



Jaarstukken HZ 2024

3 JUNI 2025



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

INHOUDSOPGAVE

1. BESTUURSVERSLAG 2024

2. JAARREKENING 2024

3. OVERIGE GEGEVENS



BESTUURSVERSLAG HZ 2024

CONCEPT 07, 22 MEI 2025

INHOUDSOPGAVE	1
HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES 2024 KERNCIJFERS	6
1. VOORWOORD	7
HOOFDSTUK 2 ONS PROFIEL	9
2.1. Missie, kernwaarden en Ambities	9
2.2. Organisatiestructuur	12
2.3. Kernactiviteiten	13
HOOFDSTUK 3 ONDERWIJS	18
3.1. Onderwijsvisie	18
3.2. Ontwikkelingen Onderwijsportfolio	18
3.3. Onderwijsinnovatie	22
3.4. Leven lang ontwikkelen	23
3.5. Internationalisering	25
3.6. Welzijn studerenden	27
HOOFDSTUK 4 ONDERZOEK	36
A. Strategie, thema's en inkomsten	36
B. Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	39
HOOFDSTUK 5 MEDEWERKERS	50
5.1. Ambitie	50
5.2. Beleidsontwikkelingen	50
5.3. Personeelsopbouw	50
5.4. Gezonde organisatie	52
5.5. Cao-zaken	53
HOOFDSTUK 6 RISICOMANAGEMENT	54
6.1. Risicomanagementsysteem	54
6.2. Planning-en-controlcyclus	54
6.3. Voornaamste risico's en onzekerheden	58
6.4. Resultaten en in control statement	64
6.5. Evaluatie	64
HOOFDSTUK 7 CONTINUÏTEIT	65
7.1. Inleiding	65
7.2. Samenvatting exploitatierekening 2024	65
7.3. Samenvatting balans en financiële ratio's	66
4.4. Continuïteitsparagraaf	67
7.5. Overige thema's	71
HOOFDSTUK 8 BEDRIJFSVOERING	80
8.1. Duurzame bedrijfsvoering	80
8.2. Huisvesting	82
8.3. ICT en kennisveiligheid	83

HOOFDSTUK 9 GOVERNANCE	85
9.1. Organisatietransitie	85
9.2. Besturing	85
9.3. Raad van Toezicht	86
9.4. Hogeschoolraad	90
9.5. Rechtsbescherming	92
HOOFDSTUK 10 KWALITEITSAFSPRAKEN, NPO-MIDDELEN EN EXTRA MIDDELEN OCW	96
10.1. Kwaliteitsafspraken	96
10.2. Nationaal programma onderwijs	102
10.3. Extra middelen OCW vitale opleidingen voor vitale regio's	107
BIJLAGEN	108
Bijlage 1 Opleidingsportfolio HZ	108
Bijlage 2 Onderzoeksportfolio	110
Bijlage 3 Rapportage decentrale kwaliteitsafspraken	111
Bijlage 4 Inhoudelijke rapportage centrale kwaliteitsafspraken	120
Bijlage 5 Terugblik Hogeschoolraad op kwaliteitsafspraken	141
Bijlage 6 Projecten NPO	143
Bijlage 7 Verantwoording extra middelen OCW	150
Bijlage 8 Samenwerkingsverbanden	159

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES 2024

KERNCIJFERS



IN
2024

4.063

STUDERENDEN IN TOTAAL

1.504 **1.059** **1.500**

SOCIAAL
DOMEIN

ECONOMISCH
DOMEIN

TECHNISCH
DOMEIN

1.340

NIEUWE STUDERENDEN

564

SOCIAAL
DOMEIN

317

ECONOMISCH
DOMEIN

459

TECHNISCH
DOMEIN

862

AFGESTUDEERDEN

808

INTERNATIONALE STUDERENDEN

IN CIJFERS



22

bachelor
opleidingen
(voltijd en
deeltijd)



1

master
opleiding



10

Associate degree
opleidingen
(inclusief 6 Ad-
opleidingen te Roosendaal)



75

nationaliteiten
onder studerenden



536

medewerkers



14

lectoraten



4

Centres
of Expertise

-€ 0,2 miljoen

Bedrijfsresultaat

KEUZEGIDS



4^e PLAATS

MIDDELGROTE
HOOGESCHOLEN IN
NEDERLAND



13

OPLEIDINGEN IN DE
TOP 3



**VLISSINGEN,
MIDDELBURG &
ROOSENDAAL**

EDISONWEG
Te Vlissingen

HET GROENE WOOD
Te Middelburg

JOINT RESEARCH CENTER ZEELAND
Te Middelburg

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

1. VOORWOORD

‘Wij leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk’. Deze uitspraak van Jan Rotmans staat in een boek dat de veranderaars van HZ-Next het hele HZ-management cadeau deden. Het vangt goed het gevoel dat 2024 voor velen meebracht, en de woeligheid op het wereld- en het landelijke toneel. Een kennisinstelling die zo stevig in de maatschappij staat als de HZ voelt die woeligheid, maar tegelijkertijd het stevige fundament dat er in Zeeland staat: al die studerenden die zich zo thuis voelen bij de HZ, al die deskundige en betrokken medewerkers, al die partners waarmee wij duurzaam samenwerken.

Daarbij kiest de HZ ervoor om die verandering mede vorm te geven, om – met de titel van het instellingsplan – bij te dragen aan een betere wereld. Dat doen onze docenten en studerenden iedere dag. Neem Justin, Sem en Daan, die met hun bedrijf ‘Ocean Ceramics’ en het servies van mosselschelpen de eerste HZ-Changemaker Award wonnen. Zij kregen onderwijs volgens de in 2024 gepresenteerde Onderwijsvisie, waarin de HZ voor studenten een kompas, een ontmoetingsplaats en een veilige haven is. Met onderwijs dat begint in de praktijk, en meegaat met wat de wereld nodig heeft. Steeds meer LLO-onderwijs, bijvoorbeeld, en steeds meer nadruk op interdisciplinariteit. Maar ook op het belang van community-vorming.

Opleiden van professionals is immers al lang geen zaak meer van alleen kennis en vaardigheden. Studerenden moeten zich thuis en veilig kunnen voelen, uitgedaagd worden maar ook kunnen ontladen. We merken dat de behoefte van studerenden aan begeleiding en coaching onverminderd groot is. Daarom hebben we onze inspanningen op dit punt ook onverminderd voortgezet en zelfs nog geïntensiveerd. 2024 was het laatste jaar dat de Kwaliteitsmiddelen en NPO-middelen voor dit doel beschikbaar zijn gesteld. We zijn, in nauw overleg met de Hogeschoolraad, volop bezig met het behouden van de waardevolle initiatieven die we in dit kader hebben kunnen uitvoeren.

Het bijdragen aan een betere wereld doen de medewerkers en studerenden van de HZ niet alleen, maar samen met onze partners in Campus Zeeland. In 2024 zijn grote stappen gemaakt in de gezamenlijke ambitie om met onderwijs en onderzoek op het gebied van water, energie en voedsel bij te dragen aan een duurzame en dynamische delta. Het Delta Climate Center ging echt van start. Het programma New Waves hielp om de connectie tussen publieke en private spelers echt te versterken. Met de Energy Campus gaven wij onze energie-activiteiten steviger vorm. Wij zetten, met een nieuwe directeur, in op versterking van het Delta Platform, het Center of Expertise op het gebied van water waar de HZ penvoerder is. Op het HZ-thema van vitaliteit en brede welvaart zetten wij een Impact Lab op. Organisatorisch brachten wij al deze grote programma’s rondom Zeeuwse vraagstukken samen om zo maximale impact te realiseren. Juist deze thema’s kwamen terug in de Onderzoeksvisie, die de HZ in 2024 aannam. Het was mooi om in augustus de bewondering van het Koningspaar voor de Zeeuwse samenwerking te zien bij hun bezoek aan het Joint Research Center.

Al deze samenwerkingen met onze partners en de middelen die hiermee vrijkomen, zijn ook belangrijk voor de toekomstbestendigheid van de HZ. Net als vele andere onderwijsinstellingen heeft de HZ te maken met demografische krimp en daarmee daling van aantallen studerenden. We spelen daar proactief op in. Bijvoorbeeld door met gerichte programma’s leerlingen van het voortgezet onderwijs te laten ervaren wat hoger beroepsonderwijs inhoudt. Door voortijdige uitval tegen te gaan met aantrekkelijk praktijkgericht onderwijs en zo nodig extra begeleiding. Maar ook door een zorgvuldig portfoliomanagement, waarin samenwerking en zo nodig samenvoeging van opleidingen centraal staat. Zodat er ook weer ruimte ontstaat voor het ontwikkelen van nieuwe toekomstgerichte opleidingen.

Die toekomstgerichtheid vraagt om blijvende verbondenheid met de wereld om ons heen. Samen met het Zeeuwse bedrijfsleven pleitten wij in 2024 voor de mogelijkheid om internationale studenten te blijven werven. Ook stelden wij een plan vast om juist met behulp van internationalisering de ambities uit het HZ instellingsplan te realiseren – ‘Bridging borders, building futures’. Hierbij paste ook het besluit om lid te worden van UAS.NL, de internationaal actieve Nederlandse hogescholen.

Tegelijkertijd vroegen juist de uitdagingen van buiten ook stevige aandacht voor de interne organisatie. Hoe de efficiëntie en slagkracht te bevorderen? De veranderingen in de buitenwereld vragen ook om veranderingen binnen de HZ. Juist op dit onderwerp leverde Ab Smit, die in januari 2025 afscheid nam als lid van het College van Bestuur (en tijdelijk opgevolgd is door Hans Camps), een belangrijke bijdrage. In juni 2025 zal ook Barbara Oomen als voorzitter van het College van Bestuur afscheid nemen.

De HZ, waar het nieuwe College van Bestuur na de zomer van 2025, samen met het directieteam en het hele management, leiding aan zal mogen geven klinkt door in iedere bladzijde van dit jaarverslag. De HZ bruist, bereidt zich voor op de toekomst, en draagt op vele manieren bij aan een betere wereld. Dit met de ‘passie en betrokkenheid’ die het panel dat eind 2024 de HZ bezocht voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg zo opviel. Een organisatie die niet alleen in verandering is, maar die verandering ook zelf vormgeeft. Ook, en misschien wel juist, in dit nieuwe tijdperk.

Jacomine Ravensbergen

John Dane

College van Bestuur

HOOFDSTUK 2 ONS PROFIEL

2.1. MISSIE, KERNWAARDEN EN AMBITIES

De missie, visie en kernwaarden van de HZ zijn verwoord in het HZ-Instellingsplan 2022-2027. De HZ ziet het als haar missie om met vernieuwend onderwijs en onderzoek bij te dragen aan een betere wereld.

De Sustainable Development Goals - de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties - vormen hiervoor de basis. In de veranderende wereld blijft het onze taak om samen met het voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en (inter)nationale kennisinstituten te zorgen voor een goede kennisinfrastructuur. Maar dan wel afgestemd op de arbeidsmarkt, de behoeften en de ontwikkelingen in onze regio. We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid als regionaal kennisinstituut en als spil in de verbinding tussen bedrijven, instellingen en overheid. Door het combineren van onderwijs en praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan de kennisontwikkeling. Daarnaast zijn wij een schakel in de onderwijsketen die zorgt voor een soepele aansluiting in de keten funderend onderwijs → mbo → associate degree-onderwijs → hbo-bachelor → hbo/wo-master.

De *kernwaarden* van de HZ 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:

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

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

De HZ heeft haar missie vertaald in vier ambities:

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

Aan deze ambities is in 2023 een vijfde ambitie toegevoegd: 'Wij zijn een kwalitatief gezonde organisatie waar het fijn is om te werken en te leren'.

Anders gezegd:

Onze missie

De HZ draagt bij aan een betere wereld

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

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

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

met een **bruisende community** voor alle partijen

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

2.1 Missie: bijdragen aan een betere wereld

‘Bijdragen aan een betere wereld’ betekent in dit verband vooral ‘een duurzamere wereld’. De Sustainable Development Goals - de SDG’s, duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties - vormen hiervoor de basis die we terug willen zien in al ons werk.

Om SDG’s te halen, moeten we op elkaar kunnen rekenen. HZ-medewerkers, studerenden, maar ook onze partners in de regio en de inwoners. Iedereen heeft een schakel in handen om de wereld in 2030 duurzamer en eerlijker te maken. De HZ levert een bijdrage door onder meer het organiseren van SDG Events. De Events maken het mogelijk dat praktijk, onderwijs en overheid bij elkaar komen voor inspiratie en bewustwording. Daarnaast bouwt het HZ Green Office samen met interne en externe partners aan een duurzame samenleving. De HZ zelf en haar omgeving dienen als living lab voor het werken aan duurzame innovatie en gedragsverandering. Zo komen de SDGs terug in al het onderwijs en onderzoek van de HZ.

2.1.1 Ambitie 1: Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie

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

- We zijn een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap van studerenden, medewerkers en partners: we zijn een hogeschool waar plaats is voor alle mensen die hun talenten willen ontwikkelen. Wij kennen onze studerenden en begeleiden hen in hun ontwikkeling tot professional. En de studerenden kennen ons.
- Studerenden 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. Onze professionals zijn in staat om te functioneren in internationale verbanden. Tijdens hun studie werken de studerenden aan real-life innovatieprojecten. Al onze studerenden 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 ontwikkelen zich via een persoonlijke interdisciplinaire route, en juist dit maakt de HZ tot een unieke hogeschool: de HZ is de hogeschool waarin we met en voor iedereen een zo’n route kunnen uitstippelen. Ons aanbod is afhankelijk van de ontwikkelbehoefte en ambitie van de studerende en de vraag vanuit de markt. Bovendien zijn de ontwikkelroutes van de HZ niet alleen

persoonlijk, maar ook interdisciplinair. Dat is te danken aan de unieke combinatie van sectoroverstijgende thema's – water, energie en vitaliteit – vanuit verschillende opleidingen.

- Studerenden worden begeleid door 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.

Zie hoofdstuk 3 voor de resultaten van het onderwijs in 2024 en de activiteiten op het gebied van studentenwelzijn en hoofdstuk 5 voor het sociaal jaarverslag. De rapportages over de kwaliteitsafspraken, het nationaal programma onderwijs en de inzet van de extra middelen van OCW staan in hoofdstuk 10.

2.1.2. Ambitie 2: wij zijn een gewaardeerd kennisinstituut op het gebied van water, energie en vitaliteit

De HZ wil zich ook in haar praktijkgericht onderzoek profileren op drie gebieden:

- water
- energie
- vitaliteit.

Bij de selectie van onderzoeksvraagstukken zijn de Sustainable Development Goals onze leidraad en zoeken we aansluiting bij onder andere de Nationale Wetenschapsagenda, de landelijke Meerjarige Missiegedreven Innovatieprogramma's en de Kennis- en innovatieagenda's Landbouw, Water en Voedsel en Energietransitie & Duurzaamheid. Ook sluiten wij aan bij de Zeeuwse focus op de thema's water, energie en voedsel.

Zie hoofdstuk 4 voor een verslag van het onderzoek in 2024.

2.1.3 Ambitie 3: wij zijn dé partner voor maatschappelijke opgaven in onze regio

Alleen in samenwerking met anderen kan de HZ haar ambities waarmaken. Daarom neemt de HZ deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden, waaronder de Centers of Expertise die het hoger onderwijs en het praktijkgericht onderzoek nadrukkelijker koppelen aan regionale speerpunten. Het zijn actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op (een) toekomstbestendig(e) beroepsonderwijs en beroepspraktijk. HZ Nexus, het Kennis Transfer Office van de HZ met als taak het faciliteren van samenwerkingsverbanden, speelt hierbij een belangrijke rol. Zie voor meer informatie [HZ Nexus - Projectenportfolio](#).

Een korte beschrijving van de grote programma's waarin de HZ participeert, is opgenomen in paragraaf 2.3. Een overzicht van de samenwerkingsverbanden waaraan de HZ deelneemt, is opgenomen in bijlage 8.

2.1.4 Ambitie 4: wij zijn een bruisende community voor alle partijen

De HZ wil iedereen – studerenden, medewerkers en externe betrokkenen – de kans bieden om deel uit te maken van een bruisende community. Om dit te realiseren, organiseert en faciliteert de HZ tal van activiteiten, van sport en cultuur tot en met het werken aan duurzame initiatieven. De activiteiten zijn niet alleen bestemd voor studerenden van de HZ, maar ook voor studerenden aan andere Zeeuwse opleidingen.

Wat dit in 2024 heeft betekend, wordt beschreven in hoofdstuk 3.6.

2.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

De HZ is een stichting die sinds 1 juni 2022 bestuurd wordt door een tweehoofdig College van Bestuur. Onder het College van Bestuur ressorteren drie inhoudelijke domeinen:

- HZ Technology, Water & Environment, verder te noemen TWE;
- HZ Business, Vitality & Hospitality, verder te noemen BVH;
- HZ Health, Education & Wellbeing, verder te noemen HEW.

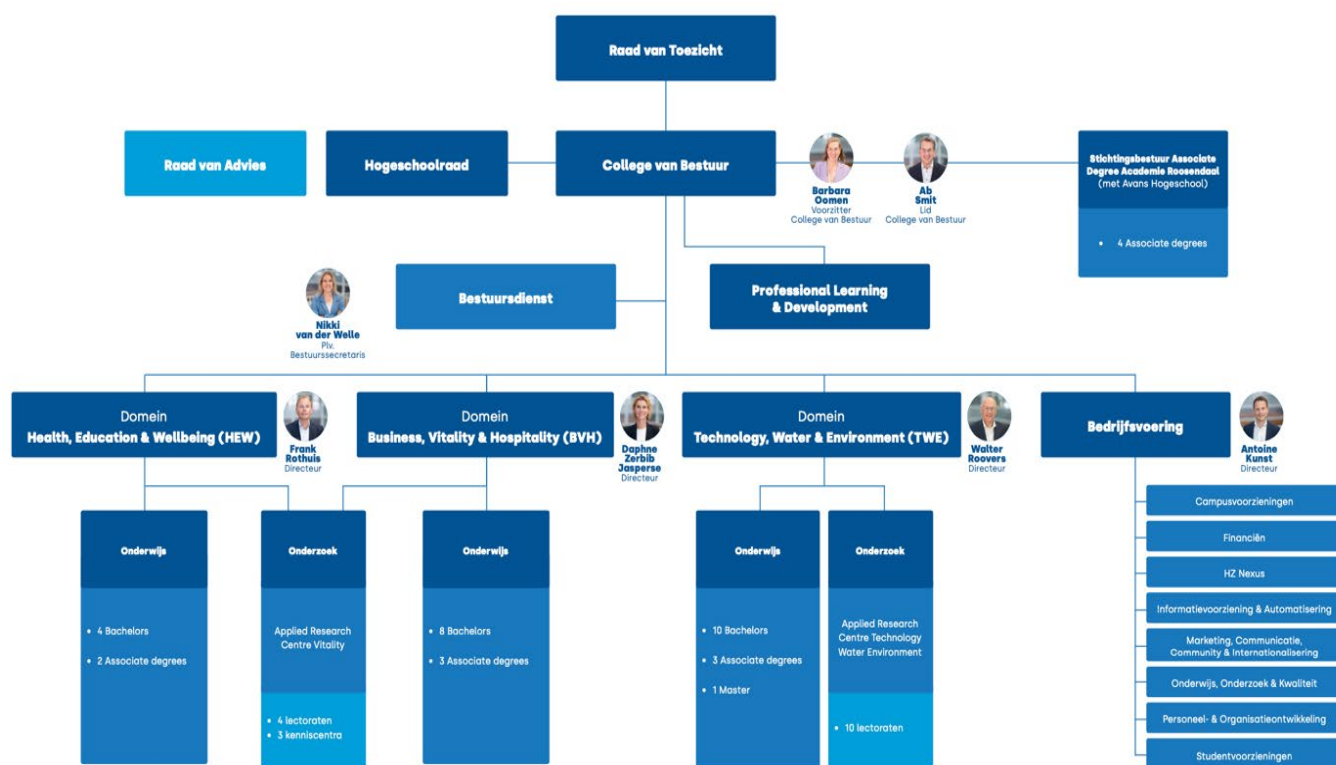
Elk domein omvat meerdere opleidingen, lectoraten en kenniscentra. Van hieruit wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. De domeinen worden aangestuurd door domeindirecteuren. Daarnaast kent de HZ ondersteunende centrale diensten, die aangestuurd worden door de directeur bedrijfsvoering. Het CvB en de vier directeuren vormen het Bestuur- en Directieteam (BDT).

In 2024 telt HZ zeventien onderzoeksgroepen. Binnen de HZ zijn de onderzoeksgroepen gebundeld in twee ARC's: ARC TWE en ARC Vitality. Hierdoor werken de onderzoeksgroepen maximaal samen en zijn efficiency, kwaliteitsborging en professionaliteit op het gebied van personeel en organisatie beter verankerd. Beide ARC's hebben een algemeen manager en leading lector. Zij geven in overleg met de lectoren inhoudelijke sturing aan het praktijkgericht onderzoek van de HZ, ondersteunen de onderzoeksgroepen en zetten zich in om interne processen te verbeteren. De managers en leading lectoren zijn onderdeel van de managementteams van de onderwijsdomeinen. Hierdoor werken onderwijs en onderzoek samen aan de ambities in het instellingsplan. Beide ARC-managementteams werken daarnaast samen in de commissie onderzoek. Een vertegenwoordiger van de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (DOOK) maakt eveneens deel uit van deze commissie. De HZ-brede commissie zoekt en stimuleert continu HZ-brede mogelijkheden tot samenwerken. De leading lectoren zijn de aanspreekpunten en adviseurs voor het College van Bestuur en bestuur- en directieteam voor inhoudelijke keuzes op het gebied van onderzoek.

Verder kent de HZ een aantal organisatie-eenheden die rechtstreeks opereren onder het College van Bestuur, waaronder het Delta Platform en Professional Learning and Development.

De organisatiestructuur in schema:

Figuur 2-1: Organisatiestructuur HZ



2.3. KERNACTIVITEITEN

2.3.1. Algemeen

De HZ verzorgt opleidingen op hbo-niveau, van korte cursussen voor professionals tot bachelors, AD- en masteropleidingen. De opleidingen worden gegeven in Vlissingen, Middelburg en Roosendaal. De HZ is een middelgrote hogeschool met de laatste jaren ruim 4.600 studerenden. 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. Het LLO-aanbod is inmiddels stevig verankerd in het portfolio en het assortiment groeit.

Het praktijkgericht onderzoek is georganiseerd in twee Applied Research Centres, verder te noemen ARC's (ARC TWE/Vitality en ARC HEW). Het onderzoek richt zich op drie speerpunten, samenhangend met de regio waarin de HZ is gevestigd:

- water;
- energie;
- vitaliteit.

Dit kan de HZ alleen in samenwerking met anderen. Daarom neemt de HZ deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden, waaronder de Centers of Expertise die het hoger onderwijs en het praktijkgericht onderzoek nadrukkelijker koppelen aan regionale speerpunten.

Zie hoofdstuk 3 voor de resultaten in 2024 van het onderwijs en hoofdstuk 4 voor de resultaten van het onderzoek.

2.3.2. Grote programma's

De HZ is (mede-)initiator van een aantal grote meerjarige programma's die zowel onderwijs al onderzoek raken en worden uitgevoerd met partners buiten de HZ. Kenmerk van deze programma's is dat zij gericht zijn op het in samenwerking versterking van onderwijs en onderzoek rondom de Zeeuwse thema's water, energie en voedsel en het additionele HZ-thema vitaliteit. Deze programma's beschouwt de HZ als een van haar kernactiviteiten, reden waarom ze in dit hoofdstuk zijn opgenomen. De programma's geven samen met de vele andere samenwerkingsverbanden – zie hiervoor bijlage 8 – invulling aan ambitie 3 uit het instellingsplan 'Wij zijn dé partner voor maatschappelijke vragen in onze regio'.

Delta Climate Center

In 2023 is het Delta Climate Center (DCC) gestart. Het DCC opgericht door de HZ, het University College Roosevelt, Scalda (mbo), de Universiteit Utrecht, de Wageningen University & Research en het NIOZ (Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee). In het DCC komen het mbo, hbo en wo samen; de samenwerking tussen de verschillende niveaus maakt het centrum uniek. Het DCC heeft als missie het ontwikkelen en verbinden van kennis over de Zeeuwse delta ten behoeve van de maatschappelijke opgaven rond de transitie naar een duurzame, klimaatbestendige en welvarende delta. Het doel is om door brede samenwerking op het gebied van onderzoek, onderwijs, valorisatie en business development innovatieve en impactvolle oplossingen te realiseren. Daarbij bestaat bijzondere aandacht voor de samenhang en interactie tussen de domeinen water, voedsel/biogrondstoffen en energie. Meer informatie is te vinden op <https://deltaclimatecenter.nl/>.

Activiteiten en resultaten DCC in 2024:

- In april 2024 organiseerde het DCC een grootschalig startevenement
- Ook gingen de drie icoonprojecten van start, steeds met betrokkenheid van HZ onderzoekers. Het zogeheten icoonproject *Delta Protein* richt zich op de mariene voedseltransitie. Het projectplan is goedgekeurd, de projectorganisatie is ingericht, de onderzoeksactiviteiten zijn gestart en de samenwerkingspartners werken aan doorlopende leerlijnen voor dit thema.
- Het icoonproject *Flexibele Delta's* gaat in de kern over het aanpassen van het landschap aan de stijging van de zeespiegel. Het project onderzoek de haalbaarheid en de juridische kaders voor *nature-based solutions*. In 2024 is ook voor dit project het projectplan goedgekeurd, is de projectorganisatie ingericht en wordt gewerkt aan doorlopende leerlijnen.
- Het icoonproject *Propelling Circular Economy in Zeeland* richt zich op een circulair en klimaatbewust Zeeland. De focus ligt in eerste instantie op circulair water, vanwege de kritische beschikbaarheid van zoet water en de ruime beschikbaarheid van zout en brak water. In 2024 is ook dit projectplan goedgekeurd en is het project gestart.
- De HZ bereidde in 2024 de instelling voor van drie nieuwe lectoraten in het kader van het DCC, te weten food, governance en transitiekunde. Ten behoeve van de mogelijke instelling van het lectoraat food heeft de HZ gewerkt aan het in kaart brengen van het 'voedsellandschap' en zijn ontwerp sessies met partners gehouden. Verder heeft de HZ masterclasses Eiwittransities ingekocht, die in het studiejaar 2024-2025 worden gegeven. Een voorbereidende verkenning voor de lectoraten governance en transitiekunde is eind 2024 uitgebracht.
- Het DCC heeft tal van activiteiten georganiseerd om te verkennen hoe het thema Food in een doorlopende leerlijn kan worden ondergebracht en om het thema bekendheid te geven.
- Het DCC heeft op tal van terreinen de samenwerking tussen de partners versterkt, onder meer voor de ontwikkeling van AD-opleidingen/minoren en de uitwisseling van docenten.
- Het DCC heeft de haalbaarheid van meerdere nieuwe opleidingen en uitstroomvarianten onderzocht; de ontwikkeling van kansrijk gebleken varianten wordt voortgezet. De ontwikkeling van een nieuwe gezamenlijke master Artificial Intelligence wacht nog op besluitvorming door de NVAO. De aanvraag voor een nieuwe gezamenlijke master Duurzaamheidstransities loopt eveneens nog. De inhoud wordt sinds najaar 2024 wel modulair aangeboden als post-initieel LLO.

- Via bijeenkomsten en werksessies hebben de DCC-partners ieders plannen en lopende projecten verkend en samenwerkingsmogelijkheden onderzocht.
- Een team van studerenden aan verschillende instellingen heeft samenwerkingsmogelijkheden verkend.

New Waves

New Waves is een breed samenwerkingsprogramma van de HZ, Scalda, Impuls Zeeland en de pps'en Dockwize, FoodDelta Zeeland, Delta Platform, Winddock, Fieldlab Zephyros en Platform Energy Port Zeeland. Het programma richt zich op het verbeteren van publiek-private samenwerkingen op het terrein van water, energie en voedsel. New Waves is in het najaar van 2023 gestart. De beschikbare middelen worden ingezet voor het versterken en opschalen van de publiek-private samenwerkingen en investeringen in ondersteunende faciliteiten zoals het ontwikkel-, test- en democentrum in de KAAP, zoetwaterlab, en het nieuwe food innovatiecentrum die worden ontwikkeld op de Kenniswerf in Vlissingen. Ook wordt er geïnvesteerd in living labs zoals living lab Schouwen-Duivenland en zijn er middelen voor activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, Leven Lang Ontwikkelen en innovatieprojecten met het bedrijfsleven. Meer informatie: [8,7 miljoen euro naar Zeeland voor innovatiesamenwerking | HZ University of Applied Sciences](#).

In 2024 heeft de HZ voor New Waves onder andere:

Een impactanalyse uitgevoerd voor twee publiek-private samenwerkingen;

- Casuïstiek vanuit de publiek-private samenwerking geïntegreerd in de minor Vitale Samenleving, en het vak Software Engineering van HBO-ICT;
- Een accountmanager aangesteld om kansrijke samenwerking te detecteren en de samenwerking met partners versterkt;
- Het initiatief versterkt om middelbare scholieren te begeleiden bij profielwerkstukken over water, energie of voedsel;
- Het brede publiek in contact gebracht met water, energie en voedsel op Concert at Sea en Weekend van de Wetenschap;
- Samen met DCC de technische projectweek van de HZ ondersteund in de organisatie, en casuïstiek vanuit water, energie en voedsel ingebracht;
- Een bijdrage geleverd aan diverse onderzoeksprojecten, onder andere naar learning communities.
- Via HZ Green Office studerenden betrokken bij het project;
- (LLO-)trainingsdagen georganiseerd, onder andere op het gebied van Waterstof en Veiligheid.

Energy Campus Zeeland

De Energy Campus Zeeland (EYC), van start gegaan in 2023, is een samenwerkingsproject van de HZ, Scalda en Dockwize (samenwerkingsverband van ondernemers). Het project wordt medegefinancierd door het JTF en de Europese Unie. Doel is het faciliteren van de energietransitie door te voorzien in voldoende goed opgeleide professionals, het vergroten van het draagvlak voor de transitie en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. In de Energy Campus worden onderwijs en onderzoek (ook fysiek) samengebracht ten behoeve van een duurzaam Zeeland. De invulling van de energieambitie van de HZ krijgt ook steun van programma's als Energie(k) Onderwijs, JTF Flexintensity, Warmtelab en HCA Groene Waterstof en vanuit het DCC: ['We willen een partner zijn in de transitie naar een duurzaam Zeeland' | HZ University of Applied Sciences](#). In 2024 heeft de Energy Campus:

- De projectstructuur ingericht en de bemensing geborgd;

- Een communicatieplan en -kalender opgesteld, bijeenkomsten georganiseerd en artikelen gepubliceerd;
- Een EZC-simulatiespel ontwikkeld;
- Een methodiek voor Energy Challenges (innovatiecompetitie) opgesteld en een eerste sessie georganiseerd;
- Een programma voor intrapreneurs (ondernemende werknemers) gestart en een contract met de TU Delft gesloten;
- De haalbaarheid van een Social (impact) Lab verkend; besluitvorming volgt.
- De fysieke locatie voor test- en demodoeleinden (KAAP) ingericht;
- Een onderzoeksvoorstel met betrekking tot het thema warmte van het lectoraat Delta Power opgesteld;
- Een start gemaakt met het onderzoeksproject central industrial heating en een eerste onderzoek naar learning communities opgezet;
- Een aantal lectoraatsplannen opgesteld;
- Een aantal opleidingen gestart, waaronder de hbo-opleiding verduurzaming engineering (voltijd);
- Een aantal scholingsmakelaars aangesteld.

Aandachtspunt voor het EZC is de werving van medewerkers, dit vanwege de schaarste op de arbeidsmarkt.

Regiodeal

De HZ participeert in twee regiodeals: de al lopende regiodeal Zeeuws-Vlaanderen en de in 2024 gestarte regiodeal NSPD (North Sea Port District). Regiodeals zijn samenwerkingsprojecten van de Rijksoverheid en regio's met als doel de kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers te verhogen. Zij geven daarmee invulling aan het HZ-thema 'vitaliteit'. In de regiodeal NSPD heeft HZ geparticipeerd in de deelfiche innovatie en aantrekken talent. Het project Impact Lab, waarin maatschappelijke vraagstukken op het thema brede welvaart en transities een plek krijgen, maakt hier deel van uit. Het gaat zowel om een fysieke locatie als om de programmering. De domeinen BVH en HEW werken in het Impact Lab samen om oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken dichterbij brengen. In 2024 is de verkenningsfase afgerond en is de fysieke locatie ingericht. Een van de functies van het Impact Lab is het in- en extern zichtbaar maken van transities; in dit kader zijn diverse bijeenkomsten en presentatiemarkten georganiseerd. In januari 2024 is voor de derde maal een interdisciplinaire projectweek georganiseerd: studerende uit 13 verschillende opleidingen hebben met elkaar gewerkt aan het thema 'slimme mobiliteit'. Daarnaast is een projectgroep interdisciplinair samenwerken gestart, met het doel deze vorm van samenwerken te verankeren in de curricula.

Verder is in het kader van de regiodeal in 2024 een onderwijsaanbod over het thema Ondernemende Mindset voorbereid, is de minor Ondernemerschap herontwikkeld en wordt gewerkt aan een LLO- en samenwerkingsaanbod rond deze thema's. De komende tijd zal ook nagedacht worden over een doorontwikkeling van de afstudeermogelijkheid 'afstuderen in je eigen bedrijf' en over een activiteit voor de vrije ruimte van studerende in de eerste studiejaar onder de noemer van HZ Personality.

Binnen de regiodeal Zeeuws-Vlaanderen is gewerkt aan de master Duurzaamheidstransities met een living lab in de regio die zal worden gepositioneerd binnen het impact lab. In de voorbereiding op deze master heeft de HZ zich met 12 andere hogescholen verenigd in een cluster, waarbij in november 2024 zeven opleidingsuitvoeringen zijn goedgekeurd door de CDHO (Macrodoelmatigheid). HZ heeft hiermee groen licht voor een deeltijd single degree, Nederlandstalig, 60 ECTS. HZ heeft inmiddels het dossier ingediend voor de Toets Nieuwe Opleiding en de visitatie hiervan zal plaatsvinden in mei 2025. HZ beoogt de master te starten in september 2026. Momenteel is de HZ actief bezig met de ontwikkeling van het gehele programma tot op lesniveau. Daarnaast wordt een cursus van acht dagdelen aangeboden als voorloper op de inhoud van de master.

2.3.3. Duurzaamheid

De Sustainable Development Goals (SDG's) blijven een belangrijk kompas voor de HZ University of Applied Sciences. In 2024 zijn er diverse stappen gezet om duurzaamheid verder te verankeren binnen onderwijs, onderzoek en samenwerking, maar er blijven uitdagingen bestaan. Alle minoren staan in het kader van een SDG, en in de domeinen TWE en HEW is de aandacht voor duurzaamheid toegenomen. Toch is er nog veel versnippering en ontbreekt een centrale, structurele aanpak. Studerenden tonen groeiende interesse in duurzaamheid, maar missen concrete handvatten om deze kennis toe te passen in hun studie en toekomstige beroep. Daarnaast blijkt uit onderzoeken dat bewustwording over de SDG's onder studerenden en medewerkers nog verder vergroot kan worden.

