uitgaande beurzen e.a.</i> Het College van Bestuur kan op grond overige bijzondere omstandigheden waarin een studerende verkeert, een bedrag uit het profileringsfonds toekennen, waaronder bijzondere prestaties op het gebied van topsport.	Aanvragen: geen
Totale toekenning profileringsfonds 2022	€ 2.400,-

Los van het profileringsfonds faciliteert de HZ de leden van zowel de Hogeschoolraad (medezeggenschapsraad HZ) als de Opleidingscommissies. Studerende leden van de Hogeschoolraad ontvangen een reguliere financiële facilitering van € 100,- per maand, waarbij het studerend lid van het Dagelijks Bestuur van de hogeschoolraad nog een toelage ontvangt van € 100,- per maand. Studerenden ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid van tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2022 is in totaal € 6.900,- uitgekeerd aan studerende leden van de Hogeschoolraad. Aan studerenden die zitting namen in de Opleidingscommissies is in 2022 in totaal € 2.141,50 uitgekeerd.

Financiële ondersteuning aan niet-EER studerende 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 wordt gegeven in hoofdstuk 5.1.6.

Verder kan financiële ondersteuning aan studerende van de HZ worden geboden door middel van het noodfonds van de HZ. Het noodfonds heeft als doelstelling om aan bij de HZ ingeschreven studerende in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning te bieden in de vorm van een renteloze lening. In 2022 hebben vijf studerende een beroep gedaan op het noodfonds. Deze aanvragen zijn toegekend en afgehandeld in overleg met de desbetreffende decaan.

8.5. VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDERS

Onderstaand overzicht betreft de vergoedingen aan en de declaraties van de twee bestuurders in 2022:

**Overzicht verantwoording
bestuurskosten en declaraties 2021**

	J.L. Dane	B.M. Oomen	CvB gezamenlijk	Totaal
1. Representatie	€1.362	€205	€58	€1.625
2. Reiskosten binnenland	€434	€817	€0	€1.251
3. Reiskosten buitenland	-	-	-	-
4. Overige kosten	-	-	-	-
Totaal	€1.796	€1.022	€58	€2.876

Daarnaast had de heer J.L. Dane in 2022 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 deze bestuurder.

Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders 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 • Global Project & Change Management (ENG)	• Technische Bedrijfskunde		• Technische Bedrijfskunde (deeltijd) • Logistiek (deeltijd)³ • Energietransitie Engineer (deeltijd)³		River Delta Development ²
Economisch domein					
• Finance & Control • Bedrijfskunde • Commerciële Economie • Communicatie • Human Resource Management • International Business (ENG) • Sportkunde • Tourism Management (ENG)	• Bedrijfskunde • Human Resource Management³		• Tourism Management (voltijd) • Bedrijfskunde (deeltijd) • Food & Gastronomie (deeltijd)⁴ • Sport (deeltijd)⁴		
Sociaal- maatschappelijk domein					
• Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek • Social Work • Verpleegkunde • Verpleegkunde- Vroedkunde¹	• Social Work • Verpleegkunde • Pedagogiek • Leraar Basisonderwijs³		• Pedagogisch Educatief Professional (deeltijd) • Health & Social Work (deeltijd)		

1. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouder van de opleiding Verpleegkunde.
2. Deze master betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam.
3. Gestart per september 2022.
4. Toets Nieuwe Opleiding behaald. Start per september 2023

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: VERANTWOORDING PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK (FORMAT VERENIGING HOGESCHOLEN)

HUIDIGE SITUATIE PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

2.1. STRATEGIE EN VISIE

Praktijkgericht onderzoek vervult binnen een hogeschool verschillende functies.

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

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 studerende, docent, bedrijfsleven en omgeving gerealiseerd wordt.

‘Bijdragen aan een betere wereld’ is de titel van het instellingsplan 2022 - 2027 van de HZ. Dit vormt de basis voor de maatschappelijke opgaves die het opleiden van professionals en doen van praktijkgericht onderzoek zijn. Het instellingsplan is de leidraad voor de inhoudelijke opdracht van het praktijkgericht onderzoek met en voor de regio en de integratie hiervan in het onderwijs. De HZ ondersteunt hiermee de human capital agenda en is een motor voor innovatie in de regio.

De HZ is ontwikkeld van klassieke hogeschool naar onderzoeks- en kennisinstituut voor en in de regio, waarbij het praktijkgericht onderzoek een prominente plek inneemt, naast het opleidingsportfolio. De HZ richt zich primair op de drie gekozen thema's water, energie en vitaliteit.

De HZ is een University of Applied Sciences. Uitgangspunt is dat het praktijkgericht onderzoek voortkomt uit regionale maatschappelijke opgaves, aangedragen door de regionale bedrijven en instellingen. Om hierop aan te sluiten heeft de HZ twee Applied Research Centers opgericht: het Applied research Center Technologie Water Milieu (ARC TWE) en het Applied Research Center Vitality (ARC Vitaliteit). ARC's zijn opgebouwd uit onderzoeksgroepen met onderzoekers en lectoren en enkele kenniscentra. Er is geen top-down benadering, maar de onderzoeksgroepen en lectoren geven inhoudelijk richting aan de ARC's. De onderzoeksgroepen sluiten dicht aan bij de maatschappelijke vragen en onderhouden nauwe relaties met de regionale stakeholders, de kennispartners van HZ.

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

Het ARC TWE is in 2022 gevisiteerd, het ARC Vitality begin 2023. Evaluatie leert dat er een heel goede inbedding van beide ARC's is in de beroepspraktijk. De kruisbestuiving tussen de onderzoeksgroepen in en tussen de ARC's is zichtbaar en in verbinding met de vele interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties. Daarbij worden er veel additionele middelen verworven boven op de basisfinanciering. De onderzoeksthema's die de onderzoekseenheden oppakken hebben maatschappelijke relevantie en bieden goede kansen voor het verder uitbouwen van de strategische samenwerkingen met praktijkpartners, andere hogescholen, kennisinstellingen en universiteiten.

2.2. ONDERZOEK EN THEMA'S

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

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	Het lectoraat Healthy Region ontwikkelt kennis over het verband tussen gezond gedrag van inwoners en toeristen in relatie tot de omgevingsfactoren in Zeeland. Het onderzoekt hoe je innovatieve oplossingen en samenwerkingsvormen voor gezondheidsbevordering, gezonde leefstijl en alles daaromheen kunt ontwikkelen en stimuleren. Het wil gezond gedrag stimuleren en op deze manier de gezondheid en leefbaarheid van inwoners én toeristen in Zeeland verbeteren. In haar onderzoeksprojecten brengt het lectoraat de gescheiden sectoren van sport en bewegen, vitaliteit, toerisme, welzijn en gezondheidszorg samen. Het lectoraat Ouderenzorg (LOZ) is gericht op de ouderenzorg toekomstbestendig te maken. Het is bittere noodzaak in een provincie als Zeeland, dat samen met Limburg de provincie is waar de meeste ouderen wonen. Naast de inzet van technologie onderzoekt het lectoraat of psychosociale innovaties ouderen kunnen helpen. Het richt zich met name op het bevorderen van beweging onder ouderen. “Een zittende levensstijl draagt bij aan kwetsbaarheid en aan dementie”, aldus Andringa. De derde onderzoekslijn is onderwijskundige innovatie. Het lectoraat wil haar gebruikte onderzoeksmethodieken kiezen op basis van het doel, zorgen dat er meer expertise en kennis van alle betrokkenen wordt ingebracht en een leeromgeving creëren die studerenden en professionals uitdaagt. Het lectoraat Excellence and Innovation in Education (LEIE) houdt zich bezig met de vraag hoe we op regionaal niveau samen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het creëren van excellent onderwijs. Van Schaik omschrijft excellent onderwijs als ‘onderwijs dat het verschil maakt voor iedere leerling en studerende en een vliegwiel is voor kansengelijkheid’. Op de hierboven genoemde basisschool Het Element is hiervan een goed voorbeeld te zien. De kinderen, vaak afkomstig uit gezinnen met armoedeproblematiek of een migratieachtergrond, krijgen les op maat. Dit kan voor elk vak een ander niveau zijn. Het Element denkt niet meer in groepen, maar in zogenaamde onderwijsunits.
Onderwijs- en talentontwikkeling	N.V.T.
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Het kenniscentrum Zeeuwse samenleving doet onderzoek naar sociaal-maatschappelijke en desgewenst economische kwesties in Zeeland. De onderzoekers herkennen zo trends en ontwikkelingen in Zeeland en beschrijven en analyseren die. Het KCZS wil met zijn onderzoek bijdragen aan een toekomstbestendige samenleving waarin alle inwoners meedoen.
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Biobased Bouwen en Marine Biobased Chemie, zie de beschrijving bij 1.2 onder b hierna.

Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	N.V.T.
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	De onderzoeksgroep Supply Chain Innovation, zie de beschrijving bij 1.2 onder b hierna.
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	Waterbeschikbaarheid voor de landbouw, zie de beschrijving bij 1.2 onder b hierna.
Energietransitie en duurzaamheid	Delta Power, zie de beschrijving bij 1.2 onder b hierna.
Kunst en de creatieve industrie	N.V.T.
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Het Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren doet onderzoek naar diepgaand klantinzicht, een belangrijke voorwaarde voor radicale, duurzame innovaties zoals die van Vitro Plus. Het thema duurzaam innoveren heeft de HZ in 2013 al omarmd. Tot 2015 was het ingebed in het Lectoraat Duurzaam Ondernemen en Innoveren. In 2018 is het kenniscentrum in zijn huidige vorm ontstaan en onder de vleugels van het ARC Vitality gekomen. Bijzonder is dat het KCOI zich focust op het midden- en kleinbedrijf; ook in Zeeland verreweg de belangrijkste werkgever en een belangrijke kracht voor duurzame vernieuwing. Het kenniscentrum wil de Zeeuwse innovatiekracht bevorderen en het midden- en kleinbedrijf versterken met hulp van nieuwe kennis en methodieken uit de toegepaste economie. Hiermee levert het ook een bijdrage aan de brede welvaart in Zeeland.
Veiligheid	Waterveiligheid, Resilient Delta's en Building with Nature, zie de beschrijving bij 1.2 onder b hierna.
Toerisme en gastvrijheid	Het Kenniscentrum Kusttoerisme (KCKT) is van belang voor een provincie waar de vrijetijdsector goed is voor ruim 10 procent van de economie. Doelstelling van het kenniscentrum is om 'middels kenniscirculatie en kenniscreatie invulling te geven aan de kennisvraagstukken van ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties met als doel duurzame innovatie van de toeristische sector in Zuidwest-Nederland te faciliteren, teneinde de economische meerwaarde te stimuleren'. Het KCKT werkt samen met Breda University of Applied Sciences en NHL Stenden Hogeschool in het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH).
Anders namelijk	N.V.T.

b. Geef een overzicht van de lectoraten van uw instelling in het jaar van het betreffende bestuursverslag. Als dit overzicht online staat kunt u ook naar de online bron verwijzen.

Zie het overzicht hieronder en nader <https://hz.nl/onderzoek/kenniscentra-lectoraten/>.

Lectoraat/ onderzoeksgroep/ Kenniscentrum ¹	Naam/namen lector/lectoren	Korte omschrijving lectoraat/onderzoeksgroep/kenniscentrum
ARC-TWE:		
Lectoraat Resilient Deltas	Teun Terpstra	Doet praktijkgericht onderzoek naar hoe je een deltagebied zo veilig mogelijk inricht en hoe je de kracht van de samenleving, overheid en bedrijfsleven gebruikt voor een vitale en veerkrachtige delta. Resilient Deltas onderzoekt de samenhang tussen ruimtegebruik, sociaal kapitaal, economie en vitale infrastructuur van deltagebieden. Ook wordt de governance van waterveiligheid- en gebiedsontwikkelingsprocessen onder de loep genomen, zodat er een integraal beeld ontstaat. Op basis van dit inzicht zoekt de onderzoeksgroep een dynamische balans, waarmee de samenleving in deltagebieden zich veerkrachtig, vitaal en veilig kan ontwikkelen.
Lectoraat Building with Nature	Wietse van de Lageweg, Tjeerd Bouma	Gebruikmaken van de natuur voor de verdediging van de kust. Gebruikmaken van natuurlijke processen, niet alleen om de waterveiligheid te verbeteren, maar ook om natuurlijke waarden aan de gebieden toe te voegen. Dit gebeurt in samenwerking met verschillende partners. Hiermee willen we bereiken dat de kennis van wetenschappelijk onderzoek wordt benut voor praktische oplossingen, onderzoek en onderwijs worden gecombineerd en nationale en internationale partners samenwerken.
Lectoraat Watertechnology	Hans Cappon	Het lectoraat Water Technology onderzoekt onder meer hoe water zo efficiënt mogelijk kan worden gebruikt of hergebruikt. Deltagebieden zoals Zeeland hebben nauwelijks gebiedseigen zoet water. Zoet water komt vaak uit andere gebieden. Veel bedrijven, bijvoorbeeld in de landbouw en chemische industrie, hebben echter veel zoet water nodig voor hun processen.
Lectoraat Aquaculture in Delta Areas	Jasper van Houcke, Klaas Timmermans	Praktijkgericht onderzoek naar zilte aquacultuur. Het lectoraat Aquaculture in Delta Areas ondersteunt ondernemers in de aquacultuursector door hun kennisvragen praktijkgericht te onderzoeken. De vraag naar seafood stijgt wereldwijd. Steeds meer mensen eten vis en zeevruchten omdat het gezond en lekker is. Het aanbod van vis, schaal- en schelpdieren uit wildvangst stagneert echter. Om toch te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar seafood is een meer gecontroleerde productie nodig: aquacultuur. Zeeland kent een lange traditie op het gebied van zilte aquacultuur. De provincie ligt in een deltagebied en het zoute water is overal vlakbij. Het is dan ook een perfecte locatie voor het duurzaam kweken van vis, schaal- en schelpdieren. Zeeuwse ondernemers lopen voorop in het telen van algen, wieren, wormen, kreeft en vis. Toch staat aquacultuur in de kinderschoenen in vergelijking met de landbouw. Aquacultuurondernemers hebben veel kennisvragen en uitdagingen qua innovaties. Deze gaan bijvoorbeeld over hoe zij hun producten kunnen optimaliseren, welke nieuwe soorten ze kunnen kweken en welke technieken het beste zijn.