SDG Events hebben de afgelopen jaren bijgedragen aan bewustwording en betrokkenheid, waar structurele borging van deze initiatieven binnen HZ Community een aandachtspunt blijft.

Externe partnerschappen en samenwerkingen blijven ons sterke punt. Dit heeft geleid tot waardevolle projecten op het gebied van duurzaamheid. In de landelijke SustainaBul-ranking is de HZ vier plaatsen gestegen van plek 26 naar 22. Dit toont aan dat de hogeschool vooruitgang boekt, maar er nog ruimte is voor verbetering. Er is behoefte aan een helder beleidskader en meetbare doelstellingen om verdere stappen te zetten in het verduurzamen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Specifieke duurzaamheidsmaatregelen op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering zijn opgenomen in de betreffende hoofdstukken.

HOOFDSTUK 3 ONDERWIJS

‘Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie’, dat is de eerste ambitie uit ons instellingsplan. In dit hoofdstuk geven wij aan op welke manier wij in 2024 aan deze ambitie hebben gewerkt en wat de resultaten daarvan zijn. Het hoofdstuk geeft daarnaast inzicht in de manier waarop wij hebben gewerkt aan onze vierde ambitie ‘Wij zijn een bruisende community’.

3.1. ONDERWIJSVISIE

De HZ heeft in 2024 de nieuwe Onderwijsvisie vastgesteld.

In de nieuwe visie wordt ingezet op persoonlijke groei en ontwikkeling in een dynamische en inclusieve leeromgeving. Studerenden worden begeleid bij het ontdekken van hun identiteit, hun rol in de maatschappij en het ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn om bij te dragen aan een veranderende wereld. HZ wil een veilige en inclusieve leeromgeving bieden, waar fouten maken wordt gezien als een essentieel onderdeel van leren. HZ wil daarbij een ontmoetingsplaats voor samenwerking met mensen met verschillende achtergronden bieden, waarbij studerenden zowel hun vakgebied als bredere perspectieven beter leren begrijpen. Dit doen we door de ontmoeting centraal te stellen bij het werken aan maatschappelijke vraagstukken, zoals tijdens projecten, stages en interdisciplinair samenwerken. Onze zorgvuldig samengestelde onderwijsprogramma's en docenten die niet alleen experts, maar ook inspirerende rolmodellen, studerenden aanmoedigen om veerkrachtig te zijn en het beste uit zichzelf te halen.

3.2. ONTWIKKELINGEN ONDERWIJSPORTFOLIO

De HZ kende ultimo 2024 22 bacheloropleidingen, 10 Ad-opleidingen en één masteropleiding.

3.2.1. Accreditaties

Opleidingen moeten iedere zes jaar opnieuw worden geaccrediteerd. In 2024 zijn vijf opleidingen geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). De opleidingen zijn hiervoor gevisiteerd door een extern deskundig panel en het gehele proces is begeleid en uitgevoerd door de Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit (DOOK).

OPLEIDING	VARIANT	LOCATIE	BEOORDELING	ACCREDITATIE
Ad Pedagogisch Educatief Professional	Deeltijd	Vlissingen	Positief	Afgerond
B HBO-ICT	Voltijd Deeltijd	Middelburg	Positief	Afgerond
Ad Built Environment	Voltijd	Roosendaal	Positief	Afgerond
Ad Logistiek	Voltijd Deeltijd	Roosendaal Vlissingen	Positief onder voorwaarden	In behandeling
B Technische Bedrijfskunde	Voltijd Deeltijd	Middelburg Vlissingen	Positief	Afgerond

** De opleiding in Roosendaal voldoet ten dele aan de basiskwaliteit voor de standaarden "Toetsing" en "Gerealiseerde leerresultaten". De nieuwe vorm van afstuderen, gebaseerd op een beroepsproduct, wordt positief beoordeeld, maar moet verder worden uitgewerkt om het Ad-niveau overtuigend aan te tonen. Hiervoor is een herstelplan opgesteld waaraan op 1 november 2026 moet zijn voldaan. Het plan is ingediend bij NVAO. Voor de opleiding in Vlissingen kon standaard 4 nog niet beoordeeld worden, omdat de deeltijdvariant per september 2023 is gestart en nog geen afstudeerders had in april 2024.*

Enkele recensies uit de accreditierapporten

"Het panel heeft bij de Associate Degree Pedagogisch Educatief Professionaal van HZ tevreden studenten en docenten ontmoet die oog hebben voor elkaar. De opleiding is in control en werkt vanuit een gezond zelfkritisch vermogen aan de verdere doorontwikkeling van de opleiding. Daarbij is er oog voor de processen, de producten en de benodigde tijd en de beleving bij personen. Dit kwam tijdens de visitatie over als een open en constructieve werksfeer. Het docententeam laat de kenmerken zien van een lerende organisatie en levert topsport bij het samen onderwijs vormgeven. Het panel is onder de indruk van de begeleiding van de studenten en de groei die de studenten zichtbaar doormaken" (NQA rapport, april 2024).

"De bacheloropleiding HBO-ICT is de laatste jaren sterk gegroeid. Door de instroom van meer internationale studenten kent de opleiding nu 40% meer studenten dan een aantal jaar geleden. Ondanks deze groei weet de opleiding de kleinschalige en laagdrempelige sfeer te behouden, die door de studenten zeer gewaardeerd wordt. Het panel is van mening dat dit een compliment waard is" (NQA rapport, juni 2024).

"Het panel heeft kennisgemaakt met de jonge deeltijd associate degree opleiding Logistiek in Vlissingen, die na een aantal uitdagingen bij de opstart een functioneel curriculum heeft waardoor studenten mooie stappen in hun professionele ontwikkeling maken. De begeleiding van studenten is persoonlijk en uitermate betrokken. De basis voor het flexibele onderwijsconcept is helder neergezet en kan in de uitwerking nog verder aangescherpt of herzien worden. [...] Vanwege de prille fase waarin de opleiding zich bevindt, zijn er een beperkt aantal toetsen afgenomen waardoor Standaard 4 als 'voldoet ten dele' is beoordeeld" (NQA rapport, juli 2024). De Ad Logistiek in Roosendaal is een kleine en persoonlijke opleiding, die door studenten vooral gewaardeerd wordt om de praktijkgerichte insteek. Studenten leren zoveel mogelijk aan de hand van concrete praktijkopdrachten en maken al direct kennis met het werkveld door bedrijfsbezoeken en stages. De opleiding heeft door samenwerking met het werkveld een duidelijk beeld ontwikkeld van de positie van de afgestudeerde Ad'er in een bedrijf als schakel tussen het strategische en operationele niveau. Het kleine docententeam brengt ruime praktijkervaring mee en is zeer betrokken bij de studenten. De opleiding moet in de komende tijd gaan werken aan de navolgbaarheid van de beoordeling van toetsen, en het zichtbaar sluiten van de toetscyclus. De nieuwe vorm die voor het afstuderen is gekozen, namelijk aan de hand van een beroepsproduct, is passend voor een Ad-opleiding maar moet beter worden uitgewerkt om overtuigend het Ad-niveau aan te kunnen tonen" (NQA rapport, juni 2024).

"De bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde van HZ staat aan de vooravond van een spannende transformatie, die zowel organisatorisch als onderwijsinhoudelijk kansen biedt. De opleiding zet belangrijke stappen voorwaarts door de integratie van voltijd- en deeltijdteams, de versterkte samenwerking met zusteropleidingen voor efficiënter onderwijs, en de intensievere afstemming met het werkveld voor een scherpere profilering en innovatieve onderwijs- en toetskundige keuzes. Het momentum voor deze positieve veranderingen is nu, en de opleiding heeft al veelbelovende initiatieven in gang gezet. Met een grondige evaluatie van het fundament en een zorgvuldige herijking van onderdelen en leerlijnen, toont de opleiding haar toewijding aan kwaliteitsverbetering. Het panel waardeert de goede beslissing om hiervoor specifiek ontwikkeltijd en -budget te reserveren, wat getuigt van een doordachte aanpak" (NQA rapport, oktober 2024).

3.2.2. Nieuwe opleidingslicenties en overige portfolio-ontwikkelingen

In 2024 is gewerkt aan de ontwikkeling van twee masteropleidingen:

- Artificial Intelligence Translator: het verbinden van bedrijfsbehoeftes en potentiële AI-oplossingen, met aandacht voor de ethische, juridische en menselijke factoren. Een eenjarige voltijds master met 60 studiepunten.
- Duurzaamheidsstrategieën: het laten ontstaan van samenwerking die de regio structureel versterkt. Deze tweejarige deeltijds master (60 studiepunten) is domeinoverstijgend.

Voor beide masters is in 2024 macrodoelmatigheid aangevraagd en toegekend door de minister. In 2025 vindt de aanvraag accreditatie Toets Nieuwe Opleiding plaats. De beoogde startdatum van beide masters is september 2026.

Per september 2024 is van de bacheloropleiding Engineering een internationale variant gestart, naast de Nederlandse variant.

Besloten is om de deeltijdvariant van de Associate degree Logistiek in september 2024 niet te starten, vanwege het geringe aantal aanmeldingen. De opleiding staat voor september 2025 opnieuw open voor inschrijving.

De bachelor HRM deeltijd is in september 2022 gestart. Vanwege de zeer geringe instroom in deze opleiding is in 2024 besloten om deze croho-variant uit te faseren.

Besloten is verder om de februari-instroom in de deeltijdopleiding Bedrijfskunde niet langer mogelijk te maken. Vorig jaar is de routing ingezet om deze deeltijdopleiding, die nu alleen per september start, inhoudelijk en organisatorisch sterker te verbinden met de voltijdvariant.

De AD Food, Business & Innovation is gestart met een bescheiden aantal studerenden. In 2023 en 2024 is extra aandacht aan de marketing besteed, opdat deze opleiding bij kan blijven dragen aan de strategische 'food' ambities.

De vraag vanuit bestaande bedrijven en instellingen naar afgestudeerden is vaak groter dan het aanbod. Tegelijkertijd is de instroom door demografische krimp dermate laag dat het bestaan van de afzonderlijke opleidingen onder druk staat. De HZ werkt aan praktische oplossingen.

Zo is met hoog op het behoud van kleine opleidingen maar ook vanwege de overlap van de opleidingsprofielen in 2023 het besluit genomen om een deel van het curriculum van de opleidingen binnen het Hoger Economisch Onderwijs (HEO) te combineren. De insteek is dat alle HEO-curricula een opbouw kennen van mono-, naar multi- en daarna naar interdisciplinair. Er is het afgelopen jaar een roadmap opgesteld met het doel dat deze gezamenlijke opbouw uiterlijk 2028 operationeel is. Daarnaast is afgesproken een gezamenlijk 2e semester in jaar 2 en een 1e semester in jaar 4 te ontwerpen. Hierdoor zullen de kleine opleidingen toekomstbestendig worden en professionals voor de regio kunnen blijven opleiden.

Voor de opleidingen Bedrijfskunde, Finance & Control en HRM is er nog een aanvullende maatregel getroffen bovenop de samenwerking vanaf het tweede semester jaar 2. Deze drie opleidingen zijn aanpalend en daardoor kan er een gezamenlijk jaar 1 worden ontworpen. Hierdoor kan er massa in de klas worden gecreëerd en kunnen de opleidingen blijven bestaan ongeacht de lage instroom. De eigenheid van de opleiding wordt geborgd in de leerlijn professionele identiteit en de keuzemogelijkheden in stage, minor en afstuderen.

De Zeeuwse studerenden die de zorgopleiding Physician Assistant (PA) volgen, hebben in 2023-2024 onderwijs aan de HZ in Vlissingen gevolgd. Voordien moesten zij elke week naar de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) die de master aanbiedt. In 2023-2024 heeft HZ daarom een deel van het onderwijs in Zeeland verzorgd. Evaluatie leerde echter dat studerenden daardoor in een te eenzijdige groep terecht kwamen. Daarom verzorgt de HZ geen lessen in Zeeland meer. Studerenden gaan nu net als voorheen naar Nijmegen. Wel bestaat nog de afstudeerregeling op de HZ voor Zeeuwse studerenden.

In 2024 heeft de HZ extra middelen ontvangen voor de continuïteit van beroepsgericht onderwijs in krimpregio's. In bijlage 7 zijn deze middelen in detail verantwoord.

De besteding van deze OCW-middelen is nader verantwoord in bijlage 7.

3.2.3. Instellingstoets Kwaliteitszorg

In november en december 2024 heeft het panel van de NVAO de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken onderzocht. Deze instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg met het doel de kwaliteit van de opleidingen te borgen. Ook beoordeelt de NVAO of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het mogen uitvoeren van beperkte accreditatietrajecten voor bestaande en nieuwe opleidingen.

De HZ heeft een positieve beoordeling ontvangen. Het panel constateert dat de HZ passende kwaliteitszorg waarborgt en een sterke kwaliteitscultuur heeft. De Onderwijsvisie is ambitieus en goed ontvangen, maar verdere doorvoering is nodig. Sterke punten zijn de goed verankerde regionale rol, de kwaliteitscultuur, effectief toetsbeleid, een gedragen Onderwijsvisie, een solide kwaliteitssysteem en de transitie naar kennisinstelling. Aanbevelingen zijn het stellen van prioriteiten vanwege de vele ambities, een betere balans tussen kaders en teamvrijheid, verdere ontwikkeling van de ondersteuning van studerenden met specifieke behoeften en een verdere implementatie van de Onderwijsvisie en de planning-en-controlsystematiek. Samenvattend voorziet het interne systeem van kwaliteitszorg van de HZ in passende vervolgcities die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert.

Op basis van de beoordeling van het panel heeft NVAO een positief besluit genomen. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar.

3.2.4. Keuzegids hbo 2025

In de Keuzegids hbo 2025 neemt de HZ op de lijst van beste middelgrote hogescholen de vierde positie in, na 14 jaar op rij een positie in de top 3.

Barbara Oomen, voorzitter van het College van Bestuur, reageert op de publicatie van de gids: "We zijn tevreden met dit resultaat. Als brede hogeschool hebben we een mooie instellingsscore van 71 punten. Ook hebben we net als voorgaande jaren weer een groot aantal topopleidingen. Na 14 jaar in de top 3 van de Hbo Keuzegids-rankings te hebben gestaan, vallen we er nu net buiten. Dat is even wennen, maar we zijn ook realistisch. Houd die positie maar eens 15 jaar vast. We blijven als persoonlijke hogeschool onverminderd werken aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek én de best mogelijke ervaringen voor onze studenten. Net als voorgaande jaren betrekken we studenten bij de plannen voor continue verbetering van ons onderwijs. Want als studenten tevreden zijn, zijn wij dat als persoonlijke hogeschool ook."

13 van de 33 beoordeelde opleidingen uit alle domeinen van de HZ kregen het predicaat topopleiding en 6 HZ-opleidingen mogen zich de beste van Nederland noemen. Ook in dit opzicht is sprake van een daling ten opzichte van 2023; in dat jaar waren 17 van de 34 beoordeelde opleidingen topopleiding en 10 opleidingen de beste van Nederland.

Mogelijke oorzaken van de minder hoge scores zijn het moeilijk kunnen aantrekken van ervaren medewerkers in de opleidingsteams, of uitval van medewerkers in teams van kleine opleidingen; het is lastig om deze uitval op te vangen. De HZ richt zich daarom nog meer op samenwerking tussen opleidingen, zie ook paragraaf 3.3. De eerste resultaten worden inmiddels zichtbaar.

3.3. ONDERWIJSINNOVATIE

Binnen al de drie inhoudelijke domeinen van de HZ werd in 2024 gewerkt aan nauwere samenwerking om efficiëntie te vergroten en kwaliteit te verhogen. Ook werden weer mooie resultaten geboekt in het kader van de NSE. Aanvullend aan de in paragraaf 3.2 beschreven portfolio-ontwikkelingen hebben de domeinen op de volgende wijze gewerkt aan onderwijsinnovatie.

Domein BHV

In 2024 is het transformatieprogramma gelanceerd waarmee het domein BVH toekomstgericht en toekomstbestendig moet worden. Aanleiding daarvoor is het HEO-sectorrapport, de daaruit voortvloeiende nieuwe opleidingsprofielen, de behoeften van het werkveld en de dalende instroom bij de al kleine opleidingen. In vier jaar tijd moet het nieuwe curriculum operationeel zijn. Zo worden de voltijd- en deeltijdopleidingen dichterbij elkaar gebracht en is een plan gemaakt voor een gezamenlijk aanbod van opleidingen met overeenkomende inhoud. Domein BVH heeft verder in 2024 veel werk gemaakt van de vormgeving van het Impact Lab, versterking van het interdisciplinair onderwijs en stimulering van ondernemerschap; zie voor deze activiteiten paragraaf 2.3 Regiodeals.

De onderzoeksgroepen en kenniscentra hebben hun rol als regiopartner verder versterkt en met 104 verschillende regionale, landelijke en internationale onderzoeksprojecten vanuit 3 kenniscentra en 4 verschillende lectoraten impact gerealiseerd. Zie voor meer informatie over onderzoek van de HZ hoofdstuk 4 en voor een overzicht van samenwerkingsverbanden bijlage 8.

Domein HEW

Hybride leren is een belangrijk thema binnen domein HEW. De HZ heeft ervoor gekozen te starten met kleine poeftuinen waarin er 'quick wins' gerealiseerd kunnen worden in samenwerking met de beroepspraktijk.

Vooruitlopend op de aankomende overgang van het Experiment Leeruitkomsten naar inbedding in de Wet Leeruitkomsten zijn de opleiding Verpleegkunde en de PABO gestart met het ontwikkelen van duurzame curricula voor alle opleidingsvarianten op basis van een programma van leeruitkomsten (PLO's). Het werken met PLO's biedt opleidingen de mogelijkheid om het onderwijs te flexibiliseren en toegankelijk te maken voor meer doelgroepen.

Vanuit iedere opleiding is een ambassadeur voor onderzoek aangesteld met als taak de afstemming en vervlechting van onderzoek en onderwijs te versterken.

Er is gewerkt aan de opzet van de werkplaats Sociaal Domein. Momenteel zijn er 15 werkplaatsen Sociaal Domein in Nederland, maar Zeeland ontbreekt zo'n werkplaats nog. In 2024 is domein HEW van

start gegaan met twee proefprojecten (vluchtelingen in dunbevolkte gebieden en bewonersinitiatieven in dorp en wijk). Ook domein HEW participeert in een aantal grote programma's; zie hiervoor paragraaf 2.3.

HEW werkt aan verdere verankering van interdisciplinair onderwijs.

Domein TWE

Voor TWE was in 2024 het versterken van de basis voor de toekomstbestendigheid van het onderwijs, onderzoek, community en partnerschappen een kernthema.

Het domein werkte aan de ontwikkeling van de twee nieuwe masters die in paragraaf 3.2 zijn benoemd: AI Translator en Duurzaamheidstradities.

De opleidingen Engineering, Logistics engineering en Technische Bedrijfskunde verkennen de mogelijkheden om zowel inhoudelijk als organisatorisch vergaand samen te werken. Het streven is gericht op het creëren van een gezamenlijk programma en team. Dit is te zien als clustervorming ook in het kader van de krimpgebieden.

De opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek en Watermanagement vormen eveneens een cluster. Ook deze opleidingen onderzoeken op een bij hen passende wijze de mogelijkheden voor samenwerking.

Vanuit de onderzoeksgroepen is er sprake van een groeiende belangstelling voor samenwerking met aanpalende opleidingen en daarbij ook het verzorgen van delen van het onderwijs.

3.4. LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO) heeft in 2024 binnen HZ een sterkere positie gekregen. LLO is het kernbegrip voor het beleid waarmee beoogd wordt dat mensen vitaal, flexibel en duurzaam inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. De transities waar onze samenleving mee te maken heeft en de tekortenproblematiek op de arbeidsmarkt maken dat er een grote opdracht ligt om het (beroeps)onderwijs sterker te richten op werkenden in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen. Nadat in november 2023 de HZ een hogeschoolbrede visie op LLO heeft vastgesteld, is in het jaar 2024 op allerlei aspecten een versterking en verbetering gerealiseerd.

Binnen HZ onderkennen we vier verschillende verschijningsvormen van Leven Lang Ontwikkelen: diplomagerichte opleidingen (formeel leren), kortdurende cursussen en scholingen waaraan een waardecertificaat is verbonden (non-formeel leren), activiteiten zonder specifieke waardering (informeel leren) en activiteiten die bijdragen aan het oriënteren op leren.

Op het gebied van diplomagerichte trajecten is in 2024 besloten om de deeltijdopleiding Human Resource Management niet langer open te stellen voor nieuwe studerenden, vanwege een te geringe instroom. Vier van onze deeltijdopleidingen hebben in 2024 een positieve accreditatie doorlopen, namelijk de Ad's Pedagogiek Educatief Professioneel en Logistiek, en de bachelorprogramma's HBO-ICT en Technische Bedrijfskunde. In totaal stonden in 2024 meer dan 700 studerenden ingeschreven bij vijftien verschillende deeltijd- of duale opleidingen (Ad's en Bachelor). Voor de onderwijskundige verankering van de diplomagerichte trajecten was 2024 een bijzonder jaar omdat de Wet op de Leeruitkomsten door de Eerste en Tweede Kamer is vastgesteld. Met deze wet, die per 1 januari 2025 van kracht is geworden, is een bevestiging en bekrachtiging van het jarenlange experiment rondom flexibel deeltijdonderwijs. Met de nieuwe wet wordt het mogelijk om bepaalde vakken weg te strepen tegen praktijkervaring, zodat studerenden sneller hun diploma behalen. Ook kunnen ze hun beheersing van bepaalde kennis en vaardigheden in de praktijk laten zien in plaats van tentamen te doen. Dit is

bedoeld om het hoger onderwijs flexibeler te maken, bijvoorbeeld voor werkenden die zich willen bijscholen. Zij kunnen hun werkervaring meenemen en sneller een diploma behalen.

3.4.1 Maatwerk en off-the-shelf

Met betrekking tot het non-formele onderwijs (ook wel het contractaanbod genoemd) hebben we in 2024 meer dan 360 mensen bereikt met 25 scholingstrajecten. In totaal zijn ongeveer 30 nieuwe en unieke scholingsvragen van organisaties uit de regio behandeld door de scholingsmakelaars van afdeling *Professional Learning & Development*. Uiteindelijk zijn 25 scholingstrajecten gerealiseerd en uitgevoerd. Een klein deel (elf scholingstrajecten) daarvan betrof maatwerk. Bij veertien scholingstrajecten kon gebruik worden gemaakt van onderwijsinhoud die eerder, vaak voor een andere doelgroep, ontwikkeld was. Afnemers van deze scholing zijn onder meer de organisaties Damen, Orionis, Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, North Sea Ports, verschillende lokale gemeenten, een samenwerkingsverband van woningcorporaties, diverse kinderopvangorganisaties etc. De onderwerpen van deze scholingstrajecten omvatten onder meer aquacultuur, energietransitie, gebiedsontwikkeling, haptonomie en hulpverlening, leiderschap, data science en artificial intelligence, vitaliteit, begeleiding bij rouw en verlies, onderwijs.

Figuur 3-1: Voorbeelden van afnemers van Leven Lang Ontwikkelen in kalenderjaar 2024



De activiteiten rondom informeel leren (de derde verschijningsvorm van Leven Lang Ontwikkelen) zijn heel divers geweest. Daaronder vallen onder meer masterclasses en workshops op de thema's food, energie en water, diverse bijeenkomsten van kennis en innovatienetwerken, terugkomdagen van post-hbo-trajecten, trendcongressen, symposia, future talks, alumni events etc.

Om de vierde vorm van Leven Lang Ontwikkelen handen en voeten te geven, en om recht te doen aan de gewenste vraagsturing zoals beschreven in de in 2023 vastgestelde visie op LLO zijn in april 2024 twee scholingsmakelaars aangesteld. Zij zijn relatiebeheerder voor LLO, zoeken actief contact met organisaties, onderhouden contacten met geïnteresseerde studiekeizers, en stemmen af met onder meer Nexus, TWZ, JRCZ en onderzoeksgroepen over het relatiebeheer met de partners van HZ. Anders gezegd, zij zijn de 'pin in het scharnier' om het aanbod van diplomagerichte trajecten en cursorisch onderwijs voor professionals voortdurend toe te lichten bij en af te stemmen met organisaties en netwerken in de regio. Ze proberen dagelijks de perfecte match te maken tussen enerzijds de vraag vanuit organisaties en hun werknemers op gebied van scholing en ontwikkeling, en anderzijds de mogelijkheden vanuit de HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen om hiervoor leeroplossingen te bedenken en aan te bieden.

3.4.2 HZ als partner LLO in een ecosysteem

In de HZ-brede visie op Leven Lang Ontwikkelen is nadrukkelijk gesteld dat HZ partner wil zijn in een LLO-ecosysteem, om vanuit die positie een breed onderwijsportfolio aan te bieden voor opscholing, omscholing of bijscholing met daarbij passende leerroutes. In 2024 zijn veel activiteiten ontplooid om dat ecosysteem, en de positie van HZ in dat ecosysteem vorm te geven. Regionaal werken we samen

met andere onderwijs- en kennisinstellingen, publieke organisaties, relevante netwerken etc. Landelijk zijn op specifieke thema's, bijvoorbeeld rondom water, rondom het groene onderwijs en ook als intervisiegroep rondom de organisatie van LLO, samenwerkingsverbanden en overlegstructuren opgezet met hogescholen, of combinaties van hogescholen en MBO-instellingen. Tot slot zijn de diverse projecten en programma's waarin LLO een rol speelt, ook aanleiding voor de positie van HZ in dat ecosysteem. Dit betreft onder meer de projecten en programma's Energy Campus (Just Transition Fund), "Aan de slag in Zeeland" (LLO-Katalysator), Delta Climate Center (compensatiemaatregelen Wind in de Zeilen), New Waves (Nationaal Groeifonds), Regiodeal enzovoort.

Figuur 3-2: Voorbeelden van samenwerkingspartners in het ecosysteem rondom Leven Lang Ontwikkelen



3.5. INTERNATIONALISERING

3.5.1. Integrale aanpak internationalisering

Afgelopen jaar heeft een HZ-brede werkgroep een inventarisatie gemaakt van de diverse initiatieven op het thema internationalisering en deze in relatie gebracht met de vier HZ-ambities. Dit heeft geresulteerd in het vaststellen van het plan 'Bridging Borders, Building Futures'. De uitvoering hiervan is gestart.

Daarnaast was er sprake van externe ontwikkelingen op het thema internationalisering (o.a. plannen WIB, zelfregievoorstel VH) die de HZ-agenda op dit thema hebben beïnvloed. In 2024 is door de HZ ingezet op een landelijke lobby om aandacht te vragen voor de negatieve impact van de WIB op de HZ en de regio.

Om tot een integrale aanpak te komen op het thema zijn alle hoofdactoren die in bovenstaande een rol spelen, samengebracht in een stuurgroep internationalisering. Daarnaast is de HZ lid geworden van het UAS NL, een samenwerkingsorgaan van 22 UAS uit Nederland met als doel om het Europese onderzoeksprofiel van de hogescholen op Europees niveau te versterken.

3.5.2. Internationale studenten aan de HZ

Het totale aantal internationale studenten aan de HZ is in 2024 verder gegroeid van 769 in 2023 naar 808 in 2024. Deze internationale studenten vormen 17% van het totaal aantal studenten aan HZ. HZ heeft de ambitie om niet verder te groeien dan 20% internationale studenten. De groep internationale studenten heeft de afgelopen jaren een continue groei laten zien, waarbij voornamelijk de technische opleidingen extra internationale studenten aantrekken. Inmiddels volgt twee derde van de internationale studenten een programma aan het domein TWE.

Internationale studenten zijn en blijven meer dan welkom bij HZ en in Zeeland. Bij HZ studeert minder dan 1 procent van het landelijke aantal internationale studenten. Een laag percentage, maar voor een aantal opleidingen van HZ gaat dat percentage om grote aantallen studenten. Deze studenten zijn dan ook van groot belang voor het voortbestaan van diverse opleidingen. Vaak gaat het dan om technische opleidingen, die zeer belangrijk zijn voor Zeeland. Onze provincie kent echter een zeer krappe arbeidsmarkt, waar veel vraag is naar vooral technische kennis; de huisvestingsproblemen als in de Randstad kent Zeeland niet.

Aan de HZ studeren nu meer dan 75 verschillende nationaliteiten. In 2024 zijn 223 nieuwe internationale studenten (degree seeking) ingestroomd bij HZ; dit zijn er iets minder dan het jaar ervoor. De politieke discussies rondom de Wet Internationalisering in Balans lijken hier een afschrikkend effect te hebben gehad. HZ heeft zich afgelopen jaar actief ingezet voor een lobby om juist de toegevoegde waarde van internationale studenten te blijven benadrukken in Zeeland. Een lobby die breed werd gedragen vanuit Zeeland door overheid, ondernemers en onderwijs. Tijdens zijn bezoek in 2024 aan Zeeland heeft de minister van OCW benoemd dat de waarde voor Zeeland ook wordt gezien en erkend. De minister heeft bij die gelegenheid ook toegezegd om in de uitwerking van het wetsvoorstel rekening te houden met regio's als Zeeland. Eind 2024 leidde dit tot een toezegging aan het parlement voor een dergelijke regio-uitzondering. Dit dient echter nog wel uitgewerkt te worden.

Opvallend maar ook logisch is dat het aandeel van buitenlandse studenten dat deelneemt aan een studie in het buitenland stijgt (zo'n 50%): zij maken meer gebruik van de internationale mogelijkheden dan de gemiddelde Zeeuwse studerende. In totaal liepen 174 studenten een stage in het buitenland; ook hier was het aandeel buitenlandse studenten significant.

Het doel om de buitenlandse mobiliteit te bevorderen is dus voor een gedeelte gerealiseerd, vooral door een stijging van studenten die een studie in het buitenland volgen. Van hen nam 62% deel aan Erasmus, hetgeen ongeveer gelijk is gebleven aan 2023; de anderen studeerden buiten de EU. Het HZ-International Office benoemt bij de voorlichting dat de studerende bij een studie binnen de EU nagenoeg 100% kans heeft op een Erasmus+-beurs, terwijl voor studies buiten de EU slechts een beperkt aantal beurzen beschikbaar is.

Verder benadrukt het HZ International Office de beschikbaarheid van beurzen voor studenten met 'fewer opportunities' om gelijkheid in kansen te blijven stimuleren. De aandacht hiervoor heeft geleid tot veel toekenningen voor deze top-up-beurzen, wat als een succes beschouwd kan worden. De persoonlijke benadering van het HZ-International Office heeft hieraan zeker bijgedragen. Het proces van aanvragen van een Erasmusbeurs is in 2024 verder geoptimaliseerd op basis van het project Erasmus Without Papers en de implementatie van het buitenlandproces in Osiris.

In 2024 ontving de HZ 98 inkomende exchange studenten van buitenlandse partnerinstellingen voor het volgen van een minor of stage aan de HZ.

3.5.3. HZ-studenten in het buitenland

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

TYPE BEURZ	TOEGEKENDE BEURZEN 2024
Erasmus+	Stagebeurzen: 14 (Fall 24) 56 (spring) Studiebeurzen: 62 (Fall 24) 52 (spring)
HZ-Beurzen	19 beurzen (Fall 24, 16 studie & 3 stage) Spring: 8 beurzen studie 3 inkomende exchange studenten
Holland Scholarship (voor de helft gefinancierd door het ministerie van OCW en voor de andere helft bekostigd door de HZ)	Beurzen inkomende degree-studenten: 4 studenten (8 beurzen) Beurzen uitgaande studenten: 5 (Fall 24 studie) Spring 1 studie en 6 stage

In 2024 volgden 162 HZ-studerenden een studie in het buitenland (minor Buitenland. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2023. Wat opviel was de initiële enorme stijging in het aantal aanmeldingen voor 2024-2025, meer dan 200. Het aantal afzeggingen was echter ook wat hoger dan normaal, 16% voor dat studiejaar terwijl dat voorheen rond de 10% lag.

3.5.4. Samenwerking

Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen de HZ en haar partners zich voornamelijk op exchange programs, minoren en uitwisseling van expertise. HZ heeft de afgelopen jaren gebouwd aan een kwantitatief en kwalitatief netwerk van meer dan 100 internationale partnerinstellingen, een netwerk dat aansluit op de vraag vanuit de organisatie.

Het huidige netwerk, zie ook bijlage 8, voorziet in de behoefte en mede gezien alle ontwikkelingen rondom Engelstalig onderwijs heeft de HZ er bewust voor gekozen om minder uitwisselingsovereenkomsten af te sluiten. Wel zijn twee nieuwe contracten afgesloten, gelet op de behoefte van studerenden:

- Unicollege, ofwel SSML di Mantova, Italië;
- Università degli Studi di Brescia, Italië.

Specifiek voor de opleiding Pabo is een contract afgesloten met de University of Gdansk, met het doel in 2025 een Blended Intensive Programme vanuit Erasmus te ontwikkelen.

Enkele highlights uit 2024:

- De docentuitwisseling in 2023 met FH Hof heeft geleid tot een mobiliteitsuitwisseling tussen de HZ en deze Duitse instelling. Een groep van 23 studerenden van BK, HRM en Finance nam deel aan deze kortdurende uitwisseling. Daarmee heeft de HZ een groep HZ-studerenden die om welke reden dan ook een langere periode in het buitenland vermijdt, toch internationale ervaring kunnen bieden.
- De Erasmus+-docentuitwisseling heeft een vlucht genomen. In 2024 namen 14 docenten deel aan deze vorm van mobiliteit.
- De opleiding Tourism Management heeft een aantal COIL-(Collaborative Online International Learning) activiteiten ontplooid met Canada en Tanzania. De COIL met Canada was een uitvloeisel van een bezoek van IB- en TM-collega's aan Canada in 2022. Daarnaast heeft de opleiding een module Cultural Awareness ontwikkeld met acht gastlessen van internationale tourism managers van buiten Europa.
- De International Weeks van de opleidingen pabo en pedagogiek zijn ieder jaar een groot succes, en dat was in 2024 niet anders.

3.6. WELZIJN STUDERENDEN

Als persoonlijke hogeschool zetten wij sterk in op het welzijn van studerenden.

We zijn een open, vrije, inclusieve en persoonlijke gemeenschap van studerenden, medewerkers en partners: we zijn een hogeschool waar plaats is voor alle mensen die hun talenten willen ontwikkelen. Wij kennen onze studerenden en begeleiden hen in hun ontwikkeling tot professional. En de studerenden kennen ons.

Instellingsplan, toelichting op ambitie 1 'Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie'.

In het 'Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023-2030' wordt een gezamenlijke koers voor studentenwelzijn in het hoger onderwijs beschreven. De ambities uit het instellingsplan van de HZ passen naadloos in dit kader.

Op 5 november 2024 heeft HZ een belangrijke vervolgstap gezet richting inclusiever onderwijs door de [intentieverklaring](#) van het VN-verdrag voor gelijke kansen in het hoger onderwijs te ondertekenen. Tijdens een feestelijke bijeenkomst bekrachtigde de voorzitter van het College van Bestuur de inzet van HZ voor een veilige en inclusieve leeromgeving waarin studerende en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en vrij voelen om zichzelf te zijn.



"Bij de HZ willen wij als persoonlijke hogeschool bijdragen aan een betere wereld. Dat is onze koers. Inclusie hoort daarbij. Het voegt toe aan de HZ als ontmoetingsplaats en veilige haven. Helemaal in lijn met onze nieuwe Onderwijsvisie." – Barbara Oomen, voorzitter van het College van Bestuur van de HZ.

Ook op het gebied van sociale veiligheid heeft de HZ verdere stappen gezet. Zo is een tweede interne vertrouwenspersoon aangesteld, zijn reglementen geactualiseerd, awareness-sessies georganiseerd en aangeboden trainingen geëvalueerd. Zie voor een nadere toelichting bijlage 8 (verantwoording extra middelen OCW).

De HZ zet menskracht en middelen in om het studentenwelzijn te bevorderen. Wij zien de NPO-middelen en de extra rijksbijdrage die de HZ heeft ontvangen vanuit het Landelijk Kader Studentenwelzijn als een extra impuls om activiteiten te continueren, verstevigen of initiëren die bijdragen aan de doelstellingen van het landelijk kader.

Met de verbindende activiteiten die wij organiseren, werken wij tegelijkertijd aan ambitie 4 'Wij zijn een bruisende community voor alle partijen', zie hiervoor paragraaf 3.6.2.

3.6.1. Studentenwelzijn en kwaliteit van onderwijs

Dat studerenden zich thuis voelen bij de HZ en de kwaliteit van het onderwijs waarderen, blijkt onder meer uit de resultaten de Nationale Studenten Enquête van 2024. De goede studiebegeleiding en het contact met de opleiding werden in 2024 opnieuw door HZ-studerenden positief gewaardeerd. De score was significant hoger dan het landelijk gemiddelde. Op een enkele vraag zien we een lichte daling ten opzichte van 2023.

Tabel 3-1: Score HZ op de NSE-thema's 'betrokkenheid en contact' en 'studiebegeleiding'; benchmark is het landelijke hbo-gemiddelde (bron: NSE 2024).

BETROKKENHEID EN CONTACT				
2024	2023	oneens-eens	Benchmark	
4,00	4,05	Ik kan docenten bereiken als ik dat nodig heb	3,88	▲
3,85	3,87	Ik krijg feedback op mijn werk die mij helpt de stof te begrijpen	3,69	▲
4,18	4,27	Ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer	4,12	▲
3,88	3,95	Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer	3,82	▲
3,69	3,74	Ik voel me geïnspireerd door wat ik leer tijdens mijn opleiding	3,63	▲
3,60	3,66	Ik ben regelmatig bezig met leren en ga met de lesstof aan de slag	3,59	●
3,60	3,67	Ik ben ook naast de reguliere lessen en opdrachten nog actief met mijn opleiding bezig	3,55	▲
3,81	3,86	Docenten waarderen de feedback van studenten over de opleiding	3,61	▲
4,00	4,04	Mijn opleiding staat open voor feedback van studenten	3,78	▲

STUDIEBEGELEIDING				
2024	2023		Benchmark	
3,94	4,01	De mogelijkheid tot begeleiding	3,84	▲
3,85	3,93	De kwaliteit van de begeleiding	3,76	▲

In 2024 hebben alle hogescholen afgesproken een extra vragenblok over studentenwelzijn toe te voegen aan de NSE van 2025, zodat het hbo een landelijk overzicht kan creëren. De NSE 2025 wordt in januari tot en met begin maart 2025 afgenomen.

In 2024 is er een interne meting, de zogeheten Startthermometer, uitgevoerd onder de eerstejaars studerenden. Hier heeft 37,5% deelgenomen. De reflectie- en surveytool geeft de studerende en instelling inzicht in de sociale integratie, begeleiding, motivatie, studiediscipline, tevredenheid met studiekeuze en zelfvertrouwen van de studerende gedurende de start van de studie. Met deze inzichten kunnen opleidingen de ondersteuning tijdens de eerste 100 dagen van opleiding verbeteren en krijgen studerenden adviezen vanuit de tool ter bevordering van het studiesucces en welzijn. Gemiddeld zijn HZ studerenden tevreden over de studiekeuze en scoren ze een 4,16 (schaal 1-5). Ook zijn ze tevreden over de sociale integratie met een score van 3,91 (schaal 1-5) en tevreden over de begeleiding met een score van 3,70 (schaal 1-5). De Startthermometer is door HZ doorontwikkeld naar de tool 'Way'. De vragenlijst is compacter gemaakt, sluit beter aan bij de HZ Visie op onderwijs en geeft adviezen in lijn met het HZ ondersteuningsaanbod. De nieuwe tool is in december 2024 afgenomen. De resultaten worden in

februari 2025 verwacht. De tool wordt uitgebouwd, zodat het een instrument wordt dat het welzijn tijdens het gehele curriculum kan monitoren.

Begeleiding studerenden

Uit de integrale jaarrapportage van de decanen en psychologen blijkt dat in 2023-2024 ongeveer evenveel studerenden zijn begeleid als vorig cursusjaar. Alle studerenden die zich aanmelden kunnen vrijwel direct geholpen worden, de HZ heeft geen wachtlijsten.

Enkele algemene bevindingen uit 2024:

- **Studentdecanen:** In 2023-2024 hebben de studentdecanen 1.245 studerenden begeleid, met als voornaamste hulpvragen persoonlijke problematiek en studiegerelateerde uitdagingen. Opvallend is de toename van studerenden met autisme, psychische klachten en internationale studerenden met complexe persoonlijke omstandigheden. Studerenden ervaren hoge studiedruk, verminderde zelfstandigheid en moeite met zelfstudie. De decanen signaleren een groeiende groep studerenden die werkt naast hun studie, wat hun prestaties beïnvloedt. De problematiek uit zich ook in een toename van het aantal verzoeken aan de Deelexamencommissie (DEX) in verband met studieoverbelasting, veelal door medische en psychische klachten, waarvoor aangepaste studieplannen en begeleiding nodig zijn.
- **Studentpsychologen:** In 2023-2024 hebben de psychologen 145 studerenden begeleid. De meest voorkomende klachten bij aanmelding zijn stress (30x), depressie (28x), laag zelfbeeld (24x), angststoornis (22x), trauma (18x), faalangst (16x), gezinssituatie/losmakingsproblematiek (15x), persoonlijkheidsstoornis (13x), ASS (11x), motivatie (10x), verslaving (7x), moeite met afstuderen (7x). Er waren dit cursusjaar zes studerenden met suïcidale klachten. Studentpsychologen bieden hulp in het kader van de basis-GGZ; dit betekent dat bij complexe problematiek doorverwezen wordt naar specialistische GGZ. Dit cursusjaar is er 18 keer doorverwezen, dat is vergelijkbaar met vorig cursusjaar 2022-2023.
- **Toenemende complexiteit problematiek:** De trend dat de problematiek steeds complexer en meervoudiger wordt, zet door. Waar studerenden een aantal jaar geleden voor één vraag/probleem hulp zochten, zoeken ze nu hulp voor vier of vijf problemen en diagnoses. Met name internationale studerenden uit Oost-Europa en Baltische Staten komen met complexe problematiek, die al bestond voordat ze naar de HZ kwamen. Internationale studerenden hebben niet altijd een zorgverzekering of een huisarts, waarmee doorverwijzing soms een probleem is. Afgelopen jaar is het overleg tussen decanen en psychologen over dit vraagstuk geïntensiveerd. Hiervoor is met inzet van middelen vanuit het Landelijk Kader Studentenwelzijn een intern project gestart in 2024 om de regionale zorgketen beter in kaart te brengen en waar mogelijk te versterken (zie bijlage 7). Bij complexe problematiek zijn maatwerkoplossingen nodig, die veel van de ondersteuning van HZ vragen. Het contact hierover tussen studieloopbaancoaches van de opleidingen met de decanen wordt positief geëvalueerd. Tegelijk signaleren de decanen dat we bij enkele studerenden tegen de grenzen aanlopen van de beschikbare en mogelijke begeleiding en dat zelfstandigheid en eigenaarschap bij studerenden soms niet vanzelfsprekend zijn. De nieuwe HZ-Onderwijsvisie en het beleidskader 'Studeren met een ondersteuningsbehoefte' vormen de basis voor de verdere ontwikkeling. De beleidsmedewerkers en ondersteuners zijn betrokken bij de vorming en evaluatie van de visie en het beleid in 2024. De gesprekken tussen beleidsmedewerkers en studentondersteuners zijn vanwege de voorgenoemde signalen geïntensiveerd, zodat de kaders en implementatie hiervan verder kan worden aangescherpt.
- **Studie-uitval:** Uitval kan voortkomen uit onvoldoende motivatie of verwachtingen die niet stroken met de werkelijkheid, zodat studerenden overstappen naar een andere studie of het mbo. Soms speelt mee dat de inhoud van de studie in het keuzeproces geen grote rol heeft gespeeld,

bijvoorbeeld als studerenden thuis willen blijven wonen en een opleiding dicht in de buurt zoeken. Ook zijn er studerenden die zich in hun studiekeuze hebben laten leiden door hun omgeving. Met studerenden die twijfelen aan de juistheid van hun studiekeuze gaat de HZ heroriëntatietraject in. Als duidelijk is welke studie wél past, wordt de studerende door de decaan begeleid bij de overstap. Het komt ook voor dat het hbo niet het passende onderwijs blijkt te zijn en dat een overstap naar mbo of AD een goed alternatief is. Een associate degree-opleiding bij de ADA Roosendaal is dan interessante oplossing. Andere studerenden kiezen weer voor een tussenjaar of een baan in plaats van onderwijs. In 2024 heeft de HZ het project Switch gestart, met het doel om een verbeterde en efficiënte aanpak te ontwikkelen voor de ondersteuning van twijfelende studerenden vroeg na de start, en de begeleiding naar een overstap.

Voorgaande bevindingen bevestigen het belang voor aandacht voor het mentale welzijn van onze studerenden. Het Landelijke Kader Studentenwelzijn benadrukt de aandacht voor welzijn vanwege het landelijke beeld en roept de instellingen op de door OCW beschikbaar gestelde middelen voor 2023-2030 in te zetten voor een integrale aanpak voor en het doortrekken van succesvolle NPO-maatregelen. Met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn verschillende projecten tijdens de coronaperiode gestart ter bevordering van het welzijn van studerenden en de sociale binding. Met behulp van de middelen voor het Landelijk Kader Studentenwelzijn worden enkele initiatieven doorgezet en verder ontwikkeld. Deze initiatieven zijn verder versterkt in 2024.

Eenzaamheid en heimwee

De overgang vanuit Iran naar het internationale studentenleven ging niet zonder slag of stoot. Tijdens haar eerste studiejaar had Mozhan last van eenzaamheid en heimwee. “Ik vertelde mijn studieloopbaancoach hoe ik me voelde. Ze luisterde naar me en bracht me in contact met het SSC.” Die connectie bleek enorm waardevol, want Mozhans maatje van het SSC (Student Buddy) stelde haar voor aan andere Perzische studenten. Dat verlichtte een deel van Mozhans sombere gevoelens: “Het helpt al enorm als ik soms kan praten in mijn eigen taal.” Geïnspireerd door de hulp die ze kreeg, besloot Mozhan zelf Student Buddy te worden: “Ik wilde mijn positieve ervaring delen, zodat anderen niet met dezelfde moeilijkheden te maken zouden krijgen als ik.” Het helpen van eerstejaarsstudenten bij hun uitdagingen werd voor Mozhan een manier om iets terug te doen, terwijl ze zelfvertrouwen kreeg en sociale contacten opbouwde.

Een maatje worden bij SSC heeft Mozhan ook veranderd. “Omdat ik verlegen ben, is het moeilijk voor mij om vrienden te maken. Maar door de activiteiten van de HZ Community ben ik in contact gekomen met studenten van verschillende opleidingen,” zegt ze. Voor Mozhan zijn het SSC en de HZ Community essentieel voor het welzijn van studenten. Ze helpen je bij het maken van connecties en het gevoel krijgen van erbij horen. Mozhans ervaring laat zien hoe waardevol gemeenschap is en hoe belangrijk het is om hulp te zoeken als je dat nodig hebt. Bron: <https://hz-university.foleon.com/hz-life/hz-life-februari-2025-nl/mozhans-ervaring-met-ssc>

- Het **Student Success Centre** (SSC, [link naar website](#)) is een plek waar iedereen terecht kan met vragen en ideeën, kan deelnemen aan activiteiten of er gewoon kan zijn in het kader van plezier, welzijn en support. Het SSC werkt met studerenden (de ‘student buddy’s’) onder leiding van een projectmedewerker. De buddy’s staan dagelijks voor studerenden klaar om te helpen met vragen, advies, tips en trainingen of gewoon een praatje. Het SSC werkt nauw samen met de decanen en studentpsychologen en met HZ Sport, HZ Cult, het Green Office en de SDG-events en stimuleert studerenden deel te nemen aan HZ-activiteiten en de HZ-community. In 2024 zijn naast de NPO-middelen ook de middelen behorend bij het Landelijk Kader Studentenwelzijn ingezet om het preventieve aanbod te vergroten en versterken, zoals het organiseren van een Vitality Week, Mental

Health Week, workshops, sociale events en vaste huiswerkbegeleidingsdagen. Ook is ingezet op verbeteren van de communicatie over ondersteuningsmogelijkheden, bijvoorbeeld via de [HZ Life magazine](#).

- 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 studenten met problemen. In 2024 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 vergroten. Een voorbeeld is de Acceptance & Commitment Therapy (ACT) Training. Verder is de basistraining voor docent, de Basis Didactische Bekwaamheid, versterkt op studentbegeleiding.
- Er is een **leefstijlcoach** die begeleiding verzorgt en activiteiten organiseert met als doel het bevorderen van de vitaliteit van studenten. 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 middels leefstijlinterventies om het welzijn van studenten te bevorderen.
- Er is een **gesprektool Studentwelzijn** opgesteld waarmee opleidingen samen de beleidsmedewerkers studentwelzijn een eigen op maat gemaakt jaarplan opstellen met acties ter bevordering van het studentwelzijn in lijn met het Landelijk kader Studentenwelzijn. Hierbij integreren opleidingen het centrale aanbod. Het Workshopaanbod HZ breed is samengevoegd in 'Keuzegids studentenwelzijn HZ' voor opleidingen. In 2024 hebben 7 opleidingen een plan opgesteld en gestart met verbeteren. In 2025 wordt deze aanpak doorgezet naar de overige opleidingen.
- Er zijn extra culturele, sportieve, sociale en thematische **activiteiten** georganiseerd ter bevordering van de sociale binding door een community-coördinator.

Studeren met een visuele beperking

In het revalidatiecentrum leerde Luna om op andere manieren te werken. Nu doet ze minder op het zicht en meer met haar gehoor en tast. Met die skills op zak besloot ze dat het tijd was voor een nieuwe uitdaging: een hbo-opleiding.

Luna's toelatingsprocedure aan de HZ had wat voeten in de aarde. Haar beperking bleek niet alleen voor haarzelf een uitdaging, maar ook voor de HZ. Luna's docenten werden uitgedaagd om manieren te ontwikkelen om het onderwijs voor haar even toegankelijk te maken als voor haar medestudenten. "Voor docenten is het ook spannend om iemand met een visuele beperking te begeleiden," zegt ze. "En natuurlijk is het belangrijk om realistisch te zijn in wat haalbaar is. Maar het kan óók een hele toffe uitdaging zijn.

Als we met zijn allen kunnen laten zien hoe opleidingen toegankelijk en inclusief worden ingericht, heeft dat alleen maar voordelen. Studiekeizers met een beperking zullen zich sneller aangemoedigd voelen om te gaan studeren, ze maken grotere kans op de arbeidsmarkt en zo komen er minder mensen thuis te zitten. Dat zijn kansen!"

Luna's inschrijving aan de HZ heeft nu al gezorgd voor mooie stappen op het gebied van toegankelijkheid: "ik vind dat de HZ heel goed meedenkt om mijn studie zo toegankelijk mogelijk te maken. Ik word continu op de hoogte gehouden van veranderingen en ik weet bij wie ik moet zijn als ik iets niet weet." Luna heeft een aantal tips gegeven om de fysieke toegankelijkheid op de HZ te verbeteren: "Na de kerstvakantie zag ik overal gele lijnen op de grond. Dat is heel fijn voor mij!

Bron: <https://hz-university.foleon.com/hz-life/hz-life-februari-2025-nl/luna-studeert-met-een-visuele-beperking>

Studievoortgang

De HZ heeft de gevolgen van de coronamaatregelen voor studerenden op meerdere manieren gemonitord. Op individueel studentniveau hebben de studieloopbaanbegeleiders een cruciale rol gehad bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerenden met problemen als gevolg van corona. Op cursus- en opleidingsniveau is er bij de schriftelijke en mondelinge onderwijsbeoordelingen structureel aandacht geweest voor welzijn en (de)motivatie en voor studeerbaarheid van de (online) programma's. Hierbij lag de nadruk op mondelinge evaluaties, ook met het doel om het contact tussen docenten en studerenden te verstevigen. Uit de monitoring van slagingspercentages, cijfergemiddelden en onderwijskwaliteit bleek dat de studieresultaten niet negatief beïnvloed werden door de maatregelen en zijn de resultaten sinds 2022 gestabiliseerd en vergelijkbaar met de periode voor corona.

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 doorgezet in 2024 (zie voor een uitgebreide beschrijving hoofdstuk 10.2):

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

- Versterking van de formatie studieloopbaancoaches waarmee er uren kwamen voor professionalisering, begeleidingsuren langstudeerders, begeleiding bij opgelopen achterstanden en Studiekeuzecheck-intake met aandacht voor deficiënties en studerenden met ondersteuningsvraag.
- De HBO Experience is onderdeel van de studie-oriëntatie van leerlingen voortgezet onderwijs en studerenden van het mbo. Tijdens de experience ervaren leerlingen de inhoud van beroepsopleidingen en het onderwijsconcept van HZ.

Onderwijs

In 2024 is het project HZ Digital opgestart waarin ondersteunende diensten werken aan het verhogen van de digitale vaardigheden van medewerkers, het actualiseren van beleid op gebied van AI en het verbeteren van de digitale faciliteiten om het onderwijs te verbeteren. In het najaar heeft HZ een subsidie aangevraagd uit de tweede ronde van het landelijke programma Npuls om *een Center for Teaching & Learning* (CTL) op te zetten. Dit CTL wordt een centrale plek binnen de hogeschool waar docenten en onderwijsteams ondersteuning vinden bij onderwijsvernieuwing, met aandacht voor onder andere digitale didactiek, professionalisering en flexibilisering. In samenwerking met interne en externe partners zal het CTL vanaf september 2025 worden ontwikkeld.

Voor het verbeteren van onze programma's en professionaliseren van docenten zijn in 2024 met inzet van de NPO-middelen verder ingezet door:

- Aanstellen van vier extra onderwijsondersteuners ten behoeve van docentprofessionalisering en verbeteren van onderwijsprogramma's, begeleiden van docenten bij inzet van innovatieve ICT-middelen en ondersteunen bij ontwikkeling van doorstroomprogramma's en ontwikkeling van deficiëntiemodules.
- Extra professionaliseringsactiviteiten gericht op gebruik van AI in het onderwijs en toetsen, digitale didactiek en training in het gebruik van digitale tools of het ontwerpen van online toetsen.
- Extra e-learningssupport voor het ondersteunen van docenten bij het inrichten van de digitale leeromgeving en het ontwerpen van digitale toetsen.

Een verdere toelichting is te vinden in hoofdstuk 10 Kwaliteitsmiddelen, NPO en extra middelen OCW..

3.6.2. Bruisende community

HZ wil dat zijn campussen aantrekkelijke thuishavens en ontmoetingsplekken zijn voor studerenden, medewerkers en onze externe relaties. Een aantrekkelijke community waarin gemeenschapsvorming door middel van activiteiten en on- en off campus-ontmoetingen worden gestimuleerd. Tegelijkertijd besteden we veel aandacht aan persoonlijke begeleiding via ons Student Success Centre.

Binnen het team werken medewerkers met verschillende expertises samen op het gebied van vitaliteit, duurzaamheid, cultuur en welzijn. Het team is verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waar studerenden, collega's en externen zich thuis voelen en een cultuur van openheid, samenwerking en verbondenheid ervaren. Ontmoetingen leiden tot persoonlijke groei en leveren een bijdrage aan het leer- en ontwikkelproces.

In 2024 heeft Community een centrale plaats gekregen binnen de HZ, zowel in vorm van evenementen als een fysieke locatie in het gebouw in Vlissingen. HZ Community heeft in de L-gang een Community Hub gecreëerd. Deze multifunctionele ruimte biedt een fijne leeromgeving voor studerenden, maar ook een plaats voor ontmoeting met elkaar en voor de activiteiten van HZ Community. De ruimte is positief ontvangen en wordt dagelijks actief gebruikt. HZ Community heeft in samenwerking met de facilitaire

dienst ook stappen gezet naar het creëren van een soortgelijke ruimte in het HZ-gebouw aan het Groene Woud in Middelburg.

In 2024 is nieuw beleid voor HZ Personality opgesteld en vastgesteld na intensieve dialoog met de organisatie. HZ Personality is een onderwijsprogramma waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat via activiteiten die ontmoeting en verbinding stimuleren, passend bij het HZ-instellingsplan en de Onderwijsvisie. Alle HZ-studenten krijgen in de eerste twee studiejaren tijd om zelf invulling te geven aan hun groei als wereldburger. Het programma biedt keuzevrijheid, is gebaseerd op de Inner Development Goals en kent een breed aanbod aan thematische activiteiten met toetsing via portfolio. De invoering van het vernieuwde beleid verloopt gefaseerd. De start is voorzien per studiejaar 2026-2027, zodat het programma ontwikkeld en geïmplementeerd kan worden. Binnen de nieuwe plannen zal HZ Community een grote rol spelen door het ontwikkelen en aanbieden van HZ-brede activiteiten en het daarmee verbinden van studenten vanuit verschillende opleidingen en achtergronden.

HZ Community faciliteert de ambitie 'bruisende community' door het organiseren van activiteiten over actuele en relevante thema's binnen de HZ. Activiteiten die veelal buiten de HZ maar ook op de HZ plaatsvinden. Om een beeld te krijgen van de verschillende activiteiten hieronder een kort en niet uitputtend overzicht van activiteiten uit 2024:

- HZ Cult heeft 41 vrij toegankelijke culturele activiteiten, aangeboden in het programma (film, muziek, theater, musea). Zo faciliteerde HZ Community meerdere jamsessies waar studerenden gezamenlijk muziek kunnen maken. Het programma is niet alleen bedoeld voor studerenden aan de HZ, maar ook voor studerenden van andere Zeeuwse instellingen, om op die manier ook de onderlinge verbinding te versterken.
- HZ Sport heeft veertig verschillende sportactiviteiten aangeboden. Studerenden met een sportpas kunnen wekelijks deelnemen aan tien sporten, waaronder volleybal, basketbal, tafeltennis, zwemmen, yoga;
- Green Office biedt activiteiten aan rondom duurzaamheid en biodiversiteit: naast het organiseren van tuinsessies en clean-ups, sluit Green Office aan bij initiatieven als Doe Mee Verlos de Zee, Zeeuwse Milieufederatie, CitySeeds en Boer en Buur;
- SDG Events vergroot bewustwording rondom de duurzaamheidsdoelstellingen door aansluiting bij, en organisatie van, Orange the World, SDG Action Day, Zeeuwse Coming Out Day en lunchlezingen.
- HZ Vitality draagt bij aan een vitale hogeschool voor zowel studerenden als medewerkers, door bij te dragen aan beleidsvorming op het gebied van een vitale organisatie, organisatie van de Vitaliteitsweek en aansluiting bij Fit2Work. Door middel van de NETJS-week (nieuwe energie tijdens je studie) stimuleert HZ Vitality langstudeerders hun studie succesvol af te ronden;
- Het Student Success Centre begeleidt op een laagdrempelige manier studerenden met vragen. De student buddy's van het SSC zijn gidsen binnen de hogeschool en brengen het aanbod van ondersteuning en de activiteiten van HZ Community onder de aandacht.

HOOFDSTUK 4 ONDERZOEK

Dit hoofdstuk is opgesteld op basis van het format van de Vereniging Hogescholen (inclusief de paragraafaanduidingen). De inhoud sluit aan bij ambitie 2 en 3 uit het instellingsplan 'Wij zijn een gewaardeerd kennisinstituut op het gebied van water, energie en vitaliteit' en 'Wij zijn dé partner voor maatschappelijke opgaven in onze regio'.

A. STRATEGIE, THEMA'S EN INKOMSTEN

A.1. Strategie en visie

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

De HZ ambieert met haar onderzoek een gewaardeerd instituut op het gebied van water, energie en vitaliteit te zijn. Thema's die tot het DNA van deze regio behoren. Als University of Applied Sciences voeren we invloedrijk en praktijkgericht onderzoek uit dat voortkomt uit onze maatschappelijke opgaves, aangedragen door bedrijven, instellingen en organisaties. We werken daartoe samen met regionale, nationale en internationale partners voor de ontwikkeling van kennis en duurzame oplossingen. In 2024 is een nieuwe HZ-brede Onderzoeksvisie voor opgesteld, die begin 2025 is opgeleverd ([De HZ heeft een nieuwe onderzoeksvisie | HZ University of Applied Sciences](#)). Hierbij is ook een uitvoeringsagenda voor de jaren 2024 – 2027 opgesteld, met daarin acties op het gebied van personeelsbeleid, kwaliteitsborging en een procesbeschrijving over de oprichting, ontwikkeling en om- en afbouw van onderzoeksgroepen.

De Onderzoeksvisie legt de focus op regionale maatschappelijke transitie, om van daaruit van betekenis te kunnen zijn voor andere deltagebieden in Europa. Maatschappelijke transitie vraagt om een interdisciplinaire en vaak grootschalige aanpak en tegelijkertijd wil de HZ vanwege haar regionale functie en positie benaderbaar blijven voor het MKB met kleinere, monodisciplinaire vraagstukken. Als interdisciplinaire vraagstukken benoemt de Onderzoeksvisie onder meer:

- Water: waterveiligheid, beschikbaarheid van water (kwantitatief en kwalitatief), voedselvoorziening;
- Energie: duurzame energie (wind en water), betaalbaar en sociaal;
- Vitaliteit: behoud van brede welvaart in een ruraal gebied: vitaal leven, leren, ondernemen en recreëren in Zeeland.

De samenwerking tussen onderwijs en onderzoek wordt verder versterkt, onder meer door onderzoeksresultaten te vertalen in nieuw onderwijsaanbod, ook LLO-trajecten.

Het praktijkgericht onderzoek van de HZ is de afgelopen jaren gegroeid en – zo geeft de Onderzoeksvisie aan – het is nu zaak om de interne organisatie verder te professionaliseren. Zo wordt het beheer verder versterkt met onder meer uitbreiding van het datamanagement en open access. Daarnaast is het voornemen om de deelname aan COE's (samenwerkingsverbanden met overheid, bedrijven en organisaties) te evalueren om te borgen dat de inzet van de HZ bijdraagt aan de focusthema's water, energie en vitaliteit.

Na de start van het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) wil de HZ investeren in onderzoeksfaciliteiten op de Kenniswerf in Vlissingen, waaronder een zoutwaterlaboratorium en faciliteiten voor onderzoek en onderwijs in de energietransitie.

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

2024 stond in het teken van de totstandkoming van de hierboven beschreven nieuwe HZ-Onderzoeksvisie die gaat helpen onze strategie verder te verwezenlijken. De samenwerking en afstemming binnen het praktijkgericht onderzoek op de HZ door het CvB, de Commissie Onderzoek (leading lectoren, onderzoeksmanagers en onderzoeksbeleidsadviseur) en de onderzoekers uit de ARC's is verder verbeterd en werkt naar tevredenheid.

De recent gestarte grote strategische samenwerkingsprojecten zoals het Joint Research Center Zeeland (www.jrcz.nl), het Delta Climate Center (<https://deltaclimatecenter.nl/>), Energy Campus Zeeland en New Waves zijn in volle gang. Zie hiervoor ook paragraaf 2.3.

In 2024 telt HZ zeventien onderzoeksgroepen: veertien lectoraten en drie kenniscentra. Bij de HZ zijn de lectoraten en de kenniscentra gebundeld in twee Applied Research Centres (ARC's). Het ARC Vitality (domeinen Business Vitality & Hospitality en Health, Education & Wellbeing) richt zich op de brede welvaart, de vraag hoe een ruraal kustgebied als Zeeland een duurzame, dynamische delta kan blijven. 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. Vanuit het thema biobased economy richt het ARC zich op de verduurzaming van bouwmaterialen en het benutten van mariene biomassa. Voor het thema food gaat het om een duurzame benutting van laag-trofische aquacultuur (micro- en macroalgen en schelpdierteelt). De digitale, autonome en datatransitie loopt door deze thema's heen.

De HZ neemt deel aan vier Centres of Expertise. Deze CoE's hebben ten doel om het praktijkgerichte onderzoek en hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan regionaal economische speerpunten. Het zijn actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin bedrijven en onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op toekomstbestendig beroepsonderwijs en beroepspraktijk. Van het Delta Platform, het CoE op het gebied van water, is de HZ de penvoerder. In 2024 nam het DP afscheid van directeur Willem den Ouden en benoemden de HZ en partner VHL Louise van der Heijden als directeur met als opdracht de landelijke doorontwikkeling van het Delta Platform, en de versterking van de samenwerking tussen het Delta Platform en overige partijen in Zeeland. Op energiegebied werkt de HZ samen met Avans in MNext. Daarnaast startte in 2024 een verkenning naar de wijze waarop de toenemende activiteiten op energiegebied in Zeeland het beste georganiseerd kunnen worden. Deelname aan het CoE op het gebied van logistiek werd afgebouwd. Op het HZ-thema vitaliteit participeert de HZ in het CELTH. Ook dat wisselde in 2024 van directeur.

In 2024 hebben de drie partners en de regionale partijen intensief gewerkt aan de verschillende werkpakketten in het project JTF Energy Campus Zeeland. De samenwerking binnen de regio blijkt steeds effectiever. In de periode Q3 van 2024 is een organisatiestructuur voor ECZ ontwikkeld en geïmplementeerd. De verkenning Social (impact)Lab is afgerond. De voorbereidingen voor het project Industrial District Heating zijn afgerond. Ook de verkenning van mogelijkheden voor hergebruik van mineralen is afgerond en het vervolgonderzoek is gestart. Het onderzoek naar de rol van waterstof in de regionale energietransitie van Zeeland is eveneens afgerond. De loketfunctie: <https://www.aandeslaginzeeland.nl> (Zeeuws-breed) is operationeel. De HZ heeft deelgenomen aan de innovatiemissie naar Zuid-Korea van RVO om binnen de nucleaire sector op hoog niveau contacten te leggen en uit te bouwen. Met de provincie Zeeland is gestart met het ontwikkelen van de fiche gericht op de kansen en bedreigingen gerelateerd aan de mogelijke komst van twee grote

nieuwe kerncentrales in Zeeland, maar ook kansen gekoppeld aan SMR-leveranciers (Small Modular Reactors). Voor wat betreft het thema Energie is een opdracht verstrekt om inzicht te creëren in een passende organisatiestructuur met landelijke en regionale partners.

A.2. ONDERZOEK EN THEMA'S

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

Thema	Lectoraat, kenniscentrum of CoE
Gezondheid en Welzijn	Lectoraat Healthy Region Lectoraat Ouderenzorg
Onderwijs- en talentontwikkeling*	Lectoraat Excellence and Innovation in Education
Veerkrachtige samenleving in de wijk, stad en regio	Lectoraat Resilient Deltas Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Lectoraat Data Science
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Lectoraat Biobased Bouwen (lectoraat van Avans en HZ) CoE MNext
Duurzaam transport en intelligente logistiek	Lectoraat Supply Chain Innovation CoE KennisDC Logistiek
Duurzame landbouw water en Voedselvoorziening	Lectoraat Aquaculture in Delta Areas Lectoraat Water Technology Lectoraat Marine Biobased Chemistry CoE Delta Platform
Energietransitie en duurzaamheid	Lectoraat Delta Power Lectoraat Asset Management
Kunst en de creatieve industrie	Verkenning lectoraat Kunst Cultuur Transitie
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Kenniscentrum Innoveren en Ondernemen
Veiligheid	Lectoraat Resilient Deltas Lectoraat Building with Nature
Toerisme en gastvrijheid	Kenniscentrum Kusttoerisme CoE Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH)
Anders, namelijk.....	Verkenning lectoraat Governance

* Het gaat hier specifiek om onderzoek naar onderwijs- en talentontwikkeling en dus niet om een bijdrage aan onderwijs- en talentontwikkeling door middel van onderzoek op de overige thema's.

Voor een nadere kennismaking met lectoraten en kenniscentra zie

<https://hz.nl/onderzoek/kenniscentra-lectoraten>.

A.3. Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek 2024		Gerealiseerde inkomsten 2024 (x 1000)
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	4.226
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom	6.184
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom	1.506
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		11.916 2023: 9.590

De hogere inkomsten zijn voornamelijk te danken aan hogere inkomsten uit de tweede geldstroom.

B. ONTWIKKELING LANGS DE BESTEDINGSDOELEN

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

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

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

B.1. Integratie in het kennisecosysteem

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

Basisindicatoren integratie in het kennisecosysteem

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

Centre of Expertise	Korte omschrijving
CELTH	CELTH is het enige Centre of Expertise binnen het domein vrije tijd, toerisme en gastvrijheid. Het kenniscentrum is opgezet door Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. Op projectbasis wordt ook met overige instituten en universiteiten binnen en buiten de gastvrijheidssector samengewerkt. Het samenwerkingsverband is tevens de link naar de nationale tafel, waar de beleidslijnen worden uitgezet. Met name het thema Balans, verbeteren Human Capital strategie, vrijetijd en ruimte zijn hier aan de orde. Het samenwerkingsverband is tevens de link naar de nationale tafel, waar de beleidslijnen worden uitgezet. Met name het thema Balans, verbeteren Human Capital strategie, vrijetijd en ruimte zijn hier aan de orde.
CoE MNext	De materialen- en energietransitie is een grote uitdaging, en MNext ziet en pakt kansen om te versnellen. MNEXT vormt met het MKB de brug tussen innovatie en samenleving. Door praktijkgericht onderzoek uit te voeren met studerende, docenten, onderzoekers én stakeholders. Door samen te werken aan onderwijsvernieuwing. Zo brengt MNext de materialen- en energietransitie in beweging. Voor een duurzame toekomst. MNEXT is een Centre of Expertise, een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden. MNEXT is een samenwerking tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences.
CoE 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. Delta Platform faciliteert verschillende cases of projecten én betreft het onderwijs erbij. Het CoE is een samenwerking tussen de HZ University of Applied Sciences en de Hogeschool van Hal Larenstein en heeft 11 strategische partners
CoE KennisDC Logistiek	Logistiek heeft een grote invloed op maatschappelijke vraagstukken. In het CoE KennisDC Logistiek werken wij samen met onderwijs, onderzoek en werkveld aan vier thema's: • 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. Zeven HBO-instellingen (Fontys Venlo, Hogeschool Rotterdam, Breda University of Applied Sciences, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Utrecht, HZ University of Applied Sciences en NHL Stenden) zijn hoofdparters van het CoE. Daarnaast zijn er meer dan 300 andere publiek-private organisaties betrokken bij de onze projecten.