¹ Voeg meer rijen toe indien gewenst

		De onderzoeksgroep Aquaculture in Delta Areas ondersteunt de ondernemers met onderzoek naar dit soort vragen. Zij doen dit vaak in samenwerking met andere kennisinstellingen en adviesbureaus. Ook werken de onderzoekers en studerende samen met mensen uit de beroepspraktijk. Het onderzoek vindt vaak plaats in het veld of in het SEA-Lab bij de HZ in Vlissingen. De onderzoeksgroep verzorgt ook trainingen en cursussen over aquacultuur.
Lectoraat Marine Biobased Chemie		Het lectoraat Marine Biobased Chemie wil mariene biomassa en de stoffen die je hieruit kunt verkrijgen duurzaam toepassen in de transitie naar een bio-circulaire economie. We richten ons op de transitie van de voedselketen en nieuwe biobased toepassingen.
Lectoraat Supply Chain Innovation		Het lectoraat Supply Chain Innovation van HZ University of Applied Sciences onderzoekt met bedrijven en overheden in de regio hoe innovaties de logistieke ketens in Zeeland efficiënter, responsiever, duurzamer en concurrerender kunnen maken. We analyseren de kansen en impact van nieuwe technologie, de meerwaarde en voorwaarden voor succesvolle samenwerking in ketens en de kenmerken van nieuwe businessmodellen bij invoering van nieuwe concepten. Omdat logistiek een 'global playing field' is werken we samen met universiteiten en hogescholen in Nederland en daarbuiten en bekijken we de positie van de Zeeuwse logistieke bedrijven binnen de context van internationale supply chains.
Lectoraat Biobased Constructions		Het lectoraat Biobased Bouwen verzamelt, ontwikkelt, valoriseert en deelt kennis over het toepassen van biobased materialen in de bouw en civiele techniek. Het lectoraat richt zich op de woning- en utiliteitsbouw, bestaande bouw en nieuwbouw, funderingen, constructie, de afwerking van gevels en daken, de stoffering van de binnenzijde en op civiele toepassingen in de weg- en waterbouw. De onderzoekers voeren praktijkgericht onderzoek uit met (internationale) bedrijven, onderzoeksinstituten en studenten. Agro-reststromen Voorkeur gaat uit naar onderzoek naar bouwmaterialen en –systemen die zijn gemaakt uit in de regio beschikbare agro-reststromen. Hierdoor ligt de focus op materialen en composieten uit vlas, hennep, bamboe en hout en isolatiematerialen van (vlas)kalkhennep, mycelium, riet en stro en wieren.
Lectoraat Data Science	Mischa Beckers	Doet praktijkgericht onderzoek naar het creëren van dataproducten. Ze richt zich met name op producten die belangrijk zijn in een deltagebied zoals Zeeland, bijvoorbeeld voor kustbescherming, veiligheid, toerisme, voedsel, industrie, energie en logistiek. Aan elk dataproduct ligt een onderzoeksproces ten grondslag. In de eerste, cruciale stap (business understanding) wordt onderzocht wat de vraag precies is. Daarna wordt ruwe data verzameld en geschikt gemaakt voor de rest van het proces. Een mogelijke vervolgstap is om de data te visualiseren of op een andere manier te communiceren. Vervolgens kunnen de data verder worden gemodelleerd aan de hand van machine learning. Dit omvat verschillende technieken zoals clusteren, voorspellen, classificeren en anomalieën detecteren. Uiteindelijk leidt dit tot een dataproduct.
Lectoraat Delta Power	Jacob van Berkel	Doet onderzoek naar de mogelijkheden van deltagebieden om duurzaam energie op te wekken en op te slaan. Er zijn voldoende energiebronnen in de deltagebieden: stromend water, wind en zon. Windmolens en zonnepanelen kent inmiddels iedereen, maar kun je ook energie opwekken met water dat stroomt, valt of in golven beweegt? Welke techniek werkt het beste? Wat levert het meeste op tegen betaalbare kosten? Hoe kunnen we energie opslaan en terugbrengen in

		het net? En wat past het beste in de omgeving en is ecologisch verantwoord? Delta Power probeert via praktijkgericht onderzoek antwoorden te vinden op deze vragen.
Lectoraat Asset Management	Rob Schoenmaker	Het lectoraat Assetmanagement doet onderzoek naar effectief en efficiënt langetermijnbeheer van bedrijfsmiddelen (assets) die bepalend zijn voor de leefbaarheid en duurzaamheid van de Zuidwestelijke Delta. De groep brengt hiervoor onderzoekers, studerende, professionals uit de praktijk en beleidsmakers samen. Assetmanagement gaat over het beheer van bedrijfsmiddelen, meestal in de openbare ruimte of als onderdeel van de infrastructuur. Denk bijvoorbeeld aan bruggen, wegen, sluizen, verkeerscentrales, rioleringen en groenvoorzieningen. Strategieën. De onderzoekers ontwikkelen strategieën op basis van prestaties, kosten en risico's. Ze richten zich met strategisch assetmanagement op de nieuwste markten en technische ontwikkelingen, het beheer van assets met nieuwe technieken en innovatieve methoden en smart and data driven assetmanagement. Het laatste wordt in de toekomst belangrijker. Ook worden thema's als circulariteit, het verlengen van de levensduur en klimaatadaptatie steeds belangrijker binnen het onderzoeksgebied.
ARC-Vitality		
Kenniscentrum Kusttoerisme		Geeft invulling aan kennisvraagstukken van ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties door middel van kennisontwikkeling en kennisoverdracht met als doel duurzame innovatie van het vrijetijd domein in Zeeland te stimuleren.
Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren		Onderzoekt in opdracht van mkb-ondernemers, belangenorganisaties, overheden, inwoners en het onderwijs vraagstukken rondom duurzame innovaties en ondernemerschap.
Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving		Doet onderzoek naar sociaal-maatschappelijke en desgewenst economische kwesties in Zeeland. De onderzoekers herkennen zo trends en ontwikkelingen in Zeeland, beschrijven en analyseren deze.
Lectoraat Healthy Region	Olaf Timmermans	Zoekt de raakvlakken tussen toerisme, vitaliteit, bewegen, welzijn, gezondheid en Zeeland en kijken wat er dan ontstaat. Het lectoraat draagt bij aan slimme, duurzame en inclusieve groei van het toerisme en de economie van Zeeland.
Lectoraat Excellence and Innovation in Education	Patrick van Schaik	The Excellence and Innovation in Education chair wants to maintain and further develop the quality of and connections in Zeeland education through practice-based research and new initiatives.
Lectoraat Ouderenzorg (in samenwerking met University College Roosevelt)	Gerda Andringa	Missie: Innoveren in de ouderenzorg, voor en door studerende, docent-onderzoekers en het werkveld, omdat dit van groot belang is voor de kwaliteit en uitvoerbaarheid van de zorg voor ouderen.
Lectoraat Expertise and Valorisation Management	Hans de Bruin	Expertise and Valorisation Management (EVM) approaches complex social issues in a multidisciplinary manner. The social challenges we face, such as climate change, robotisation and limitations in economic growth are 'wicked' in nature: there is no single problem, let alone a single solution. The Expertise Management Methodology (EMM) provides a framework in

		which stakeholders from different backgrounds and with different, often opposing world views, search for solutions that have the broadest support.
--	--	--

2.3. INKOMSTEN

Geef de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek aan.

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	2.187.317
2	Inkomsten 2e geldstroom	4.033.709
3	Inkomsten 3e geldstroom	756.088
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	393.456
	Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	7.370.570

2.4. HUIDIGE SITUATIE PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

INTEGRATIE IN HET KENNISECOSYSTEEM

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

2.4.1. Basisindicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

Geef een overzicht van de Centres of Expertise² waar uw instelling bij betrokken is.

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
Centre of Expertise Deltatechnologie (Delta Platform)	In deltagebieden spelen vaak complexe uitdagingen waar we nog veel van kunnen leren. Nieuwe inzichten en meer kennis ontwikkelen om deze uitdagingen aan te gaan, zorgt ervoor dat deltagebieden veilig én leefbaar blijven. In deze cases staan dit soort uitdagingen centraal. Delta Platform faciliteert verschillende cases of projecten én betreft het onderwijs erbij.
Centre of Expertise Biobased Economy	The Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) is central to the transition to a biobased economy as a knowledge partner of many companies and organizations. We conduct applied research that matters, help companies with their biobased ambitions and ensure that biobased gets a place in all levels of education.
Centre of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality	Both at a national and international level, the CoE wants to help market parties, destinations and industry to make choices for conscious sustainable development. The CoE does so by linking universities of applied sciences within the domain of leisure, tourism and hospitality. The CoE matches the several types of expertise, professors, researchers and students to clients and their development issues.
Centre of Expertise Kennis DC Logistiek	Logistiek heeft een grote invloed op maatschappelijke vraagstukken. In het CoE KennisDC Logistiek werken wij samen met onderwijs, onderzoek en werkveld aan vier thema's: • Leefbare stad> We vertalen de last mile naar de optimale mile; • Knooppunten en corridors> We ontwikkelen groene logistieke paden; • Circulariteit en duurzaamheid> Hergebruik grondstoffen, energietransitie, verminder uitstoot en maak ketens circulair; • Zorg> Met nieuwe kennis naar een betaalbare en duurzame zorg.

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

² Een hogeschool moet actief participeren in dit CoE. Het Centre dient zich te ontwikkelen volgens het Verenigingskader Centre of Expertise.

De onderzoekseenheden in beide ARC's zijn goed ingebed binnen de HZ en zeker binnen de regio. De onderzoeksthema's die de lectoraten oppakken hebben maatschappelijke en regionale relevantie en bieden goede kansen voor samenwerking met praktijkpartners en andere hogescholen en universiteiten. Beide ARC's sluiten aan bij nationale en regionale samenwerkingen. Bijvoorbeeld voor ARC Vitaltiy: de Toeristische Uitvoeringsalliantie, Gezond in Zeeland, het lectorenplatform Sport en Bewegen, de Academische Werkplaats Ouderenzorg, het Nationaal Netwerk Brede Welvaart en de Data Alliantie Zeeland op het gebied van arbeidsmarkt. Deze samenwerkingen lopen uiteen van projectmatig tot meer structureel. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval bij de samenwerking Gezonde Regio (met Universiteit Antwerpen). De externe samenwerkingspartners van de HZ zijn te verdelen in kennisinstellingen en partners uit de beroepspraktijk en samenleving. Bij de kennisinstellingen gaat het om universiteiten als de Wageningen Universiteit en Research, Erasmus Universiteit Rotterdam, Tilburg University, Universiteit Antwerpen, Lille University, Canterbury Christ Church University, University of Bournemouth, hogescholen als Breda University of Applied Sciences, Artesis Plantijn Hogeschool en kennis- en onderzoeksinstituten waaronder ViaZorg CBS en SCP. Andere belangrijke regionale partners zijn Impuls Zeeland, Dockwise en Protein Delta Zeeland.

De onderzoeksgroepen en daarmee de ARC's hebben met elkaar een groot en sterk netwerk van organisaties en instellingen binnen hun kennisdomein, gestoeld op goede onderlinge langjarige relaties. Hieronder volgen ter illustratie drie voorbeelden van projecten:

- Project 'Inwonersonderzoek draagvlak toerisme'. Wat vinden de Zeeuwen van toerisme, is de centrale vraag in het eerstgenoemde onderzoek. Doel was om een representatief beeld te schetsen van het draagvlak voor toerisme bij inwoners. Het is een onderlegger voor beleidsvorming ten aanzien van toerisme in Zeeland, zoals het toekomstbeeld 'Bestemming Zeeland 2030'. Het Kenniscentrum Kusttoerisme heeft op dit vlak een voorbeeldfunctie voor de rest van Nederland.
- Project Riobase. Hierin hebben de lectoraten Data Science en Assetmanagement in samenwerking met de Zeeuwse gemeenten, het waterschap en Evides samen een systeem gemaakt waarmee ze het rioolbeheer voor kleine gemeenten eenvoudiger, efficiënter en effectiever maken.
- Project Polder2C's waarbij onder meer de lectoraten Building with Nature en Resilient Deltas zijn betrokken. In het project zijn in het kader van de klimaatverandering de sterkte van de dijken en crisisplannen getest. De onderzoekers deden dat bijvoorbeeld met overstromingsproeven. Het project sprak mensen tot ver over de grenzen aan. Zo publiceerde de Wall Street Journal er zelfs een artikel over.

2.4.2. Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

a. **Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden.** Hoeveel lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten heeft uw instelling met (kennis)partners – bijv. universiteiten, TO2, (KNAW/ NWO)instituten, RKI's en ROM's. Geef hierbij aan met welke (kennis)partners deze samenwerkingen zijn.

Schatting van het aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden:			
Universiteiten	TO2	RKI	ROM
30	3	3	1

b. **Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners.** Beschrijf een aantal succesvolle samenwerkingsverbanden en geef aan waarom deze succesvol zijn.

Voorbeeld 1: Het kenniscentrum Kusttoerisme maakt onderdeel uit van de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA), die samen met haar partners een meerjarenprogramma opzet met provincie en gemeenten in Zeeland. Via het KCKT is er voor het vrijetijd-economisch domein een landelijke samenwerking binnen CELTH. Deze samenwerking werkt op(inter)nationaal niveau en houdt zich bezig met opgaven vanuit primair landelijk perspectief.

Voorbeeld 2: het Lectoraat kent structurele samenwerking met het lectorenplatform Sport en Bewegen en met Universiteit Antwerpen. Bij het lectoraat Ouderenzorg (LOZ) heeft de lector een dubbele aanstelling: bij de HZ en bij University College Roosevelt (UCR) in Middelburg.

Voorbeeld 3: Het kenniscentrum Zeeuwse samenleving is mede-initiatiefnemer van het Nationaal Netwerk Brede Welvaart, waarin ministeries en (landelijke en regionale) kenniscentra zijn vertegenwoordigd (o.a. SCP, PBL en PON/Telos).

c. *Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/living labs) die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn.*

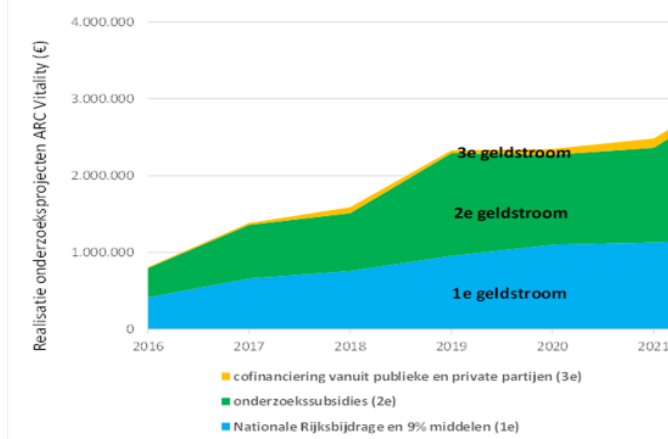
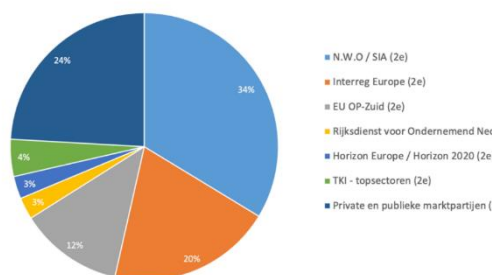
- Living Lab Schouwen-Duiveland (domein TWE).
- Living lab opleiding Social Work met gemeente Vlissingen, de HZ, Juvent en Emergis.
- In het kader van het Europese project FACET is op een terrein aan de Kleverkerkseweg in Middelburg een circulair gebouwde vakantiewoning gemaakt met gebruik van biobased materialen. De woning is een living lab voor producenten van en onderzoekers naar biobased materialen. Het project is overigens een mooi voorbeeld van de samenwerking tussen beide ARC's. Zowel Kenniscentrum Kusttoerisme (ARC Vitality) als het lectoraat Biobased Bouwen (ARC TWE) zijn hierbij betrokken.

d. *Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling. Geef aan welke voor onderzoek relevante grotere bijeenkomsten er het afgelopen jaar zijn geweest, die hebben bijgedragen aan de verbinding/ integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.*

- Lectorale rede Peter van Schaik, lector Excellence and Innovation in Education, met als thema 'Naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijs en opleiden in Zeeland'.
- Lectorale rede Wietse van de Lageweg, lector Building with Nature, met als thema 'Future Shores'.
- Lectorale rede Gerda Andringa, lector Ouderenzorg, met als thema 'Leren met lef: naar een toekomstbestendige ouderenzorg'.

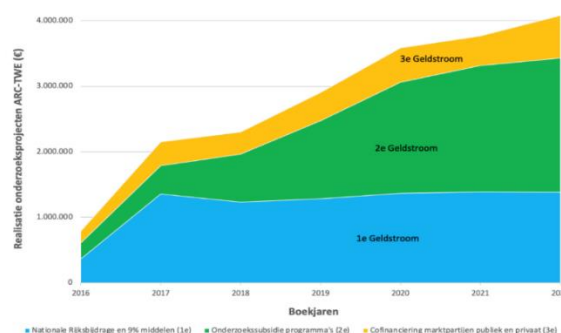
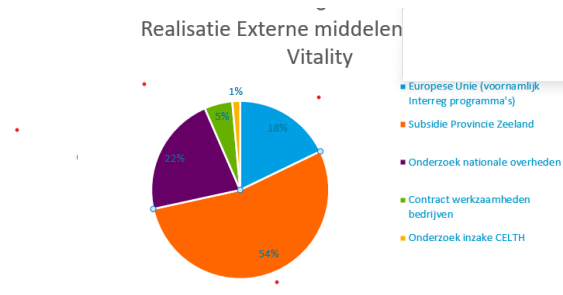
e. *Deelname aan onderstaande aanvragen:*

Realisatie projecten onderzoek ARC-TWE vanuit externe bron € 2.694.037 (2e en 3e geldstroom)
Totale realisatie 2022 uit onderzoeksprojecten (1e,2e,3e geldstroom): € 4.076.514
Dit is exclusief realisatie uren onderzoekers ARC TWE aan Bachelor onderwijs- en het Masterprogramma RDD



Figuur 1. (links): Realisatie externe onderzoeksmiddelen ARC-TWE, 2e en 3e geldstroom boekjaar 2022

Figuur 2. (rechts): Realisatie ontwikkeling (€) over de boekjaren 2016 tot en met 2022 ARC-TWE. Bronnen: Nationale Rijksbijdrage en 9% middelen (1e geldstroom), onderzoekssubsidies (2e geldstroom) en cofinanciering vanuit publieke en private partijen (3e geldstroom)



Figuur 3. (links) Realisatie externe onderzoeksmiddelen ARC Vitality, 2e en 3e geldstroom boekjaar 2022

Figuur 4. (rechts) Realisatie ontwikkeling (€) over de boekjaren 2016 tot en met 2022 ARC-Vitality. Bronnen: Nationale Rijksbijdrage en 9% middelen (1e geldstroom), onderzoek subsidies (2e geldstroom) en cofinanciering vanuit publieke en private partijen (3e geldstroom)

2.5. KWANTITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

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

2.5.1. Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Personele inzet³

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	10	4,8
Onderzoekers en docent-onderzoekers	90	63
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	2	2
Promovendi	5	4,2
Postdocs	1	1,0 (waarvan 0,5 aan onderzoek)
Onderzoeksondersteuning	9	6,2
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 100%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 0%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,7	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ⁴	4	

2.6. KWALITATIEVE VERDUURZAMING EN UITBREIDING

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

2.6.1. Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
ARC TWE	Standaard 1 en 3 worden gewaardeerd met het oordeel voldoende en standaard	Goed	Verstevigen van het onderzoeksprofiel, het concreter, realistischer en kwantificeerbaar maken van de KPI's op doelen, het meer sturen van de ontwikkeling van het kennisniveau van de onderzoekers en het zoeken naar een goede verhouding tussen het aantal mensen en de taken en ambities. Ook raadde de commissie aan om

³ Peildatum 31 december van het jaar.