In 2024 zijn vanuit ARC Vitality 5 peer-reviewed artikelen gepubliceerd, evenals 26 niet-peer-reviewed en > 50 artikelen voor breed publiek. Vanuit ARC-TWE zijn er 28 peer-reviewed artikelen gepubliceerd en 11 niet-peer-reviewed artikelen. Het lectoraat Asset Management heft een grote bijdrage geleverd aan het [International Handbook on Emergency Management for Flood Defences - Rijkswaterstaat Publicatie Platform](#), een initiatief van Rijkswaterstaat, the United States Army Corps of Engineers (USA), the Environment Agency (England), and the Ministry of Land, Infrastructure, and Tourism (Japan).

Invulling verbinding met de regio

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

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

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

Scalda, de HZ en UCR werken ook samen in het **Joint Research Center Zeeland**. In het moderne onderzoekslaboratorium – in 2023 geopend - werken studerende van de drie instellingen samen met onderzoekers én het werkveld aan maatschappelijke projecten op het gebied van water, energie, food en biobased economy. Hiermee zet de HZ in op toekomstgericht onderwijs. De state of the art-voorzieningen in de labs geven tegelijkertijd het onderzoek een impuls. In dit kader zijn ook de samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten zoals Universiteit Gent belangrijk.

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

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

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

Voor een verdere beschrijving van de aansprekende voorbeeldprojecten **DCC, de Energy Campus en New Waves** verwijzen wij graag naar paragraaf 2.3. Verder benoemen wij nog kort:

- Deelname aan verschillende SPRONG-groepen: lectoraat Healthy Region in SPRONG-PASS, kenniscentrum Kusttoerisme en lectoraat Healthy Region in SPRONG Gastvrije Transitie, Lectoraat Supply Chain Innovation aan SPRONG Greening Corridors; lectoraten Aquacultuur, Building with Nature, Watertechnologie en Resilient Delta's aan SPRONG Water als Verbinding en lectoraten Biobased Bouwen, Data Science en Marine Biobased Chemistry aan SPRONG Living Ecosystems.
- Food Challenge Bus: tour langs tal van bedrijven in Zeeland. Steeds meer studenten zijn betrokken. Zie <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/studenten-maken-inspirerende-rondrit-door-zeeland>
- De toenemende bekendheid van The Garage: Steeds meer opdrachtgevers. Zie https://projectenportfolio.nl/wiki/index.php/LC_00421
- Opening van een nieuw waterstoflab, samen met een trainingsdag voor professionals: zie <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/hz-en-scalda-zijn-een-bijzonder-lab-rijker>. Door haar industriële sector heeft Zeeland een grote klimaatopgave. De energietransitie biedt echter ook veel kansen, bijvoorbeeld op het gebied van groene waterstof als schone brandstof en grondstof. Om deze transitie tot een succes te maken zijn er veel investeringen én goed opgeleid personeel nodig. Voor het laatste hebben de HZ en Scalda de handen ineen geslagen. In het Just Transition Fund-project HCA Groene Waterstof leiden zij de professionals van de toekomst op. Acht (technische) mbo- en acht hbo-opleidingen krijgen modules over groene waterstof. Ook komen er cursussen voor professionals. Zij krijgen straks les in een praktijkruimte voor waterstof die in 2024 is geopend
- Onderzoek HZ KCZS naar impact van kerncentrales. HZ KCZS en Lysias ontwierpen in 2024 'een reële inschatting' van de impact die de bouw van de centrales heeft. Ook geeft het onderzoek aan welke maatregelen de negatieve effecten voorkomen of verminderen en welke kansen de twee nieuwe kerncentrales bieden.
- Presentatie aquacultuuronderzoek tijdens opening oesterseizoen: zie <https://hz.nl/onderzoek/nieuws/alternatieve-manieren-van-invang-laten-bemoedigende-resultaten-zien>
- WET-week: zie <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7268171773123170307>
- Onderzoek naar de beweegreis: Een project met een groot aantal partners in de regio. Het lectoraat Healthy Region van HZ University of Applied Sciences neemt deel aan het project 'Beweegreiskompas-studie' dat antwoord probeert te vinden op de vraag hoe een goede beweegreis eruit moet zien. Het project van drie universiteiten en vier hogescholen heeft een subsidie van 1,8 miljoen euro ontvangen van ZonMw. Het is een grootschalig, nationaal onderzoek van drie jaar naar de organisatie, borging en financiering van de beweegreis.

Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

a) Aantal lopende convenanten en samenwerkingsovereenkomsten met derden

De HZ kent vele tientallen samenwerkingsverbanden, benoemd in bijlage 9. Zo zijn er meerjarenovereenkomsten met de provincie en verschillende gemeenten op het gebied van vrije tijd en gezondheid en raamovereenkomsten met diverse regionale publieke en private partijen (Rijkswaterstaat, Waterschap Scheldestromen, North Sea Port, Evides, Stedin en Zeeuwse Landschap).

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

De impact op kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein komt onder meer tot uiting in de showcase project AAND8, waarin expertise in HR en positieve gezondheid bijeen is gebracht. In het project werden werkgevers voorzien van kennis en middelen om hun medewerkers via of in hun positieve gezondheid te ondersteunen. De leerwerkplaats bevatte onder meer een actielearnetwerk (ALN) bestaande uit twaalf deelnemers en daarnaast twee fieldlabs voor Zeeuwse werkgevers, deelnemers van het ALN maar ook andere geïnteresseerden. Hierbij werd gebruik gemaakt van de kennis en expertise van verschillende organisaties zoals Fit2work, het Institute for Positive Health/Alles is Gezondheid en lokale trainers op gebied van vitaliteit en eigen regie (zelfleiderschap). Het Lectoraat Healthy Region van HZ University of Applied Sciences deed de monitoring van de ALN-bijeenkomsten.

Een andere showcase is het project Duurzame ondernemen in de toeristische sector. Om toekomstbestendig te zijn moeten toeristische bedrijven voortaan rekening houden met een duurzame inrichting van hun businessmodel. Dat betekent dat zij in hun activiteiten en processen rekening houden met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de mens en zijn leefmilieu, zonder dat dit ten koste gaat van het economische verdienmodel. Valoriseren van het project komt tot uiting in twee podcasts over het verduurzamen van toeristische accommodaties en hoe Zeeuwse ondernemers verduurzaming concreet aanpakken en zo inspiratievoorbeelden voor anderen creëren. Daarnaast is er een toolbox ontworpen met een breed scala aan financieringsinstrumenten.

Een mooie showcase is het NWO-project *STURDY Water* dat in 2024 is toegekend en waarvan de het lectoraat Water Technology penvoerder is. Uitgangspunt van dit project is het toenemende zoetwatertekort in deltaregio's, zoals Zeeland. *STURDY Water* richt zich op niet-technische barrières die de opschaling van technische oplossingen voor zoetwatertekort in de weg staan. Samen met alle stakeholders wordt gewerkt aan een implementatietraject voor de realisatie van een 'waterbank' als optimale toekomstige oplossing voor het beheer van een robuust en watersysteem zodat waterbronnen optimaal en eerlijk verdeeld worden over de regio.

Een ander aansprekend project is '*VOLTA Voedselweek op zee*' (lectorat Aquaculture in Delta Areas), dat zich richt op de mogelijkheden om schelpdieren op zee te kweken. De huidige schelpdiercultuur concentreert zich op beschutte locaties; in de Waddenzee en Zeeuwse Delta. Doordat de beschikbare ruimte op deze locaties al ten volle benut wordt, is er behoefte aan kweekruimte op de Noordzee. Het project vergroot het inzicht in de groei en omstandigheden ter plekke, die van groot belang zijn voor kwekers om tijdig beheersmaatregelen te kunnen uitvoeren.

Het project 'Dieren in de dijk' van het lectoraat Asset Management werd in 2024 gehonoreerd in het RAAK Publiek-programma van Regieorgaan SIA. De deelnemers aan het project onderzoeken manieren om de risico's van schade aan dijken door dieren die holen maken te beperken. Meerdere autoriteiten maken zich zorgen over de vaak grote schade. De onderzoekers streven ernaar de risico's nauwkeuriger te kunnen inschatten en willen dat beheerders maatregelen kunnen nemen om de risico's te beperken. Ook ontwikkelen, testen en beoordelen ze afschrikking-, detectie- en monitoringsmethoden en proberen ze het gedrag van de dieren te begrijpen.

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

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

d) Lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling

- Inauguratie Frank Huijben als lector Biobased Bouwen;
- Inauguratie Ageeth van Maldegem als lector Nieuwe Businessmodellen (en Changemaker-trofee);
- Kickoff Flexible Deltas (en finaledag Coastal Challenge);
- Maak kennis met het DCC;
- Wetenschapsdag JRCZ: ruim 1000 bezoekers op een dag waarop JRCZ de deuren opent en HZ, Scalda en UCR hun onderzoek laten zien aan de 'next generation';

- Organisatie Dag van het Sportonderzoek; 240 onderzoekers aanwezig, 50 organisaties aanwezig, 45 presentaties, 8 posterpresentaties, 15 workshops, 3 keynote sprekers)
(<https://www.youtube.com/watch?v=12eXdoayXZk>);
- Kennisupdate LIVE;
- Het CoE DeltaPlatform, de HZ en het JRCZ organiseerden de conferentie 'Water als verbinding' (20 juni). [Delta Platform - Terugblik Conferentie 'Water als verbinding'](#);
- In mei 2024 is in het JRCZ in Middelburg de tweede editie van Datafest georganiseerd. Dit keer hebben studerende van de HZ, University College Roosevelt en Scelta innovatieve oplossingen verkend om de mobiliteit in Zeeland te verbeteren. Ze maakten daarvoor gebruik van databronnen over inkomend en uitgaand verkeer in de regio, maar ook over het weer en over brugopeningen. De datasets waren afkomstig van de provincie Zeeland en Rijkswaterstaat.

e) Deelname aan onderstaande aanvragen

	Gehonoreerde aanvragen (HZ hoofdaanvrager)	Gehonoreerde aanvragen (HZ mede-aanvrager)
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid		CAT4Yards
Nationale Wetenschaps Agenda		Informed Decision-making for Storm Surge Barriers in a Liveable Delta
Groeifonds	NL2120	NL2120
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	JTF Flexintensity JTF HCA Warmtetransitie JTF HCA Groene Waterstof	Bonsai
SIA Platformregeling	Lectorenplatform GROW Leiderschap in het onderwijs	SPRONG PASS Kwaliteitsimpuls PD LTH
NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijswetenschappen)	Sturdy Water	Sedway
Regieorgaan SIA	Flavourful Beverages Smart Trailer 2.0 Inspelen op inwonersinitiatief in klimaattransities Dieren in de Dijk	Marine Protein Fusion MycEoLA
Overig	Vervolg Riobase Monitoring mosselweek Herontwerp Kreekrak- en Grevelingenbrug Onderzoek alternatieve locaties zeegroenten Faalkansberekening Oosterscheldekering Onderzoek opgenomen vermogen Krammersluis	Ecosysteemkwaliteitsindicator Predatie jonge oesters Fieldlab Onderzoek en Ontwikkeling Zeelandbrug Civiel

B.2. Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

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

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Personele inzet onderzoek per 31 december 2024

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal in fte gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	12	9,1
Onderzoekers en docent-onderzoekers	97	69,6
Aantal kandidaten professional doctorate	1	0,8
Promovendi	6	3,8
Postdocs	0	0
Onderzoeksondersteuning	23	13
Totaal onderzoekspersoneel	139 2023: 110	96,34 2023: 76,08
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 100	Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: 0
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,76	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	3	

De werving voor de eerste PD binnen de HZ is in 2024 gestart.

B.3. Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

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

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste opmerkingen
Niet van toepassing, geen onderzoekseenheden gevisiteerd			

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

- WET-week (beide);
- NRG-week (beide);
- verlengen samenwerkingsovereenkomst met DOW (beroepspraktijk);
- minor Nuclear Technology (onderwijs) ;
- Waterstoflab (beide);
- opleiden voor de warmtetransitie (beide);
- Datafest (onderwijs);
- opzetten eigen team stormchasers (Delta Patrol) door Building with Nature (onderwijs);
- HZ Changemakers (beide);
- nieuwe minoren.

Functiehuis

De HZ heeft een begin gemaakt met een hogeschoolbreed beleid op het gebied van ondersteuning van PhD-trajecten. Verder zijn nu de functie 'docent/onderzoeker' en 'onderzoeker' toegevoegd aan het functiegebouw, daar waar voorheen alleen de functie 'docent' was opgenomen.

Diversiteit en inclusie in het onderzoek

In 2024 hebben wij in het kader van Diversiteit en Inclusie drie workshops aangeboden aan medewerkers: Fysieke toegankelijkheid, breindiversiteit en inclusief onderwijs.

Daarnaast maken we melding van de ondertekening van de intentieverklaring VN-verdrag inclusief onderwijs.

De Managementdag stond in het teken van DIG en sociale veiligheid met als onderwerpen Participatiewetgeving, inclusieve werving & selectie, het gedragskompas en inclusief onderwijs. Ook binnen de ARC's is dit onderwerp een aantal maal besproken.

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Onze plannen voor verdere verduurzaming zijn verwoord in de nieuwe HZ-Onderzoeksvisie, zie paragraaf A1, strategie.

Professionaliseringsactiviteiten personeel

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

Open Science-activiteiten

De HZ heeft in DCC-PO verband een bijdrage geleverd aan de verdere kennisdeling als het gaat om publicatie van data in SURF Sharekit.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

De HZ beschikt over een onderzoeksinformatiesysteem. In 2024 is uitgewerkt hoe dit systeem verder kan worden uitgebouwd.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

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

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

Het management van ARC TWE en ARC Vitality vormen samen met een beleidsmedewerker onderzoek de Commissie Onderzoek. Deze commissie heeft een permanente plaats in de organisatiestructuur van HZ en een belangrijke stem in de (advisering over) besluitvorming. Zo worden het perspectief en de belangen van de onderzoekers direct gediend in de strategische lijn.

Kwantitatieve verantwoording

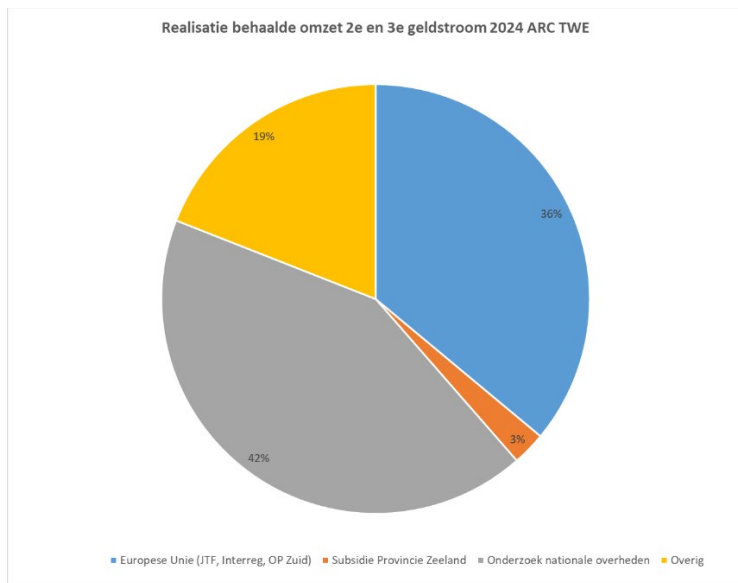
Tabel 4-1: Geldstromen realisatie onderzoeksprojecten ARC-TWE tussen 2016 en 2024

Jaar	1 ^e geldstroom NRB uit gealloceerd onderzoeksgeld	1 ^e geldstroom NRB extra middelen op projectbasis (9%)	2 ^e geldstroom	3 ^e geldstroom	Totaal
2016	360.000	-	249.145	180.561	789.706
2017	1.357.346	-	431.927	363.784	2.153.057
2018	1.229.114	-	736.031	336.702	2.301.847
2019	1.283.330	-	1.191.901	429.144	2.904.375
2020	1.367.690	-	1.690.538	529.038	3.587.266
2021	1.387.060	-	1.927.834	450.202	3.765.096
2022	1.382.477	-	2.044.596	649.441	4.076.514
2023	1.659.932	-	2.334.702	448.097	4.442.731
2024	1.814.814	-	3.222.584	758.125	5.795.523

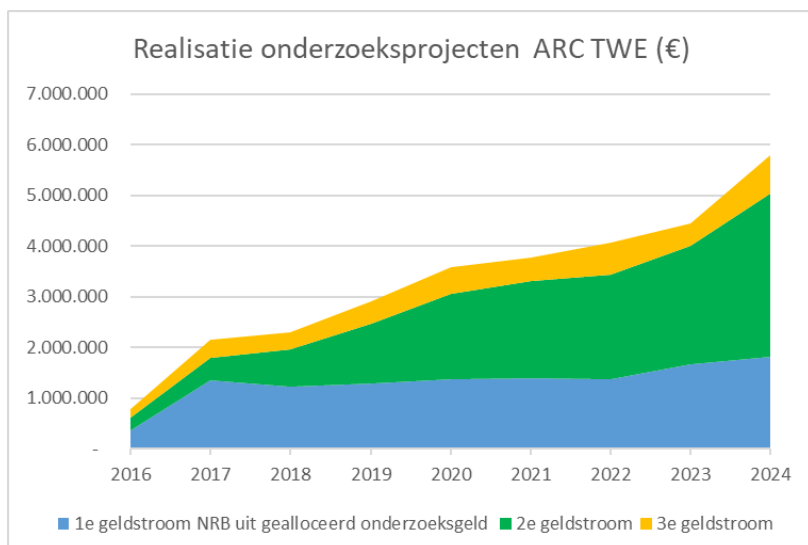
Tabel 4-2: Geldstromen realisatie onderzoeksprojecten ARC Vitality tussen 2016 en 2024

Jaar	1e geldstroom NRB uit gealloceerd onderzoeksgeld	1e geldstroom NRB extra middelen op projectbasis (9%)	2e geldstroom	3e geldstroom	Totaal
2016	312.839	100.000	385.880	9.240	807.959
2017	619.165	44.660	694.439	26.347	1.384.611
2018	712.811	44.660	753.912	78.302	1.589.685
2019	641.665	314.668	1.337.759	34.594	2.328.687
2020	667.595	434.435	1.167.487	79.102	2.348.618
2021	688.530	442.441	1.234.008	118.178	2.483.157
2022	804.840	393.456	1.989.113	106.647	3.294.056
2023	1.097.034	460.848	1.912.764	65.945	3.536.591
2024	1.125.862	337.387	2.512.976	28.531	4.004.756

Figuur 4-1: Realisatie externe onderzoeksmiddelen ARC-TWE, 2e en 3e geldstroom boekjaar 2024

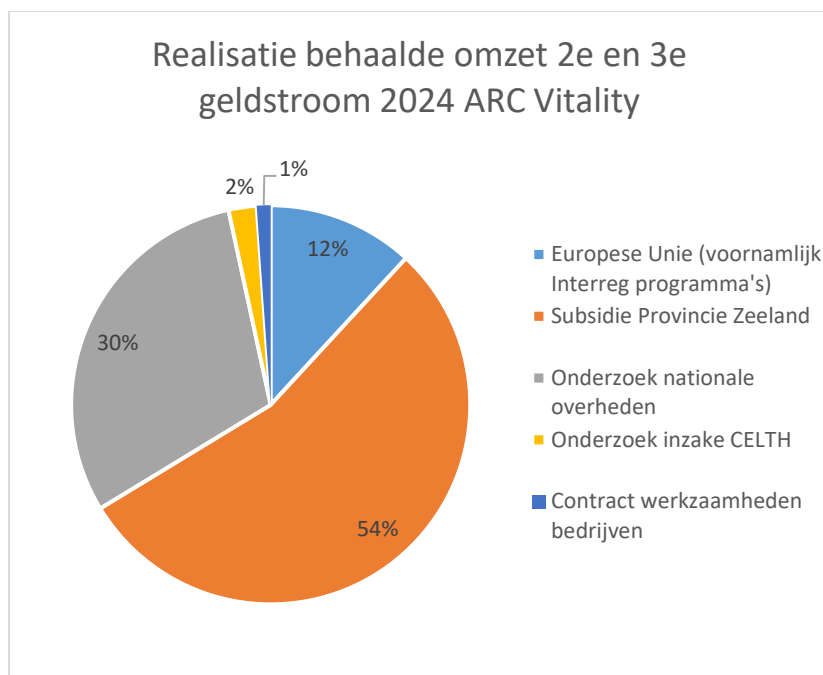


Figuur 4-2: Realisatie ontwikkeling (€) over de boekjaren 2016 tot en met 2024 ARC-TWE

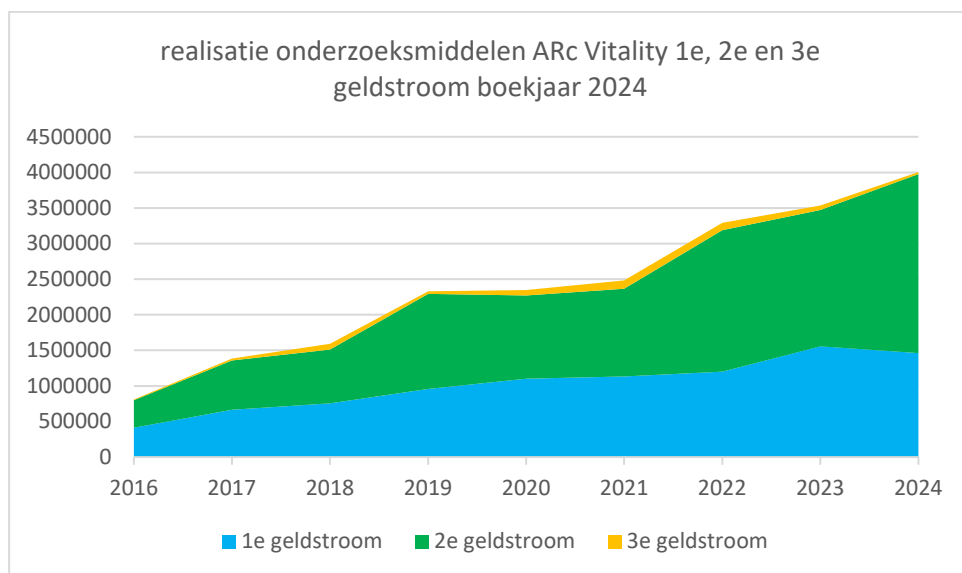


Bronnen: Nationale Rijksbijdrage en 9% middelen (1e geldstroom), onderzoekssubsidies (2e geldstroom) en cofinanciering vanuit publieke en private partijen (3e geldstroom)

Figuur 4-3: Realisatie externe onderzoeksmiddelen ARC Vitality, 2e en 3e geldstroom boekjaar 2024



Figuur 4-4: Realisatie ontwikkeling (€) over de boekjaren 2016 tot en met 2024 ARC-Vitality. Bronnen: Nationale Rijksbijdrage en 9% middelen (1e geldstroom), onderzoek subsidies (2e geldstroom) en cofinanciering vanuit publieke en private partijen (3e geldstroom)



HOOFDSTUK 5 MEDEWERKERS

5.1. AMBITIE

HZ heeft de ambitie om een bruisende community te zijn voor alle partijen: we streven naar een fijne en veilige leeromgeving met een cultuur gebaseerd op vertrouwen en inclusiviteit waar studerenden en medewerkers zich uitgenodigd voelen om zich professioneel en persoonlijk te ontplooiën. Immers, de professionaliteit en de kwaliteit van medewerkers is bepalend voor het succes van HZ: voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering. Dit stelt eisen aan het werven, behouden en ontwikkelen van bevoegde, 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.

Deze ambitie formuleerden wij in ons Instellingsplan 2022 – 2027. Het is een ambitie die vraagt om actie, en om permanente monitoring van de vraag hoe het met de genoemde doelen staat.

5.2. BELEIDSONTWIKKELINGEN

5.2.1. Visieontwikkeling Mens & Organisatie

In het najaar van 2023 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe, breed gedragen en doorleefde Visie op Mens & Organisatie. Om dit te realiseren, is een reeks workshops georganiseerd voor alle medewerkers, personeelsmedewerkers, medezeggenschapsleden, leidinggevendenden en BDT-leden. De brede bottom-up input heeft in het najaar van 2024 geleid tot een door het BDT én de HR vastgestelde Visie op Mens & Organisatie. Deze Visie moet nog verder geladen worden door inhoud te geven aan de begrippen, naar verwachting zal dit proces in het voorjaar van 2025 worden afgerond. De Visie zal dienen als paraplu boven alle personeelsbeleid.

5.2.2. (On)gewenst gedrag en versterking sociale veiligheid

Sinds de in 2022 ingezette plannen heeft het thema sociale veiligheid (en gewenst/ongewenst gedrag) brede aandacht gekregen. Op basis van onderzoeksresultaten is een actieplan vastgesteld. In 2024 is een projectleider op dit thema geworven; deze is ook in 2024 gestart om tot uitvoer van het eerder vastgestelde actieplan te komen.

5.2.3. Diversiteit en inclusie

In 2023 had het BDT ingestemd met een voorstel voor een meer gestructureerde aanpak op dit thema, via het project Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid. Het project heeft een doorlooptijd van drie jaar (2024-2026), met toewijzing van personele capaciteit en budget. Het project is begin 2024 van start gegaan. Onderdeel van dit project is uitvoering van het Gender Equality Plan (GEP).

5.3. PERSONEELSOPBOUW

In 2024 is de formatie in fte's licht afgenomen ten opzichte van 2023 (-2,6 fte). De formatie in aantallen is gestegen met 10 medewerkers.

Tabel 5-1: Personeelsopbouw naar aantallen, fte's en percentage man/vrouw

	Aantal		Fte		% man		% vrouw	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Onderwijs en Onderzoek								
Business, Vitality & Hospitality	123	128	100,3	103,7	40,7%	37,8%	59,3%	62,2%
Health, Education & Wellbeing	138	122	97,9	84,9	31,2%	27,0%	68,8%	73%
Technology, Water & Environment	167	179	136	141,0	65,3%	64,1%	34,7%	35,9%
Centre of Expertise	6	5	4,8	4,5	16,7%	20%	83,3%	80%
JRCZ	5	8	3,1	6,4	60,0%	62,5%	40,0%	37,5%
Professional Learning	4	7	3,3	5,4	0,0%	28,6%	100,0%	71,4%
AdA	21	20	17,7	15,9	33,3%	27,8%	66,7%	72,2%
Totaal Onderwijs en Onderzoek	464	469	363,1	361,8	45,9%	43,7%	54,1%	56,3%
Totaal Domeinbureau's	29	24	21,2	16,8	13,8%	8,3%	86,2%	91,7%
Bestuur en Diensten								
Diensten	166	176	140,5	143,5	44,0%	40,6%	56,0%	59,4%
Bestuur	2	2	2,0	2,0	50,0%	50%	50,0%	50%
Totaal Diensten en Bestuur	168	178	142,5	145,5	44,0%	40,6%	56,0%	59,4%
Totaal HZ	661	671	526,7	524,1	44,0%	43,6%	56,0%	56,4%

N.B. In 2024 heeft er een verschuiving in aantallen medewerkers en fte's plaatsgevonden, o.a. van HEW naar BVH en van de domeinbureaus naar de diensten. Dit in verband met een organisatorische aanpassing.

Wat betreft de leeftijdsopbouw van onze medewerkers zien we ten opzichte van 2023 overall geen noemenswaardige verschuivingen; de opbouw is robuust, met 46,7% van de medewerkers onder 45 jaar, tegenover 53,3% in de groep vanaf 45 jaar. Ook de onderverdeling in onderwijsgevend personeel (OP) en niet-onderwijsgevend personeel (NOP) laat wat betreft leeftijdsopbouw geen significante verschuiving zien.

Het aantal medewerkers met een vast dienstverband is in 2024 verder gestegen (+35 medewerkers). Dit is het gevolg van een intentiebesluit van het Bestuurs- en Directieteam om het flexibiliteitspercentage te

verlagen. De effectuering daarvan vond plaats in de loop van de jaren 2023 en 2024 en heeft geleid tot de daling in de omvang van de flexibele schil.

Uit de in- en uitstroomcijfers blijkt dat de instroom onder zowel Onderwijzend Personeel (OP) als Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) lager is dan in 2023 (resp. -20 en -16 medewerkers in 2024). Bij de uitstroom van Onderwijzend Personeel is een daling ten opzichte van de uitstroom in 2024 zichtbaar (-16) t.o.v. 2023. Bij het Onderwijs Ondersteunend Personeel is de uitstroom in 2024 t.o.v. 2023 gestegen (+3).

Tabel 5.2: In- en uitstroom Onderwijs Ondersteunend Personeel en Onderwijzend Personeel

Instroom	OOP	OP	OOP	OP
	Fte		Aantallen	
2023	+31,3	+48,2	+42	+89
2024	+20,1	+37,4	+26	+69

Uitstroom	OOP	OP	OOP	OP
	Fte		Aantal	
2023	-18,6	-40,3	-22	-79
2024	-15,5	-29,9	-25	-63

5.4. GEZONDE ORGANISATIE

Het ziekteverzuim is beperkt afgenomen ten opzichte van 2023 (-0,2%). In 2024 is het management getraind in preventie en begeleiding van ziekteverzuim.

Tabel 5.3: Ziekteverzuim per organisatieonderdeel

Ziekteverzuim	2023	2024
	Verzuim %	Verzuim %
Domein TWE	3,97	6,3
Domein BVH	4,8	3,1
Domein HEW	6,65	4,1
CoE	1,28	22,3*
Professional Learning	14,8	0
Bestuur en Diensten	6,24	6,5
AdA	1,99	10,1
Totaal HZ	5,5	5,3

* Totaal aantal medewerkers CoE: 5

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

Belangrijke pijlers van het vitaliteitsbeleid zijn meer bewegen, gezonde voeding en stressreductie. Een specifiek onderdeel van de faciliteiten op het gebied van vitaliteit is het HZ Vitality Center. Medewerkers

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

5.5. CAO-ZAKEN

Begin juli 2023 kwamen vakbonden en Vereniging Hogescholen tot een nieuwe cao, ingaande per 1 april 2023 (deels met terugwerkende kracht). De HZ als uitgangspunt geformuleerd dat – wanneer de heroverweging tot herwaardering leidt – deze herwaardering met terugwerkende kracht geldt vanaf de ingangsdatum van deze cao. Het doorvoeren van de substantiële en structurele loonsverhogingen voor het zittend personeel is in het najaar van 2024 met terugwerkende kracht geëffectueerd, waarbij 39 docenten vaktechniek/schaal 10 in de functie docent/schaal 11 zijn geplaatst. Daarnaast is de functie onderwijsgevende/schaal 10 geïntroduceerd in het functiegebouw en is de functie docent vaktechniek/schaal 10 komen te vervallen.

In 2024 is een nieuw HR-systeem, HR2Day, geïntroduceerd, dat medewerkers meer inzicht biedt in hun gegevens en het beheer van o.a. declaraties en verlof faciliteert. Door de beschikbaarheid van een app is het gebruiksgemak toegenomen.

HOOFDSTUK 6 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.

6.1. RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

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

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

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

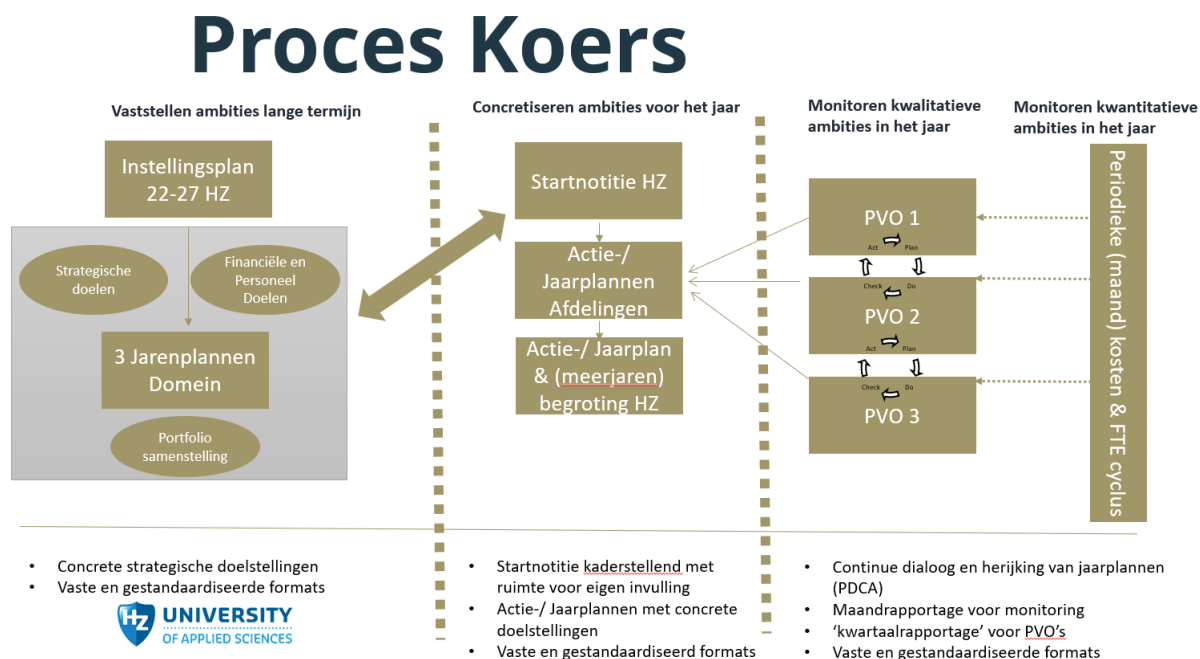
De bewaking en beheersing van de (kern)risico's is geïntegreerd in de planning-en-controlcyclus, die in de volgende paragraaf wordt toegelicht.

6.2. PLANNING-EN-CONTROLCYCLUS

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

De planning-en-controlcyclus van HZ is in 2024 als volgt opgebouwd:

Figuur 6-1: Schematische weergave planning-en-controlcyclus



De cyclus start vanuit het HZ-Instellingsplan 2022-2027 en daaruit voortvloeiende projectplannen. Dit Instellingsplan wordt driejaarlijks door de domeinen vertaald in domeinplannen en jaarlijks door opleidingen en diensten geconcretiseerd in jaarplannen. De jaarplannen vormen de inhoudelijke basis van verschillende cycli, waaronder de cyclus van Periodiek Voortgangsoverleggen (PVO's).

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

In 2023 is vanuit project Koers gestart met de herziening van de planning-en-controlcyclus van de HZ. Doel is om in de P&C-cyclus meer de verbinding te leggen met de ambities uit het HZ-Instellingsplan en om het eigenaarschap van de planning en control meer te borgen in de organisatie. In 2023 is ook de stap gezet van een financiële kaderbrief naar een integrale startnotitie, gekoppeld aan de strategische ambities uit het instellingsplan. In 2024 is het project verder uitgerold met herziening van de BMO-cyclus met PVO-gesprekken en verbinding van de BDT-agenda en meerjarenbegroting in het HZ-Jaarplan voor 2025.

Mid-term review op het instellingsplan

In het voorjaar van 2024 is een tussentijdse review uitgevoerd op het Instellingsplan 2022–2027. De review, in samenwerking met extern bureau Turner, laat zien dat de HZ grotendeels op koers ligt met het realiseren van haar strategische ambities. Er zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van onderwijs, onderzoek en samenwerking met de regio. Op thema's zoals water, energie en vitaliteit is er veel erkenning.

Tegelijkertijd zijn er ook aandachtspunten geconstateerd. Bij met name de ambities rond communityvorming en randvoorwaarden is er behoefte aan meer concretisering en actie. De strategische doelstellingen bleken soms multi-interpretabel of onvoldoende meetbaar. Daarom zijn de strategische doelen voor 2025 en 2026 aangescherpt en is gewerkt aan verbetering van de planvorming, voortgangsbewaking en bijsturing binnen de PDCA-cyclus (KOERS). De verbeteringen vormden tevens

een belangrijke voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg eind 2024. De bespreking van de review, de aangescherpte strategisch doelen en analyse door het management op onder andere de managementdag in juni, vormden de basis voor de domein- en jaarplannen voor 2025.

6.2.1. Van planvorming tot verantwoording

De startnotitie bepaalt voor het komende jaar de financiële en inhoudelijke kaders waarbinnen teams moeten opereren en hun jaar- en projectenplannen moeten opstellen. Middels de goedkeuring van het HZ-Jaarplan en de bijbehorende (meerjaren)begroting worden de budgetten vrijgegeven om de jaarplannen uit te voeren. De jaarplannen van teams worden omgezet naar rapportageformats ten behoeve van het PVO. Domeindirecteuren en diensthoofden informeren het College van Bestuur in het kader van het PVO drie keer per jaar over de voortgang met betrekking tot hun jaar- en projectenplannen. De PVO-rapportages komen bottom-up tot stand. Mede door de PVO-gesprekken houdt het College van Bestuur voldoende zicht op wat zich binnen de verschillende teams afspeelt en kan er, indien noodzakelijk, worden bijgestuurd.

Periodiek ontvangen de leden van de Raad van Toezicht een informatierapportage van het College van Bestuur. Hiermee rapporteert het College van Bestuur over de voortgang op verschillende beleidsterreinen, met een duiding van risico's. Voorbeelden van deze beleidsterreinen zijn het profiel van HZ, portfolio, innovatie, instroom, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. PVO-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.

6.2.2. Financiële cyclus

Jaarlijks worden respectievelijk een startnotitie (inclusief financieel beleid op hoofdlijnen), HZ-Jaarplan (inclusief meerjarenbegroting) en een jaarverslag (inclusief jaarrekening) opgesteld. De financiële cyclus maakt daarmee integraal deel uit van de planning-en-controlcyclus binnen de HZ. Op basis van de PVO-gesprekken volgt bewaking van de jaarplannen en daarmee ook van de financiële doelstellingen van de organisatie. Op deze wijze vormen inzichten met betrekking tot de (kern)risico's en de uitkomsten van bespreking daarvan met het management en de Raad van Toezicht op hun beurt weer input voor de totstandkoming van de nieuw op te stellen startnotitie, (meerjaren)begroting en jaarrekening.

De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische wijze zijn opgenomen in de begroting 2024 en de meerjarenprognose 2024-2028. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

6.2.3. Gesprekkencyclus medewerkers

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

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

In de gesprekkencyclus van de HZ wordt onderscheid gemaakt tussen informele gesprekken en het formele 'ontwikkelgesprek'. Daarnaast is er uiteraard de Informele communicatie, waarin onderwerpen op een laagdrempelige manier worden aangekaart en besproken. De persoonlijke, informele contacten

leiden tot open, gelijkwaardige gesprekken waarin gedeeld wordt hoe we met elkaar denken over wat er om ons heen gebeurt.

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

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

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

6.2.4. Accreditaties, Interne audits en Instellingstoets Kwaliteitszorg

Naast bovengenoemde onderdelen van de planning-en-controlcyclus kent HZ een raamwerk voor de interne en externe kwaliteitszorg. Onderdeel van dit raamwerk zijn de Nationale Studenten Enquête, de hbo-monitor, het werkbelevingsonderzoek onder medewerkers, cursusevaluaties, accreditaties en interne audits.

Accreditaties

Opleidingen moeten iedere zes jaar opnieuw worden geaccrediteerd. In 2024 zijn vijf opleidingen geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). De opleidingen zijn hiervoor gevisiteerd door een extern deskundig panel en het gehele proces is begeleid en uitgevoerd door de Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit (DOOK).

OPLEIDING	VARIANT	DATUM AUDIT	LOCATIE	BEOORDELING
Ad Pedagogisch Educatief Professional	Deeltijd	19-feb-24	Vlissingen	Positief
B HBO-ICT	Voltijd Deeltijd	29-mei-24	Middelburg	Positief
Ad Built Environment	Voltijd	31-mei-24	Roosendaal	Positief
Ad Logistiek	Voltijd Deeltijd	04-apr-24	Roosendaal Vlissingen	Voorwaarden standaard 3 en 4*
B Technische Bedrijfskunde	Voltijd Deeltijd	10-sep-24	Middelburg Vlissingen	Positief

** De opleiding in Roosendaal voldoet ten dele aan de basiskwaliteit voor de standaarden "Toetsing" en "Gerealiseerde leerresultaten". De nieuwe vorm van afstuderen, gebaseerd op een beroepsproduct, wordt positief beoordeeld, maar moet verder worden uitgewerkt om het Ad-niveau overtuigend aan te tonen. Hiervoor is een herstelplan opgesteld en ingediend bij NVAO*

waaraan op 1 november 2026 moet zijn voldaan. Voor de opleiding in Vlissingen kon standaard 4 nog niet beoordeeld worden, omdat de deeltijdvariant per september 2023 is gestart en nog geen afstudeerders had in april 2024.

Interne audits

Verder worden onder regie van auditors vanuit de DOOK opleidingen periodiek geaudit op basis van auditcriteria overeenkomstig met de accreditatiestandaarden. Dit vindt halverwege de zesjaarlijkse accreditatietermijn plaats. Tijdens de audit wordt een inventarisatie gemaakt op de voortgang na de accreditatie. De focus ligt op een ontwikkelingsgerichte dialoog, met als doel bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs. De audits worden als waardevol ervaren, zij dragen bij aan de versterking van het lerend vermogen van de opleidingen. In 2024 zijn er drie audits uitgevoerd, bij de opleidingen:

OPLEIDING	VARIANT	LOCATIE	DATUM AUDIT
B Human Resource Management	Voltijd	Vlissingen	16-apr-24
B Watermanagement	Voltijd	Middelburg	06-jun-24
B International Business	Voltijd	Vlissingen	05-nov-24

In januari 2024 heeft er een analyse plaatsgevonden op alle MTR's in 2022 en 2023. Deze analyse is gedeeld met het Bestuur- en Directieteam en geeft inzicht op de ontwikkelpunten voor HZ.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In november en december 2024 heeft het panel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling onderzocht. Deze instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van kwaliteitszorg die passend is bij het borgen van de kwaliteit van de opleidingen. Ook beoordeelt de NVAO of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

De HZ heeft een positieve beoordeling ontvangen en de NVAO heeft op grond hiervan positief besloten. In hoofdstuk 3.2. van dit jaarverslag is een nadere toelichting opgenomen. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar.

6.3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

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

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

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

Per risico volgt nu een toelichting op de beheersmaatregelen die zijn genomen en de bevindingen in 2024.

6.3.1. Risico 1: instroomontwikkeling

De HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief als zelfstandige hogeschool. Voldoende instroom van studerenden is cruciaal om als hogeschool zelfstandig te kunnen blijven opereren. De HZ acteert in een regio waarin het aantal jongeren krimpt 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 in zowel de regio als het hbo staat de HZ naar verwachting een afnemende instroom uit de regio te wachten. Dit zal met name effect hebben op opleidingen die hoofdzakelijk gevoed worden door regionale instroom. Natuurlijk is de krimp niet de enige factor die speelt. Er zijn meer factoren denkbaar, zoals toenemende concurrentie, eventuele imagoschade, mogelijke disbalans tussen het portfolio van de HZ en de wensen van studerenden en van het werkveld, en verhoogde instroomeisen.

De HZ heeft minimaal 4500 bekostigde eenheden (studerenden en graden) nodig om financieel gezond te kunnen blijven. Als dit aantal afneemt, moeten de inkomsten van de HZ (collegegelden en normatieve rijksbijdrage) neerwaarts bijgesteld worden. Indien de instroom in een jaar 100 studerenden lager is, dan betekent dit circa € 1,0 miljoen minder inkomsten per jaar. Wanneer deze instroom structureel 100 lager is, dan komt dit, rekening houdend met uitval, voor de totale studieduur van vier jaar neer op structureel ongeveer 300 minder studerenden 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 studerenden.

Beheersmaatregelen

- strategisch portfoliomanagement;
- uitbreiding regionaal marktaandeel;
- werving buitenlandse studenten;
- verhoging van het cohortrendement.

Bevindingen 2024

In 2024 waren twee masteropleidingen in ontwikkeling, namelijk de tweejarige deeltijdmaster Duurzaamheidstransities (60 studiepunten) en de eenjarige voltijdmaster Artificial Intelligence Translator (60 studiepunten). Voor beide masters is in 2024 macrodoelmatigheid aangevraagd en toegekend door de minister. In 2025 vindt de aanvraag accreditatie Toets Nieuwe Opleiding plaats. De beoogde startdatum van beide masters is september 2026. Zie ook paragraaf 3.2 voor de ontwikkelingen op het gebied van het onderwijsportfolio.

De studentinstroom bij de HZ in 2024 is lager dan de prognose. De instroom van Nederlandse studenten was 5% lager dan de prognose, de instroom internationaal wat hoger. In totaal zijn in 2024 1340 nieuwe studenten aan een HZ-opleiding begonnen. In de (meerjaren)begroting van 2025-2029 (opgesteld in 2024), zijn plannen opgenomen om de prognose en bijbehorende middelen bij te stellen. Vanwege de teruglopende studentinstroom is in 2024 onderzoek gestart naar de toekomstbestendigheid van opleidingen met een te lage instroom. Dit onderzoek wordt in 2025 doorgezet.

INSTROOM	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nederland	1315	1371	1201	1251	1182	1102
Internationaal	199	175	207	285	252	238
TOTAAL	1514	1546	1408	1536	1434	1340

Het aantal studenten dat instroomt in de deeltijd- en associate degree-opleidingen van de Associate Degrees Academie te Roosendaal is in 2024 ten opzichte van 2023 gedaald van 412 naar 354 studenten.

In 2024 waren er 808 internationale studenten in de HZ. In de meerjarenbegroting van de instelling is rekening gehouden met een lichte groei. Een daling van 5% van het aantal internationale studenten zou op termijn leiden tot een omzetsdaling van ongeveer € 0,5 mln. ten opzichte van de meerjarenbegroting. Indien dit risico zich voordoet, wordt hierin bijgestuurd. Zie verder ook paragraaf 3.5 voor een nadere duiding van de internationale studenten in de HZ.

De landelijke discussie over de Wet Internationalisering in Balans, gericht op het verkleinen van het aantal internationale studenten vormt een risico voor de HZ met 17% internationale studenten. In 2024 heeft de HZ ingezet landelijk aandacht gevraagd voor de negatieve impact van de WIB op de HZ en de regio.

De nieuw ingestelde HZ-brede stuurgroep internationalisering heeft als taak een integrale aanpak van het internationaliseringsbeleid vorm te geven. Daarnaast is de HZ lid geworden van het UAS NL, een samenwerkingsorgaan van 22 UAS uit Nederland met als doel om het Europese onderzoeksprofiel van de hogescholen op Europees niveau te versterken

6.3.2. Risico 2: profiel HZ

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

Beheersmaatregelen

- Onderwijsconcept: doorontwikkeling van curricula conform de HZ-Onderwijsvisie met kleinschalig en praktijkgericht onderwijs gericht op de transitieopgaven, alsmede extra aandacht voor het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van onze studerenden.
- De expertisedomeinen van HZ krijgen een inhoudelijke richting vanuit de verschillende opleidingen, lectoraten en kenniscentra van de HZ en de diverse Centres of Expertise waarin de HZ actief is. Ook het DCC, de Energy Campus, de regiodeal en programma's als New Waves bieden de gelegenheid om op deze expertisedomeinen te versterken.

Bevinding 2024

De HZ heeft in 2024 de nieuwe Onderwijsvisie vastgesteld. Daarin worden de keuzes van de HZ, passend bij het beoogde profiel, vastgelegd als basis voor het beleid in de komende jaren. In de Onderwijsvisie staat de integrale ontwikkeling van studerenden tot professionals die kunnen bijdragen aan een veranderende wereld, centraal. De Onderwijsvisie is in paragraaf 3.1 nader toegelicht.

Praktijkgericht onderzoek speelt bij de HZ een cruciale rol, met een sterke focus op regionale en maatschappelijke vraagstukken. De nieuwe Onderzoeksvisie van de HZ en de activiteiten die in 2024 zijn uitgevoerd, worden beschreven in hoofdstuk 4. Recente brede programma's zoals het Delta Climate Center, waarmee de HZ, zijn beschreven in paragraaf 2.3. HZ blijft door partners gevonden en gewaardeerd worden op onze expertisedomeinen. Een overzicht van de samenwerkingsverbanden is opgenomen in bijlage 8. De internationale erkenning kan nog verder worden ontwikkeld.

6.3.3. Risico 3: competentie medewerkers

Onze medewerkers – en in het bijzonder onze docenten – vormen de centrale spil in het proces van vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en onderzoek. De snel veranderende samenleving vereist dat medewerkers hun competenties voortdurend blijven ontwikkelen. De kwaliteit van medewerkers is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van onze 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. Het professionaliseringsbeleid wordt in 2025 in samenwerking met DOOK herzien. Doel is onder andere om de leercultuur te bevorderen en eenduidigheid te creëren over de vereiste competenties van met name docenten. Daarnaast zal er ook aandacht worden besteed aan digitale vaardigheden van HZ-medewerkers.
- De HZ heeft in 2022 een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld (ingericht in 2023) die gebaseerd is op het inzetten van medewerkers op die plaatsen waar zij een zo groot mogelijke toegevoegde waarde voor zichzelf en de HZ kunnen realiseren. Deze cyclus dient als leidraad voor het voeren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden. Taaktoedeling, kwaliteiten van medewerkers, vereiste kennis, vaardigheden en ervaring en het gedrag van medewerkers zijn aspecten die onderdeel van deze dialoog vormen.

Bevinding 2024

De groei in formatie van de afgelopen jaren stabiliseert in 2024:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fte's	445	461	488	516	536	536

6.3.4. Risico 4: studiesucces – rendement

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

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

Beheersmaatregelen

- De HZ werkt aan een totaalaanpak om instromende studerenden te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting, studiekeuzecheck en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studerenden. Domein TWE heeft met inzet van kwaliteitsgelden in 2023 een pilot opgezet om studerenden de eerste 100 dagen van hun studie extra begeleiding te bieden. Voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten zet de HZ inhoudelijk breed op, in samenwerking met vo- en mbo-scholen. Dit loopt onder andere via het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.
- De 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 PVO-rapportages en ad-hoc-gesprekken.

Bevinding 2024

In 2024 is het percentage eerstejaars uitvallers (25,0%) nagenoeg gelijk aan dat van 2023 (25,9%). Het cohortrendement blijft vooralsnog circa 60%.

6.3.5. Risico 5: Cybersecurity

Cyberincidenten bij onder andere de Universiteit Maastricht (Ddos-aanval) op 30 december 2024, Hogeschool Utrecht (datalek, inbraak of kwetsbaarheid met externe oorzaak) op 14 november 2024, Universiteit Utrecht (datalek, inbraak of kwetsbaarheid met externe oorzaak) op 26 augustus 2024, Radboud Universiteit (datalek, inbraak of kwetsbaarheid met externe oorzaak) op 8 mei 2024 en Fontys Hogeschool (datalek, verlies of misbruik met interne oorzaak op 26 maart 2024 hebben ertoe geleid dat Cybersecurity het afgelopen jaar bijzonder veel aandacht heeft gekregen vanuit de bestuurlijke en politieke omgeving, zie ook hoofdstuk 8.3. Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op mogelijke dreiging en incidenten sluit de HZ zich zoveel mogelijk aan bij de gezamenlijke aanpak in het hoger onderwijs, via de Vereniging Hogescholen, SURF en regionale kennisinstellingen. Hierbij is afgesproken dat alle aangesloten instellingen binnen afzienbare tijd op volwassenheidsniveau 3 opereren. Het normenkader dat wordt gehanteerd bij de SURF-audit-benchmark geldt hierbij als gezamenlijk referentiekader. In die gevallen waar afname van of deelname aan SURF-diensten niet haalbaar is, voorziet de HZ zelf in vergelijkbare voorzieningen of neemt ze deze af bij een marktpartij.

Beheersmaatregelen

Er is sprake van continue aandacht voor cybersecurity, zowel voor de techniek als voor de menselijke factor. Zo is wachtwoordmanagement als standaard voor beheerders ingevoerd bij toegang tot HZ-systemen. Voor de inrichting van het Security Information and Event Management (SIEM) zijn de initiële stappen gezet zoals het verzamelen van logs.

Bevindingen 2024

Naast de verbeteringen aan de ICT-infrastructuur hebben het afgelopen jaar ook een aantal assessments plaatsgevonden, waaronder een externe SURF-audit-benchmark op individuele kernsystemen van de HZ. Deze benchmark leidde tot aandachtspunten voor de compliance binnen de HZ. In augustus 2024 is een interim Chief Information Security Officer (CISO) gestart die een plan ter verbetering van de informatiebeveiliging heeft opgesteld als doorlopend proces met als doel een betere compliance met het SURF-toetsingskader. Hierbij is tevens rekening gehouden met en voorgesorteerd op een mogelijke besluit van de minister van OCW om het hoger onderwijs te verplichten compliant te worden met de NIS2.

Met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming geldt dat er over 2024 geen informatie-aanvragen over verwerking zijn binnengekomen. Wel zijn er dertien meldingen opgenomen in het verwerkings- & incidentenregister. Daaronder vijf incidenten met interne oorzaak. Bij twee incidenten speelde – voor het eerst de inzet van AI een rol. De gevolgen waren niet zodanig dat er melding gedaan moest worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Onder de incidenten met externe oorzaak waren er drie waar de oorzaak gelegen was bij een leverancier van de HZ. Een ander incident betrof de SURF- SURFfilesender. Van dit incident heeft SURF melding gedaan bij de AP. Buiten de nasleep bij één van de toeleveranciers, zijn alle meldingen afgesloten.

In 2024 is frequent afstemming geweest met andere instellingen, zowel landelijk als regionaal, waarbij de focus vooral ligt op de best practices op het gebied van securitymanagement en -awareness. Het up-to-date houden van de IT-infrastructuur en bijbehorende procedures heeft continu de aandacht.

6.3.6. Risico 6: huisvesting en faciliteiten

De HZ investeert in het verbeteren van het hoger beroepsonderwijs in Zeeland. Inspirerende huisvesting kan leiden tot een toenemende studentinstroom 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 studentinstroom kan onder druk komen te staan vanwege ontoereikende huisvesting en faciliteiten.

Beheersmaatregelen

- In 2024 heeft het CvB een voorlopig besluit tot nieuwbouw van de gebouwen aan de Edisonweg in Vlissingen genomen. Na verder onderzoek volgt een definitief besluit om wel of niet voor nieuwbouw te kiezen. De wijze van aanbesteden vormt onderdeel van de voorbereidende activiteiten.
- Daarnaast is gewerkt aan de voorbereidingen van doorontwikkeling van het Zoutwaterlaboratorium in een bestaand pand in Vlissingen.
- In de vergadercyclus tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is huisvesting in 2024 nadrukkelijk onderwerp van gesprek geweest.

Bevinding 2024

De HZ beschikt over voldoende financiële middelen om de gewenste investeringen in huisvesting en onderwijsfaciliteiten te kunnen doorvoeren.

6.4. 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.

6.5. EVALUATIE

Periodiek wordt de werking van het gehele risicomanagement- en controlesysteem geëvalueerd. In 2024 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd.

HOOFDSTUK 7 CONTINUÏTEIT

7.1. INLEIDING

Het meerjarig financieel beleid is gericht op duurzame continuïteit van een zelfstandige HZ in de regio, met als doel dat 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.

7.2. SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2024

Vergelijking bedrijfsresultaten 2024 en 2023:

	Realisatie	Begroting	Verschil	Realisatie	Verschil
<i>Bedragen * € 1.000</i>	2024	2024	2024	2023	2023
Baten					
Rijksbijdrage	49.626	50.824	-1.198	46.572	3.054
Overige overheidsbijdragen en subsidies	9.668	6.531	3.137	6.427	3.241
College-, cursus- en examengelden	10.243	10.365	-123	9.385	858
Baten werk in opdracht van derden	1.557	564	993	1.492	65
Overige baten	4.172	9.381	-5.210	3.877	295
Totaal baten	75.265	77.665	-2.400	67.753	7.512
Lasten					
Personeelslasten	55.893	57.228	-1.335	49.603	6.290
Afschrijvingen	4.141	3.707	434	4.221	-80
Huisvestingslasten	2.836	2.399	437	2.809	27
Overige materiele lasten	14.340	15.482	-1.141	12.178	2.162
Totaal lasten	77.210	78.815	-1.605	68.810	8.399
Saldo baten en lasten	-1.945	-1.150	-795	-1.057	-887
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.823	680	1.143	1.418	405
Resultaat deelnemingen	-81		-81	38	-119
Financiële baten en lasten	1.742	680	1.062	1.456	286
Totaal resultaat	-203	-471	267	399	-601

Het bedrijfsresultaat van 2024 komt uit op € 0,2 mln. negatief en is daarmee € 0,3 mln. hoger dan begroot. Dit verschil is als volgt opgebouwd:

De *baten* zijn € 2,4 mln. lager dan begroot. Dit komt met name doordat de gerealiseerde subsidies uit de strategische programma's lager zijn dan begroot. Voor de programma's DCC, New Waves en EnergyCampus was in 2024 € 3,1 mln. begroot. Door een langere opstartperiode is hiervan uiteindelijk € 1,8 mln. gerealiseerd. Hierdoor zijn ook de kosten binnen deze programma's ongeveer € 1,3 mln. lager dan begroot (begroot binnen de Overige materiele lasten).

Verder compenseren de te laag begrote rentebaten (in de categorie “saldo financiële bedrijfsvoering) de te hoog begrote NRB / collegegelden.

De onderschrijding in de *personele lasten* wordt met name verklaard door een niet-volledig benut opleidingsbudget en een niet-ingevulde vacatureruimte in het begin van 2024.

7.3. SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

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

Kengetallen	Norm inspectie	Norm HZ	Waarde ultimo 2024	Waarde ultimo 2023
1. Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,1	2,1
2. Solvabiliteit 1		> 30%	49 %	49 %
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	54 %	53 %
4. Bovenmatig eigen vermogen			€ 0	€ 0
5. Weerstandsvermogen	< 5%	< 5%	70 %	78 %
6. Huisvestingsratio	> 15%	> 15%	6,4 %	7,3 %
7. Personeelsratio		< 70%	72 %	72 %
8. Rentabiliteit	Signaleringswaarde: 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	-0,3 %	0,6 %
9. Liquide middelen	> € 2mln.	> € 10 mln.	€ 43,6 mln.	€ 42,7 mln.

De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn over het algemeen hoog. Indien de personeelskosten echter hoger worden dan 70% van de totale lasten, dan kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit. In dat geval wordt er wellicht teveel personeel ingezet waarvoor geen financiering aanwezig is. Onderwijsorganisaties zijn eigenrisicodragers voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.). Om dit risico te beheersen, hanteerde de HZ in 2024 een flexibiliteitsnorm van 10% van de formatie om de kosten in voldoende mate flexibel te houden. Dit impliceert dat 1 op de 10 fte's een tijdelijk contract heeft, dan wel externe inleen betreft.

In onderstaande tabel wordt de financiële positie van de HZ ten opzichte van de afgelopen 5 jaar weergegeven. Dit schema toont aan dat de financieel goede positie van de HZ doorgezet wordt in 2024.

Bedragen * € 1.000.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Balanstotaal	€ 67,9	€ 86,5	€ 94,2	€ 99,2	€ 107,4	€ 107,0
Totale opbrengsten	€ 54,9	€ 54,9	€ 63,4	€ 70,3	€ 67,8	€ 75,3
Eigen Vermogen	€ 34,7	€ 37,1	€ 44,8	€ 52,6	€ 53,0	€ 52,8
EV als % van het Balanstotaal	51%	43%	48%	53%	49%	49%
Bedrijfsresultaat	€ 3,1	€ 2,4	€ 7,7	€ 7,8	€ 0,4	€ -0,2
Werkkapitaal	€ 22,6	€ 36,9	€ 36,0	€ 28,3	€ 27,7	€ 28,9

4.4. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.4.1. Beleid en realisatie

In 2024 heeft de HZ verder uitvoering gegeven aan het Instellingsplan 2022-2027. In dit plan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering hiervan waren:

De HZ is de enige hogeschool in de provincie Zeeland. De HZ bevindt zich in een krimpregio, hetgeen leidt tot de verwachting dat de (regionale) studentenaantallen in een tijdsbestek van 10 jaar met circa 15% zullen teruglopen. De HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2022-2027. Zo moeten onder andere de strategische initiatieven 'Werving en ontwikkeling portfolio' en 'Internationalisering' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.

De demografische krimp in Zeeland, in combinatie met de krimp in het hbo en de kritische landelijke discussie over internationale studenten stelt ons voor uitdagingen. Dit kan, ondanks de grote vraag vanuit het werkveld naar afgestudeerden, de continuïteit in gevaar brengen. De HZ neemt daarom tijdig maatregelen in de vorm van samenwerkingsverbanden tussen opleidingen, zowel binnen als buiten de HZ, hierbij geholpen door de tijdelijke krimpmethoden. In het bestuursakkoord hoger onderwijs van 2022 werd bij de afspraken rondom deze tijdelijke middelen ook afgesproken te komen tot een structurele oplossing. Deze capaciteitsbekostiging, in de vorm van een vaste voet komt terug in het regeerprogramma 2024 en de beleidsbrief vervolgonderwijs van maart 2025 maart dient nog wel vorm te krijgen. Ook proberen wij steeds in contacten met Den Haag het belang van de regio van een hbo als de HZ en de vitale noodzaak tot bekostiging van die rol te benadrukken. Zie voor een nadere toelichting op het risico van instroomontwikkeling paragraaf 6.3.1. In de meerjarenbegroting van de HZ is rekening gehouden met de hier omschreven risico's en mitigerende maatregelen.

De strategische initiatieven 'Uitdagend onderwijs' en 'Praktijkgericht onderzoek en valorisatie' moeten resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend, aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werkenden. Het opleidingsportfolio wordt continu (door)ontwikkeld en afgestemd op de wensen van het werkveld en ontwikkelingen in de regio.

Daarnaast heeft de HZ in de afgelopen jaren een batenstrategie ontwikkeld gericht op het verwerven van andere middelen dan vanuit de NRB om de doelstellingen te realiseren. Naast de toename in onderzoeksmiddelen bieden grote externe subsidies de mogelijkheid om onderwijs te innoveren, onderzoek te stimuleren en samenwerkingen te intensiveren in tijden van teruglopende NRB-inkomsten. De ontwikkelingen in Zeeland in de komende jaren, uiteen gezet in Zeeland 2050 en de strategische agenda van Campus Zeeland maken de kans groot dat juist dergelijke middelen ook in de toekomst de continuïteit van de HZ zullen borgen.

De HZ heeft voor haar medewerkers als doelstelling dat zij optimaal voorbereid worden op toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden worden de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerkers vergroot en blijven zij ook in de toekomst goed inzetbaar. Voldoende deskundig personeel is een van de strategische risico's van de HZ. In paragraaf 6.3.3 is nader omschreven welke maatregelen zijn getroffen om dit risico te beheersen.

In 2024 is verder gewerkt aan de realisatie van het masterplan huisvesting dat in 2021 is opgesteld. In 2025 worden voorbereidingen getroffen, waarin de kaders voor deze plannen nader geconcretiseerd worden. De realisatie van deze plannen vergt investeringen die deels uit eigen vermogen gefinancierd worden. Hiervoor zijn de afgelopen jaren (voldoende) reserves gevormd.

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

7.4.2 Meerjarenbegroting

In deze paragraaf is de meerjarenbegroting 2025-2029 geactualiseerd met de realisatie van 2024. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de relevante onzekerheden en risico's uit paragraaf 6.3 "voornaamste risico's en onzekerheden". De belangrijkste ontwikkelingen voor studentinstroom, medewerkers, het resultaat en de balans zijn daarbij nader toegelicht.

Ontwikkeling studerenden en medewerkers

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

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Personele bezetting in fte						
- Management/ Directie (=OOP)	15	15	15	15	15	15
- Onderwijzend personeel (=OP)	366	365	351	337	328	326
- Overige medewerkers (=OOP)	156	169	157	155	153	153
Totaal	536	548	523	507	495	494
Studentontwikkeling						
Instroom	1.340	1.383	1.386	1.386	1.375	1.375
Studentenaantallen (t/m 5 ^e jaar)	4.063	4.038	4.046	4.039	4.022	4.016

De instroom blijft de komende 5 jaar gemiddeld 1.381 en ligt daarmee 1% lager dan de gerealiseerde instroom van de afgelopen 2 jaar; hierin is rekening gehouden met de demografisch krimp van de regio.

Bij het aantal ingezette fte's op jaarbasis wordt zowel uitgegaan van medewerkers met een HZ-dienstverband (vast en tijdelijk) als medewerkers die niet via de HZ-salarisadministratie (externe inleen inclusief uitzendkrachten) uitbetaald worden. De formatie beweegt de komende 5 jaar mee met de verwachte afname van het aantal studenten ten opzichte van 2024 en afbouw van tijdelijke gelden uit de nationale rijksbijdrage.

Resultaat

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

<i>Bedragen * € 1.000</i>	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Baten						
Studentgebonden (NRB / collgeld)	59.869	59.346	58.122	58.164	56.587	57.051
Overheidsbijdragen en subsidies	9.668	11.803	10.956	9.412	9.016	9.014
Overige baten	5.729	6.891	6.813	6.642	5.893	5.893
Totaal baten	75.265	78.040	75.891	74.218	71.495	71.957
Lasten						
Personeelslasten	-55.893	-59.173	-56.639	-55.086	-55.380	-55.298
Afschrijvingen	-4.141	-4.637	-4.692	-4.685	-4.464	-4.388
Huisvestingslasten	-2.836	-2.471	-2.471	-2.471	-2.471	-2.471
Overige materiële lasten	-14.340	-14.736	-14.381	-13.617	-11.452	-11.479
Totaal lasten	-77.210	-81.016	-78.182	-75.859	-73.767	-73.636
Saldo baten en lasten	-1.945	-2.976	-2.291	-1.641	-2.271	-1.679
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.823	1.715	1.719	1.724	1.728	1.728
Resultaat deelnemingen	-81					
Financiële baten en lasten	1.742	1.715	1.719	1.724	1.728	1.728
Totaal resultaat	-203	-1.262	-572	83	-543	49

Nadere toelichting baten

- De studentgebonden baten omvatten de NRB en collegegelden. Deze hebben in de periode 2024 tot en met 2029 een gemiddelde omvang van € 58,2 mln. Hierin is een duidelijke terugloop zichtbaar als gevolg van dalende instroomprognose en het wegvallen van incidentele middelen (met name krimp-gelden in 2028).
- De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn met name opbrengsten uit de tweede en derde geldstroom voor onderzoek. Deze bedragen jaarlijks gemiddeld € 9,2 mln.. In 2025 en 2026 kennen deze een piek doordat in deze periode nog grote strategische programma's zijn meegenomen (New Waves, EnergyCampus en LLO katalysator). Deze lopen richting 2027 / 2028 af.
- In de post overige baten vallen de opbrengst uit marktactiviteiten, bijdragen UWV, rentebaten etc.
 - De rentebaten maken deel uit van het innovatiebudget van de HZ. Mutaties in het rentepercentage kunnen daardoor opgevangen worden door het innovatiebudget hierop bij te stellen (ambitie te temporiseren of intensiveren).
 - Private activiteiten van de HZ sluiten aan bij de missie van de HZ die verwoord staat in het IP 2022-2027 en zijn nader verantwoord in paragraaf 7.5.4.

Nadere toelichting lasten

- De personeelslasten bedragen in de prognoseperiode gemiddeld € 56,3 mln. Tot en met 2028 is een daling in het aantal fte's doorgerekend om mee te bewegen met de teruglopende NRB-baten en collegegelden.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen in 2025 door investeringen in materiële vaste activa (met name JRCZ fase 3).
- De post overige materiële lasten is de komende drie jaar vrij stabiel, maar loopt dan terug als gevolg van minder middelen voor innovatie.

De (financiële) risico's op de meerjarenbegroting worden jaarlijks doorgerekend en beoordeeld. Afgelopen jaar zijn hierin in ieder geval de risicogebieden "instroom", "rendement", "formatie", "huisvesting" en "landelijke bezuinigingen" uitgewerkt. Conclusie is dat de continuïteit van de HZ voor de komende 5 jaar is geborgd.

Balans

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

Jaar						
* € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa						
Vaste activa	53.688	55.345	52.728	50.427	48.330	46.309
Immateriële VA						
Materiële VA	51.075	52.633	49.916	47.514	45.318	43.197
Financiële VA	2.613	2.713	2.813	2.913	3.013	3.113
Vlottende activa	53.351	48.071	47.763	48.042	49.045	50.504
Voorraden	51	51	51	51	51	51
Vorderingen	9.695	5.274	5.274	5.274	5.274	5.274
Liquide middelen	43.605	42.745	42.437	42.717	43.719	45.178
Totaal activa	107.039	103.416	100.491	98.469	97.375	96.813
Passiva						
Eigen vermogen	52.820	51.559	50.986	51.069	50.526	50.575
Algemene reserve	12.905	11.102	10.158	9.862	8.847	8.291
Bestemmingsreserve publiek	37.303	37.845	38.216	38.596	39.067	39.672
Bestemmingsreserve privaat	2.612	2.612	2.612	2.612	2.612	2.612
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	4.782	4.604	4.435	4.313	4.346	4.318
Langlopende schulden	24.245	23.662	23.078	22.495	21.912	21.328
Kortlopende schulden	25.192	23.592	21.992	20.592	20.592	20.592
Totaal passiva	107.039	103.416	100.491	98.469	97.375	96.813

In de afgelopen jaren is er aanzienlijk geïnvesteerd in materiële vaste activa. In 2018 zijn de HZ en University College Roosevelt (UCR) begonnen met fase 2, realisatie van het Joint Research Center Zeeland. In het Joint Research Center Zeeland worden onder meer de laboratoria van verschillende technische opleidingen gerealiseerd. UCR wordt medegebruiker van deze laboratoria zodat er sprake is van een hogere bezettingsgraad van de voorzieningen. Het JRCZ is in 2023 in gebruik genomen. In 2024 is begonnen met planvorming voor fase 3 in Vlissingen (het zoutwaterlab). Streven is om in 2025 te starten met de bouw, zodat deze in 2026 in gebruik kan worden genomen.