⁴ Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

	2 en 4 met het oordeel goed, standaard 5 met het oordeel 'voldaan'.		samenwerkingsverbanden naar een strategisch niveau te tillen en standaarden voor onderzoek explicieter te maken.
ARC Vitality	Standaard 1, 3 en 4 worden gewaardeerd met het oordeel voldoende, standaard 2 met goed en standaard 5 met het oordeel 'voldaan'.	Voldoende	Voor de doorontwikkeling van het ARC is een mooie vervolgstap het onderzoeksprofiel duidelijker te positioneren met helderder kaders. De commissie beveelt het ARC Vitality daarbij aan de methodologische uitgangspunten en onderbouwing hiervan explicieter uit te werken. Dit bevordert kennisopbouw en kennisdeling wat zorgt voor verdere theoretische verdieping van de gezamenlijke body of knowledge en skills. De kwaliteitsborging kan daarnaast verder worden versterkt met meer uitgewerkte doelstellingen, indicatoren en bijbehorende streefnormen. Het ARC Vitality streeft ernaar om de gezamenlijke meerwaarde van het research center meer te propageren, bijvoorbeeld door ook actief naar buiten te treden als eenheid. De ambities van het research center en de haalbaarheid van het onderzoeksportfolio kunnen concreter worden gepresenteerd in de jaarplannen en in meerjarige beleidsplannen. Dit zal de herkenbaarheid van het research center kunnen vergroten. Hier ligt volgens de commissie ook een kans om de impact verder te vergroten.

B. Voorbeelden

Voorbeelden praktijkgericht onderzoek en arbeidsmarkt:

Iedere onderzoeksgroep draagt aantoonbaar bij aan kennisvalorisatie, oftewel duurzame doorwerking. Dit vindt op verschillende manieren plaats, zoals product-, proces- en beleidsontwikkeling, kennisontwikkeling, businessontwikkeling en maatschappelijke waardecreatie. In 2021 waren er 65 projecten actief in het totale ARC Vitality. Verschillende onderzoeksresultaten van de projecten worden toegepast door stakeholders en in de praktijk benut. Een andere belangrijke vorm van impact is de netwerkvorming waaraan de onderzoeksgroepen in het ARC Vitality bijdragen, onder meer via open innovatie-omgevingen en lerende netwerken. De onderzoeksprojecten zijn meestal kortcyclisch van aard, waarbij de opgedane kennis vaak in projecten doorschuift. In het Lectoraat Healthy Region (LHR) is bijvoorbeeld een peer-to- peermethodiek ontwikkeld in een project over gezondheidspromotie bij gezinnen met kansarmoede. Deze methode is doorontwikkeld in het Europese 'Ensure'-project en wordt nu ingebracht in een ander aanstaand Europees project. Kennis over duurzame businessmodellen wordt in verschillende projecten gevalideerd en verrijkt. Voorbeelden zijn het Interreg-project 'Facet' van het KCKT en het hierop volgende aanjaagprogramma. En het project 'Werken met Waterlandschappen' van het Lectoraat Building with Nature waar het KCOI als partner is betrokken en maatschappelijke businessmodellen centraal staan. Binnen het Lectoraat Ouderenzorg (LOZ) is in

het project 'Grip op eenzaamheid' een e-learningmodule ontwikkeld. De ervaringen hiermee van deelnemers, geven zicht op de kennis(lacunes) van zorgmedewerkers en worden gebruikt voor het opzetten van een promotieonderzoek over eenzaamheid in de verpleeghuissetting.

Voorbeelden praktijkgericht onderzoek en onderwijs:

De onderzoeksgroepen beide ARC's dragen met talrijke activiteiten bij aan het onderwijs en aan het professionaliseren van zowel het werkveld als de docenten in de HZ. Daarbij wordt het onderzoekend vermogen van de studerenden en professionals gestimuleerd. Activiteiten bestaan onder meer uit het verzorgen van (delen van) cursussen, gastcolleges, het inbrengen van real life casuïstiek in opleidingen, het bijdragen aan curriculumontwikkeling en het inhoudelijk begeleiden van studerenden bij onderzoek in minors, stages en afstudeerprojecten. Een voorbeeld is het Interreg project 'Stay Active and Independent for Longer' (SAIL). Daarbij richtten studerenden uit de Bachelorprogramma's Social Work, Tourism Management en Verpleegkunde zich op het bevorderen van bewegen, gezond eten en sociale participatie bij 55-plussers (inwoners en toeristen). Studerenden van de bachelor Communicatie stelden persona's op voor de communicatiestrategie. Andere voorbeelden zijn het verzorgen van de minor Becoming Fit for the Future en de minor Professional in de Gezonde Regio (van LHR). In deze minoren bestaan crossovers tussen de onderzoeksgroepen. Zo onderzochten studerenden in de minor Professional in de Gezonde Regio voor het LOZ de motivatie van ouderen om te bewegen.

De coronapandemie had forse impact op de samenwerking met het onderwijs. Het onderwijs ging online en onderzoeksprojecten stagneerden. Binnen het domein BVH is gedurende de pandemie 'De Garage' opgestart. In De Garage konden studerenden als vervangende stage werken aan tal van onderzoeksprojecten op het gebied van economie, toerisme en maatschappij. Studerenden bedrijfseconomie werkten bijvoorbeeld aan het Interreg-project Facet en gingen mee in gesprek met ondernemers over hun duurzaamheidsinitiatieven. Inmiddels heeft De Garage een vaste plek in het onderwijs, waar onderzoek en onderwijs samenkomen in inter- en transdisciplinaire projecten en onderwijsinnovatie. De Garage is gestart in het domein BVH, maar momenteel sluiten ook studerenden uit de domeinen HEW en TWE aan.

Het ARC Vitality is gestart met het ontwikkelen van de master Vital Regions (in a rural coastal area). Deze master wordt met bijna alle onderzoeksgroepen ontwikkeld vanwege het transdisciplinaire karakter en maakt onderdeel uit van de Regiodeal Zeeuws Vlaanderen. Daarnaast participeert het ARC Vitality via CELTH in het vormgeven van een 3e cyclus: het professional doctorate traject in het Hbo. Het ARC Vitality heeft drie plaatsen in de landelijke pilot in het domein Leisure, Tourism & Hospitality, waarvan er twee effectief worden ingezet.

C. Functiehuis

In 2022 lag de focus op teamontwikkeling en vooral ook talentontwikkeling. Talentontwikkeling is het uitgangspunt voor de cyclus van ontwikkelgesprekken op de HZ. Het sturen op (en optimaliseren van) talenten leidt tot een verhoogd welzijn, betere prestaties en innovatief gedrag. In de gesprekkencyclus ligt de focus dus vooral op bewustwording, optimaliseren en inzetten van de persoonlijke 'natuurlijke' talenten^{3.3}. De dienst P&OO ondersteunt dit binnen de HZ met een toolbox voor talentontwikkeling. De teams in de ARC's zetten deze instrumenten uit de toolbox actief in. In de planning voor 2023 staat het opzetten van een passend functiehuis voor praktijkgericht onderzoek op de agenda

D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2022 is een Gender Equality Plan vastgesteld.

2.6.2. Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

a) Professionaliseringsactiviteiten personeel. Welke activiteiten zijn ondernomen om het onderzoekspersoneel te professionaliseren (zoals trainingen)?

Het kennisniveau en de expertise van de medewerkers in beide ARC's vormen het fundament voor de kwaliteit van het onderzoek. Het ARC Vitality is trots op haar medewerkers. Zij zorgen ervoor dat partners de HZ weten te vinden op inhoudelijke thema's en dat de HZ (h)erkend wordt als gewaardeerd onderzoeksinstituut. Het opleidingsniveau is het afgelopen jaar verschoven door een toename van masters en PhD's. Het is momenteel als volgt verdeeld: PhD (20%), MSc (66%) en BSc (14%). Er wordt actief gewerkt aan promotietrajecten voor medewerkers. Eén medewerker is recent gepromoveerd, twee medewerkers werken momenteel aan hun promotieonderzoek. Eén medewerker werkt aan een master. Tevens is het ARC Vitality, in directe samenwerking met Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH), betrokken bij het ontwikkelen van een professional doctorate traject.

b) Wat heeft uw instelling gedaan aan Open Science activiteiten, zoals: deelname aan Publinova, aandeel open access in de publicaties (of andere producten van onderzoek), aandeel datasets die volgens de FAIR principes toegankelijk zijn, ontwikkeling publicatiebeleid of andere vormen van open science?

De HZ gaat uit van goed datamanagement omdat dat bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de onderzoeksdata. Voor het opslaan, delen en werken met onderzoeksdata maken we gebruik van HZ Research Drive aan de hand van een datamanagementplan (DMP). Het maken van het DMP doen we volgens een model van HZ, NWO, ZonMw of DCC. Hiermee vergroten we de kans op FAIR data, reproduceerbaar onderzoek, onderzoeksefficiëntie en dat voldoet aan relevante wetgeving zoals AVG. De HZ heeft een eigen repository SURFsharekit om onderzoekspublicaties en -data in te publiceren. Daar waar anonimiteit kan worden gewaarborgd wordt de dataset beschikbaar gesteld aan derden. De Vereniging Hogescholen en HZ onderschrijven de doelen van Open Science waaronder Open Access. De HZ heeft een research datamanagement-beleidsplan en alle onderzoeken worden uitgevoerd conform de Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.

c) Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem. Geef aan of uw instelling een onderzoeksinformatiesysteem heeft waarmee op een centrale plek en op een eenduidige manier onderzoeksinformatie wordt vastgelegd en beschikbaar gemaakt (ja/ nee).

Ja.

d) Aanwezigheid datamanagementsystemen. Geef aan of uw instelling een datamanagementsysteem heeft (ja/ nee).

Ja.

e) Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming. Wat heeft uw instelling dit jaar gedaan om de medezeggenschap op het terrein van onderzoek binnen uw instelling te bevorderen? Of onderzoekers beter te betrekken bij beleidsvorming.

In 2022 is structureel overleg tussen management van beide ARC's opgezet. De professionalisering van onderzoek - als fundamenteel onderdeel van de kennisinstelling die de HZ is - staat daarbij centraal. Evenals de portfoliovorming, de inbedding in de HZ, de kwaliteitsoptimalisatie en de kwaliteitsborging. Het inhoudelijke doel om de onderzoeksgroepen samen te laten werken, crossovers te stimuleren en de organisatie te voeren die dit ook mogelijk maakt, is hieraan gekoppeld.

BIJLAGE 3: TABEL DECENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

Opleiding	Totaal budget 2022 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	126.000	99.000	1,4	1,1	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; afmaken PDA/BKE huidige docenten • Investering in de uitvoering/opzet van nieuw onderwijsconcept in het nieuwe gebouw JRCZ • Deelname aan HZ-project vergroten studiesucces, o.a. in eerste leerjaar ARC
Civiele Techniek	90.000	54.000	1,0	0,6	x	x	x	x	x	x	• Uitvoering van project flexibel onderwijs/Osiris voor personalisatie van onderwijstraject • Versterking van de opleidingscommissie: actiever in de evaluatie van de opleiding en het geven van feedback • Organisatie van een deskundig en slagvaardig team door middel van interne trainingen en kalibratiesessies • Ontwikkeling van persoonlijke en professionele ontwikkelingsplannen voor docenten. • Voorbereidend werk voor de integratie van de JRCZ-facilites in ons toegepast onderwijs, inclusief het ontwerpen van practica en samenwerking met andere afdelingen.

Opleiding	Totaal budget 2022 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	
											• Versterking van bestaande samenwerking in het onderwijs (bijv. uitbreiding van de WET-week met 9 opleidingen + Scaldia, of verbetering van de cursus Integrated coastal challenge in samenwerking met Bouwkunde en Watermanagement) • Nieuwe samenwerkingen (i.e. Built Environment Days in samenwerking met Bouwkunde en Watermanagement; Lab Days in samenwerking met het hele domein; gedeelde track toegepaste mechanica met Engineering) • Promotie van sterkere community voor studerenden door middel van projectweek, carrièredag, gebouwde omgeving dag en sociale activiteiten
Chemie	90.000	117.000	1,0	1,3	x	x				x	• Binnen veiligheidsnormen wordt steeds meer in kleinere groepen gewerkt, wat intensievere begeleiding met zich meebrengt • In de structuur van het Chemie-onderwijs wordt onder begeleiding van een docent gewerkt in kleine leerteams met bijbehorende opdrachten • Voorbereiding van de practica wordt binnen kleine leerteams (4-5 studerenden) uitgevoerd • Eerste- en tweedejaarsstuderenden 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	99.000	63.000	1,1	0,7	x	x	x	x	x	x	• Continuering 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 studerenden worden trainingen gevolgd om social media succesvol in te zetten en (online) open dagen professioneel in te richten • Diverse activiteiten worden georganiseerd om de cultuur in de opleiding als een community te laten werken

Opleiding	Totaal budget 2022 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 begeleiding (25% extra uren) door slc voor eerstejaarsstuderenden •
HBO-ICT	126.000	90.000	1,4	1,0	x	x				x	• Deelname aan cursussen: Cambridge, BKE en BDB • Intensieve extra begeleiding eerstejaarsstuderenden (zowel inhoud als slc) om uitval te verminderen • Verdere bouw aan interculturele samenwerking door Nederlandse en Internationale studerenden te begeleiden tot daadwerkelijk samenwerken en begrip voor elkaars cultuur, alsook de organisatie van een gemixte studiereis • Intensieve begeleiding van langstudeerders en potentieel langstudeerders als gevolg van corona, door eerder individuele situaties te vertalen naar werkbare en realistische examenprogramma's
Engineering	90.000	315.000	1,0	3,5	X	X					• Inzet op kwalitatief goede begeleiding voor elk van de vier afstudeervarianten • Intensieve begeleiding eerstejaarsstuderenden
Technische Bedrijfskunde (voltijd en deeltijd)	99.000	171.000	1,1	1,9	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 fasttrackprogramma voor voltijd

Opleiding	Totaal budget 2022 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	
Maritiem Officier	90.000	72.000	1,0	0,8	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	99.000	63.000	1,1	0,7	X	X	X			X	- In verschillende blokken is gestart met integrale projecten, waarbij de lesstof direct in de praktijk wordt gebracht. Studerenden gaan in kleine groepjes hun projectopdracht direct bij een logistieke bedrijven uitvoeren wat meer een intensieve begeleiding en afstemming met de bedrijven vraagt - Er is gebruik gemaakt van de Reiss Profile testen. Deze worden gemaakt en besproken zodat studerenden een goed beeld krijgen van hun eigen (levens)motieven en hoe zij via hun logistieke opleiding deze zo goed mogelijk kunnen vervullen. Deze inzichten vergroten de focus en motivatie van studerenden om de juiste (studie)keuzes te maken - Voor het aanleren van analyse- en besluitvormingsvaardigheden wordt in verschillende cursussen gebruik gemaakt van online games - Deelname aan cursussen om docenten te trainen in het gebruik van Reiss Profile en “serious gaming”, zowel basis- als gevorderde trainingen en intervisiesessies
Domeinbrede kostenplaats TWE	108.000	72.000	1,2	0,8							

Opleiding	Totaal budget 2022 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 Business, Vitality & Hospitality											
International Business	198.000	225.000	2,2	2,5	X	X	X			X	• Continuering van vreemdetalenonderwijs binnen formatie • Meer tijd vrijmaken voor persoonlijke feedback en individuele begeleiding bij het vak Export Management en Spaans • Ontwikkeling doorlopende studieloopbaancoaching • Ontwikkeling van de leerlijn '21st Century Skills', gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling • Opzetten van een buddysysteem voor eerstejaars studerenden gekoppeld aan hogerejaars, onder begeleiding van docent • Teamontwikkeling: bouwen aan een open cultuur waarin we elkaar kunnen aanspreken en focus op gedeelde visie/missie.
Tourism Management	117.000	99.000	1,3	1,1	X	X			X		• Intensivering studieloopbaanbegeleiding om als gevolg van het afstandsonderwijs de relatie met de studerende beter te kunnen managen • Doorontwikkeling van The Garage en Leisure Lab, om studerenden intensiever te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling • Ontwikkeling leerlijn Hostmanship
Sportkunde	81.000	99.000	0,9	1,1	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