Momenteel wordt onderzocht welke investeringen er plaats moeten vinden op de Edisonweg te Vlissingen. In 2024 is een akkoord gegeven op het nader uitwerken van het scenario van gefaseerde nieuwbouw; hiermee is de opdracht nader geconcretiseerd. Dit alles moet ertoe leiden dat de HZ voor de toekomst beschikt over de gewenste studieomgeving. Voor deze investering is een bestemmingsreserve opgebouwd.

Door de verwachte negatieve bedrijfsresultaten van komende twee jaar daalt het eigen vermogen van € 52,8 mln. ultimo 2024 tot € 50,6 mln. in 2029.

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

	Norm inspectie	Norm HZ	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,2	2,1	2,2	2,4	2,5	2,5
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	49%	50%	51%	52%	52%	52%
Rentabiliteit	1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	> 3%	-0,6%	-1,6%	-0,8%	0,1%	-0,8%	0,1%
Liquide midd.	> € 2mln.	> € 10 mln.	€ 43,6	€ 42,7	€ 42,4	€ 42,7	43,7	€ 45,2

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van boven de 2,0 als hoog te kwalificeren. De HZ heeft in 2019 en 2020 een lening van € 16,0 mln. opgenomen. Daarnaast ontvangt de HZ een subsidie van respectievelijk € 12,0 mln. voor de realisatie van het Joint Research Center Zeeland op Het Groene Woud. Hiertegenover staat een afname van de liquide middelen in 2025 als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa (JRCZ fase 3). Verwacht wordt dat de current ratio op middellange termijn lager wordt na afronding van het investeringsprogramma ten behoeve van het Joint Research Center Zeeland en het nog te realiseren investeringsprogramma voor Vlissingen. Dit laatste investeringsprogramma moet nog opgesteld worden en is om deze reden nog niet opgenomen in de huidige meerjarenprognose.

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

7.5. OVERIGE THEMA'S

7.5.1. Treasurybeleid

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

De HZ maakt gebruik van het zogeheten schatkistbankieren bij het ministerie, waardoor elke nacht het saldo van de lopende rekening overgeboekt wordt naar het ministerie en er dus in de praktijk geen financiële risico's ontstaan voor de HZ. Doordat de HZ deelneemt aan het schatkistbankieren

door de Staat der Nederlanden voldoet de HZ per definitie aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In het boekjaar 2024 zijn er geen nieuwe uitstaande beleggingen en leningen verstrekt, ook zijn er geen nieuwe leningen aangetrokken en derivatenovereenkomsten aangegaan. Er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten.

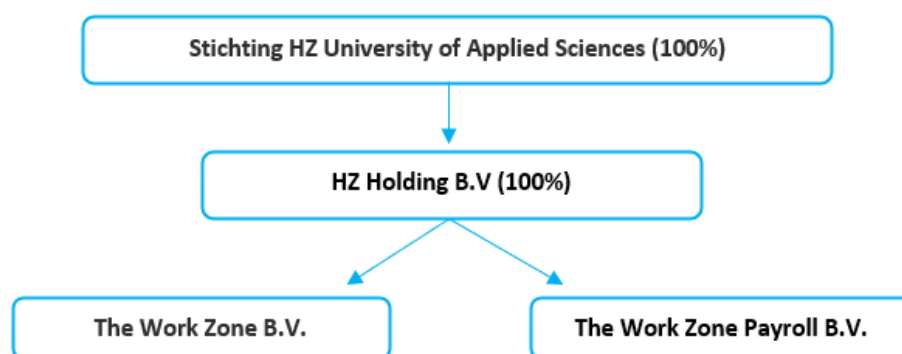
De langlopende schulden bestaan uit een lening bij het ministerie van Financiën met een looptijd van 2 december 2019 tot en met 1 december 2050, subsidierealiserende JRCZ van de provincie Zeeland en een lening van de HZ Holding met een looptijd van 20 jaar, eerste aflossing per 31 december 2021. De lening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

In 2024 hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan.

7.5.2. 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 7.-1: Schematische weergave van de deelneming van de HZ in TWZ B.V. en HZ Payroll The Work Zone B.V.



7.5.3 Helderheid bekostiging

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

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

In de studie jaren 2023-2024 en 2024-2025 worden geen maatwerktrajecten verzorgd door HZ die (deels) door derden worden uitgevoerd in opdracht van de HZ. De HZ besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van de HZ bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijkheid en gezag van de examencommissie. Onderwijs dat door studerende wordt gevolgd bij andere instellingen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's of het

programma 'Kiezen op maat' behoeven steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag. In 2018 is de HZ samen met Avans Hogeschool de Associate Degrees Academie te Roosendaal gestart.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

HZ investeert geen publieke middelen in private activiteiten. Zie voor nadere toelichting paragraaf 7.4 *Publiek-private arrangementen*.

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

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

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

In het studiejaar 2023-2024 kwamen er 98 studenten naar de HZ en namen 162 HZ-studenten deel aan een internationaal uitwisselingsprogramma in het kader van hun opleiding bij de HZ (minor Studie Buitenland). Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende 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 studerende zelf betaald

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

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

Alle opleidingen binnen de HZ werken met de major-minorstructuur. Een opleiding omvat 240 studiepunten, waarvan 210 studiepunten betrekking hebben op het majordeel, het vaste programma van de opleiding. De resterende 30 punten worden in het derde of vierde jaar van de studie ingevuld met een samenhangend onderwijsprogramma (=minor) naar keuze. Een minor kan zowel binnen de hogeschool als bij andere hbo-instellingen of universiteiten worden gevolgd. Via het online platform kies op maat (KOM) kunnen studenten in Nederland hiervan gebruik maken. Ten slotte bestaat er de

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

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

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

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De HZ heeft in 2024 geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

Thema 9: Bekostiging van kunstonderwijs

De HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

7.5.4 Publiek-private arrangementen

Conform de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten wordt in deze paragraaf volledig en transparant verantwoording afgelegd over de investeringen met publieke middelen in private activiteiten.

SOORT ACTIVITEIT BEDRAG X € 1.000	OPBRENGST 2024	TOTALE KOSTEN	GEÏNVESTEERDE PUBIEKE MIDDELEN
Detacheringen	€ 2.201	€ 2.201	€ 0
Verhuur	€ 97	€ 97	€ 0
Contractactiviteiten	€ 1.125	€ 1.232	€ 107
Overig	€ 1.824	€ 2.083	€ 259
TOTAAL	€ 5.247	€ 5.613	€ 366

** Indicatie van de geïnvesteerde publieke middelen per soort activiteit*

Per activiteitsoort (detachering, verhuur, contractactiviteiten en overig) wordt hieronder de omvang van de activiteiten verantwoord en wordt beschreven wat de meerwaarde is van de soort activiteit voor de publieke taak van de HZ. In het algemeen wordt beschreven hoe het risicobeheer, organisatorische inbedding, tarifiering en investering van publieke middelen zijn georganiseerd.

Detacheringen (€ 2,2 mln.)

Alle detacheringen zijn van meerwaarde voor de HZ in het licht van doelmatige inzet van middelen. Daarnaast betreft de detachering over het algemeen detachering tussen publieke instellingen (van onderwijs naar onderwijs), waarmee de samenwerking in de regio wordt versterkt. Dit versterkt onze positie als maatschappelijke organisatie in de regio.

De totale omvang van de baten voor detachering in 2024 bedroeg € 2.201.368. Dit zijn voornamelijk detacheringen naar andere onderwijsinstellingen, op één na. Deze laatste is dekkend op basis van IKS-tarieven.

Verhuur (€ 0,1 mln.)

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

Verhuur onroerende zaken betreft verhuur aan The Work Zone (dochteronderneming), verhuur aan andere onderwijsinstellingen en verhuur van een ruimte waarvan de verhuurverplichting is overgenomen bij aanschaf van het gebouw. Dit laatste huurcontract is begin 2024 beëindigd.

Contractactiviteiten (€ 1,1 mln.)

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

Vanaf 2023 heeft de HZ in het licht van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' stappen ondernomen om alle contractactiviteiten conform de voorwaarden van de beleidsregel te organiseren. Dit kost in sommige gevallen tijd, waardoor enkele activiteiten nog niet volledig voldoen aan de voorwaarden van de beleidsregel. Op al deze activiteiten lopen ondertussen maatregelen om hierin bij te sturen. In sommige gevallen is het contract opgezegd, maar moet dit nog uitgediend worden, omdat dit een meerjarencontract betreft. In andere gevallen lopen onderhandelingen over de tariefstelling, zodat deze is gebaseerd op IKS inclusief risico-opslag.

Een van de grotere activiteiten die in 2024 nog niet voldeed aan de voorwaarden betreft 'Zijnstroom in beroep'; deze is in 2024 nog verrekend op basis van kostprijs. Het gaat om een activiteit die gefinancierd wordt vanuit overheidsgeld voor het primair onderwijs. De vraag of deze activiteit gerekend moest worden tot de private activiteiten in de zin van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' was in 2024 nog onderwerp van landelijke discussie. Pas eind 2024 heeft het ministerie de activiteit definitief bestempeld als private activiteit. Naar aanleiding van deze verduidelijking is de HZ begonnen met de herziening van het contract conform IKS (inclusief risico-opslag). De omvang van de activiteit bedraagt op basis van de kostprijs € 208.614. Op basis van het intern IKS-tarief kan gesteld worden dat hiermee ongeveer € 94.081 aan publieke middelen geïnvesteerd is in 2024.

Overig (€ 0,1 mln.)

Van de overige baten uit de jaarrekening (€ 975.190) vallen de verrekening van medegebruik van onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten in ons Joint Research Center en activiteiten vanuit de catering en HZ-shop onder de definitie van private activiteit. Alle overige activiteiten zijn gericht op de student en/of medewerkers van de HZ en maken daarmee deel uit van de wettelijke publieke taak van de instelling.

Medegebruik van het JRCZ wordt met IKS-tarief verrekend en kent een omvang van € 119.965 in 2024. Medegebruik van deze faciliteiten leidt tot inhoudelijke samenwerking (breder gedragen onderwijs, onderzoek en valorisatie) en doelmatige inzet van beschikbare middelen.

Catering en HZ-shop is in de verduidelijkende brief eind 2024 door OCW aangeduid als een private activiteit. De totale omzet van de restauratieve dienst en HZ-shop was in 2024 € 948.178. Tariefstelling vindt plaats op basis van kostprijs, de prijzen die worden doorberekend zijn marktconform. Gezien de omvang van de activiteit kan verondersteld worden dat een bedrag van € 259.000 aan publieke middelen wordt geïnvesteerd in de catering en HZ-shop. Catering en de shop hebben een meerwaarde voor de publieke taak in het kader van welzijn van de student en medewerker.

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

Actualiteiten

In 2024 heeft de HZ een aantal besluiten genomen ten aanzien van de activiteiten die in 2023 nog niet voldeden aan alle voorwaarden vanuit de beleidsregel. Op basis hiervan is in alle gevallen actie ondernomen om de activiteit te stoppen of het contract te herzien, zodat deze conform de voorwaarden aangeboden kan worden.

Eind 2024 is vanuit het ministerie een verduidelijkende brief ontvangen over de beleidsregel, dit naar aanleiding van de knelpunten die de bekostigde instellingen en instellingsaccountants in de uitvoering en toepassing van de beleidsregel hebben ervaren in de verantwoording 2023. De HZ heeft kennis genomen van de wijzigingen in de beleidsregel, deze gedeeld met de organisatie en daar waar nodig de verantwoording en het risicobeheer hierop aangepast.

Risicobeheer, organisatorische inbedding, tarief en publieke middelen

Alle private activiteiten maken deel uit van het algemene risicobeleid en beheersing van de instelling (zie hoofdstuk 6).

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

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

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

7.5.5. Profileringsfonds en overige financiële ondersteuning studerenden *Profileringsfonds*

De doelstelling van het profileringsfonds is het financieel ondersteunen van bij de HZ ingeschreven studenten die door een bijzondere omstandigheid studievertraging oplopen of verwachten op te lopen. De procedure is dat de studenten via de decaan het aanvraagformulier profileringsfonds indienen. In het reglement profileringsfonds staan de voorwaarden die gesteld worden om in aanmerking te komen voor het profileringsfonds. Aan de hand van het reglement wordt bepaald of de middelen uit profileringsfonds wordt toegewezen of niet. In 2024 hebben twee studenten een beroep gedaan op het profileringsfonds; één aanvraag is later ingetrokken.

CATEGORIE	AANTAL HZ-STUDERENDEN
<i>Studenten in overmachtssituaties</i> Zoals ziekte, zwangerschap/bevalling, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of onvoldoende studeerbare opleidingen.	Aanvragen: 1 (aanvraag is toegewezen)
<i>Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of de Hogeschoolraad</i> Leden van het bestuur van een door het College van Bestuur erkende studentenorganisatie, een opleidingscommissie of het medezeggenschapsorgaan kunnen in aanmerking komen voor het profileringsfonds wanneer zij studievertraging oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege hun lidmaatschap.	Aanvragen: geen
<i>Overige categorieën</i> <i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.</i> Het College van Bestuur kan op grond van overige bijzondere omstandigheden waarin een studerende verkeert, waaronder bijzondere prestaties op het gebied van topsport, een bedrag uit het profileringsfonds toekennen.	Aanvragen: geen
TOTALE TOEKENNING PROFILERINGSFONDS 2024	€ 1.400,-

Daarnaast wordt er aan de niet-EER-studerenden (Europese Economische Ruimte) financiële ondersteuning geboden vanuit het profileringsfonds en noodfonds. De procedure is hetzelfde. Verder worden uitgaande beurzen door de HZ los van het profileringsfonds aangeboden. Een nadere toelichting op financiële beurzen ter ondersteuning van studie of stage in het buitenland wordt gegeven in hoofdstuk 3.5.

Tot slot kan financiële ondersteuning aan alle studerenden van de HZ ook worden geboden door middel van het noodfonds van de HZ. Het noodfonds heeft als doelstelling om aan bij de HZ ingeschreven studerenden in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning te bieden in de vorm van een renteloze lening. Ook hier is de procedure dat de studerenden via de decaan de aanvraag voor het noodfonds indienen. De voorwaarden die gesteld worden, zijn opgenomen in de regeling noodfonds. In 2024 hebben vier studerenden een beroep gedaan op het noodfonds. Eén aanvraag is gehonoreerd en in overleg met de betreffende decaan afgehandeld. Twee aanvragen zijn afgewezen en één aanvraag is ingetrokken.

Overige financiële ondersteuning studerenden

Los van het profileringsfonds faciliteert de HZ de leden van zowel de Hogeschoolraad (medezeggenschapsraad HZ) als de Opleidingscommissies. Studerende leden van de Hogeschoolraad ontvangen een reguliere financiële facilitering van € 100,- per maand, waarbij het studerend lid van het Dagelijks Bestuur van de Hogeschoolraad nog een toelage ontvangt van € 100,- per maand. Studerenden ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid bij tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2024 is er in totaal € 8.000 betaald aan studerenden-HR-leden. Aan studerenden die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2024 in totaal € 4.531,00 uitgekeerd.

In bijlage 7 is de besteding van de in 2024 ontvangen extra middelen voor de versterking van de medezeggenschap verantwoord.

7.5.6. Vergoedingen bestuurders

Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden HZ University of Applied Sciences 2024.

	B.M. OOMEN	A. SMIT	CVB GEZAMENLIJK	TOTAAL
Representatie	€ 273	€ 318	€ 649	€ 1.239
Reiskosten binnenland	€ 5.020	€ 1.166		€ 6.186
Reiskosten buitenland	€ 96			€ 96
Overige kosten	€ 1.988			€ 1.988
Totaal	€ 7.377	€ 1.483	€ 649	€ 9.509

7.5.7. Extra middelen OCW

Het kabinet heeft € 90 miljoen beschikbaar gesteld om te voorkomen dat door een teruglopend aantal studerenden bepaalde opleidingen niet meer kostendekkend zijn en daardoor de kans lopen om te verdwijnen. De Vereniging Hogescholen heeft met dat doel het plan 'Vitale opleidingen voor vitale regio's' uitgebracht. Het plan vormde de basis om een eerste tranche aanvragen toe te kennen voor een bedrag van € 45,1 miljoen. Meerdere aanvragen zijn inmiddels gehonoreerd. De middelen zullen worden besteed aan enerzijds de continuïteit en anderzijds toekomstbestendige innovatie.

Een nadere verantwoording van de middelen die de HZ in 2024 heeft ontvangen, is opgenomen in bijlage 7.

HOOFDSTUK 8 BEDRIJFSVOERING

8.1. DUURZAME BEDRIJFSVOERING

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

CO₂-uitstoot door woon-werkverkeer wil de HZ reduceren door het aanbieden van duurzame vervoersopties aan medewerkers, zie hoofdstuk 5. Aan onze studerende bieden we [GoAbout deelfietsen](#) aan. Ook sloten wij in januari 2023 aan bij het systeem voor deelauto's Nabogo.

8.1.1. Energieverbruik

Ten opzichte van 2023 is er in 2024 ongeveer 3% meer gas verbruikt op alle locaties. De locatie JRCZ heeft geen gasaansluiting. Het elektriciteitsverbruik van de locaties in Vlissingen is met ongeveer 5% toegenomen. Het waterverbruik is in totaal, met alle locaties volledig in gebruik, toegenomen met bijna 15%. NB. 2024 was het jaar waarin het nieuwe JRCZ voor het eerste jaar na de opening volledig werd gebruikt. Deze gegevens zijn hierdoor niet te vergelijken met voorgaande jaren.

Door het plaatsen van de zonnepanelen op het PE-gebouw is meer dan 50% van het de stroom die in dit gebouw wordt gebruikt, afkomstig van de eigen zonnepanelen. De teruglevering van de zonnepanelen van het V-gebouw is iets afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Het is nog wel steeds zo dat ook dit gebouw meer dan 50% van het verbruik van deze zonnepanelen haalt. De totale opbrengst van de panelen zorgt voor ongeveer 10% van het totale verbruik van alle gebouwen van de HZ. Verder is in 2024 70% van de verlichting vervangen door LED-verlichting. Daarnaast wordt de ICT-opleiding actief betrokken bij de monitoring van de klimaatinstallatie van het JRCZ-gebouw.

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

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

Green Office zal in samenwerking met de dienst Facilitair ook in 2025 actief blijven inzetten op energiebesparing, door medewerkers aan te sporen om lichten en beamers uit te schakelen. Eind 2023 is besloten om met ingang van 2024 de lessen in de avonduren te gaan clusteren in de PE/A-gang om zo meer energie te besparen.

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

8.1.2. Catering

In 2024 was de HZ-catering als eerste bedrijfscateraar in Nederland wederom gecertificeerd met het Green Key (Gold)-certificaat, vanwege de maatregelen op het gebied van duurzaamheid. In 2024 zijn nog meer duurzame en gezonde keuzes aan het assortiment toegevoegd en worden de ongezonde keuzes steeds meer uit het assortiment verwijderd. Onder andere is in 2024 er een definitieve keuze gemaakt om frituurartikelen uit het assortiment te schrappen. Bij inkoop van producten wordt voor de meest duurzame optie gekozen, zoals het Beter Leven Keurmerk voor vlees. In 2024 heeft de HZ verdere plannen gemaakt om samen te gaan werken met Plantalia, waarbij structureel meer biologische en lokale groenten worden gebruikt.

8.1.3. Afval

Afvalscheiding op de HZ is ingericht op vier stromen: plastic, papier, groen en rest. Toezien op een goede afvalscheiding blijft een belangrijk aandachtspunt. Mede door actieve sturing op met name de PMD-stromen (plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankkartons) is het zelden voorgekomen dat het afval werd afgekeurd. In totaal is de hoeveelheid afval met ruim 20% verminderd.

Sinds 2022 wordt het groenafval van de hovenier niet meer afgevoerd maar verwerkt in ons eigen voedselbos. Ook een deel van het koffiedik wordt als compost verwerkt, in het voedselbos van de HZ. Op een ander deel van het koffiedik kweken studerende oesterzwammen.

PET-flessen worden voor recycling ingezameld via een automaat, met de mogelijkheid om het statiegeld te doneren aan een goed doel (Stichting Leergeld Zeeland). Hergebruik wordt gestimuleerd door het aanbieden van mokken aan medewerkers. Gebruikt meubilair wordt voor zover mogelijk gerepareerd en refurbished. Als de uiteindelijke levensduur verstreken is, wordt het meubilair afzonderlijk aangeboden als afval en zoveel mogelijk hergebruikt. Eind 2023 is gestart met een herbruikbare duurzame variant voor de wegwerpbeker: de Billie Cup. In 2024 zijn verkennende gesprekken gevoerd om ook te komen tot een gezondere variant van frisdranken voor studerende en medewerkers; in 2025 worden de resultaten uitgewerkt.

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.

8.1.4. Groene campus

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

HZ Green Office en HZ Vitality en Sport. Ook de campus Groene Woud in Middelburg krijgt een steeds groener uiterlijk met fruitbomen, bio-divers plantgoed en grastegels. Het plein voor de HZ en het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) is in 2024 in een paar maanden veranderd van een kale, stenen bouwput in een groen, sfeervol voorplein waar studerenden en medewerkers elkaar kunnen ontmoeten. Het groene terrein is aangelegd in samenwerking met de Gemeente Middelburg en sluit mooi aan op het Bolwerk.

8.1.5. Duurzaamheid bij de doorontwikkeling van de huisvesting

Bij doorontwikkeling van de schoolgebouwen (zie ook paragraaf 8.2) kiest de HZ voor duurzame opties: zowel in bouwmaterialen als inrichting. Aansluitend bij de [Groene Revolutie Zeeuwse schoolpleinen](#) zijn we begonnen met het vergroenen van onze schoolomgeving, waarbij in samenwerking met studerenden een groene buitenleslocatie en een voedselbos zijn gecreëerd. Hierbij dragen we bij aan een verbetering van welzijn van studerenden, biodiversiteit en klimaatadaptatie. De HZ speelt hiernaast een leidende rol in de ontwikkeling en vergroening van De Kenniswerf.

8.2. HUISVESTING

In deze paragraaf beschrijven wij in het kort de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting.

Vorderingen JRCZ fase 3, Vlissingen

Het Joint Research Center Zeeland (JRCZ) in Middelburg was in 2024 na de opening eind 2023 volledig operationeel. Studerenden, onderzoekers, bedrijven en de overheid werken in dit moderne onderzoeksinstituut samen aan oplossingen voor urgente, maatschappelijke vraagstukken in de Zuidwestelijke Delta. Fase 2 van het totale project is hiermee afgerond.

De HZ heeft in 2024 als fase 3 van het Joint Research Center Zeeland gewerkt aan de voorbereidingen van doorontwikkeling van het Zoutwaterlaboratorium, dat zich richt op zoutwatervraagstukken. De bedoeling is dat het nieuwe Zoutwaterlaboratorium gevestigd wordt in het voormalige PSD-gebouw (Provinciale Stoombootdiensten) aan de Prins Hendrikweg te Vlissingen. De fase van het definitief ontwerp start begin 2025 en de verwachting is dat de uitvoering van het project na de zomervakantie start. Opzet is om het pand te behouden, op te knappen tot het voldoet aan de eisen van een modern gebouw en in het gebouw het Zoutwaterlaboratorium zijn plek te geven.

Kenniswerf Vlissingen

HZ heeft tweewekelijks of zelfs wekelijks overleg met de gemeente in het kader van de upgrade van de fysieke locatie Kenniswerf in het stationsgebied van Vlissingen.

De gemeente en de HZ hebben een intentieovereenkomst opgezet om uitwerking te kunnen geven aan de visie op de Kenniswerf. In deze intentieovereenkomst komen verschillende pilotprojecten aan de orde die de komende jaren door de HZ en de gemeente tot uitvoering worden gebracht. De intentieovereenkomst is de eerste stap in de concrete samenwerking van de gemeente en de HZ bij het uitwerken van deze pilotprojecten. De bedoeling is dat partijen op termijn een samenwerkingsovereenkomst tekenen waarin de samenwerking verder vorm krijgt.

Er vindt ook overleg op bestuurlijk niveau plaats. Hier nemen de HZ, de gemeente maar ook Scalda en Dockwise aan deel.

Gebouwen HZ Edisonweg Vlissingen

In 2024 heeft het CvB een voorlopig besluit tot nieuwbouw genomen. Dit houdt in dat de optie tot nieuwbouw op de locatie aan de Edisonweg verder onderzocht / voorbereid kon worden. Deze voorbereiding staat in het licht van het uiteindelijke definitieve besluit om wel of niet voor nieuwbouw te kiezen. De voorbereiding is nodig voor een onderbouwd besluit.

Er is na het voorlopig besluit gestart met het opstellen van een breed gedragen programma van eisen (PvE) voor de nieuwbouw. We hebben meerdere workshops gehouden met medewerkers uit verschillende teams binnen de HZ. Daarnaast hebben we diepte-interviews gehouden, een sessie met het BDT georganiseerd en afstemmingsgesprekken gevoerd met DOOK. De HZ heeft een externe partij ingehuurd om ondersteuning te bieden en dit proces zorgvuldig te begeleiden.

In dit proces stellen we niet alleen een PvE op, maar onderzoeken we ook wat de beste manier is om de nieuwbouw aan te besteden. Dit wordt in samenspraak met een externe partij gedaan die de HZ hierin zal adviseren.

De HZ wil de bestaande opstallen verkopen, en dit doen op het moment dat de huidige bestemming - maatschappelijk - is gewijzigd naar een ruimere bestemming. Zonder bestemmingswijziging op de bestaande opstallen zal de opbrengst vanuit de verkoop aanzienlijk lager zijn, als verkoop met de huidige bestemming al zou slagen. In samenspraak met de gemeente wordt momenteel gewerkt aan deze bestemmingswijziging.

Fietsenstalling het Groene Woud, Middelburg

In 2024 heeft de HZ samen met de architect THYS gewerkt aan een haalbaarheidsonderzoek voor de fietsenstalling. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een voorlopig ontwerp+ (V.O.+), waarin ook aandacht is geschonken aan het thema duurzaamheid en ecologie. In samenspraak met de Provincie Zeeland hebben we gewerkt aan een subsidieaanvraag en deze is uiteindelijk in 2024 ingediend en toegezegd.

In februari 2025 is de aanbesteding uitgezet en deze zal naar verwachting in de zomer worden afgerond. De verwachting is dat eind zomer 2025 maar toch zeker voor eind 2025 een nieuwe fietsenstalling gerealiseerd zal worden op het plein van het Groene woud en het JRCZ te Middelburg.

8.3. ICT EN KENNISVEILIGHEID

In 2024 is de HZ gestart met de invulling van de CISO-functie. Mede daardoor kon er veel aandacht worden besteed aan het inventariseren van cybersecurityrisico's en het opstellen van een informatiebeveiligingsplan.

De HZ-infrastructuur is in 2024 voorzien van een nieuw en modern wifi-netwerk, een nieuw HRM-systeem is in gebruik genomen, en ten behoeve van de onderzoeksgroepen is het kennismanagementplatform gemoderniseerd.

Landelijk is het Npuls-programma gestart, Het doel van Npuls is: het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, het vergroten van de wendbaarheid en toegankelijkheid van het onderwijs(-aanbod) en het verbeteren van de digitale vaardigheden van studerende en docenten. De HZ is aangesloten bij dit programma. Via het HZ-interne project 'HZ-Digital' - opgestart in 2024 - zal de verbinding gemaakt worden tussen de (totstandkoming van) de Npuls-resultaten en de HZ-bedrijfsvoering/onderwijs/onderzoek.

Digitalisering zit in alle haarvaten van de organisatie. Het doorontwikkelen van onder meer de Learn-omgeving en de koppelingen tussen de diverse systemen is daarom een continu punt van aandacht. Onder meer heeft de HZ een traject gestart met betrekking tot de digitale toegankelijkheid van de IT-voorzieningen, bijvoorbeeld de website- en Learn-omgeving). Dit mede als gevolg van de wettelijke verplichting digitale toegankelijkheid (WCAG2), maar natuurlijk ook vanwege de ambitie om ervoor te zorgen dat studerende en medewerkers zo weinig mogelijk obstakels ervaren om digitaal deel te nemen aan onderwijs, onderzoek en andere diensten die de HZ aanbiedt; een suboptimale digitale

vaardigheid van de gebruiker of het ontbreken van (eigen) digitale middelen mogen in elk geval geen reden zijn om niet te kunnen deelnemen.

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

Voor een verantwoording van de in 2024 ontvangen extra middelen ten behoeve van de cyberveiligheid zie bijlage 7.

HOOFDSTUK 9 GOVERNANCE

9.1. ORGANISATIETRANSITIE

HZ heeft zich in 2024 verder ontwikkeld van onderwijsinstelling naar kennisinstelling en regiopartner. De maatschappelijke vraagstukken worden immers steeds complexer en vragen interdisciplinaire oplossingen. Met ons onderzoek en participatie in regioprogramma's hebben wij in 2024 opnieuw geïnvesteerd in innovatie binnen en met de regio. De andere manier van denken, werken en organiseren die dit met zich meebrengt is in 2024 verder in gang gezet. Met betrekking tot het organiseren van de externe regionale programma's op het gebied van water, energie, vitaliteit en food zijn in 2024 een aantal programmamanagers/projectleiders gestart met de uitvoering van hun eigen programma (DCC, New Waves, Regiodeals 1 en 2, Energy Campus). Dit heeft ook geleid tot een betere inhoudelijke en financiële matching tussen deze programma's. De verdere integraliteit en borging in meerjarenperspectief van deze omvangrijke subsidieprogramma's heeft structureel verder vorm gekregen. In 2024 is een van de huidige directeuren de aansturing van de HZ-brede programma's gaan oppakken vanuit het idee om deze HZ-programma's integraal en interdisciplinair te gaan leiden, zonder dat daarmee extra kosten zijn gemoeid. Dit heeft geresulteerd in de herverdeling van portefeuilles tussen de directeuren van BVH en HEW.

9.2. BESTURING

Prof. dr. B.M. Oomen (voorzitter) en A. Smit (lid) vormden in 2024 het College van Bestuur van de HZ. Per 1 januari 2025 is CvB-lid Smit vertrokken bij de HZ en is mr. drs. H.G.L.M. Camps benoemd als interim-lid van het College van Bestuur. In het voorjaar 2025 is de procedure voor het aantrekken van een vaste opvolger geïnitieerd.

Bij het opstellen van dit jaarverslag is bekend geworden, dat ook prof. dr. B.M. Oomen zal stoppen als voorzitter van het CvB, en wel per 1 juni 2025. Omwille van de bestuurlijke continuïteit wil de RvT in een interim-voorzitter gaan voorzien. De RvT heeft versneld initiatief genomen om de procedure voor het aantrekken van een nieuwe voorzitter gelijktijdig en in samenhang met de procedure voor het lid-CvB te laten plaatsvinden.

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

In het BDT vindt integrale afstemming plaats. Vanuit deze functie hebben de leden van het BDT een rol, ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid, bij het realiseren van een integrale samenwerking binnen HZ, het realiseren van collectieve belangen en het leggen van verbindingen. Dit met als doel het realiseren van het HZ-Instellingsplan en de organisatietransitie die in 2018 in gang is gezet (zie ook paragraaf 9.1).

In 2024 heeft het BDT gewerkt aan verbetering van de eigen effectiviteit. Aandachtspunten waren: doorontwikkeling teamklimaat, verbetering teamprocessen en werkwijzen, herziening besturingsfilosofie, doorbreken handelingspatroon, versterken uitvoeringsproces organisatieontwikkeling en versterken sturen op resultaat. Hiertoe zijn in juni 2024 een aantal verbetermaatregelen aangenomen met als doel de onderscheiden rollen van het CvB en het BDT meer in acht te nemen en de organisatiebrede afstemming te versterken.

Verder heeft het College van Bestuur ook in 2024 actief geparticipeerd binnen de Vereniging Hogescholen, waaronder deelname aan de algemene vergaderingen, bestuurscommissies, het jaarcongres en de jaarlijkse bestuurdersconferentie van de vereniging.

Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurder is terug te vinden in paragraaf 7.4. Een overzicht van de nevenfuncties van het College van Bestuur is opgenomen op de [HZ-website](#).

9.3. RAAD VAN TOEZICHT

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

9.3.1. Samenstelling en mutaties

De huidige Raad van Toezicht bestaat uit mevrouw dr. M.S. Menéndez (voorzitter), de heer ing. E. de Ruijscher (vicevoorzitter), mevrouw drs. J.K. Brakels, mevrouw dr. ir. A. Sinke, drs. J.F. Vermeulen RA MA en mr. F.T. Hiemstra.

In 2024 waren er twee mutaties in de samenstelling, in verband met de aflopende zittingstermijnen. De heer mr. drs. F. Verhagen RA en de heer mr. drs. A.J.G. Poppelaars zijn per 1 januari 2024 afgetreden als lid respectievelijk voorzitter van de RvT.

Na een zorgvuldig doorlopen procedure is de heer drs. J.F. Vermeulen RA MA benoemd tot lid van de RvT voor de periode van vier jaar per 1 januari 2024 en is de heer mr. F.T. Hiemstra benoemd tot lid van de RvT voor de periode van vier jaar per 1 september 2024.

Mevrouw dr M.S. Menéndez is per 1 maart 2024 voor vier jaar benoemd als voorzitter van de RvT. De heer ing. E. de Ruijscher is per 1 maart 2024 benoemd als vicevoorzitter van de RvT tot het einde van zijn benoemingstermijn, 1 september 2028.

In de commissies zijn de volgende wijzigingen in 2024 te melden.

- Mw. Brakels wordt voorzitter van de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteitszorg. Mw. Menéndez blijft lid.
- Mw. Sinke wordt voorzitter van de auditcommissie en dhr. Vermeulen wordt lid. Dhr. De Ruijscher blijft lid.
- Mw. Menéndez wordt voorzitter van de remuneratiecommissie. Dhr Hiemstra is sinds zijn benoeming per 1 september 2024 lid. Dhr De Ruijscher blijft lid.

9.3.2. Rollen en werkwijze

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

De RvT heeft in 2024 verspreid over het jaar zeven maal vergaderd met het College van Bestuur; daarnaast waren er verschillende bijeenkomsten en ontmoetingen met een informeel karakter. Hoofddregel is dat de raad en het College van Bestuur gezamenlijk overleggen; daarmee onderstrepen zij het partnerschap. Uitgangspunt van deze vergaderingen was ook in 2024 telkens openheid en vertrouwen. Dit uitgangspunt hanteerde de raad ook in zijn rol als strategisch partner – critical friend – van het College van Bestuur.

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

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

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

9.3.3. 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.

9.3.4. Wat kwam aan de orde in 2024

Gezamenlijk overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

Naast de jaarlijkse repeterende onderwerpen die in het gezamenlijke overleg tussen RvT en CvB zijn behandeld, is aan een aantal onderwerpen vanwege het strategische karakter extra aandacht besteed. Dan gaat het met name om de instellingstoets kwaliteitszorg, de bestuurlijke evaluatie en organisatieontwikkeling, de huisvesting op de locatie Edisonweg en de formele oprichting van het Delta Climate Center (DCC). Op 8 maart 2024 heeft de RvT een mini-conferentie georganiseerd met als titel “Verkenning toekomst van onderwijs en wetenschap”. Doel van deze mini-conferentie voor CvB, Hogeschoolraad en RvT was elkaar informeren en in gesprek gaan over rol van de HZ in de landelijke discussie rondom de positionering van het hbo.

Veranderingen in de bestuurlijke top

De Raad van Toezicht heeft in 2024 grotendeels zonder een vaste bestuurssecretaris gefunctioneerd. Het vergde van de RvT extra veel tijd en energie om in deze situatie alle reguliere en incidentele activiteiten tijdig en goed te realiseren.

Per 1 januari 2025 is lid-CvB A. Smit vertrokken bij de HZ; de Raad van Toezicht heeft mr. drs. H.G.L.M. Camps per 1 januari 2025 als interim-lid van het College van Bestuur benoemd. De procedure voor het aantrekken en benoemen van een vaste opvolger voor lid-CvB is in het voorjaar 2025 geïnitieerd. Nu bekend is geworden dat prof. dr. B.M. Oomen per 1 juni 2025 zal stoppen als voorzitter van het CvB, heeft de RvT versneld initiatief genomen om de procedure voor het aantrekken van een voorzitter nu gelijktijdig en in samenhang met de procedure voor het lid-CvB te laten plaatsvinden.

Omwille van de bestuurlijke continuïteit heeft de RvT per 1 juni 2025 een interim-voorzitter CvB (mw. J. Ravensbergen) en een interim-lid CvB (dhr. J. Dane) aangesteld.

Evaluatie Raad van Toezicht

De RvT blijft kritisch over haar eigen rolinvulling en geeft hier structureel aandacht aan. Naar aanleiding van de zelfevaluatie in 2023 heeft de raad in 2024 verder opvolging gegeven aan de volgende punten:

- De agenda van de RvT-CvB vergadering is aangepast. “Strategische ontwikkelingen” is een apart punt in de agenda van de RvT. Hiermee is gezorgd voor meer ruimte voor strategische discussies over belangrijke dossiers als het DCC en huisvesting.
- Onderwerpen worden ook meer thematisch benaderd. Zo is op 8 maart 2024 is de eerder genoemd mini-conferentie georganiseerd onder leiding van Frans Leijnse.
- Het onderwerp Governance komt eens per jaar terug in de RvT-CvB-vergadering. De governancedocumenten die voor de RvT relevant zijn, komen dan aan de orde. De Statuten en het Bestuurs- en beheersreglement zijn geactualiseerd. De branchecode hbo 2023 en de impact daarvan op HZ stond op de agenda van de RvT-CvB. De objectieve vaststelling van achtergronden van de RvT-leden en het schema van aftreden zijn geactualiseerd. Op termijn zal het toetsingskader RvT worden geactualiseerd.
- Een inwerkprogramma is geregeld voor de nieuwe leden RvT, en vanuit de werkgeversrol voert de voorzitter van de RvT periodiek bilateraal overleg met beide CvB-leden.
- De besturingsfilosofie “Naar een geïntegreerde besturing van HZ UAS” is geagendeerd geweest voor de RvT-CvB vergadering van 29 januari 2024.

Overleg met de Hogeschoolraad

In 2024 voerde de Raad van Toezicht tweemaal overleg met de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht heeft met de Hogeschoolraad gesproken over:

- mogelijke risico’s voor de HZ door dalende studerenden aantallen;
- sociale veiligheid;
- evaluatie van procedure benoeming HZ-bestuurder;
- instellingstoets kwaliteitszorg.

9.3.5. De commissies

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

SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE	VERGADERINGEN 2024	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN IN 2024
Dr. M.S. Menéndez (voorzitter) Ing. E. de Ruijscher mr. F.T. Hiemstra	5	Governancedocumenten RvT Profiel en planning voorzitter en lid Raad van Toezicht Prestatieafspraken en tussentijdse evaluatie voorzitter en lid CvB Beoordeling College van Bestuur WNT-indexering bezoldiging 2025 CvB Indexering bezoldiging 2025 RvT Voordracht en procedure interim-lid CvB
AUDITCOMMISSIE Dr. ir. A. Sinke (voorzitter) Ing. E. de Ruijscher drs. J.F. Vermeulen RA MA	3	Bestuursverslag incl. jaarrekening 2023 Accountantsrapport incl. managementletter Startnotitie 2025 Huisvesting locatie Edisonweg

		Oprichting Delta Climate Center HZ Jaarplan 2025 (inclusief meerjarenprognose 2025-2029) Vaststelling WNT-klasse HZ 2025
Commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie Drs. J.K. Brakels (voorzitter) Dr. M.S. Menéndez	4	Instellingstoets Kwaliteitszorg (waaronder rapport HZ-zelfevaluatie, bezoekprogramma NVAO) Onderwijsvisie Onderzoeksvisie

9.3.6. Regelgeving

Alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governancecode nodig heeft voor haar functioneren is beschikbaar. Het onderwerp governance is in 2024 behandeld geweest in de RvT-CvB-vergadering en er is gecheckt of de voor de RvT relevante governance documenten nog up-to-date zijn.

9.3.7. Publicaties

Governancegerelateerde documenten, waaronder de profielkenmerken van de Raad van Toezicht, het overzicht van competenties en functies van de leden van de Raad van Toezicht, het schema van aftreden, de onafhankelijkheidsverklaring, het remuneratierapport 2023 en het vergaderschema zijn gepubliceerd op de website van de HZ (www.hz.nl). Ook alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governance nodig heeft voor haar functioneren is gepubliceerd op de HZ-website.

9.3.8. 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. De Raad van Toezicht concludeert dat de HZ ook in 2024 voldoet aan de bepalingen zoals voorgeschreven in de branchecode. De HZ past de branchecode toe en wijkt hier dus niet van af.

Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

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

In 2024 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.

Vlissingen, 16 juni 2025

M.S. Menéndez

Voorzitter Raad van Toezicht

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. Een beschrijving van de grote programma's is opgenomen in hoofdstuk 2.3., een uitgebreid overzicht van samenwerkingsverbanden in bijlage 8.

9.4. HOGESCHOOLRAAD

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

Thema's 2024

De Hogeschoolraad heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner. In 2024 is in het overleg met de raad en het College van Bestuur onder andere gesproken over sociale veiligheid, huisvesting, de instellingstoets kwaliteitszorg, de kwaliteitsafspraken, het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), mogelijke risico's in verband met dalende aantallen studerenden en de procedure benoeming HZ-bestuurder.

De Hogeschoolraad heeft in 2024 de volgende advies- dan wel instemmingsverzoeken behandeld.

DOCUMENT	INSTEMMING OF ADVIES	BESLISSINGSDATUM
Inzet kwaliteitsmiddelen uit bestemmingsreserve	Advies	4 april
Actieplan sociale veiligheid	Instemming	15 mei
HZ OER-en	Instemming	15 mei
Startnotitie 2025	Instemming	15 mei
Inschrijven toetsen	Instemming	27 juni
Meldingsprocedure (bijna-)ongevallen	Instemming	4 juli
HZ-Onderwijsvisie	Advies	31 oktober
Vergoeding beeldschermbril	Instemming	20 november
HZ instellings-collegegeld	Instemming	20 november
Notitie kwaliteit op de HZ	Instemming	20 november
Geactualiseerd reisbeleid	Instemming	20 november

Verlenging regl. Reiskosten woon-werkverkeer en thuiswerken	Niet ingestemd (inmiddels is instemming verkregen)	19 december
Reglementen Sociale veiligheid; Klokkenluidersreglement, Vertrouwenspersoon en onderzoekscie. Klokkenluiders, Ongewenst gedrag HZ, Vertrouwenspersoon en klachtencie. ongewenst gedrag HZ.	Instemming	19 december
Rechtsbescherming studerende en extraneï HZ	Niet ingestemd (inmiddels is instemming verkregen)	19 december
HZ begroting 2025	Instemming	19 december
Benoeming vertrouwenspersoon	Instemming	18 december

De Hogeschoolraad heeft ongevraagd advies uitgebracht over de onderwerpen:

- docent schaal 10;
- onderwijslogistiek;
- notitie huisvesting Edisonweg;
- reactie op visie HZ Mens & Organisatie;
- reactie op HZ Personality beleid.

Naast de wekelijkse vergaderingen/overleg met het CvB zijn de volgende activiteiten te vermelden.

- HR-studentleden hebben deelgenomen aan het Interstedelijk studerende overleg (ISO) en LSVB-activiteiten. De HZ is volwaardig lid van het ISO. Om de continuïteit van deelname aan bijeenkomsten van het ISO en de overdracht van kennis te borgen, is het student-DB-lid contactpersoon voor het ISO. Dit lid bezoekt gezamenlijk met andere HR-studentleden de digitale en fysieke algemene vergaderingen en enkele werkgroepbijeenkomsten.
- Zeemiddag. Buiten de maandelijkse formele HR-CvB-vergaderingen komt de HR ook twee maal per informeel bijeen met het CvB in de vorm van een Zeemiddag. Bij de Zeemiddag van maart 024 heeft de raad ook de leden van de Opleidingscommissie (OC) zijn uitgenodigd. Het onderwerp van deze Zeemiddag was het reglement Opleidingscommissie. Het huidige OC-reglement is verouderd en heeft ook enige aanvulling. Tijdens de Zeemiddag, die werd gehouden in het JRCZ, is het reglement geanalyseerd door de HR en aanwezige OC-leden. De opbrengst van deze analyse is gedeeld met de HZ-jurist. In de loop van 2024 zijn er gesprekken geweest met de jurist om de mogelijke verbeterpunten aan te passen. De herziene versie van het OC-reglement wordt in 2025 verwacht. De Zeemiddag die gepland stond op 16 oktober kon geen doorgang vinden omdat deze samenviel met de voorbereidingen op de Instellings- en kwaliteitstoets, waarbij HR en CvB betrokken waren.
- Overleg met de Raad van Toezicht. De HR heeft tweemaal per jaar een formeel overleg met de RvT waarvan één in aanwezigheid van het CvB. De agenda voor dit overleg wordt door zowel de HR als de RvT ingevuld. Op 29 januari is er in het HR-RvT-overleg in aanwezigheid van het CvB gesproken over de volgende onderwerpen:
 - mogelijke risico's voor de HZ door dalende studentaantallen;

- sociale veiligheid (opvolging aanbevelingen onderzoek naar sociale veiligheid in 2023);
- miniconferentie georganiseerd door de RvT “Verkenning toekomst van onderwijs en wetenschap”; In het tweede overleg van 2024 op 10 december heeft de HR met de RvT gesproken over:
 - stand van zaken HR;
 - evaluatie van benoemingsprocedure HZ bestuurder;
 - nieuwe sollicitatieprocedure bestuurder; Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK), HR informeert de RvT over de betrokkenheid van de HR bij de ITK;
 - miniconferentie georganiseerd door de RvT ‘Verkenning toekomst van onderwijs en wetenschap’.

Scholing

De HR heeft in begin 2024 twee scholingsdagen georganiseerd op het gebied van medezeggenschap. Deze worden elke twee jaar gehouden bij de start van het tweede semester, zodat de dan nieuw ingestroomde studerenden ook deel kunnen nemen aan de scholing. De scholing werd verzorgd door een trainer van de Algemene Onderwijsbond. De HR is bijgeschoold op de onderwerpen:

- wetgeving WHW
- vergadertechniek en communicatie
- communicatie met de achterban
- zichtbaarheid/ profilering HR

Tijdens de trainingsdagen is er een dagdeel ingeruimd om samen met het CvB te spreken over communicatie en vergaderen.

Na deze dagen blijkt steeds weer dat er een hechte band is ontstaan tussen alle HR leden. Met name de nieuwe studentleden ervaren het als erg prettig om elkaar op deze wijze goed te leren kennen en hun kennis van medezeggenschap te vergroten.

In bijlage 5 rapporteert de Hogeschoolraad over haar bevindingen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken. In bijlage 7 is de besteding van de in 2024 ontvangen extra middelen voor de versterking van de medezeggenschap verantwoord.

9.5. RECHTSBESCHERMING

9.5.1 College van Beroep voor de examens HZ

Studerenden kunnen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) beroep instellen tegen besluiten van de examencommissie en beslissingen van examinatoren. In 2024 zijn drieëntwintig beroepschriften ingediend bij het CBE, dat zijn er 7 meer dan in 2023. De toename zit vooral bij de beroepszaken inzake de NBSA.

Er hebben in 2024 in totaal zes hoorzittingen plaatsgevonden. De ingediende beroepschriften hadden onder andere betrekking op een afgegeven NBSA (negatief bindend studieadvies) en een ongeldig verklaarde toets. De zes zaken die door het CBE tijdens een hoorzitting zijn behandeld, zijn ongegrond verklaard. Eén zaak daarvan is in behandeling bij de Raad van State na een ingediend beroep tegen het besluit van het CBE (inzake de NBSA). Elf beroepszaken zijn minnelijk geschikt tussen de studerende en de examencommissie. In zes gevallen is het beroep door de studerende ingetrokken.

	2024	2023	2022	2021
Aantal beroepschriften totaal	23	16	26	22
<i>Aantal beroepschriften per domein</i>				
TWE	13	8	19	10
BVH	7	4	4	6
HEW	3	4	3	6
Aantal hoorzittingen	6	4	4	6
Uitslag hoorzittingen ongegrond	6	4	2	6
Uitslag hoorzittingen gegrond	-		2	0
Aantal minnelijke schikkingen	11	9	18	
Aantal ingetrokken beroep studerend	6	3	4	
Aantal beroepszaken Raad van State (nog lopend in 2025)	1			
<i>Onderwerpen ingediende beroepschriften</i>				
Aanvraag extra kans ivm Covid			8	
Aanvraag extra kans	2	2	5	
Stage			6	
Minor	1		3	
NBSA	11	5	2	
Fraude			1	
Verzoek online toets / Wijzigen toetsvorm	1		1	
Beoordeling examiner	2	5		
Vrijstellingsverzoek		2		
Ongeldig verklaarde toets	6	1		
Concept onderwijsprogramma		1		

9.5.2. Geschillenadviescommissie

De Geschillenadviescommissie is een onafhankelijke adviescommissie die bezwaren in behandeling neemt van studerenden tegen besluiten die door of namens het College van Bestuur zijn genomen en buiten de bevoegdheid van het CBE vallen. Er is in 2024 één klacht ingediend bij de Geschillenadviescommissie. Deze is niet ontvankelijk verklaard.

9.5.3. College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Studerenden 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 2024 heeft één studerende een hoger-beroepsprocedure tegen de HZ aangespannen bij de Raad van State.

9.5.4. 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 2024 zijn er geen klachten binnengekomen.

9.5.5. Examencommissie bijdrage HZ-jaarverslag 2024

Vergaderingen

De examencommissie heeft in het verslagjaar tien keer vergaderd (2023:10). De vergaderingen van de examencommissie worden voorbereid door het dagelijks bestuur. In 2024 kwam het dagelijks bestuur 29 keer regulier bijeen (2023:23). Verder vonden in het verslagjaar zeven extra sessies plaats; bijeenkomsten zonder vaste agenda die gebruikt worden om diepgaander te spreken over zaken die een dusdanige mate van aandacht vragen dat plaatsing op de reguliere DB-agenda niet voor de hand ligt. Onderwerpen die tijdens de extra sessies aan bod kwamen: mogelijke doorstroomtrajecten van de associate degree naar de bachelor, (bij)scholing van leden van de examencommissie, deelexamencommissies en toetscommissie, en de communicatie en besluitvorming rondom (vermoeden van) fraude. Verder heeft een evaluatie plaatsgevonden van het auditproces van de toetscommissie en zijn twee extra sessies ingezet om input te leveren voor het traject *Visie op borging van kwaliteit van toetsing*. Met het College van Bestuur is in 2024 drie keer vergaderd (2023:4). Het overleg tussen het dagelijks bestuur en de (domein)directeuren kwam in 2024 minder goed van de grond. In 2024 heeft één overleg plaatsgevonden (2023:3). Beide partijen gaan begin 2025 met elkaar in gesprek om te bespreken hoe deze bijeenkomsten effectiever kunnen worden gemaakt voor alle partijen.

Speerpunten

Een aantal speerpunten die in 2024 aandacht hebben gevraagd van de examencommissie zijn:

- **Digitale toetsing** – HZ heeft de wens om digitale toetsing breder in te zetten op de eigen locaties. DOOK heeft daartoe in 2024 een pilot uitgevoerd, waarbij onder andere werd gekeken naar de optimale inrichting van de afnamelokalen, de inzet van surveillance en het gebruik van tools om examens te digitaliseren. De eerste resultaten waren veelbelovend; besloten is dan ook om de pilot breder uit te rollen binnen de organisatie. De examencommissie volgt deze ontwikkelingen met veel interesse en wordt door DOOK nauw betrokken bij dit proces.
- **Leven Lang Ontwikkelen** – HZ University of Applied Sciences heeft in haar Instellingsplan diverse ambities geformuleerd. Twee daarvan hebben nadrukkelijk betrekking op (het aanbod van) Leven

Lang Ontwikkelen, namelijk: “Wij zijn opleiders voor professionals in een wereld in transitie” en “Wij zijn dé partner voor maatschappelijke opgaven in onze regio.” Om deze ambities uit te voeren, wordt momenteel onderzocht aan welke opleidings- of professionaliseringsbehoeften het beroepenveld behoefte heeft en op welke wijze deze vraag gekoppeld kan worden aan het aanbod vanuit (onderdelen van) de bestaande opleidingen van HZ of vanuit (resultaten van) praktijkgericht onderzoek. Daarnaast is een goede inbedding in de organisatie als geheel een noodzakelijke randvoorwaarde. De examencommissie is met name op het gebied van kwaliteitsborging een belangrijke gesprekspartner in dit proces. Hierbij kan worden gedacht aan zaken als het al dan niet onderbrengen van de LLO-werkzaamheden in de huidige examencommissie en de implicaties van het eventuele toekennen van microcredentials. In afwachting van nadere besluitvorming blijft de examencommissie proactief en nauw betrokken bij deze en andere kwesties rondom LLO.

- **Visie op borging van de kwaliteit van toetsen** – Naar aanleiding van het HZ-brede onderzoek naar sociale en psychologische veiligheid heeft de examencommissie in 2023 besloten een *Visie op de borging van de kwaliteit van toetsen* op te stellen. In 2024 zijn de eerste stappen gezet om deze visie vorm te geven. De taken en bevoegdheden van de examencommissie met betrekking tot het borgen van de kwaliteit van toetsing zijn in beeld gebracht. Verder is een enquête uitgezet onder de leden van de examencommissie om inzicht te krijgen in hun persoonlijke visie op het borgen van de kwaliteit van toetsing. In 2025 wordt hieraan verder gevolg gegeven.

HOOFDSTUK 10 KWALITEITSAFSPRAKEN, NPO-MIDDELEN EN EXTRA MIDDELEN OCW

10.1. KWALITEITSAFSPRAKEN

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. De HZ was destijds de eerste hogeschool die door de NVAO geaccrediteerd werd voor de besteding van de kwaliteitsgelden.

In dit jaarverslag 2024 reflecteert de HZ integraal op de besteding van de middelen in de gehele periode 2019-2024. Uitgebreide verantwoordingen per project zijn opgenomen in de bijlagen 3 (decentrale projecten) en 4 (centrale projecten).

In 2018 had de HZ ook al budget vanuit de studievoorschotmiddelen ontvangen. Dit budget is toegevoegd aan het innovatiebudget van de HZ en grotendeels ingezet voor intensiever en kleinschaliger onderwijs.

10.1.1. Keuzes HZ 2019-2024

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

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

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

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

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

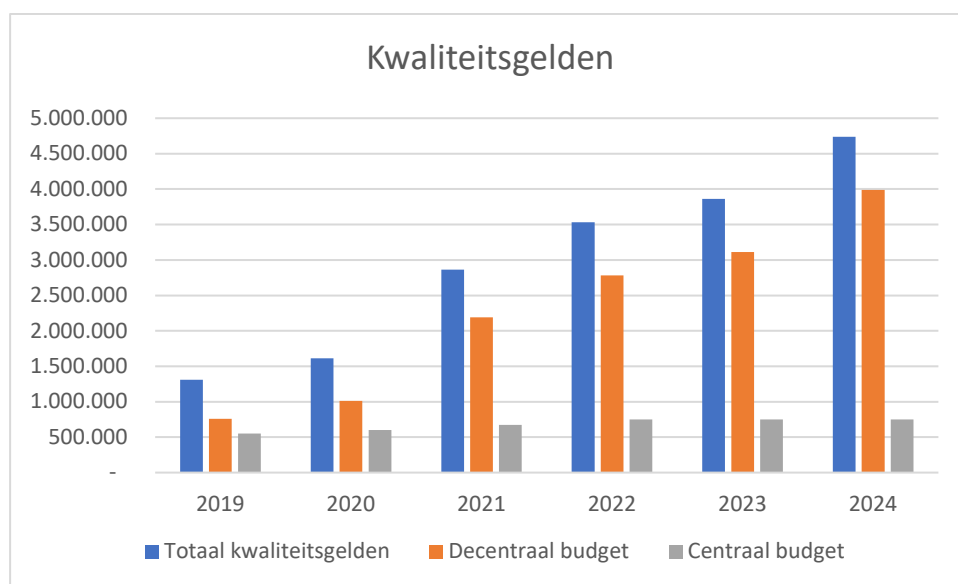
Het overige deel van de middelen is centraal beschikbaar (centrale projecten). Medewerkers en studerende krijgen de gelegenheid om voorstellen in te dienen voor de besteding van dit deel van de studievoorschotmiddelen. Van deze gelegenheid is in toenemende mate gebruik gemaakt.

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

10.1.2. Beschikbare financiële middelen

De HZ ontvangt in de periode 2019 tot en met 2024 een oplopend bedrag. De studievoorschotmiddelen zijn als volgt ingezet.

Figuur 10.1: Inzet studievoorschotmiddelen HZ



Bovengenoemde verdeling van middelen is gebaseerd op gerealiseerde bedragen.

10.1.3. Kwaliteitsafspraken 2019-2024: voortgang op de voornemens

Decentrale projecten – allocatie naar opleidingen

Zoals eerder aangegeven, 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 neemt dus toe. Daarnaast heeft de HZ in de periode 2019-2024 aanvullend op de studievoorschotmiddelen extra budget beschikbaar gesteld voor verdere verlaging van de DS-ratio. Mede op basis van deze middelen heeft de HZ de docent-studentratio's met ingang van 2018 verlaagd van 33 naar 25 voor het economisch- en sociaalmaatschappelijk profiel. Voor het technische profiel is de DS-ratio verlaagd van 28 naar 23. Hierdoor kon de formatieve ruimte met circa 40 fte's worden uitgebreid.

BESTEDING 2019-2024 – VERLAGING DOCENT-STUDENT-RATIO

Besteding kwaliteitsgelden 2019 t.b.v. verlaging DS-ratio	€	758.610
Besteding kwaliteitsgelden 2020 t.b.v. verlaging DS-ratio	€	1.010.745
Besteding kwaliteitsgelden 2021 t.b.v. verlaging DS-ratio	€	2.189.364
Besteding kwaliteitsgelden 2022 t.b.v. verlaging DS-ratio	€	2.781.257
Besteding kwaliteitsgelden 2023 t.b.v. verlaging DS-ratio	€	3.112.665
Besteding kwaliteitsgelden 2024 t.b.v. verlaging DS-ratio	€	3.987.422
TOTALE INVESTERING IN VERLAGING DS-RATIO	€	13.840.063

Opleidingen hebben in de periode 2019-2024 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 studerenden een extra impuls te kunnen geven. Het grootste deel van de opleidingen heeft geïnvesteerd in intensiever en kleinschaliger onderwijs.

Deze investeringen hebben geresulteerd in:

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

Verder is in deze periode geïnvesteerd in onderwijsinnovatie en onderwijsdifferentiatie. De studievoorscot-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 bachelorprogramma's door te ontwikkelen;
- minoren en doorstroomprogramma's door te ontwikkelen;
- nieuw onderwijsmateriaal te ontwikkelen en digitale leermiddelen en simulatietoepassingen in te zetten.

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

- extra begeleiding van nieuwe docenten;
- interne trainingen en kalibratiesessies;
- deelname aan congressen voor bijscholing;

- teambuilding, ontwikkelen professionele leercultuur;
- extra professionalisering online onderwijs en duurzame inbedding blended onderwijs;
- diverse opleidingen, o.a. BDB, BKE, Cambridge.

De HZ concludeert dat het voornemen met betrekking tot het behoud en uitbreiding onderwijzend personeel (verlaging DS-ratio) in de periode 2019-2024 is gerealiseerd.

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

Centrale projecten

Medewerkers en studenten hebben in de periode 2019-2024 gebruik gemaakt van de mogelijkheid om projectaanvragen in te dienen voor de thema's Versterking van de HZ-community en studentenparticipatie en/of Versterking van de HZ als lerende en samenwerkende organisatie. In deze periode zijn in totaal 54 aanvragen ingediend. In lijn met het advies van de adviescommissie zijn 48 aanvragen gehonoreerd. De afgewezen projecten waren onvoldoende uitgewerkt of sloten onvoldoende aan bij de thema's van de kwaliteitsafspraken. Vanaf 2021 biedt de HZ in overleg met de Hogeschoolraad de mogelijkheid om een 'light'-aanvraag in te dienen via een vereenvoudigde procedure, met een maximum van € 5.000 per aanvraag. Het doel is om op deze manier de drempel voor het indienen van aanvragen te verlagen, met name voor studenten. Dit initiatief heeft geleid tot meerdere aanvragen, ook van studenten.

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

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

BESTEDING 2019-2024 – VERLAGING DOCENT-STUDENT-RATIO (€)

	Bestemd		Besteed	
Besteding kwaliteitsgelden centrale projecten 2019	€	550.000	€	187.281
Besteding kwaliteitsgelden centrale projecten 2020	€	600.000	€	316.522
Besteding kwaliteitsgelden centrale projecten 2021	€	675.000	€	503.278
Besteding kwaliteitsgelden centrale projecten 2022	€	750.000	€	549.986
Besteding kwaliteitsgelden centrale projecten 2023	€	750.000	€	606.983
Besteding kwaliteitsgelden centrale projecten 2024	€	750.000	€	652.060
BESTEMMINGSRESERVE LOPENDE PROJECTEN			€	1.258.890

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de HZ het gehele beschikbare budget heeft bestemd. Een aantal projecten is gestart in 2023/2024 en loopt door in 2025/2026. De middelen – gekoppeld aan goedgekeurde projecten – zijn nog niet volledig besteed, dit komt o.a. doordat projecten een looptijd hebben van twee jaar. Voor de lopende projecten 2025/2026 is een bestemmingsreserve gecreëerd.

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

10.1.4. 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.

Betrokkenheid Hogeschoolraad

De Hogeschoolraad speelt een cruciale rol in het proces van besteding van de studievoorschotmiddelen. In feite al in 2018, bij de voorbereidingen van het bestedingsplan (accenten bij de verdeling van de middelen, procedure) samen met het College van Bestuur. In april 2019, bij aanvang van de planperiode, heeft de raad positief geadviseerd over het – eveneens gezamenlijk ontworpen – beoordelingskader.

De raad heeft vervolgens ingestemd met het bestedingsplan, dat in samenwerking tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur tot stand is gekomen. In afstemming tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur is tevens een proces opgezet en zijn criteria ontwikkeld voor de toekenning van middelen voor centrale projecten van de kwaliteitsafspraken. Op basis van de opgedane ervaring in 2019 is de aanvraagprocedure voor centrale projectmiddelen op onderdelen aangepast en zijn bijbehorende richtlijnen/kaderdocumenten verder aangescherpt. Dit om de aanvraagprocedure werkbaarder te maken. Verder heeft de raad in de betreffende periode 2019-2024 ingestemd met de kaderbrieven en de begrotingen, waarin de inzet van studievoorschotmiddelen is verankerd. De Hogeschoolraad heeft een adviserende rol met betrekking tot centrale projectaanvragen. Een adviescommissie bestaande uit leden van de Hogeschoolraad en studenten uit de verschillende domeinen adviseert het Bestuur- en Directieteam als het gaat om toekenning van centrale middelen. Bij de bespreking van deze adviezen in het daaropvolgende Bestuur- en Directieteamoverleg is het dagelijks bestuur van de Hogeschoolraad tevens aanwezig.

Betrokkenheid medewerkers en studenten

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

adviescommissie. Deze adviescommissie adviseert het College van Bestuur over het al dan niet goedkeuren van projecten.

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 kaderbrieven en de begrotingen in de periode 2019-2024 heeft de Raad van Toezicht steeds nadrukkelijk stilgestaan bij de inzet van de studievoorschotmiddelen. Verder zijn de kwaliteitsafspraken onderwerp van gesprek geweest bij de Commissie Onderzoek, Onderwijs en Kwaliteit, waaraan twee leden van de Raad van Toezicht deelnemen.

Reflectie Raad van Toezicht op de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken

Het onderwerp kwaliteitsafspraken heeft in de periode 2019-2024 meerdere malen per jaar op de agenda gestaan van overleg met het College van Bestuur en de Hogeschoolraad. Dit overleg betrof zowel het bestedingsplan, het beoordelingskader als de voortgang en resultaten. Daarnaast was de betrokkenheid van de Hogeschoolraad een vast gespreksonderwerp.

De RvT heeft het bestedingsplan en beoordelingskader in 2019 formeel goedgekeurd en vervolgens jaarlijks ingestemd met de kaderbrieven/startnotitie, begrotingen en jaarrekeningen waarin de besteding dan wel bestemming van de kwaliteitsmiddelen steeds expliciet aan de orde kwam.

De RvT concludeert dat:

- het CvB, de domeinen en opleidingen maar ook individuele medewerkers en studerenden zich in de gehele periode bijzonder hebben ingespannen om projecten te initiëren en uit te voeren die leiden tot verbetering van de onderwijskwaliteit;
- er vele tientallen projecten daadwerkelijk zijn ingediend, goedgekeurd en uitgevoerd;
- in verreweg de meeste gevallen de projectdoelstellingen zijn behaald; hierbij benoemt de RvT als voorbeeld de verlaging van de DS-ratio;
- er aandacht is geweest voor doorwerking van kwaliteitsverbetering ook na besteding van de kwaliteitsmiddelen;
- het CvB steeds heeft gezorgd voor informatie op grond waarvan de RvT haar oordeel kan vormen;
- de Hogeschoolraad steeds werd betrokken bij de inzet van de kwaliteitsmiddelen en daadwerkelijk invloed op de besluitvorming heeft kunnen uitoefenen.

De RvT spreekt zijn waardering uit voor iedereen die aan de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken heeft meegewerkt. De RvT memoreert graag de prettige en open samenwerking met de Hogeschoolraad.

Evaluatie

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben de afgelopen jaren veelvuldig gesproken over (de voortgang van) de kwaliteitsafspraken. De kwaliteitsafspraken zijn een vast punt op de agenda van de vergadering tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. Er is in de aanloop naar de aanvraagronde veel aandacht besteed aan de interne communicatie van de kwaliteitsafspraken, resulterend in een oplopend aantal aanvragen. Continu wordt samen met de raad bezien of er verbetermogelijkheden zijn voor wat betreft het proces en de inhoud. Dit heeft geleid tot meerdere aanpassingen, zoals de aanscherping van aanvraagformulieren, de uitbreiding van de adviescommissie met studerenden en de mogelijkheid om een 'light'-aanvraag in te dienen. Ieder kwartaal wordt een

verantwoordingsrapportage opgevraagd bij de lopende projecten. Deze rapportages worden gedeeld en besproken met de Hogeschoolraad en het Bestuur- en Directieteam.

10.1.5. Rapportage Hogeschoolraad

Een rapportage van de Hogeschoolraad over de besteding van de studievoorschotmiddelen is opgenomen als bijlage 5 in dit bestuursverslag. In deze rapportage reflecteert de raad allereerst op de besteding van de middelen in 2024 en vervolgens op de gehele periode 2019 - 2024.

10.2. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

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. Hogescholen zijn aan zet om de aanwending van de middelen tot en met 2024 op lokaal niveau te vertalen in concrete acties. 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 studerende(n). Doel is ook om lessen uit de coronatijd te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen.

De COVID-pandemie zorgde in de periode maart 2020 - januari 2022 bijna twee jaar lang voor een aantal lockdowns waarin HZ de deuren moest sluiten en onderwijspersoneel zich inspande om het onderwijs zo goed mogelijk doorgang te laten vinden. 2024 was het jaar waarin de HZ met steun van de NPO-maatregelen en betrokken inzet van vele medewerkers verder kon werken aan bevordering van welzijn en studievoortgang van studerende(n), nadat in 2023 het peil van voor de COVID-pandemie weer was bereikt.

In deze paragraaf geeft de HZ inzicht in de keuze van de maatregelen en de voortgang van de uitvoering van deze maatregelen.

Een beschrijving van de inzet van NPO-middelen op projectniveau is opgenomen in bijlage 6.

10.2.1. Keuzes HZ

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

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

- soepele in- en doorstroom;
- welzijn studerende(n) en sociale binding met de opleiding;
- ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages;
- beperken van studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten.

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

THEMA'S**BESTEDING
2021 - 2024 (IN €)**

1. Soepele in- en doorstroom	1.669.340
2. Welzijn studerenden en sociale binding met de opleiding	289.300
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	223.840
4. Beperken studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten	249.540
5. Overig	178.995
TOTAAL	2.611.015

Adviesbureau Berenschot heeft in 2023 via een Implementatiemonitor de uitvoering van de NPO-plannen beoordeeld door middel van vier voortgangsrapportages HZ heeft deelgenomen aan de steekproef en heeft in 2023 de laatste tussenmeting en tevens eindrapportage goed doorlopen.

Monitoring en verantwoording

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

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

Adviesbureau Berenschot monitort via een Implementatiemonitor de uitvoering van de NPO-plannen. Door middel van vier voortgangsrapportages brengt het adviesbureau de implementatie van het NPO in kaart. De HZ heeft deelgenomen aan de monitor. Voor de zomervakantie van 2023 heeft de HZ een kwantitatieve analyse opgesteld en aangeleverd aan Berenschot; net na de zomervakantie heeft Berenschot een diepte-interview afgenomen, o.a. gericht op kwalitatieve verantwoording. Omdat de

HZ in totaal meer dan 75% van de beschikbare NPO-middelen heeft besteed, is de laatste steekproef tevens als eindmeting beschouwd. Inmiddels is de eindrapportage uitgebracht.