Opleiding	Totaal budget 2022 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	
											Curriculumcommissie 2.0
Finance & Control, Bedrijfskunde en HRM (voltijd en deeltijd)	342.000	198.000	3,8	2,2	X	X	X	X		X	(Door)ontwikkeling minoren reporting, auditing & taxes - Extra beschikbare uren voor blokcoördinatoren - Extra uren voor slc's t.b.v. HZ Personality - Extra uren voor portefeuillehouders onderwijs, marketing en kwaliteitszorg - Extra uren voor doorontwikkeling SPOO/blokonderwijs, innovatie/toekomstbestendigheid van de bachelor, ontwikkeling AD-doorstroomtraject. - Inhoudelijke ontwikkeling samenwerking tussen economische nationale opleidingen in blokken en thema's - Onderzoek clusterverkenning - Financiering events vanuit de opleiding i.v.m. belang socialisering studerenden (post corona) - Begeleiding langstudeerders
Commerciële Economie/ Communicatie	162.000	162.000	1,8	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 - Onderwijs- en toetsontwikkeling
Domeinbrede kostenplaats BVH	108.000	117.000	1,2	1,3							
Domein Health, Education & Wellbeing											

Opleiding	Totaal budget 2022 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	
Leraar Basisonderwijs	243.000	135.000	2,7	1,5		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 activiteiten voor studerenden i.s.m. slc's en studerenden • Extra begeleiding langstudeerders en verbetering processen inhalen studieachterstand • Extra uren ingezet op verbeteren van HZ Learn-informatie • Extra gastlessen binnen jaar 3 en 4 op belangrijke onderwerpen binnen het werkveld (passend onderwijs, gedragsproblematiek, huiselijk geweld) • Organiseren van gezamenlijke workshops met opleiding Social Work over multidisciplinaire onderwerpen (alle derdejaars) • Extra leermiddelen aangeschaft (m.n. digitale middelen) • Extra professionalisering voor online onderwijs en gebruik HZ Learn • Extra aandacht professionalisering docenten d.m.v. externe cursussen
Pedagogiek (vt+dt)	171.000	243.000	1,9	2,7	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 events (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 • Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum in de bovenbouw.
Associate Degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie	63.000	45.000	0,7	0,5							
HBO- Verpleegkunde (voltijd, deeltijd)	414.000	279.000	4,6	3,1	X	X	X	X	X	X	• Verbetering inrichting praktijk (vaardigheid) onderwijs, zoals scenariotraining. Dit is verder uitgewerkt naar verbinding tussen stage en scenariotrainingen • Modernisering/uitbreiding van digitale leermiddelen en training simulatietoepassingen. Oriëntatie en pilot op VR-brillen afgerond

Opleiding	Totaal budget 2022 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	
											• Training docenten, leren werken met nieuwe leermiddelen en toepassingen en implementeren in curriculum. In praktijkonderwijs verder geïmplementeerd • Deeltijd- en voltijdopleiding op elkaar aan laten sluiten (voor flexibel overstappen;) ontwikkeling is ook ingezet voor aansluiting AD Health en Social Work en Bachelor Verpleegkunde • Ontwikkeling van de interprofessionele leergemeenschap: samen leren, samen opleiden. • Verkenning voor een gezamenlijke afstudeerfase Vroedkunde- Verpleegkunde met onderlinge vrijstellingen samen met hogeschool AP Antwerpen te realiseren.
Social Work (voltijd en deeltijd)	405.000	279.000	4,5	3,1	X	X	X	X		X	• Doorontwikkeling doorstroomprogramma's (deficiëntieminoren) AD HSW • Deelname workshops blended onderwijs voor digitale professionalisering van docenten • Onderzoek naar (minor)aanbod toegepaste psychologie • Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum van de propedeuse • Ontwikkeling van living labs, hybride werken in samenwerking met werkveldpartners, gemeente Vlissingen
Domeinbrede kostenplaats HEW	90.000	153.000	1,0	1,7							
Totaal	3.411.000	3.150.000	37,9	35,0							

Toelichting op betrokkenheid opleidingscommissie

De opleidingscommissies zijn op verschillende manieren betrokken bij de investeringen vanuit de decentrale middelen. Het plan van de opleiding betreffende de kwaliteitsafspraken vormt integraal onderdeel van het jaarplan van de opleiding. Daarnaast vindt tussentijds overleg met de opleidingscommissies plaats, waarbij de thema's met hun invulling worden besproken. Gespreksonderwerpen wat betreft de thema's waren in 2022 onder andere onderwijsontwikkeling en extra begeleiding studerende(n).

Toelichting op tussentijdse wijzigingen

In 2022 hadden de coronamaatregelen, in veel mindere mate maar nog steeds impact op de plannen van de opleidingen omtrent de kwaliteitsafspraken.

BIJLAGE 4: FINANCIËLE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

Financiële verantwoording centrale projecten kwaliteitsafspraken

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2022: €750.000,-

Lopende projecten in 2022

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2021	Toegekend budget 2022 (€)	Besteding 2022 (€)	Resterend budget 2022 binnen goedgekeurde projecten (€)
1. What's in a game	X	-	-	-	- (afgerond)
2. HZ Sport	X	56.283	-	43.307	12.977
3. Duurzame technische innovatie op water	X	-	-	-	- (loopt niet door)
4. Leisure Impact Lab	X	-	-	-	- (afgerond)
5. HZ Student Community	X	33.011	-	7.446	25.565
6. Data Science	X	7.396	-	-	- (afgerond)
7. NeurUX	X	-	-	-	- (afgerond)
8. Studium Generale	X	-	-	-	- (restsaldo naar project 23)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2022: €750.000,-

Lopende projecten in 2022

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2021	Toegekend budget 2022 (€)	Besteding 2022 (€)	Resterend budget 2022 binnen goedgekeurde projecten (€)
9. Interprofessioneel samenwerken	X	-	-	-	- (restsaldo naar project 23)
10. Should I Stay Or Should I Go	X	6.620	-	2.541	4.079
11. Programmatisch toetsen		22.342	-	7.936	14.406
12. Pilot Cultuur binnen domeinen	X	26.985	-	29.239	1.537 (incl. €3.790 externe baten)
13. Inclusief Onderwijs		37.102	-	16.520	20.582
14. Leven lang leren Bouwkunde		25.464	-	25.467	-3
15. Interdisciplinary Projectweek TWE	X	-	-	-	- (afgerond)
16. Versterking samenwerking onderwijs is onderzoek		16.980	-	5.190	11.790
17. Buddy voor studerenden	X	13.476	-	5.095	8.381
18. HZ Autonomous Transport Challenge		32.960	-	9.957	23.003

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2022: €750.000,-

Lopende projecten in 2022

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2021	Toegekend budget 2022 (€)	Besteding 2022 (€)	Resterend budget 2022 binnen goedgekeurde projecten (€)
19. HZ Mentoring Program	X	600	-	-	- (loopt niet door)
20. Introductie (alle opleidingen eerstejaarsstuderenden studiejaar 2020-2021)	X	42.320	-	23.649	- (loopt niet door)
21. Interdisciplinair festival domein HEW (2)	X	13.260	-	7.027	6.233
22. Ondernemerschap door onderzoek		41.993	-	16.105	25.888
23. SDG Events	X	63.111	68.271	64.798	66.584 (incl. restsaldo projecten 8 & 9)
24. Transitie Team	X	301.525	-	34.886	266.639
25. Build Environment Days	X	-	49.357	1.838	47.519
26. WET Week 2.0	X	-	49.697	49.697	- (afgerond)
27. Making computers work for you		-	12.899	12.839	- (afgerond)

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2022: €750.000,-

Lopende projecten in 2022

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2021	Toegekend budget 2022 (€)	Besteding 2022 (€)	Resterend budget 2022 binnen goedgekeurde projecten (€)
28. Plagiaat – voorkomen is beter dan genezen		-	49.945	8.544	41.401
29. HZ Cult +	X	-	49.580	-	49.580
30. Vendi SC	X	-	2.910	-	2.910
31. Netwerkweek Modulator	X	-	3.000	-	3.000
32. Studentenvereniging Aquila	X	-	3.982	2.429	1.553
33. Startersfunctie neurUX		-	49.994	-	49.994
34. Projectweken NRG	X	-	38.325	240	38.085
35. HZ Debatteam	X	-	13.547	-	13.547
36. Community Caribisch gebied en Suriname	X	-	2.800	-	2.800

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2022: €750.000,-

Lopende projecten in 2022

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2021	Toegekend budget 2022 (€)	Besteding 2022 (€)	Resterend budget 2022 binnen goedgekeurde projecten (€)
37. Story telling as impact tool for waterstories	X	-	40.428	-	40.428
38. Toekomstgericht onderwijs Zeeland	X	-	13.441	-	13.441
39. Restsaldo SV 2022 (CvB initiatieven)	X	-	82.969	-	118.035 (incl. restsaldo afgeronde projecten)

Structureel toegekende projecten

40. Studentpsycholoog	X	8.338	58.704	58.704	- (restsaldo naar algemene pot)
41. Regionaal Ambitieplan	X	97.568	50.000	23.840	138.696 (incl. 14.967 HZ gelden in 2021)
42. HZ Honours Programme	X	72.414	50.000	37.864	84.550
43. HZ Green Office	X	X	1.447	50.021	58.488 -7020 (in mindering op bijdrage 2023)
Algemene kosten		-	10.130	10.130	-

CENTRALE PROJECTEN

Totaal beschikbare budget 2022: €750.000,-

Lopende projecten in 2022

Project	Thema	Bestemmings- reserve 2021	Toegekend budget 2022 (€)	Besteding 2022 (€)	Resterend budget 2022 binnen goedgekeurde projecten (€)
Totalen 2022		921.196	750.000	563.776	1.126.177 (incl. 18.757 HZ gelden/externe baten)
Niet toegekend budget 2022					0

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 studenten wil intensiveren. HZ constateert dat in haar studentenpopulatie in toenemende mate behoefte is aan mentale begeleiding en ondersteuning van studenten. De beschikbaarheid van studievoorschotmiddelen heeft ervoor gezorgd dat de twee studentpsychologen die HZ kent behouden kunnen blijven. De studentpsychologen helpen studenten bij psychosociale problemen die van invloed kunnen zijn op hun studie. In studiejaar 2021-2022 hebben 164 studenten begeleiding gekregen (99 vrouw, 63 man, 2 non-binair). Ter vergelijking: in cursusjaar 2018-2019 werden er ook met 164 studenten gesprekken gevoerd (3.5%), in cursusjaar 2019-2020 met 166 studenten (3.7%) en in 2020-2021 met 202 (4.8%) studenten. Na de stijging tijdens de coronacrisis is het aantal studenten dat bij de studentpsycholoog kwam nu dus weer genormaliseerd. De oorlog in Oekraïne heeft geen invloed gehad op het aantal en soort aanmeldingen. Gemiddeld werden er 3,4 gesprekken gevoerd per studentende. De studentpsychologen bieden eerstelijns hulp, bij complexe problematiek verwijzen zij studenten door naar een tweedelijnsvoorziening. In het studiejaar 2020-2021 is 19 keer doorverwezen. De studentpsychologen maken deel uit van de landelijke overleggroep studentpsychologen. Verder zijn beiden lid van het Nederlands Instituut voor Psychologen en handelen zij volgens de beroepscode.

2. Regionaal Zeeuws Ambitieplan

De website Zeeuwse Ambities is verder ontwikkeld. ten behoeve van leerlingen die in het keuzeprocés verkeren. De hbo Experience, een dag waarop leerlingen uit havo 4 kennis komen maken met 'studeren in het hbo', is succesvol uitgevoerd met 2 scholen. In de decanenkring is ruim gesproken over nieuwe opleidingen en op enkele scholen is kennis gedeeld over het verschil tussen leren en studeren, inclusief de risico's op uitval. Voor 2023 is een verandering ingezet met als voornaamste focuswijziging dat de gelden ingezet gaan worden ter versterking van bestaande activiteiten en met het oog op behoud van leerlingen/studenten in de Zeeuwse regio. Dit project loopt door in 2023.

3. HZ Honours Programma

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

Acht studenten die in 2021 zijn gestart hebben in 2022 hun project afgerond. Vijf van de zestien studenten die zijn gestart in 2022 hebben het Honours Programma formeel afgerond in 2022. Negen studenten hebben het uitgesteld naar 2023. In totaal zijn er acht projecten uitgevoerd met 24 studenten.

4. HZ Green Office

Het HZ Green Office is officieel gelanceerd op 10 oktober 2019, de jaarlijkse “Dag van de Duurzaamheid Onderwijs”. Het Green Office richt zich op het versterken van de student community en het ontwikkelen van een leergemeenschap rondom diverse duurzaamheidsthema’s. Het Green Office verbindt studerenden vanuit verschillende opleidingen en nationaliteiten en versterkt daarmee de HZ Community. Daarnaast levert het een belangrijke bijdrage aan de verankering van de Sustainable Development Goals binnen onze hogeschool. Iedere week organiseert het Green Office een voedselbos-sessie in ons eigen HZ Voedselbos in wording en een sessie in de Student Garden bij APV Housing in Vlissingen. Verbonden aan het samenwerkingsconvenant Schone Schelde organiseert het Green Office tevens wekelijkse opruimacties langs Zeeuwse stranden en wateren, gecombineerd met onderzoek naar hoeveelheden en herkomst van zwerfafval. Verder werkt het, in samenwerking met partijen binnen HZ, aan het stimuleren van fietsen en autodelen, afvalscheiding en -vermindering, meer duurzame en gezonde voeding in het assortiment, energiebesparing en vergroening van het schoolplein. En samen met lokale, nationale en internationale partijen organiseert en ondersteunt het green office bij diverse duurzaamheidsevenementen. Een overzicht van alle projecten en evenementen is te vinden op <https://hz-green-office>.

BIJLAGE 5: INHOUDELIJKE RAPPORTAGE CENTRALE PROJECTEN KWALITEITSAFSPRAKEN

LOPENDE PROJECTEN IN 2022

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Status
HZ Community Programmatisch Toetsen	2020 – aanvraagronde 2	De opleidingen die aan de slag zijn of gaan met programmatisch toetsen willen de handen ineenslaan en leren van elkaar. Het doel is hierbij om sparringpartner voor elkaar te zijn, van gemaakte ‘fouten’ te leren, en met verrijkte inzichten het eigen curriculumontwerp te versterken. Dienst Onderwijs, Onderzoek, en Kwaliteit 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 vormen wij gezamenlijk een community of practice voor programmatisch toetsen en zetten we onderling een feedbackcultuur neer (practice what you preach). Extra doelstelling is om de inzichten die worden opgedaan te documenteren en deelbaar te maken, zodat ook andere opleidingen binnen (en buiten) de HZ kunnen leren hiervan. Kortom, de doelstelling van de oprichting van de HZ-community Programmatisch toetsen is tweeledig: 1) de onderwijsinnovatie binnen de vijf opleidingen een boost geven; 2) andere opleidingen (binnen en buiten HZ) inspireren met de inzichten die worden opgedaan bij de (implementatie) van de onderwijsinnovatie.	- Project loopt langer door dan gepland vanwege corona - Thematische interviews (o.a. feedback in programmatisch toetsen, portfolio) zijn georganiseerd en werden goed bezocht. Kennisdelingsactiviteiten zijn uitgevoerd waarbij de uitkomsten van de interviews en overleggen worden gedeeld. - De uitgaven zijn in 2022 lager dan begroot wegens niet inhuren van experts. - Resterende budget wordt aangewend om de community programmatisch toetsen langer voort te zetten met inzet van middelen voor ondersteuning	Loopt door in 2023
HZ Student Community	2020, aanvraagronde 1	De HZ Student Community heeft als doel nationale en internationale studerende met elkaar te verbinden door het aanbieden van verschillende activiteiten. Daarnaast de activiteiten niet alleen HZ-breed aanbieden maar richten op alle studerende van heel Zeeland, bijvoorbeeld Scalda en University College Roosevelt (UCR).	- De Student Community werkt samen met HZ Sport, de catering en verschillende opleidingen binnen de HZ. Tevens is er samenwerking aangegaan met de studentenvereenigingen voor het mede-organiseren van de activiteiten. Voor deze activiteit is voornamelijk samengewerkt met (internationale) studerende vanuit verschillende opleidingen. - Activiteiten 2022: studerende jam-sessies in De Piek	Loopt door in 2023
Should I Stay Or Should I Go	2020 – aanvraagronde 2	Welke beweegredenen hebben studerende 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. Met dit inzicht wordt voorzien in een actueel beeld van de ervaren leefbaarheid in de regio Zeeland door potentiële jonge professionals (in dit project laatstejaars HZ- en Scalda-studenten). Provincie Zeeland, Zeeuwse	- 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	Afgerond in 2022

		gemeenten en het regionale bedrijfsleven krijgen daarmee informatie over de behoeftes van jonge professionals ten aanzien van hun keuze zich te vestigen in de regio en daar werkzaam te willen zijn. De uitkomsten van het huidige onderzoek voegen waarde toe aan het inzicht hoe de regio aantrekkelijk(er) gemaakt kan worden voor jonge professionals. Deze ideeën kunnen daarmee ten goede komen aan de sociaaleconomische structuurversterking van Zeeland.	en interviews. De samenwerking met de projectpartners loopt goed. • Project is afgerond, in mei 2022 heeft disseminatie via stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden.	
Pilot Cultuur Binnen Domeinen	2020 – aanvraagronde 2	Het doel van het project ‘Pilot Cultuur Binnen Domeinen’ is om studerende(n) 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 studerende.	• Sw-activiteit Film by the Sea: De documentaire maakte veel indruk alsook het nagesprek. • SW-activiteit college Arie Boomsma: een mogelijke uitbreiding naar Pedagogiek in 2023-2024 wordt overwogen. • We merken dat de interesse toeneemt vanuit andere opleidingen. We zijn in gesprek met o.a. Economie en ICT om daar ook activiteiten voor te organiseren. Het lijkt erop dat het voor de opleiding ICT in het 1e halfjaar 2023 gaat lukken. • Met de opleiding Pedagogiek gaan we in het eerste halfjaar 2023 in gesprek om concreet al tot een programma 2023-2024 te komen.	Loopt door in 2023
Inclusief onderwijs	2021 – aanvraagronde 1	Het project Inclusief Onderwijs richt zich op het professionaliseren van docenten en studieloopbaancoaches in de vroegsignalering van ondersteuningsbehoeften bij leer-en gedragsproblemen van HZ-studerenden. Daarnaast heeft het project als doel om docenten te professionaliseren in het 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 handswijzen en tools voor docenten en studieloopbaancoaches.	• Project loopt conform planning en samenwerking met stakeholders binnen en buiten de HZ loopt goed • Geplande activiteiten in het kader van onderzoek zijn in 2022 uitgevoerd en er is een vervolg onderzoeksvoorstel gemaakt. • Vervolgonderzoek richt zich o.a. op differentiëren in de klas, studeren met een ondersteuningsbehoefte en creatief in toetsen. • Op basis van resultaten zijn acties uitgezet o.a. coaching studerende(n), training slc’s en aanhaken decanaat. • Het project is ondergebracht bij het lectoraat en zal vervolg krijgen door aangevraagde promotiebeurs. • Met diverse stakeholders loopt het gesprek over inclusie.	Loopt door in 2023

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 stellen voor professionals? 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 studerende 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.	• Alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd. Een team is samengesteld en er zijn brainstormsessies georganiseerd met studerende, beroepenveld en docenten/adviseurs • De cursussen zijn zoals gepland in het tweede semester van studiejaar 2021-2022 uitgevoerd. • Studerende hebben samen met professionals de lessen gevolgd en in kleine groepen samengewerkt aan opdrachten en hebben kunnen netwerken. • De opleiding heeft ervaring op kunnen doen met het opzetten van een cursus samen met professionals.	Afgerond in 2022
Versterking van samenwerking tussen onderwijs en onderzoek voor verbetering leeromgeving studerende	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.	• Uitgangspunten casuïstiek zijn vastgelegd waarlangs praktijkprojecten worden getoetst zodat aansluiting curriculum en praktijk verbeterd wordt • Samenwerking met gemeente Schouwen-Duiveland gerealiseerd. De resultaten zijn begin januari '23 gepresenteerd aan de gemeente. Zij en andere belanghebbenden waren hierover enthousiast. • Het kader voor toekomstige relevante casuïstiek voor modules 5&6 is door het onderwijsteam gedefinieerd en wordt voor de toekomstige casuïstiek leidend. Vraagstukken uit de praktijk worden daarop vormgegeven en geverifieerd met praktijk professionals (lees betrokken gemeenten) voor aanvang van een nieuw semester.	Afgerond in 2022
Studentbuddy	2021 – aanvraagronde 1	Buddy heeft als doel om studerende extra te ondersteunen bij aanvang van hun opleiding door middel van studentbuddy's. Deze buddy's kunnen studerende ondersteunen door het beantwoorden van vragen en het delen ervaringen, om uiteindelijk samen te leren.	• Project is conform planning verlopen. • Start studiejaar 22/23 zijn de buddy's gestart, via slc's wordt bij start eerstejaars het buddy-traject gepromoot. • De samenwerking met Student Succes Center is gestart.	Loopt door in 2023

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.	• In 2022 is zijn een aantal onderdelen gerealiseerd bij het ontwerp en de opbouw van het autonoom voertuig; • Wat betreft gebruik en business case is samenwerking met Logistiek en ICT tot stand gekomen; • Er is door tientallen studenten samengewerkt in dit project, over opleidingsgrenzen heen. • Samenwerking met het werkveld heeft met verschillende partners plaatsgevonden. • Vervolg: ATC is werkpakket binnen The Field Lab Autonomous Shipping technology project (FAST)	Afgerond in 2022
HZ Mentoring Programme	2021 – aanvraagronde 1	Deze aanvraag betreft een “light-aanvraag” van € 5.000,-, ingediend door een studerende 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 studerende. Het mentorschap helpt nieuwe studenten zich welkom te voelen binnen de HZ en biedt persoonlijke en loopbaanbegeleiding aan studenten.	• Project is niet opgestart	Niet opgestart
Introductie eerstejaars studenten	2021 – aanvraagronde 1	Drie eerstejaarsstudenten Bouwkunde hebben een 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 bieden in community building na het (grotendeels) uitblijven van introactiviteiten afgelopen najaar.	• In 2022 hebben opleidingen, grotendeels in samenwerking met studenten, diverse bindingsactiviteiten georganiseerd. Voorbeelden zijn: interactieve themasessies (met gastsprekers), excursies, sportieve activiteiten en diverse spellen. Bij vele activiteiten is de samenwerking gezocht met HZ Cult en/of HZ Sport.	Afgerond in 2022

SDG Events	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2020	Met de SDG-events zorgen we voor de verbindende plek in de regio waar praktijk, studerende, collega's en geïnteresseerden samen komen voor inspiratie rondom een (actueel) maatschappelijk vraagstuk. Zij worden bewust van de urgentie van dit maatschappelijke vraagstuk, gekoppeld aan de duurzame ontwikkeldoelen. Daarnaast ontmoeten zij andere disciplines tijdens het event zodat zij ervaring opdoen met sociaal/zakelijk netwerken en zich ervan bewust worden dat ieder een andere kijk heeft op het maatschappelijk vraagstuk en dat je de ander nodig hebt om dit gezamenlijk (interdisciplinair) aan te pakken.	• In 2022 zijn verschillende Purpose colleges en Awareness Events georganiseerd, waaronder het vrijheidscollege, Sterk uit Armoede, gender-based violence, warmetruidendag, inzamelingsactie Oekraïne, de week van de circulaire economie, inclusie, masterclass write for your rights, Paarse vrijdag, actie Rendier, SDG Action Day, clothes swap en de SDG-vlag hijsen. Verder komen de activiteiten van de SDG Events in diverse onderwijs- en onderzoeksprojecten van de HZ tot uiting. • Steeds meer zichtbaar in HZ en steeds meer initiatief uit de organisatie. Aandacht richt zich op het zoeken van aansluiting met de opleidingen i.v.m. draagvlak. • Er wordt samengewerkt met diverse interne HZ-partijen, o.a. Green Office, Cult, DOOK, kenniscentra en de opleidingen en externe partners, o.a. Scaldia, UCR, gemeenten, Keti Koti, Amnesty, Vrouwenbewegingen. • In 2023 wordt verder gewerkt aan inbedding in de organisatie, zichtbaarheid, urgentiebesef en draagvlakvergroting.	Loopt door in 2023
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 studerende 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 studerende het samenwerken met studerende 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 het SDG 'Geen armoede'. Werkvelddeskundigen worden uitgenodigd om de studerende 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.	• Festival dat gepland was voor februari 2022 kon niet doorgaan wegens Covid. Dit is doorgeschoven naar 2023 (en staat gepland in april 2023 voor eerstejaarsstuderende pabo, pedagogiek, social work).	Start in 2023

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 uit mariene organismen in de transitie naar een bio-circulaire economie. Het verder helpen van de ontwikkeling van een duurzame zeevierer 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 startups vanuit de chemie opleiding worden geïnitieerd.	• Minor van laboratorium tot product (Research Minor Chemie). • Marktdenken workshop voor Chemie jaar 1 • Bustour challenges, Chemie jaar 2. • Samenwerking met Chemie, lectoraat Marine. Biobased Chemistry, Dockwize en Kenniscentrum Ondernemerschap en Innovatie is gerealiseerd.	Loopt door in 2023
Transitie Team	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2021	De veranderende wereld om ons heen vereist dat de HZ als organisatie wendbaar is en blijft. Mede om voldoende wendbaar te kunnen blijven heeft 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. De focus ligt hierbij op drie thema's: de persoonlijke hogeschool, digitale geletterdheid" 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 2023, in 2022 zijn er geen middelen ingezet.	Start in 2023
HZ Sport	2021 – vanuit bestemmingsreserve 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 studerende 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.	• In 2022 heeft HZ Sport een deel van de kwaliteitsgelden besteedt aan de stage loonkosten voor twee 4ejaars Sportkunde leefstijlcoaches. Door deze besteding heeft HZ Sport ondersteuning gehad bij extra activiteiten die uitgevoerd zijn in belang van het versterken van de community. Zo zijn ze bijvoorbeeld ingezet bij de intro dagen, is het sportaanbod vergroot en hebben ze verschillende energizers gegeven binnen opleidingen.	Loopt door in 2023

			• Tevens hebben ze een grote bijdrage geleverd in het Vitality Center. Hier gaven zij groepslessen zoals circuittrainingen, cardio boksen en cardio dancing. Groepstrainingen in combinatie met vitaliteit staan erom bekend een positieve invloed te hebben op het welzijn en de community vorming van studerenden. De rest van de kwaliteitsgelden zullen worden besteed in 2023. Met als voorbeeld binnen de Vitaliteitsweek en het nieuwe Vitality Center.	
Built Environment Days	2022 – aanvraagronde 1	Op de Built Environment Days komen studerenden, professionals, alumni en HZ-medewerkers samen om te discussiëren over built environment. De dag (26-1-2023) bestaat uit een inspiratielezing, de Built Environment Award, een bedrijvenmarkt en een netwerkevent. Het initiatief komt voort uit de overtuiging dat de HZ door krachtenbundeling een belangrijke rol kan spelen in het begeleiden van de ontwikkeling van de Built Environment in de regio naar een CO2-neutrale, circulaire en duurzame toekomst.	• Start in 2023.	Loopt door in 2023
We Explore Together Week 2		De projectweek We Explore Together (WET) streeft intensieve en interdisciplinaire samenwerking voor studerenden na. Tijdens deze week selecteren studerenden een probleem van opdrachtgevers uit het werkveld en werken ze aan een oplossing onder begeleiding van docenten. De projecten zijn ingedeeld op basis van 3 clusters afgeleid van de SDG's: gebaseerd op natuurlijke hulpbronnen, productie & consumptie en welzijn. Tijdens deze tweede editie stond de WET-week in het teken van 3 fundamentele aspecten: 1) internationalisering en professionalisering van docenten en studerenden; 2) participatie van alle opleidingen in Domein TWE; 3) betrokkenheid van Scalda en UCR als fundamentele partners (ook met het oog op de opening van het JRCZ).	• De WET-week is structureel ingebed in domein TWE en brengt hbo- en mbo-studerenden, bedrijven en docenten samen. TWE staat hiermee op de kaart als coöperatieve en innovatieve partner in de regio. • Door de participatie van internationale studerenden is de WET-week een kans voor ons werkveld om de verbinding tussen deze studerenden en het werkveld te leggen. • De week is positief beoordeeld op samenwerking, sfeer en waarmaken van verwachtingen. • Er is commitment gegeven op een vervolg op de WET-week op het JRCZ, door Scalda en HZ. Bouwkunde, HBO-ICT en Civiele Techniek zijn eigenaar.	Loopt door in 2023

Studentenvereniging Aquila		De activiteiten dienen als Community Building voor studerenden aan HZ University of Applied Sciences, locatie Groene Woud. Het doel van Studerendenvereniging Aquila is het regelmatig organiseren van activiteiten/netwerk gelegenheden voor studerenden van verschillende opleidingen. Op deze wijze kunnen studerenden na een jaar met online lessen zich fysiek verbinden met elkaar. Hierdoor worden de communicatievaardigheden van de studerende gewaarborgd. Door een Studentenvereniging op te zetten, is er een mogelijkheid voor studerenden om connecties te versterken binnen en buiten de opleiding. De studentenvereniging richt zich op de HZ locatie Groene Woud, omdat er op deze locatie geen studentenvereniging aanwezig is.	- Het afgelopen jaar is het bestuur van Aquila de uitdaging aangegaan om een studentenvereniging op te richten in Middelburg. De HZ staat open voor onze ideeën en uitvoering ervan. Door middel van de kwaliteitsgelden hebben wij het 'formele' gedeelte kunnen financieren. Daarnaast hebben wij ervaren hoe andere studentenverenigingen aan de HZ moesten wennen aan onze aanwezigheid. Gelukkig hebben we middels in samenwerking een geslaagd Wintergala kunnen organiseren. - We hebben gemerkt dat er veel animo is voor de evenementen die wij georganiseerd hebben of die op de planning staan (o.a. kick-off festival, introductieweek, skitrip). Tijdens ons afgelopen themafeest was er een opkomst van 150 studerenden van zowel HZ als het Scalda. - Met een uitbreiding van commissies afgelopen tijd hebben we grote evenementen kunnen organiseren. Daarnaast zijn we volop bezig om onze naamsbekendheid te vergoten binnen de scholengemeenschappen in Middelburg en omgeving. Tijdens Open dagen hebben we toekomstige studerenden enthousiast kunnen maken voor het studeren in Middelburg en de contacten waar studentenvereniging Aquila voor kan zorgen.	Loopt door in 2023
Making Computers Work For You	2022, aanvraagronde 1	Het doel van ons project is om een serie video's op te nemen waarin tutorial-style uitgelegd wordt (uiteraard met legio voorbeelden) hoe je een computer en veelgebruikte applicaties nu goed kan gebruiken.	Project is niet gestart, volgt in 2023	Loopt door in 2023
Vendi Student Company	2022, aanvraagronde 1	Het doel van Vendi S.C. is om vrouwen in en rond HZ University of Applied Sciences te faciliteren met menstruatieproducten in automaat(en) in vrouwenbadkamers.	De HZ heeft twee uitgiftepunten voor menstruatieproducten (MUP) geopend, op beide HZ-locaties één (op een van de damestoiletten). De producten zijn gratis.	Afgerond in 2022

Netwerkweek Modulor	2022, aanvraagronde 1	'Waarom zou je het alleen doen als het samen kan'. Hiermee neemt de studievereniging het initiatief om de drempel tussen het bedrijfsleven en studenten te verlagen, beide kanten op. Door dit in een gezellige en leerzame week te doen, vol met lunch-lezingen, presentaties, markten, gastlessen en borrels krijgen studerende inzicht in de beroepspraktijk van de bouw én nemen bouwkundige professionals kennis van de huidige studie Bouwkunde.	• Project is niet gestart, volgt in 2023	Loopt door in 2023
Plagiaat – voorkomen is beter dan genezen	2022, aanvraagronde 1	Het doel is om, onder auspiciën van de HZ Examencommissie, online cursusmateriaal te maken voor studenten en docenten dat, in lijn met het HZ-beleid en internationale standaarden, aangeeft wat plagiaat is en hoe het plegen van plagiaat voorkomen en gesignaleerd kan worden. Dit materiaal wordt ontwikkeld door docenten van de drie HZ-domeinen.	• Project is met één jaar uitgesteld	Loopt door in 2023
NeurUX		Het project neurUX beoogt 1.een betere benutting van eyetracking hard- en software 2. voor heel de HZ, studenten en docenten en gebruikers buiten de organisatie 3 gedurende heel het schooljaar	• Dataverzameling en -analyse betreffende werken met aangeschafte trackers en software is afgerond; • Er is een tweede demodag op HZ georganiseerd; • Er is samengewerkt met de Dienst Marketing HZ, 10uur, Omroep Zeeland, Bijleveld Mannenmode, en andere organisaties; er is onderzoek gedaan door studenten bij TMC Wonen, Timesavers en het onderzoek is door stagiaires bij diverse bedrijven gebruikt. • Student companies hebben eyetracking gebruikt om gebruikersvriendelijkheid van websites te onderzoeken. • Tijdens de WET-week is kennisgemaakt met eyetracking.	Loopt door in 2023

BIJLAGE 6: TERUGBLIK KWALITEITSAFSPRAKEN HOGESCHOOLRAAD 2022-2023

Het afgelopen jaar hebben we weer mooie aanvragen mogen beoordelen met betrekking tot de kwaliteitsgelden. Door het toevoegen van een extra lid aan de beoordelingscommissie hebben we een verbeter slag gemaakt. Door de expertise van ons nieuwe lid kunnen we beter beoordelen wat we al in huis hebben, en of aanvragen eventueel gekoppeld kunnen worden met bestaande initiatieven.

De moeilijkheid om de kwaliteitsgelden onder de aandacht te brengen, blijft helaas. We merken dat de kwaliteitsgelden geen grote naamsbekendheid hebben onder medewerkers en studenten, ondanks het feit dat we iedereen op diverse manieren proberen te informeren. Door studenten die grote betrokkenheid hebben bij HZ, bijvoorbeeld omdat zij in een studie of studentenvereniging actief zijn, direct te benaderen, zijn studenten wel actiever na gaan denken over initiatieven die onder de kwaliteitsgelden kunnen vallen.

We zijn er trots op dat er het afgelopen jaar weer mooie initiatieven gefinancierd zijn vanuit de kwaliteitsgelden en kijken opnieuw met tevredenheid terug op de samenwerking die we als Hogeschoolraad binnen HZ ondervinden op dit onderwerp.

Bregje Weeda
Voorzitter Hogeschoolraad

BIJLAGE 7: OVERZICHT PROJECTEN NPO

Thema 1. Soepele in- en doorstroom

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Planning 2023		Planning 2024	
		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 bedrijfsvoeringsoogpunt omdat er nu één medewerker in dienst is voor HZ Sport en HZ Vitality	-	0,27	13.995	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Versterken professionalisering en formatie slc • professionaliseringsuren studieloopbaancoaching (vt/dt) • extra begeleidingsuren langstudeerders • intensiveren begeleiding bij opgelopen achterstanden • versterken SKC-intake met aandacht voor deficiënties en studerenden met ondersteuningsvraag	• Bieden van handvatten aan docenten en slc's 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 • Behouden van het percentage studerenden dat in vier jaar de bachelor/in twee jaar de AD succesvol afrondt	0,20	17.913	1,59	118.033	3,87	340.280	2,90	240.054

Extra onderwijsondersteuning a) implementatie toetsbeleid en assessorentraining b) versterken begeleiden nieuwe docenten c) blended maken van onderwijsprogramma's ten behoeve van flexibilisering d) begeleiden docenten bij inzet innovatieve ICT-middelen (gespecialiseerde ondersteuner) d) ondersteunen bij doorstroomprogramma en ontwikkelen deficiëntiemodules (AD-BA).	• Realiseren van blended onderwijsprogramma's ten behoeve van flexibel kunnen volgen van onderwijs • Docenten versneld professionaliseren op ontwikkelen en afnemen van assessments • Deficiëntiemodules ontwikkeld ten behoeve van instroom VO en doorstroom AD-BA	0,00	0	2,99	252.036	3,45	315.164	0,25	16.000
Inrichten van afstudeerateliërs (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 inhaalbaarheid voor afstudeer- en meewerkstage (kwantiteit stagemogelijkheden omhoog) • Verhogen mogelijkheden voor studerenden om interdisciplinair samen te werken aan maatschappelijke vraagstukken (kwaliteit omhoog)	0,00	0	0,64	43.291	1,37	112.800	0,80	69.509
Trainer aanstellen voor ontwikkelen en uitvoeren professionalisering voor studieloopbaancoaches	• Bieden van handvatten aan docenten en 'slc's gericht op preventie en vroegsignalering (o.a. studiestress en -vertraging)	0,23	15.058	0,62	47.971	0,60	53.971	0,00	0

Module Leren Studeren aan het hbo (evt. geënt op modules uit deeltijd SW/VP/Peda). Studerenden leren zowel studievaardigheden als tijdsmanagement/planning als omgaan met faalangst/perfectionisme. Training is verplicht en zoveel mogelijk geïntegreerd in slc-lijn. Gericht op mbo'ers maar ook havisten profiteren	Studiesucces jaar 1 vergroten,	0,05	4.867	0,14	13.743	0,10	9.400	0,00	0
		0,75	51.833	5,98	475.075	9,39	831.615	3,95	325.563

Thema 2. Welzijn studerenden en sociale binding met opleiding

		Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Planning 2023		Planning 2024	
Project	Impact	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Opzetten van een Student Succes Center waarin studerenden als projectmedewerkers bijdragen aan ontwikkeling en uitvoering van welzijnsbeleid, van waaruit studerenden peer-to-peer support organiseren, van waaruit workshops ter bevordering welzijn voor studerenden worden georganiseerd en verbeteren van faciliteiten voor studerenden met een functiebeperking	• Ontwikkelen van een inspirerende visie op welzijn van studerenden • Verbeteren informatievoorziening omtrent mogelijkheden begeleiding • Begeleiders werven en peer-to-peer support organiseren • Waarborgen van een veilig en inclusief studieklimaat binnen HZ	0,03	1.566	0,05	5.797	0,95	25.000	0,00	0
		0,10	6.453	0,63	45.383	0,68	51.802	0,25	22.500
Community Manager Internationaal t.b.v. versterken binding met opleiding en sociale integratie (o.a. multiculti-events) internationale studerenden binnen TM en IB. Focus op intercultural awareness, binding ter ondersteuning van studiecoaches.	• Begeleiden internationale studerenden bij sociale integratie	0,00	0	0,38	42.663	0,44	45.000	0,00	0

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	0,05	3.431	0,02	1.950	0,00	0
Kosten culturele/ sociale evenementen per studerende. Budget 10 euro per studerende per jaar	Stimuleren sociale cohesie en binding met de opleiding. Inhalen HZ Cult+ programma 2019-2020/2020-2021	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Vergroenen HZ Schoolplein en inzet groene omgeving bij onderwijs	Welzijn verhogen bij studerenden door meer buiten zijn + impact op werkveld door meer kennis over omgevingsonderwijs bij kinderen	0,03	2.393	0,10	9.835	0,06	6.580	0,00	0
Peer-to-peer support tussen hogerejaars studerenden en eerstejaars: wegwijs worden in digitale leeromgeving en rooster, nemen van regie over eigen studieproces, portfolio-opbouw en werkplekleren	Bijdragen aan een veilig, inclusief en productief studieklimaat binnen de pabo. Concretiseren van behoeften van studerenden en deze meenemen in de kwaliteitscriteria bij onderwijsinnovatie	0,00	0	0,00	908	0,13	3.250	0,20	4.092
		0,18	11.731	1,21	108.017	2,29	133.582	0,45	26.592

Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op gebied van stages

		Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Planning 2023		Planning 2024	
Project	Impact	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Versterken coördinatie van stage en afstuderen ten behoeve van welzijn van studerende en bevorderen innovatie in stagebegeleiding	Verbeteren van de organisatie van stages en afstuderen	0,09	7.794	0,41	38.430	0,78	76.165	0,37	34.890
Realisatie "hybride docent" voor stage- en afstudeerbegeleiders waarmee zij didactische skills verkrijgen, daarmee stagebegeleiding kunnen verbeteren en potentieel kunnen instromen als docent bij de opleidingen (doorontwikkeling vanuit hybride zorgopleider)	Verhogen kwaliteit stagebegeleiding door begeleiders (professionals) te scholen	0,10	8.589	0,10	6.578	0,25	18.800	0,19	12.222
		0,19	16.383	0,51	45.008	1,03	94.965	0,55	47.112

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

		Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Planning 2023		Planning 2024	
Project	Impact	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Inzet extra stagecoördinator (m.n. administratieve ondersteuning) ter ondersteuning van de docent-stagecoördinator (vrije uren komen ten goede aan decanaat/eigen vaardigheid rekenen)	Meer uren vrij voor decanaat (directe begeleiding studerende) en soepele administratieve afhandeling. Verbetering van het toewijzingsproces bij besturen (duurzame impact)	0,13	10.553	0,29	23.889	0,18	17.550	0,00	0
Ontwikkeling huidig WPA naar studentvolgsysteem	Studerende kan zich flexibel en op maat door werkplekleren ontwikkelen; beoordelen stages wordt inhoudelijk beter en procesmatig efficiënter	0,07	5.870	0,15	13.131	0,00	0	0,00	0
Inzet externe stagedocenten	Docenten hebben meer tijd voor slc, meer hybride docenten in paboteam, verlichting werkdruk docenten	0,08	6.207	0,30	21.094	0,11	10.699	0,00	0

2 slc's per klas jaar 1 en 2 (per klas 2 slc-groepen, 5 uur per studerende)	Meer aandacht per studerende	0,05	4.005	0,14	11.490	0,11	9.885	0,00	0
Keuzedeel mbo aansluiten op curriculum pabo 1. Programma zowel op HZ als bij Scalda, evt. toelatingstoetsen vervangen door portfolio (landelijk project). Drempel mbo/hbo (mentaal en werkelijk) verlagen door gemeenschappelijke begeleiding en gebruik van dezelfde methodes (en ontwikkeling daarvan)	Soepele doorstroom mbo/hbo, meer doorstromers en minder uitval jaar 1	0,03	2.675	0,10	9.412	0,06	6.580	0,00	0
Extra inzet begeleiding voorbereiding toelatingstoetsen	Meer instroom jaar 1 vanuit mbo	0,01	820	0,02	1.757	0,01	1.183	0,00	0
Extra eigen vaardigheid workshops Rekenen/Nederlands (jaar 1 en 2) en Engels (jaar 1 en 2)	Verhogen slagingspercentage LKT's & minder uitval jaar 1	0,10	9.162	0,30	25.094	0,24	22.144	0,00	0
Extra inlevermomenten voor zij-instromers (1 extra moment halverwege het blok = 4 extra momenten)	Achterstand opgelopen in de lockdown kan zo snel mogelijk worden ingelopen binnen de 2 jaar looptijd. Extra inzet stagebegeleiders: 4 uur per studerende = 220 uur in totaal bij 55 cursisten	0,04	3.897	0,08	8.453	0,00	0	0,00	0
Extra inzet instituutopleiders binnen Opleidingsschool Zuidwest	Begeleiding jaar 2 OSZW en verdere voorbereiding en doorontwikkeling leerteamdagdeel, professionalisering IO's	0,07	5.934	0,17	14.968	0,00	0	0,00	0
Extra instructiemomenten en slc-momenten per blok voor zij-instromers (4,5 uur per blok, 3 momenten)	Verhogen studierendement in zij-instroom, inlopen of voorkomen van studieachterstand bij opdrachten en toetsen.	0,00	0	0,01	956	0,00	0	0,00	0
		0,58	49.123	1,56	130.245	0,73	68.041	0,00	0

Thema 5. Overig

		Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Planning 2023		Planning 2024	
Project	Impact	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Benodigde ondersteuning ten behoeve van het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet + onboarding nieuwe medewerkers	Versterking en versnelling geven aan werving van benodigde functies	0,25	14.900	1,19	103.211	0,11	7.889	0,00	0
Projectmedewerker arbeidsmarktcommunicatie ten behoeve van werven medewerkers	Content creëren welke gebruikt wordt in de werving en selectie	0,23	14.010	0,67	39.771	0,30	18.219	0,00	0
Extra secretariële ondersteuning docententeam	Verbetering processen en administratie, ontwikkelen en bewaken procedures, agendabeheer.	0,00	0	0,00	0	0,80	52.000	0,00	0
Ontwikkeling Engels (150.400 vanuit Wensenpot)	Ontwikkeling onderwijsconcept Engels	0,00	0	0,40	31.242	1,05	101.869	0,00	0
		0,48	28.909	2,26	174.224	2,26	179.977	0,00	0

	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Planning 2023		Planning 2024		Totaal in EUR
	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro	
Totalen	2,18	157.979	11,52	932.569	15,69	1.308.179	4,96	399.267	2.797.993



JAAARREKENING 2022

Versie 22 mei 2023

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Financiële Positie	134
2	Resultaat	135
3	Grondslagen	136
4	Kengetallen	143
5	Balans per 31 december 2022, vergelijkende cijfers per 31 december 2021	144
6	Staat van Baten en Lasten 2022, vergelijkende cijfers 2021	146
7	Kasstroomoverzicht 2022	147
8	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2022	148
9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	157
10	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2022	160
11	Overzicht verbonden partijen	165
12	Verantwoording Subsidies	166
13	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	167
14	BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING	171

1 FINANCIËLE POSITIE

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

	31-12-2022		31-12-2021	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	50.619.517	51,0	40.110.415	42,5
Financiële vaste activa	2.655.689	2,7	2.549.657	2,7
	<u>53.275.206</u>	<u>53,7</u>	<u>42.660.072</u>	<u>45,2</u>
Vlottende activa				
Vorraden	54.431	0,1	42.700	0,1
Vorderingen	4.612.446	4,7	3.844.151	4,1
Liquide middelen	41.267.674	41,6	47.764.394	50,7
	<u>45.934.551</u>	<u>46,3</u>	<u>51.651.245</u>	<u>54,8</u>
	<u>99.209.757</u>	<u>100,0</u>	<u>94.311.317</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	52.624.701	53,0	44.792.370	47,5
Voorzieningen	5.884.960	5,9	6.671.982	7,1
Langlopende schulden	23.110.000	23,3	27.218.010	28,9
Kortlopende schulden	17.590.096	17,7	15.628.955	16,6
	<u>99.209.757</u>	<u>100,0</u>	<u>94.311.317</u>	<u>100,0</u>

2 RESULTAAT

		2022	Begroot 2022	2021
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	47.578.890	46.252.810	46.269.289
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	5.690.717	6.240.792	5.070.833
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	6.595.999	5.803.300	7.727.744
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.188.700	1.130.843	1.057.543
Overige baten	(13)	9.246.743	3.419.659	3.313.008
Som der baten		70.301.049	62.847.404	63.438.417
Lasten				
Personele lasten	(14)	46.381.068	47.916.632	42.216.266
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	3.452.182	3.814.170	2.762.359
Huisvestingskosten	(16)	2.037.797	2.014.358	1.695.336
Overige lasten	(17)	11.377.820	10.053.230	9.227.357
Totaal lasten		63.248.867	63.798.390	55.901.318
Saldo baten en lasten		7.052.182	-950.986	7.537.099
Financiële baten en lasten	(18)	674.119	-509	-203.623
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	106.032	-	390.000
Resultaat baten en lasten		7.832.333	-951.495	7.723.476

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 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 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. De regeling is te karakteriseren als zogeheten toegezegd- pensioenregelingen, waarbij de uitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddeld salaris gedurende dit dienstverband.

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

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

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

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

Dekkingsgraad:

De actuele dekkingsgraad steeg in 2022 van 110,6 naar 110,9%. In de eerste 3 kwartalen steeg de dekkingsgraad tot 124,2%. De stijgende rente leverde hier een grote bijdrage aan. In het 4e kwartaal werd de pensioenverhoging van 11,96% in de dekkingsgraad verwerkt. Dat had een negatief effect.

De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste 12 actuele dekkingsgraden. Doordat het een gemiddelde is, geeft de beleidsdekkingsgraad een stabiel beeld van onze financiële positie. Deze dekkingsgraad wordt daarom onder meer gebruikt bij besluiten over het verhogen van de pensioenen.

Ook de beleidsdekkingsgraad steeg in 2022: van 102,8% naar 118,6%. Daarmee stond de beleidsdekkingsgraad boven de huidige grens van 110% en de versoepelde grens van 105% voor fondsen die willen overstappen naar het vernieuwde pensioenstelsel.

Herstelplan:

Op grond van de wet moeten pensioenfondsen een herstelplan berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Een berekening moet laten zien dat de beleidsdekkingsgraad binnen 10 jaar vanaf eind 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 pensioenfondsen die eind 2021 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.

In het jaar 2022 is het deelnemers aantal weer wat toegenomen tov van 2020 en 2021. In 2020 en 2021 was als gevolg van de Covid-crisis de deelname aan de WS-regeling lager. 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%. In 2022 is het percentage weer wat gestegen naar 65,7%.

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

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

Op de uitkomst hiervan wordt een correctie toegepast i.v.m. vroegtijdig vertrek (-2%) en overlijden (-1%).

De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening transitievergoeding:

Deze voorziening wordt gevormd in verband met de kosten die gemoeid zijn met de transitievergoeding van medewerkers met wie de HZ de arbeidsovereenkomst heeft beëindigd of die binnenkort beëindigd zal worden. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening DI-uren:

In eerste instantie was het de bedoeling dat de gespaarde uren voor 1 september 2023 werden opgenomen. Indien dit niet het geval was zouden deze komen te vervallen.

Onlangs is landelijk afgesproken dat deze oude uren kunnen worden uitbetaald of later ingezet worden.

De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Langlopende schulden

De onder langlopende schulden verantwoorde terugbetaling claim Rekenschap is gewaardeerd tegen contante waarde.

Het kortlopende deel van deze schuld is verantwoord onder de kortlopende schulden tegen nominale waarde. De rekenrente die hiervoor gehanteerd wordt is op basis van de ontwikkelingen van de rente-tarieven bij 'Schatkistbankieren' in 2015 aangepast van 3,65% naar 0,89%. Dit percentage wordt per ultimo 2021 als reëel beoordeeld.

Opgenomen leningen en schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Projecten van derden worden verwerkt onder vlottende activa en/of passiva. Resultaten op de projecten worden verwerkt volgens de percentage of completion method. De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Rijksbijdragen Ministerie van OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-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>2022</u>	<u>2021</u>
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	0,50	>0,5 <1,5	2,61	3,30
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>			2,61	3,30
Solvabiliteit 1 <i>Eigen vermogen (excl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>	30,00%	>10% <50%	53,04%	47,49%
Solvabiliteit 2 <i>Eigen vermogen (incl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>			58,98%	54,57%
Rentabiliteit <i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten *100%</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	11,14%	12,17%
Personele lasten / totale lasten			73,33%	75,52%
Materiele lasten / totale lasten			26,67%	24,48%
Huisvestingsratio <i>huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terrein/ totale lasten</i>	15,00		6,49	5,84
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen (excl. voorziening)/totale baten</i>	5,00		74,86	70,61
Bovenmatig Eigen vermogen	0,00		0,00	0,00

5 BALANS PER 31 DECEMBER 2022, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2021
(na winstbestemming)

		31 december 2022	31 december 2021
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)		
Gebouwen en verbouwingen		15.584.877	16.111.372
Terreinen (incl. inrichting)		8.114.203	8.118.517
Inventaris en apparatuur		5.826.245	5.792.348
Onderhanden activa		21.094.192	10.088.178
		<u>50.619.517</u>	<u>40.110.415</u>
Financiële vaste activa	(2)		
Groepsmaatschappijen		2.655.689	2.549.657
		<u>53.275.206</u>	<u>42.660.072</u>
Vlottende activa			
Vorraden	(3)	54.431	42.700
Vorderingen			
Debiteuren		516.399	523.419
Groepsmaatschappijen		7.316	22.555
Vorderingen op participanten en maatschappijen		457.087	324.600
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		49.673	35.325
Overige vorderingen		3.164.850	2.592.890
Overlopende activa		417.121	345.362
		<u>4.612.446</u>	<u>3.844.151</u>
Liquide middelen	(4)	41.267.674	47.764.394
		<u>45.934.551</u>	<u>51.651.245</u>
		<u>99.209.757</u>	<u>94.311.317</u>

		31 december 2022	31 december 2021
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	(5)		
Algemene reserve		11.066.036	9.199.987
Bestemmingsreserves (publiek)		38.903.500	33.043.250
Bestemmingsreserves (privaat)		2.655.165	2.549.133
		<u>52.624.701</u>	<u>44.792.370</u>
Vorzieningen	(6)	5.884.960	6.671.982
Langlopende schulden	(7)		
Langlopende schulden		23.110.000	27.218.010
Kortlopende schulden	(8)		
Crediteuren en kredietinstellingen		1.545.426	2.084.088
Ministerie		533.333	1.729.200
Schulden aan groepsmaatschappijen		87.273	95.219
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		458.263	158.684
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		2.990.362	2.697.533
Overige schulden		3.498.298	2.230.320
Overlopende passiva		8.477.141	6.633.911
		<u>17.590.096</u>	<u>15.628.955</u>
		<u>99.209.757</u>	<u>94.311.317</u>

6 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2022, VERGELIJKENDE CIJFERS 2021

		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	47.578.890	46.252.810	46.269.289
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	5.690.717	6.240.792	5.070.833
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	6.595.999	5.803.300	7.727.744
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.188.700	1.130.843	1.057.543
Overige baten	(13)	9.246.743	3.419.659	3.313.008
Som der baten		70.301.049	62.847.404	63.438.417
Lasten				
Personele lasten	(14)	46.381.068	47.916.632	42.216.266
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	3.452.182	3.814.170	2.762.359
Huisvestingskosten	(16)	2.037.797	2.014.358	1.695.336
Overige lasten	(17)	11.377.820	10.053.230	9.227.357
Totaal lasten		63.248.867	63.798.390	55.901.318
Saldo baten en lasten		7.052.182	-950.986	7.537.099
Financiële baten en lasten	(18)	674.119	-509	-203.623
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	106.032	-	390.000
Nettoresultaat		7.832.333	-951.495	7.723.476

7 KASSTROOMOVERZICHT 2022

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2022		2021	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	7.052.182		7.537.099	
Afschrijvingen	2.910.869		2.762.359	
Mutatie voorzieningen	-787.022		-550.151	
Mutatie voorraden	-11.731		-2.351	
Mutatie vorderingen	-768.295		-276.904	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	1.961.141		1.402.218	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		10.357.144		10.872.270
Ontvangen interest	886.745		-	
Betaalde interest	-212.626		-203.623	
		674.119		-203.623
Kasstroom uit operationele activiteiten		11.031.263		10.668.647
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-13.455.235		-9.684.814	
Desinvesterings materiële vaste activa	35.260		-	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-13.419.975		-9.684.814
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Storting langlopende schuld	-		950.000	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-4.108.008		-1.737.558	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-4.108.008		-787.558
		-6.496.720		196.275
Samenstelling geldmiddelen				
	2022		2021	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		47.764.394		47.568.119
Mutatie liquide middelen		-6.496.720		196.275
Geldmiddelen per 31 december		41.267.674		47.764.394

8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

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 2022					
Aanschaffingswaarde	37.140.074	8.998.383	13.992.692	10.088.177	70.219.326
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-21.028.702	-879.867	-8.200.343	-	-30.108.912
	<u>16.111.372</u>	<u>8.118.516</u>	<u>5.792.349</u>	<u>10.088.177</u>	<u>40.110.414</u>
Mutaties					
Investerings	1.007.023	1.482	1.440.712	11.006.015	13.455.232
Desinvesteringen	-25.000	-	-48.976	-	-73.976
Afschrijving desinvesteringen	13.750	-	24.966	-	38.716
Afschrijvingen	-1.522.268	-5.795	-1.382.806	-	-2.910.869
	<u>-526.495</u>	<u>-4.313</u>	<u>33.896</u>	<u>11.006.015</u>	<u>10.509.103</u>
Boekwaarde per 31 december 2022					
Aanschaffingswaarde	38.122.097	8.999.865	15.384.428	21.094.192	83.600.582
Cumulatieve afschrijvingen	-22.537.220	-885.662	-9.558.183	-	-32.981.065
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>15.584.877</u>	<u>8.114.203</u>	<u>5.826.245</u>	<u>21.094.192</u>	<u>50.619.517</u>

De post Onderhanden activa heeft voornamelijk betrekking op de bouw van het JRCZ (€ 21.053.539) gelegen aan het Groenewoud te Middelburg.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	%
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	1-1-2021
Vlissingen - Edisonweg 4	10.821.000	1-1-2022
Middelburg - Groene Woud 1	19.979.000	1-1-2022
	<u>32.501.000</u>	

	Bedrag €
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>	
Vlissingen - Edisonweg 2	7.925.000
Vlissingen - Edisonweg 4	42.700.000
Middelburg - Groene Woud 1	22.715.000
	<u>73.340.000</u>

2. Financiële vaste activa

	31-12-2022 €	31-12-2021 €
Groepsmaatschappijen		
HZ Holding B.V. te Vlissingen 100%	<u>2.655.689</u>	<u>2.549.657</u>

Het resultaat van HZ Holding B.V. in 2022 bedraagt € 106.032 positief.

VLOTTENDE ACTIVA

3. Voorraden

Voorraden	<u>54.431</u>	<u>42.700</u>
-----------	---------------	---------------

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Debiteuren		
Debiteuren	529.989	528.125
	529.989	528.125
Voorziening dubieuze debiteuren	-13.590	-4.706
	516.399	523.419
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	7.316	22.555
Vorderingen op participanten en maatschappijen		
Stichting ADA	457.087	324.600
Studenten		
Studenten	49.673	35.325
De vorderingen op studenten bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige vorderingen		
Betalingsautoriteit Interreg	1.137.856	750.247
Provincie Zeeland	57.514	43.576
Te vorderen overige projectsubsidies	600.881	896.156
NWO	204.609	114.683
Stimulus OP Zuid	507.595	304.977
Te factureren bedragen	445.966	425.178
Nog te ontvangen rente	142.975	-
Overige vorderingen	67.454	58.073
	3.164.850	2.592.890
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	409.621	345.362
Verstreckte reisvoorschotten personeel	7.500	-
	417.121	345.362
4. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	41.335.096	47.743.102
Kasmiddelen	2.202	3.327
Gelden onderweg	-69.624	17.965
	41.267.674	47.764.394

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 2022 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.

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
5. Eigen vermogen		
Algemene reserve	11.066.036	9.199.987
Bestemmingsreserves (publiek)	38.903.500	33.043.250
Bestemmingsreserves (privaat)	2.655.165	2.549.133
	<u>52.624.701</u>	<u>44.792.370</u>

	Stand per 1-1-2022	Resultaat 2022	Overige mutaties	Stand per 31-12-2022
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>9.199.985</u>	<u>1.866.051</u>	<u>-</u>	<u>11.066.036</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Reserve huisvestingsbeleid	29.303.844	6.517.322	-	35.821.166
NPO gelden	2.818.210	-865.384	-	1.952.826
Reserve studievoorschotmiddelen	<u>921.196</u>	<u>208.312</u>	<u>-</u>	<u>1.129.508</u>
	<u>33.043.250</u>	<u>5.860.250</u>	<u>-</u>	<u>38.903.500</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Deelnemingsresultaat	<u>2.549.133</u>	<u>106.032</u>	<u>-</u>	<u>2.655.165</u>

Verdeling exploitatieresultaat 2022

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2022 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

€ 1.866.051 toevoegen aan de algemene bedrijfsreserve, € 6.517.322 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 865.384 wordt afgeboekt van de bestemmingsreserve NPO gelden, € 208.312 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen en het resterende bedrag ad € 106.032 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2022.

Bestemmingsreserve publiek

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

De bestemmingsreserves NPO gelden en studievoorschotmiddelen worden gevormd door niet bestede NRB-bijdragen. De middelen die in deze reserve gereserveerd worden hebben een doelbesteding.

Deelnemingsresultaat

Met ingang van het boekjaar 2010 is een bestemmingsreserve privaat gevormd ter hoogte van de waarde van de deelneming in HZ Holding B.V., waarin private activiteiten worden ontplooid.

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
6. Voorzieningen		
Personeelsvoorziening	848.597	690.988
Overige personeelsvoorzieningen	5.036.363	5.980.994
	<u>5.884.960</u>	<u>6.671.982</u>

Personeelsvoorziening

Wachtgelden - wettelijk deel	176.232	103.238
Wachtgelden - bovenwettelijk	229.241	181.071
Voorziening jubileumuitkeringen	443.124	400.505
Voorziening bovenwettelijke ZW	-	6.174
	<u>848.597</u>	<u>690.988</u>

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

Personeelsvoorzieningen

Stand per 1-1-2022	103.238	181.071	400.505	6.174	690.988
Dotatie	183.854	129.793	213.681	-	527.328
Onttrekking	-68.879	-81.602	-135.659	-5.390	-291.530
Vrijval	-41.981	-22	-35.403	-784	-78.190
Stand per 31-12-2022	<u>176.232</u>	<u>229.240</u>	<u>443.124</u>	<u>-</u>	<u>848.596</u>

Kortlopend deel <1 jaar	133.364	60.805	112.263	-	306.432
Middellang lopend deel 1-5 jaar	42.868	91.751	241.858	-	376.477
Langlopend deel >5 jaar	-	76.686	89.003	-	165.689

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overige personeelsvoorzieningen		
Voorziening jubileum uitkering	410.780	465.840
Voorziening WS-regeling	3.983.554	4.687.321
Voorziening transitie vergoeding	70.335	77.321
Voorziening DI uren	571.694	750.512
	<u>5.036.363</u>	<u>5.980.994</u>

	Voorziening jubileum uitkering	Voorziening WS-regeling	Voorziening transitie vergoeding	Voorziening DI uren	Totaal
	€	€	€	€	€
Overige personeelsvoorzieningen					
Stand per 1-1-2022	465.840	4.687.321	77.321	750.512	5.980.994
Dotatie	39.677	282.275	104.187	38.893	465.032
Onttrekking	-65.476	-224.189	-72.626	-132.378	-494.669
Vrijval	-29.261	-761.853	-38.547	-85.333	-914.994
Stand per 31-12-2022	410.780	3.983.554	70.335	571.694	5.036.363
Kortlopend deel <1 jaar	38.706	459.407	70.336	571.694	1.140.143
Middellang lopend deel 1-5 jaar	132.299	2.393.392	-	-	2.525.691
Langlopend deel >5 jaar	239.775	1.130.756	-	-	1.370.531

7. Langlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Langlopende schulden		
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	-	2.820.029
Ministerie OCW Rekenschap '03	-	704.647
Ministerie van Financiën, IRC 16767	14.400.000	14.933.334
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	7.860.000	7.860.000
Lening HZ Holding	850.000	900.000
	23.110.000	27.218.010

	Rente perc.	Stand per 1-1-2022	Storting	Aflossing in 2022	Stand per 31-12-2022	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		€	€	€	€	€	€
Leningen							
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	-	2.820.028	-	-2.820.028	-	-	-
Ministerie OCW Rekenschap '03	-	704.647	-	-704.647	-	-	-
Ministerie van Financiën, IRC 16767	-	14.933.333	-	-533.333	14.400.000	2.133.334	12.266.666
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	-	7.860.000	-	-	7.860.000	1.179.000	6.681.000
Lening HZ Holding	-	900.000	-	-50.000	850.000	200.000	650.000
		27.218.008	-	-4.108.008	23.110.000	3.512.334	19.597.666
		-			-		
		27.218.008	-	-4.108.008	23.110.000	3.512.334	19.597.666

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

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 2022 heeft de HZ de restantschuld van € 4,7 miljoen vervroegd afgelost.

Lening Ministerie van Financiën

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

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

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

Opname heeft plaatsgevonden plaats in twee afroeptranches, te weten één van € 6.000.000 op 2 december 2019 en één van € 10.000.000 op 1 december 2020.

Aflossing vindt plaats vanaf 4 januari 2021 tot en met 4 november 2050 via 360 maandelijkse termijnen ad € 44.444,44.

Voor deze lening zijn de volgende zekerheden gesteld:

Het recht van eerste hypotheek tot een bedrag groot € 16.000.000, met rente en kosten begroot € 4.800.000, dus tezamen ten belope van € 20.800.000, op de navolgende aan de Onderwijsinstelling behorende registergoederen:

- a. het perceel grond met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend nabij Edisonweg te Vlissingen, belast met een opstalrecht nutsvoorzieningen t.b.v. de gemeente Vlissingen;
- b. het perceel grond met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend Edisonweg 4 en Oude Veerhavenweg 3 te Vlissingen, gedeeltelijk belast met een opstalrecht nutsvoorzieningen t.b.v. de gemeente Vlissingen;
- c. het perceel grond, groot 745 m2, met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend Het Groene Woud 3 te Middelburg;
- d. het perceel grond, 5.273 m2, met de zich daarop bevindende opstallen, plaatselijk bekend Het Groene Woud 3 te Middelburg.

Provincie Zeeland, subsidie realisatie JRCZ.

Dit betreft een subsidie van in totaal € 12.000.000 voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland te Middelburg in de periode 15 juni 2017 tot en met 30 september 2022. Deze subsidie is onder voorwaarden versterkt door de Provincie Zeeland en bestaat uit € 6.550.000 aan rijksmiddelen in het kader van het Investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling en voor € 5.450.000 aan provinciale middelen.

Het per ultimo 2019 onder de langlopende schulden opgenomen bedrag betreft een ontvangen voorschot op basis van de begroting voor het onderdeel casco (bouwkosten + historische kosten) ad € 7.860.000 waarvan, conform beschikking d.d. 26-03-2019, ultimo 2022 in totaal een bedrag van € 7.860.000 is ontvangen.

Lening HZ Holding

Dit betreft een lening van € 1.000.000 met een looptijd van 20 jaar. De aflossing van de uitstaande hoofdsom gebeurt door betaling van twintig gelijke jaarlijkse termijnen van elk € 50.000. Betaling dient plaats te vinden per 31 december ieder jaar. De eerste termijn was verschuldigd op 31 december 2021.

Over de hoofdsom en eventuele achterstallige rente zal door de Lener een rente verschuldigd zijn van 2,1% op jaarbasis. De rente wordt jaarlijks achteraf door de Lener aan Uitlener vergoed, voor het eerst per 31 december 2021.

8. Kortlopende schulden

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	1.545.426	2.084.088
Ministerie		
Ministerie van OCW aflossing	-	1.154.225
Ministerie van OCW rente	-	41.642
Ministerie van Financiën	533.333	533.333
	533.333	1.729.200
Schulden aan groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	7.986	14.772
HZ Holding	50.000	50.000
TWZ Payroll B.V.	29.287	30.447
	87.273	95.219
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Stichting ADA	458.263	158.684
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	167.996	129.255
Loonheffing	1.669.460	1.474.936
Premies sociale verzekeringen	535.186	495.995
Schulden terzake van pensioenen	617.720	597.347
	2.990.362	2.697.533
Overige kortlopende schulden		
Accountants- en advieskosten	25.450	23.737
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	2.127	171.072
Rente en kosten banken	-	1.370
Corona-enveloppe	1.735.294	1.136.993
Vooruitontvangen Vitale Krimpregio	904.907	-
Overige posten	830.520	897.148
	3.498.298	2.230.320

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	4.296.426	2.336.393
Geoormerkte subsidies OCW	85.971	125.463
Erasmus/IP-gelden	319.777	375.542
Vooruitontvangen subsidiegelden	1.534.325	1.375.427
NWO	472.136	800.141
Vakantiegeld	1.452.129	1.330.155
Vakantiedagen	316.377	290.790
	<u>8.477.141</u>	<u>6.633.911</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 reproducties. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2023, derhalve eindigend op 31 december 2027. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met tweemaal een jaar worden verlengd, derhalve tot 31 december 2029. De tarieven zijn conform het calculatieblad per seel 2 reproducties

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van print-, scan- en kopieervoorzieningen. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2023, derhalve eindigend op 31 december 2027. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met tweemaal een jaar worden verlengd, derhalve tot 31 december 2029.

De overeengekomen tarieven kunnen vanaf 1 januari 2024 jaarlijks worden geïndexeerd o.b.v. CPA Sectie N77 2010 =100. De vaste kosten voor 2023 bedragen € 58.840,08, daarnaast is er nog een tikprijs voor zwart wit papier (€ 0,0022) , kleur (0,0225) en nietjes (€ 0,0025).

Met Transas Marine Limited (Cork, Ireland) is in december 2016 een overeenkomst aangegaan voor het onderhoud gedurende een periode van tien jaar, van nautische apparatuur ten behoeve van de inrichting van een zogenaamd simulatorencentrum. De verplichting uit hoofde van deze overeenkomst, waarvoor een Europese aanbesteding is opengesteld via bureau Pro Mereor, bedraagt € 54.000 exclusief btw per jaar.

Met ZB I Planbureau is, als bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst van 23 november 2011 , via een SLA een concrete uitwerking van het dienstenaanbod afgesloten voor het jaar 2023 (na eerdere SLA's in 2014, 2017 tot en met 2019, 2020,2021 en 2022). Het hiermee gemoeide bedrag voor 2023 bedraagt € 43.183 exclusief btw en wordt per kwartaal in rekening gebracht.

Samenwerkingsovereenkomst

Met de Stichting Avans te Tilburg is een samenwerkingsovereenkomst opgemaakt waarbij in de vorm van een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW nauw met elkaar wordt samengewerkt in het kader van het vanuit een gezamenlijke visie aanbieden van brede joint degree Ad-opleidingen. Na het sluiten van deze gemeenschappelijke regeling zijn partijen overgegaan tot de oprichting van de Stichting Associate degrees Academie Avans- HZ, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 71195092. Partijen participeren hierbij in de verhouding 80-20.

Huur en leasecontracten:

Met 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 2023. Nieuw in deze verlenging is dat de huurovereenkomst eenmalig tussentijds kan worden opgezegd per 31 juli 2023, 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 Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2023 € 3.105,09 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 2023.

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 2022 investeringsverplichtingen aangegaan:

De HZ is op 02-08-2019 een zogenaamde Basisovereenkomst aangegaan met Rothuizen BouwMeesterPro B.V. te Middelburg inzake de realisatie van een Joint Research Center aan het Groenewoud in Middelburg. HZ heeft hier als opdrachtgever een vooraf overeengekomen budget (waarvan de marktconformiteit door een onafhankelijke derde-deskundige is getoetst)aan de opdrachtnemer beschikbaar gesteld. De werkzaamheden dienen door opdrachtnemer gegarandeerd volgens de gestelde randvoorwaarden van tijd en kwaliteit binnen dit budget te worden uitgevoerd.

10 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2022

Baten

	Realisatie 2022	Begroet 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
9. Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	48.294.746	46.684.396	47.080.412
Doorbetalde NRB ADA	-1.759.481	-1.766.989	-1.061.581
Geoordeelde subsidies	111.056	-	92.480
Geboekte baten NPO	932.569	1.335.403	157.978
	<u>47.578.890</u>	<u>46.252.810</u>	<u>46.269.289</u>

Normatieve rijksbijdrage (HBO)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2022 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2020) is € 1.214.334 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2021 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2018) en een hogere prijs per bekostigde student en diploma.

Geoordeelde subsidies:

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 1074316):

De lerarenbeurs van € 26.192 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 9 docenten in 2022.

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 1090570):

De lerarenbeurs van € 69.504 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 7 docenten in 2022.

Studieverlof HBO (verplichtingsnummer: 1211194):

De baten ad € 15.360 voor de subsidie doorstroomprogramma MBO-HBO hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van het onderzoek naar het doorstroomprogramma in 2022.

10. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	<u>5.690.717</u>	<u>6.240.792</u>	<u>5.070.833</u>
----------------------------	------------------	------------------	------------------

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 943.437 subsidie aan NWO gelden (voorheen SIA RAAK), € 896.251 Interreg-subsidies, € 397.163 Erasmus gelden en € 506.306 subsidie van Provincie Zeeland en Ministerie van OCW. Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	2022	Begroot 2022	2021
	€	€	€
11. College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	6.365.454	5.793.000	7.517.580
Overige cursusgelden	230.545	10.300	210.164
	<u>6.595.999</u>	<u>5.803.300</u>	<u>7.727.744</u>

In de begroting van 2022 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	499.079	941.843	410.465
Contractonderzoek nationale overheden	401.320	-	383.234
Contractonderzoek bedrijven	106.280	-	88.606
Overige	182.021	189.000	175.238
	<u>1.188.700</u>	<u>1.130.843</u>	<u>1.057.543</u>

De baten van het contractonderwijs zijn in 2022 € 88.614 hoger dan in 2021 en € 442.764 lager dan begroot. De baten voor het contractonderzoek zijn in 2022 € 35.760 gestegen ten opzichte van 2021.

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
13. Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	246.398	27.600	279.598
Detachering personeel	1.476.961	1.378.651	1.434.698
Sponsoring	48.000	22.000	-
Vergoeding administratiekosten studenten	49.215	48.000	42.409
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	403.200	-	576.000
Omzet restauratieve dienst	647.004	685.000	313.888
Omzet repro	5.221	-	4.079
Overige	6.370.744	1.258.408	662.336
	<u>9.246.743</u>	<u>3.419.659</u>	<u>3.313.008</u>

De omzet restauratieve dienst is € 333.116 hoger dan 2021, toen de baten in negatieve zin werden beïnvloed door Covid. Overige baten zijn hoger ivm de verkoop van het pand aan de Boulevard Bankert voor € 5.555.666

Lasten

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
14. Personele lasten			
Lonen en salarissen	33.659.115	30.740.768	30.343.104
Sociale lasten	4.316.122	3.917.281	4.091.274
Pensioenlasten	5.356.477	4.861.500	5.073.540
	<u>43.331.714</u>	<u>39.519.549</u>	<u>39.507.918</u>
Dotaties personele voorzieningen	671.160	935.000	507.409
Personeel niet in loondienst	1.783.135	6.285.872	1.778.798
Overige personele lasten	846.195	1.326.211	646.846
	<u>3.300.490</u>	<u>8.547.083</u>	<u>2.933.053</u>
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	-251.136	-150.000	-224.705
	<u>46.381.068</u>	<u>47.916.632</u>	<u>42.216.266</u>

De totale personele lasten zijn in 2022 € 1.684.364 (3,5%) lager dan begroot en € 4.164.802 (9,9%) hoger dan 2021.

De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 4.502.737 (71,6%) lager dan begroot en ongeveer gelijk aan 2021.

Aantal FTE's

Aantal fte	2022	2021
OP	291,39	285,68
OBP	181,86	182,85
Directie/Management	33,00	28,40
Totaal	506,25	496,93

15. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Gebouwen	1.522.268	1.677.098	1.565.448
Inventaris en apparatuur	1.382.806	1.841.421	1.191.344
Terreininrichting	5.795	295.651	5.567
Correctie i.v.m. bijzondere waardevermindering	541.313	-	-
	<u>3.452.182</u>	<u>3.814.170</u>	<u>2.762.359</u>

Het als Bijzondere waardevermindering in 2022 vermelde bedrag ad € 541.313 betreft de afboeking van de aanloopkosten voor JRCZ fase 3. Deze fase zal nu nog niet gereailiseerd worden. Mocht dit alsnog plaatsvinden, dan zal het project helemaal opnieuw starten.

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
16. Huisvestingslasten			
Huur	134.933	146.140	130.826
Verzekeringen gebouwen	101.414	85.218	92.749
Klein onderhoud	223.616	300.300	250.915
Energie en water	790.373	600.000	428.981
Schoonmaakkosten	601.083	600.000	538.094
Heffingen	186.378	251.300	204.568
Overige	-	31.400	49.203
	<u>2.037.797</u>	<u>2.014.358</u>	<u>1.695.336</u>

De totale huisvestingslasten zijn in 2022 € 342.461 (20,2%) hoger dan 2021. Voornaamste reden hiervoor zijn € 361.392 aan hogere energiekosten.

17. Overige lasten

Administratie en beheer	797.957	919.397	598.209
Inventaris en apparatuur	1.826.941	1.639.747	1.642.514
Leer- en hulpmiddelen	659.381	399.368	359.702
Reis- en verblijfskosten	587.717	801.525	296.414
Tegemoetkoming studerenden	503.896	412.407	290.645
Accountantskosten	126.681	144.227	110.956
Advieskosten	252.509	381.948	353.496
Inkoop restauratieve dienst	283.218	289.010	160.276
Kosten repro	5.272	22.000	2.750
Wervingskosten	616.592	543.472	378.838
Restaurantkosten	154.854	145.091	86.466
Inhuur diensten	2.969.775	2.084.111	2.091.068
Abonnementen en contributies	1.150.840	863.668	1.184.154
Doorbetalde kosten minors	3.375	11.700	315.010
Telefoonkosten	95.073	118.599	79.266
Portikosten	30.342	26.977	35.597
Kantoorbehoeften	34.307	57.069	36.586
Drukwerk	83.920	18.083	28.746
Kopieerkosten	124.976	190.693	101.075
Kosten visitatie	253.523	235.500	237.685
Verzekeringen	50.209	47.777	51.272
Excursies	242.553	165.365	108.376
Inkoopkosten HZ shop	78.242	80.000	42.532
Bankkosten en koersverschillen	23.867	21.600	19.123
Onkosten coronacrisis	-	296	142.006
Doorbetaling collegegelden stichting ADA Roosendaal	-	11.800	-
Bijdrage resultaat stichting ADA Roosendaal	421.800	421.800	474.595
	<u>11.377.820</u>	<u>10.053.230</u>	<u>9.227.357</u>

De Overige lasten zijn in 2022 met € 1.369.239 (13,7%) gestegen t.o.v. 2021.

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2022 € 184.427 (11,2%) hoger dan 2021. In 2021 is er meer gebruik gemaakt van inhuur diensten € 877.343 (42,0%) hoger dan vorig jaar.

	2022	2021
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	85.450	79.122
Andere controlewerkzaamheden	41.231	29.444
Fiscale advisering	-	2.390
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	-	-
	<u>126.681</u>	<u>110.956</u>

	Realisatie 2022	Begroot 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
18. Financiële baten en lasten			
Rentebaten	886.745	160.250	-
Rentelasten	-212.626	-160.759	-203.623
	<u>674.119</u>	<u>-509</u>	<u>-203.623</u>

Voor het eerst in jaren zijn er weer "normale rentebaten" ontvangen. in 2022 is voor € 159.300 aan rente ontvangen in het kader van Schatkistbankieren. Daarnaast betreffen de rentebaten het contant maken van de voorzieningen met een rente van 2,913% (10 jaars Obligatierendement Nederland per 31-12-2022)
De werkelijke rentelasten waren € 51.867 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de rente van de lening OCW, deze is in 2022 in zijn geheel afgelost.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	159.301	160.250	-
Contant maken voorzieningen	727.444	-	-
	<u>886.745</u>	<u>160.250</u>	<u>-</u>

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	212.626	160.759	193.875
Contant maken voorzieningen	-	-	9.748
	<u>212.626</u>	<u>160.759</u>	<u>203.623</u>

19. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2022	2021
	€	€
Aandeel resultaat HZ Holding B.V.	<u>106.032</u>	<u>390.000</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	2.647.247	106.032	-	Nee	Nee	100	4
Stichting ADA	Stichting	Roosendaal	753.082	210.195	6.894.903	Nee	Nee	20	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2022 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	457.068	42.139	1.945.284	Nee	Nee	100	4
TWZ Payroll B.V.	B.V.	Vlissingen	152.715	52.715	421.066	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	1166029-1	20-08-2021	Ja	
Extra hulp voor de klas	COHO21-20019	7-10-2021	Ja	
Lerarenbeurs	1074316-1	20-07-2022	Nee	
Tegemoetkoming kosten	1284252-1	22-11-2022	Nee	

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen per 1 januari 2022	subsidiabale ontvangsten in verslagjaar	overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten per 31 december 2022	Saldo per 31 december 2022
	Kenmerk	Datum	€	€				€	€	
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO18010	15-03-2018	199.975	199.975	0	0	0	30.100	199.975	0
			199.975	199.975	0	0	0	30.100	199.975	0

WNT-VERANTWOORDING 2022 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 2022 € 183.000. In 2020 was de bezoldigingsnorm € 177.000.

Klassenindeling WNT 2022

Voor de berekening van het aantal complexibiliteitspunten m.b.t. de baten en het aantal bekostigde studenten moet uitgegaan worden van het t-2 (dus 2020)

	2020	complexibiliteitspunten
Baten	54,9	6
Aantal bekostigde studenten	3.885	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	10	5
Totaal aantal complexibiliteitspunten		14
Bezoldigingsmaximum		€ 183.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	B. Oomen	J.L. Dane
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	107.293	183.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	92.923	154.418
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	13.827	23.244
Vrije rubriek	-	-
Vrije rubriek	-	-
<i>Subtotaal</i>	106.750	177.662
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging 2022	106.750	177.662
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2021 (in fte)	1,0	0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	-	154.352
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	22.647
Vrije rubriek	-	-
Vrije rubriek	-	-
Totaal bezoldiging 2021	-	176.999

In 2022 was J.L. Dane voorzitter van het College van Bestuur van 1/1 tot 1/6. vanaf 1/6 is B. Oomen voorzitter van het College van Bestuur.

In 2021 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg € 177.000.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	A.J.G. Poppelaars	M.S. Menendez	J. Kloet
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	27.450	18.300	18.300
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	17.700	15.775	13.275
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	17.700	15.775	13.275
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging 2022	17.700	15.775	13.275
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.448	13.669	13.563
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Totaal bezoldiging 2021	15.448	13.669	13.563

In 2021 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 26.550 en voor de leden € 17.700.

Bedragen x € 1	F. Verhagen	J.K. Brakels	E.F. de Ruijsscher
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	18.300	18.300	18.300
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.275	13.275	13.275
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	13.275	13.275	13.275
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging 2022	13.275	13.275	13.275
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.063	11.063	11.063
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Totaal bezoldiging 2021	11.063	11.063	11.063

In 2021 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 26.550 en voor de leden € 17.700.

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	5.833.135	4.792.256
- termijnen Rothuizen Bouwmeester Pro	15.273.165	14.357.412	915.753
Budget projectboek	26.258.556	20.563.834	5.694.722
- terreininrichting	650.000	3.551	646.449
- bouwrijp maken	355.000	486.154	-131.154
Bijkomende kosten	1.005.000	489.705	515.295
Fase 3 Ecologielab	3.139.687	0	3.139.687
Totaal projectboek incl. extra budget	30.403.243	21.053.539	9.349.704
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	21.053.539	12.234.704

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 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2022;
- de staat van baten en lasten over 2022; en
- 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 2022 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 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. 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 2022 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 2022 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 2022.

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 2022. 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 2022, 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 gerede 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.

Breda, 26 juni 2023

Mazars N.V.

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