De HZ heeft voor de periode 2021 – 2024 € 2,8 miljoen beschikbaar, deze middelen zijn volledig ingezet.

BESTEDING 2021 – 2024

Subsidie Nationaal Programma Onderwijs	€ 2.611.015
Subsidie 'extra handen in de klas'	€ 186.831
Besteding HZ 2021 – 2024	- € 2.859.255

De HZ heeft in de periode 2021 – 2024 uit eigen middelen een extra bijdrage geleverd van € 61.409. Hieronder volgt een toelichting op de voortgang per thema.

10.2.2. Voortgang per thema

Thema 1: Soepele in- en doorstroom

De HZ heeft extra geïnvesteerd in het aanbieden van professionalisering van onze studieloopbaanbegeleiders, omdat zij een belangrijke rol hebben bij het bewaken van studievoortgang en het begeleiden en tijdig doorverwijzen van studerenden met problemen. Er zijn maandelijks bijeenkomsten voor studieloopbaanbegeleiders georganiseerd om kennis uit te wisselen over vraagstukken, specifieke problematieken en begeleidingsaanpakken. Ook zijn er in samenwerking met de studentpsychologen specialistische trainingen en masterclasses georganiseerd gericht op vaardigheden en aanpakken die de psychologische weerbaarheid van studerenden vergroot. De HZ heeft een extra trainer aangesteld voor training en intervisie van studieloopbaancoaches en het bieden van handvatten aan docenten gericht op preventie en vroegsignalering van onder andere studiestress en -vertraging

Voor het bevorderen van de doorstroom van vo naar hbo is de HBO Experience als onderdeel van de studie-oriëntatie van leerlingen in het voortgezet onderwijs en studerenden van het mbo ook in 2024 georganiseerd. Tijdens de experience ervaren leerlingen de inhoud van beroepsopleidingen en het onderwijsconcept van HZ.

Binnen het project Studentsucces in de Propedeuse is gewerkt aan de implementatie van de 'W'. Deze reflectie- en onderzoekstool is door de Dienst Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit en het lectoraat Healthy Region ontwikkeld voor studerenden. Het gaat om vragen op het gebied van studeren, welzijn en sociale binding, inclusief een verwijzing naar het begeleidingsaanbod van de HZ. In 2024 is een pilotonderzoek uitgevoerd bij de eerstejaarsstuderenden van HZ-opleidingen. Evaluatie en doorontwikkeling volgen in 2025. De tool 'W' is een doorontwikkeling van de Startthermometer die was ontwikkeld door Fontys Hogescholen. Het biedt eerstejaarsstuderenden de mogelijkheid om na de eerste lesweken en tentamens stil te staan bij de gemaakte studiekeuze en eerste ervaringen na ongeveer 100 dagen. Concrete vraag die de studerende zich hierbij kan stellen: "Zit ik op mijn plek?" In

2023 heeft circa 30% van de eerstejaarsstuderenden gebruik gemaakt van het instrument. De studerenden blijken de intentie te hebben te blijven bij hun opleiding. Ze geven aan zich thuis te voelen op de HZ.

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

Er is extra capaciteit ingezet bij de onderwijsondersteuners, aangesteld ten behoeve van docentprofessionalisering; verder bij het 'blended' maken van onderwijsprogramma's, begeleiden van docenten bij inzet van innovatieve ICT-middelen en ondersteunen bij ontwikkeling van doorstroomprogramma's en efficiëntiemodules.

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

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

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

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

Thema 2: Welzijn studerenden en binding met de opleiding

Het Student Success Centre (SSC) speelt een centrale rol in het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving voor HZ-studerenden. Zo bieden studentbuddy's peer-to-peer begeleiding aan en organiseren zij activiteiten samen met HZ Sport en Green Office, waarin ontmoeten en verbinden centraal staan. Ook zetten zij zich in om stigma's rondom (studenten)welzijn te doorbreken en bespreekbaar te maken. De studentbuddy's zijn zowel actief op de locatie in Middelburg als Vlissingen. Met de oprichting van HZ Community eind 2023 heeft het SSC de krachten gebundeld met initiatieven als HZ Sport, HZ Cult, SDG, Green Office en HZ Vitality. Gezamenlijk dragen zij bij aan pijler 4 van het HZ Instellingsplan: een bruisende community. De komende jaren ligt de focus van het SSC op verdere integratie binnen HZ Community en het versterken van sociale en inclusieve activiteiten, in lijn met het Landelijk Kader Studentenwelzijn en het nieuwe HZP-beleid.

HZ Vitality richt zich op de preventieve gezondheid en vitaliteit van zowel studerenden als medewerkers, met als doel een gezonde en energieke leer- en werkomgeving te creëren. In samenwerking met P&OO, facilitair, studentenwelzijn, het onderwijs, de community en de catering biedt HZ Vitality workshops,

trainingen, themaweken en activiteiten die bijdragen aan bewustwording en een gezonde levensstijl. Daarnaast worden er verschillende activiteiten georganiseerd om zowel fysieke als mentale vitaliteit te stimuleren, zoals:

- NETJS-week: ondersteuning van langstudeerders bij hun terugkeer naar school.
- Lessen 'De Vitale Professional': colleges over slaap, stress en motivatie voor opleidingen als Bedrijfskunde, Pedagogiek, Pabo, Social Work, Bouwkunde en Verpleegkunde.
- Weerbaarheidslessen: gericht op het versterken van mentale en fysieke veerkracht (o.a. binnen de opleiding Pedagogiek).
- Topsportbegeleiding: in samenwerking met de decanen biedt HZ ondersteuning aan topsportstuderenden.
- Circuittrainingen en bokstrainingen: fysieke trainingen op maat voor klassen.
- Yoga en energizers op aanvraag: ontspannende en activerende sessies voor studerenden en medewerkers.

Ook het Green Office draagt bij aan het welzijn van studerenden door te werken aan een duurzame en gezonde leeromgeving. Dit gebeurt onder andere via projecten rondom gezonde voeding en de vergroening van de campus. In samenwerking met HZ Vitality en de catering worden duurzamere en gezondere voedselopties aangeboden. Daarnaast draagt het Green Office bij aan de fysieke en mentale gezondheid van studerenden door het vergroenen van de campus, zoals met een HZ-tuin, een groene corridor en het planten van bomen. Via het MDT-project Buitenkans, in samenwerking met IVN, krijgen studerenden de kans om buiten de schoolmuren aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken en studiepunten te verdienen. Door coaching, een driedaagse natuurervaring en doe-activiteiten zoals het vergroenen van de campus en het helpen bij natuurherstelprojecten, draagt het programma bij aan een gezonde balans tussen studie, welzijn en natuurbeleving.

Samen zorgen het Student Success Centre, HZ Vitality en het Green Office ervoor dat studerenden zich gesteund voelen binnen een inclusieve, vitale en duurzame HZ-community.

Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stage

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

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

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

Uitval en studievertraging van studerenden en zij-instromers aan lerarenopleidingen vormt een specifiek thema in het bestuursakkoord. De HZ investeert voor de opleiding Leraar Basisonderwijs onder andere in extra uren voor de stagecoördinator, die worden gefaciliteerd uit het bestuursakkoord. In 2021 is deze extra stagecoördinator gestart, met als taak om het intensiveren van het decanaat (directe begeleiding studerenden) en het bevorderen van soepele administratieve afhandeling. De inzet is inmiddels in de normale procedure verweven en verder afgebouwd.

Thema 5: Overig

Om invulling te kunnen geven aan de ambities op bovenstaande thema's is werving van goed gekwalificeerd personeel een vereiste. De huidige omstandigheden op de arbeidsmarkt maken de werving van geschikt personeel soms complex, met name voor een hogeschool in een krimpregio. De HZ

heeft er dan ook voor gekozen om een deel van de NPO-middelen in te zetten om de arbeidsmarktcommunicatie te professionaliseren en om de ondersteuning voor de werving en selectie sterker te borgen. Gelet op de situatie van onze hogeschool is deze keuze door zowel het College van Bestuur als door de Hogeschoolraad als effectief en doelmatig beoordeeld.

Er is in 2022 een medewerker voor de opleiding Pabo aangesteld voor extra secretariële ondersteuning van het docententeam, met als doel verbetering van de processen en administratie en ontwikkelen en bewaken van de procedures. Deze samenwerking is in 2023 en 2024 gecontinueerd.

Een overzicht met een uitwerking en de voortgang van de projecten op bovenstaande thema's is terug te vinden in bijlage 6.

10.3. EXTRA MIDDELEN OCW VITALE OPLEIDINGEN VOOR VITALE REGIO'S

Het kabinet heeft € 90 miljoen beschikbaar gesteld om te voorkomen dat door een teruglopend aantal studerenden bepaalde opleidingen niet meer kostendekkend zijn en daardoor de kans lopen om te verdwijnen. De Vereniging Hogescholen heeft met dat doel het plan 'Vitale opleidingen voor vitale regio's' uitgebracht. Het plan vormde de basis om een eerste tranche aanvragen toe te kennen voor een bedrag van € 45,1 miljoen. Eind 2022 is door de HZ een aanvraag van € 9,9 mln. ingediend (voor de looptijd van 4 jaar), waarvan in 2023 uiteindelijk € 6,4 mln. is toegekend. Meerdere aanvragen van de HZ zijn inmiddels gehonoreerd. De middelen zullen worden besteed aan enerzijds de continuïteit van opleidingen en anderzijds toekomstbestendige innovatie van het onderwijs. Domein TWE heeft de middelen ingezet in onder meer een domeinoverstijgende aanpak en intensivering van de samenwerking met het praktijkgericht onderzoek van lectoraten zoals Delta Power, Data Science en Supply Chain Innovation. Ook wordt een verdergaande samenwerking tussen opleidingen in het landelijke Engineering domein onderzocht. Domein BVH heeft de middelen ingezet voor samenwerking tussen opleidingen: gezamenlijk aanbieden van onderwijsblokken, combineren Ad- en bacheloronderwijs, inrichten van een gezamenlijke student company en combineren van taken als marketing, kwaliteitszorg, internationalisering en expertteams.

In bijlage 7 is een financiële en inhoudelijke verantwoording van de in 2024 bestede middelen opgenomen.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 OPLEIDINGSPORTFOLIO HZ

Technisch domein			
Graad	Opleidingsnaam	Taal	Opleidingsvariant(en)
Associate Degree	Technische Bedrijfskunde	NL	Deeltijd
Associate Degree	Logistiek	NL	Deeltijd
Associate Degree	Energietransitie Engineer	NL	Deeltijd
Bachelor	Civiele Techniek	EN	Voltijd
Bachelor	Watermanagement	EN	Voltijd
Bachelor	Maritiem Officier	NL	Voltijd
Bachelor	Logistics Engineering	NL/EN	Voltijd
Bachelor	Bouwkunde	NL	Voltijd
Bachelor	Chemie	EN	Voltijd
Bachelor	Engineering	NL/EN	Voltijd
Bachelor	HBO-ICT	NL/EN	Voltijd
Bachelor	Technische Bedrijfskunde	EN/NL	Voltijd, deeltijd
Bachelor	Global Project & Change Management	EN	Voltijd
Master	River Delta Development (joint degree)	EN	Voltijd

Economisch domein			
Graad	Opleidingsnaam	Taal	Opleidingsvariant(en)
Associate Degree	Tourism Management	EN	Voltijd
Associate Degree	Food, Business & Innovation	NL	Deeltijd
Associate Degree	Bedrijfskunde	NL	Deeltijd
Bachelor	Bedrijfskunde	NL	Voltijd, deeltijd
Bachelor	Finance & Control	NL	Voltijd
Bachelor	Commerciële Economie	NL	Voltijd
Bachelor	Communicatie	NL	Voltijd
Bachelor	Human Resource Management	NL	Voltijd
Bachelor	International Business	EN	Voltijd
Bachelor	Sportkunde	NL	Voltijd
Bachelor	Tourism Management	EN	Voltijd

Sociaal-maatschappelijk domein			
Graad	Opleidingsnaam	Taal	Opleidingsvariant(en)
Associate Degree	Pedagogisch Educatief Professional	NL	Deeltijd
Associate Degree	Sociaal Werk	NL	Deeltijd
Bachelor	Leraar Basisonderwijs	NL	Voltijd, deeltijd, duaal
Bachelor	Pedagogiek	NL	Voltijd, deeltijd
Bachelor	Social Work	NL	Voltijd, deeltijd, duaal
Bachelor	Verpleegkunde (plus combitraject Vroedkunde ¹)	NL	Voltijd, deeltijd, duaal

¹ Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouder van de opleiding Verpleegkunde.

Daarnaast is HZ licentiehouder van verschillende associate degree-opleidingen die worden aangeboden vanuit de Associate Degrees Academie in Roosendaal. Het gaat om de volgende associate degrees: Ad Logistiek (voltijd), Ad Built Environment (voltijd), Ad Management (voltijd), Ad Sociaal Werk (voltijd en dual).

BIJLAGE 2 ONDERZOEKSPORTFOLIO

Onderzoeksgroepen HZ

Applied Research Center Technology, Water & Environment

- Lectoraat Resilient Deltas
- Lectoraat Building with Nature
- Lectoraat Water Technology
- Lectoraat Aquaculture
- Lectoraat Marine Biobased Chemie
- Lectoraat Supply Chain Innovation
- Lectoraat Biobased Constructions
- Lectoraat Data Science
- Lectoraat Delta Power
- Lectoraat Asset Management

Applied Research Centre Vitality

- Kenniscentrum Kusttoerisme
- Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren
- Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving
- Lectoraat Healthy Region
- Lectoraat Excellence and Innovation in Education
- Lectoraat Ouderenzorg (in samenwerking met UCR)

BIJLAGE 3 RAPPORTAGE DECENTRALE KWALITEITSAFSPRAKEN

Opleiding domein BHV	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:				Toelichting op investeringen		
	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
International Business	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/ Sportkunde	X	X			X		• Intensivering studieloopbaanbegeleiding om als gevolg van het afstandsonderwijs de relatie met de studerende beter te kunnen managen. • Doorontwikkeling van The Garage, om studerenden intensiever te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling. • Ontwikkeling leerlijn Hostmanship. • Praktijkonderwijs met kleinere groepen. • Extra aandacht aan studerenden n.a.v. corona. • Invoeren programmatisch toetsen blok 5-6. • Doorontwikkelen programmatisch toetsen. • Doorontwikkelen leerteams tot het ontwikkelen van autonome professionals.

Opleiding domein BHV	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:				Toelichting op investeringen		
	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
							• Extra aandacht naar stageorganisaties. • Ontwikkelen ambassadeursteam van studerenden. • Curriculumcommissie 2.0.
Finance & Control, Bedrijfskunde en HRM	X	X	X	X		X	• Extra uren voor blokcoördinatoren. • Extra uren voor slc's t.b.v. HZ Personality. • Extra uren voor portefeuillehouders onderwijs, marketing en kwaliteitszorg. • Extra uren voor doorontwikkeling SPOO/blokonderwijs, innovatie/toekomstbestendigheid van de bachelor, ontwikkeling AD doorstroomtraject. • Inhoudelijke ontwikkeling samenwerking tussen economische nationale opleidingen in blokken en thema's. • Financiering uitstapjes vanuit de opleiding i.v.m. belang socialisering studerenden (post corona). • Projecten ondernemerschap en interdisciplinair samenwerken. • Begeleiding langstudeerders.
Commerciële Economie/ Communicatie	X	X					• Blokonderwijs met intensieve feedback. • Intensievere persoonlijke begeleiding richting het afstuderen (onderzoeksvoorstel). • Projecten m.b.t. ondernemerschapsonderwijs en interdisciplinair samenwerken. • Inbedden van echte opdrachtgevers en onderzoekscentra in het onderwijs.

Opleiding domein BHV	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:				Toelichting op investeringen		
	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
							- Onderwijs- en toetsontwikkeling. - Uitbouw neurux.nl als organisatie om onderwijsactiviteiten te faciliteren..

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 2024 onder andere onderwijsontwikkeling en extra begeleiding studerenden.

Opleiding domein HEW	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professionalisering docenten	
Leraar Basisonderwijs		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 opleidingen Social Work en Pedagogiek over multidisciplinaire onderwerpen (alle derdejaars). • Extra professionalisering voor online onderwijs en gebruik HZ Learn.
Pedagogiek / associate Degree Pedagogisch Educatief Professional	X	X	X	X		X	• Op thema's wordt gewerkt met kleinere groepen studerenden om (nog meer) persoonlijk onderwijs te kunnen verzorgen. • Extra begeleiding langstudeerders en verbetering processen inhalen studieachterstand. • Inzet werkgroep Perspectiefverbreding voor inhoudelijke versterking alsmede organisatie van perspectiefverbredende excursies (congressen, uitwisselingstrajecten) voor alle opleidingsvarianten. • Ontwikkeling aangepast onderwijsmateriaal van de deeltijdopleidingen op basis van de lessen uit het eerste studiejaar (waarin gewerkt wordt met volledig flexibel onderwijs). • Het versterken van het samen opleiden met de regionale beroepspraktijk in het voltijdsonderwijs. • Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum in de bovenbouw.
HBO- Verpleegkunde	X	X	X	X	X	X	• Verbetering inrichting praktijk (vaardigheid) onderwijs, zoals scenariotrainings. Dit is verder uitgewerkt naar verbinding tussen stage en scenariotrainings. • Modernisering/uitbreiding van digitale leermiddelen en training simulatietoepassingen. Oriëntatie en pilot op VR-brillen afgerond. • Training docenten, voor leren werken met nieuwe leermiddelen en toepassingen, en implementeren in curriculum. In praktijkonderwijs verder geïmplementeerd.

Opleiding domein HEW	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:						Toelichting op investeringen
	Intensief/ kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden	Studiesucces	Onderwijs- differentiatie	Onderwijs- faciliteiten	Professiona- lisering docenten	
							• Deeltijd- en voltijdopleiding op elkaar aan laten sluiten (voor flexibel overstappen). Ontwikkeling is ook ingezet voor aansluiting AD Health en Social Work en Bachelor Verpleegkunde. • Ontwikkeling van de interprofessionele leergemeenschap: samen leren, samen opleiden. • Verkenning van een gezamenlijke afstudeerfase Vroedkunde-Verpleegkunde met onderlinge vrijstellingen, samen met hogeschool AP Antwerpen te realiseren. Dit vraagt optimale afstemming van beide programma's.
Social Work	X	X	X	X		X	• Doorontwikkeling doorstroomprogramma's (deficiëntie minoren) AD HSW. • Deelname workshops blended onderwijs voor digitale professionalisering van docenten. • Onderzoek naar (minor)aanbod toegepaste psychologie. • Teamontwikkeling deeltijd: meer eigen maken concept flexibele deeltijd en toepassing ervan en tevens de doorontwikkeling van het curriculum van de propedeuse. • Ontwikkeling van living labs, hybride werken in samenwerking met werkveldpartners, gemeente Vlissingen.
Domeinbrede kostenplaats HEW							

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 2024 onder andere onderwijsontwikkeling en extra begeleiding studerende.

Opleiding domein TWE	Koppeling met thema's sectorakkoord Verlaging DS-ratio ten behoeve van:					Intensief/kleinschalig onderwijs		
	Intensief/kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden		Intensief/kleinschalig onderwijs	Begeleiding studerenden			
					Professionalisering docenten			
Watermanagement	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 • Investeren in de uitvoering/opzet van nieuw onderwijsconcept in het nieuwe gebouw JRCZ • Deelname aan HZ-project vergroten studiesucces, o.a. in eerste leerjaar
Domein Technology, Water & Environment								

Civiele Techniek	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 facilities in ons toegepast onderwijs, inclusief het ontwerpen van practica en samenwerking met andere afdelingen. • Versterking van bestaande samenwerking in het onderwijs (bijv. uitbreiding van de WET-week met 9 opleidingen + Scalda, of verbetering van de cursus Integrated coastal challenge in samenwerking met Bouwkunde en Watermanagement). • Nieuwe samenwerkingen (i.e. Built Environment Days in samenwerking met Bouwkunde en Watermanagement; Lab Days in samenwerking met het hele domein; gedeelde track toegepaste mechanica met Engineering). • Promotie van sterkere community voor studerenden door middel van projectweek, carrière dag, gebouwde omgeving dag en sociale activiteiten.
Domein Technology, Water & Environment							
Chemie	x	x				x	• Binnen veiligheidsnormen wordt steeds meer in kleinere groepen gewerkt, wat intensievere begeleiding meebrengt • In de structuur van het Chemie-onderwijs wordt onder begeleiding van een docent gewerkt in kleine leerteams met bijbehorende opdrachten • Voorbereiding van de practica wordt binnen kleine leerteams (4-5 studerenden) uitgevoerd • Eerste- en tweejaarstuderenden 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
Domein Technology, Water & Environment							

Bouwkunde	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. - Continuëren van wervingsactiviteiten ter bevordering van instroom. Samen met een activiteiten- en promotiecommissie van studerende worden trainingen gevolgd om social media succesvol in te zetten en online) open dagen professioneel in te richten - Diverse activiteiten worden georganiseerd om de cultuur in de opleiding als een community te laten werken - Meer begeleiding (25% extra uren) door slc voor eerstejaarsstuderende.
Domein Technology, Water & Environment							
HBO-ICT	x	x				x	- Deelname aan cursussen: Cambridge, BKE en BDB - Intensieve extra begeleiding eerstejaarsstuderende (zowel inhoud als SLC) om uitval te verminderen - Verdere bouw aan interculturele samenwerking door Nederlandse en Internationale studerende te begeleiden tot daadwerkelijk samenwerken en begrip voor elkaars cultuur, alsook de organisatie van een gemixte studiereis. - Intensieve begeleiding van langstudeerders en potentieel langstudeerders als gevolg van corona, door eerder individuele situaties te vertalen naar werkbare en realistische examen programma's
Engineering	X	X					- Inzet op kwalitatief goede begeleiding voor elk van de vier afstudeervarianten - Intensieve begeleiding eerstejaarsstuderende
Domein Technology, Water & Environment							
Technische bedrijfskunde	x	x				x	- Teambuilding en ontwikkelen professionele teamcultuur. Heeft plaats gevonden met enkele teamdagen en professionele (externe) begeleiding. - Aansluiten bij HZ brede kernprocessen, waardoor PDCA cycli geoperationaliseerd worden en gewerkt kan worden aan continue verbetering van de kwaliteit en efficiency van het programma, zoals:

							- standaardisering Digitale Leer-, Werk- en Onderzoeksomgeving voltijd: - verder professionaliseren kwaliteitscyclus op cursus en curriculum niveau - versterken verbinding voltijd-deeltijd. • Ontwikkeling van blended en online onderwijs • Ontwikkeling van een fasttrack programma voor voltijd
Domein Technology, Water & Environment							
Maritiem Officier	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
cs Engineering	X	X	X			X	een • 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 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 interviewsessies

BIJLAGE 4 INHOUDELIJKE RAPPORTAGE CENTRALE KWALITEITSAFSPRAKEN

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
Student community	2020 – aanvraagronde 1	De HZ Student Community heeft als doel nationale en internationale studenten met elkaar te verbinden door het aanbieden van verschillende activiteiten. Daarnaast is het de wens de activiteiten niet alleen HZ-breed aan te bieden, maar vooral te richten op alle studenten van heel Zeeland, bijvoorbeeld ook bij Scalda en University College Roosevelt (UCR).	Project is afgerond Het project Student community is beëindigd. Er hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden waarbij voornamelijk samengewerkt is met (internationale) studenten vanuit verschillende opleidingen.	Jun 2020 – dec 23
HZ Community Programmatisch toetsen	2020 – aanvraagronde 2	De opleidingen die aan de slag zijn of gaan met programmatisch toetsen hebben de krachten gebundeld om sparringpartner voor elkaar te zijn, van gemaakte ‘fouten’ te leren, en met verrijkte inzichten het eigen curriculumontwerp te versterken. Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit sloot hierbij aan om inhoudelijke ondersteuning te bieden. Op deze manier vormen wij gezamenlijk een community of practice voor programmatisch toetsen en zetten we een feedbackcultuur neer (practice what you preach). Extra doelstelling is om de inzichten die worden opgedaan te documenteren en deelbaar te maken, zodat ook andere opleidingen binnen (en buiten) de HZ kunnen leren hiervan. Kortom, de doelstelling van de oprichting van de HZ-community Programmatisch toetsen is tweeledig: 1) de onderwijsinnovatie binnen de vijf opleidingen een boost geven; 2) andere opleidingen (binnen en buiten HZ) inspireren met de inzichten die worden opgedaan bij de (implementatie) van de onderwijsinnovatie.	Project is afgerond Het project Community Programmatisch toetsen is beëindigd afgelopen zomer. Het Teamskanaal bestaat nog, maar er worden geen interviews of bijeenkomsten meer georganiseerd.	Nov 20 – Jun 23

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
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-studierenden. 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 is afgerond Het project is ondergebracht bij het lectoraat en zal een vervolg krijgen via een aangevraagde promotiebeurs.	Sept 21 – Jul 23
Student buddy	2021 – aanvraagronde 1	Buddy heeft als doel om studierenden extra te ondersteunen bij aanvang van hun opleiding door middel van studentbuddy's. Deze buddy's kunnen studierenden ondersteunen door het beantwoorden van vragen en het delen ervaringen, om uiteindelijk samen te leren.	Project is afgerond Project is conform planning verlopen.	Apr 21 – Jul 23
HZ Sport	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2021	Vanuit de reeds bestaande afdeling HZ Sport is in 2019 een project gestart om te komen tot een verdere versterking van de HZ Community. Met name studierenden die op kamers wonen, waaronder internationale studierenden, hebben de behoefte om ook buiten 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.	Project is afgerond In 2022 heeft HZ Sport een deel van de kwaliteitsgelden besteed aan de stage- loonkosten voor twee 4ejaars Sportkunde leefstijlcoaches. Zij hebben HZ Sport ondersteund bij extra activiteiten die uitgevoerd zijn in belang van het versterken van de community. Zo zijn zij bijvoorbeeld ingezet bij de introductiedagen, hebben zij verschillende energizers verzorgd binnen opleidingen en bijgedragen aan het vergroten van het sportaanbod. Daarnaast hebben zij een grote bijdrage geleverd in het Vitality Center. Hier gaven zij groepslessen zoals circuittrainingen, cardio- boksen en cardio dancing.	Jan 21 – Dec 22

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
			Groepstrainingen in combinatie met vitaliteit staan erom bekend een positieve invloed te hebben op het welzijn en de community vorming van studerenden. Na afronding van het project zijn de resterende kwaliteitsgelden is besteed in 2023, bijvoorbeeld voor de Vitaliteitsweek en het nieuwe Vitality Center.	
Ondernemerschap door onderzoek	2021 – aanvraagronde 2	Dit project is een initiatief vanuit de opleiding Chemie en het lectoraat Marine Biobased Specialties (MBBS), die een hechte en sterke samenwerking kennen. Het onderzoek van het lectoraat focust zich op het toepassen van inhoudsstoffen verkregen uit mariene organismen in de transitie naar een bio-circulaire economie. Het verder helpen van de ontwikkeling van een duurzame zeewier-sector is daarbij een van de doelstellingen. Deze sector is dynamisch en in opbouw en praktijkvragen reiken van consument tot producent. Het doel van het project is om in samenwerking met 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.	Project is afgerond In 2023 verliep de doorontwikkeling conform plan.	Dec 21 – Dec 23
Transitieteam	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2021	De veranderende wereld om ons heen vereist dat de HZ als organisatie wendbaar is en blijft. Mede om voldoende wendbaar te kunnen blijven heeft de HZ een transitie ingezet. Daarvoor is een transitieorganisatie opgezet die zich richt op agile transformeren. In 2021 is een Transitieteam samengesteld, bestaande uit medewerkers van HZ met relevante expertise en agile vaardigheden. De	Transitieteam beëindigd Begin 2021 is het transitie team gevraagd om op een aantal HZ-brede thema's op een agile werkwijze een verandering / verbetering te realiseren. Het gaan om de volgende punten: • het thema interdisciplinair werken te continueren;	2024 beëindigd

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		focus ligt hierbij op drie thema's: de persoonlijke hogeschool, digitale geletterdheid en interdisciplinair werken. Het Transitieteam heeft een belangrijke aanjaagfunctie voor het verder brengen van het HZ transitieproces en draagt bij aan de versterking van HZ als lerende en samenwerkende organisatie. De facilitering voor de projecten van het Transitieteam is toegekend vanuit de bestemmingsreserve van 2021.	• het thema interdisciplinair werken te beleggen binnen de projecten van bedrijfsvoering; • de verantwoordelijkheid voor het thema te koppelen aan het diensthoofd DOOK; • het budget dat beschikbaar is te continueren; • de ondersteuning bij agile werken breder in te zetten binnen de projecten van bedrijfsvoering (binnen beschikbaar budget).	
Built Environment Days	2022 – aanvraagronde 1	Op de Built Environment Days komen studerende(n), professionals, alumni en HZ-medewerkers samen om te discussiëren over built environment. De dag (26-1- 2023) bestond uit een inspiratielezing, de Built Environment Award, een bedrijvenmarkt en een netwerkevent. Het initiatief komt voort uit de overtuiging dat de HZ door krachtenbundeling een belangrijke rol kan spelen in het begeleiden van de ontwikkeling van de Built Environment in de regio naar een CO ₂ -neutrale, circulaire en duurzame toekomst.	Project is niet gestart De Built Environment Day begin 2023 is buiten het projectkader georganiseerd, met grote deelname.	Niet gestart
Aquila	2022 – aanvraagronde 1	De activiteiten dienen als Community Building voor HZ-studenten op de locatie Groene Woud. Het doel van Studentenvereniging Aquila is het regelmatig organiseren van activiteiten/ netwerkgelegenheden voor studenten van verschillende opleidingen. Op deze wijze kunnen studenten na een jaar met online lessen zich fysiek verbinden met elkaar. Hierdoor worden de communicatievaardigheden van de studerende vergroot. Door een studentenvereniging op te zetten, is er een mogelijkheid voor studenten om connecties te versterken binnen en buiten de opleiding. De studentenvereniging richt	Project is afgerond Het project (Studentenvereniging Aquila) is onlangs gestopt. Het bestuur van SV Aquila bestaat uit voornamelijk 4ejaars Bouwkunde-studenten. Afgelopen jaar heeft het bestuur contact gehad met diverse partijen en/of scholieren vanuit verschillende opleidingen, die interesse hadden in een functie binnen het bestuur of commissie. Hieruit waren activiteiten gepland om de studenten bekend te maken met de werkzaamheden en functies die worden verwacht	Jul 22 – Jun 23

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		zich op de HZ locatie Groene Woud, omdat er op deze locatie geen studentenvereniging aanwezig is.	als bestuurslid binnen SV Aquila. Deze activiteiten waren verspreid over de maanden september en oktober met als doel een overdracht van bestuur in december 2023.	
Making computers work for you	2022 – aanvraagronde 1	Het doel van het project is om een serie video's op te nemen waarin tutorial-style uitgelegd wordt (met voorbeelden) hoe je een computer en veelgebruikte applicaties op een goede manier kunt gebruiken.	Project is niet gestart Het project heeft geen doorgang gevonden (is teruggegeven).	Project is niet gestart
Plagiaat-voorkomen is beter dan genezen	2022 – aanvraagronde 1	Het doel is om, onder auspiciën van de HZ-Examencommissie, online cursusmateriaal te ontwikkelen voor studerende en docenten dat duidelijk maakt wat plagiaat is en hoe het plegen van plagiaat voorkomen en gesignaleerd kan worden. Dit materiaal wordt ontwikkeld door docenten van de drie HZ-domeinen.	Project heeft geen doorgang gevonden Het project heeft geen doorgang gevonden en is teruggegeven.	Sept 22 – Jan 24
Startersfunctie NeurUX	2022 – aanvraagronde 2	Het project neurUX beoogt een betere benutting van eyetracking hard- en software voor alle HZ - studerende en docenten en gebruikers buiten de organisatie - gedurende heel het schooljaar	Project loopt In november 2022 is een projectfunctionaris aangenomen. NeurUX zal voor 'De Vrijbouter' een eyetrackingonderzoek uitvoeren. De komende maanden worden benut om projectdoelstellingen succesvol te behalen.	Dec 22 – Okt 25
Toekomstgericht onderwijs	2023 – aanvraagronde 1	Door middel van een learning community binnen de HZ en het werkveld voor het basisonderwijs willen we de zichtbaarheid van de HZ vergroten, een bijdrage leveren aan een betere wereld en betekenisvol, toekomstgericht, kwalitatief lesmateriaal ontwerpen voor de basisschool.	Project is afgerond De projectactiviteiten omvatten overleg en samenwerking met collega's, studerende en betrokken partijen. Het project wordt uitgedragen en de learning community begeleid. Lesmateriaal en een format voor lesbrieven worden ontwikkeld, en een site wordt ontworpen, gevuld en onderhouden. Pabo-studenten en leerkrachten worden gestimuleerd lesbrieven aan te leveren. De site wordt gepromoot en periodiek bijgewerkt.	Mrt 23 – Okt 24

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
NRG-weken	2023	De projectweek is belangrijk om interdisciplinair samenwerken domeinoverstijgend mogelijk te maken naast interdisciplinair leren en werken binnen de curricula. Binnen de HZ liggen hier nog meer mogelijkheden, waarbij de projectweek als een toegankelijke stap kan dienen: zowel studerenden als opleidingen maken kennis met wat ze voor elkaar kunnen betekenen en hoe ze elkaar kunnen versterken, niet alleen op sociaal vlak maar ook op inhoud. De projectweek wordt georganiseerd door een projectgroep die bestaat uit onderwijsadviseurs, docenten, collega's van de HZ Innovation Studio– The Garage en HZ Nexus. Tijdens de projectweek maken studerenden kennis met interdisciplinair samenwerken en leren zij werken met de methode design thinking. Hoewel studerenden ervoor kunnen kiezen om hun opdracht in het Nederlands op te pakken, is de voertaal tijdens de projectweek Engels. Studerenden oefenen hierdoor hoe het is om in het Engels te werken en te spreken, wat relevant is voor de interculturele omgeving waarin zij werkzaam zullen zijn. De samenwerking tijdens de projectweek bevordert de creativiteit en ontwikkeling van zowel studerenden als collega's richting t-shaped professionals.	Project is afgerond Tijdens de NRG-projectweek hebben 74 studerenden vanuit 13 verschillende studieprogramma's binnen het thema brede welvaart gewerkt aan vraagstukken rondom slimme mobiliteit. De studerenden hebben in interdisciplinaire groepen samengewerkt aan oplossingsrichtingen voor de deelvragen die opdrachtgever provincie Zeeland stelde over het thema slimme mobiliteit. Elke projectgroep heeft een coach toegewezen gekregen en een contactpersoon vanuit de provincie Zeeland. Aan de hand van de methode design thinking en geïnspireerd door guest lecturers en workshops gedurende de week, hebben de groepen het eindresultaten aan de opdrachtgever kunnen presenteren. Alle oplossingsrichtingen zijn ook toegestuurd naar de opdrachtgever.	Sept 23 – schooljaar '23/'24
Studenten community Caribisch gebied en Suriname	2022 – aanvraagronde 2	Community vast te stellen met name voor Caribisch studerenden uit de benedenwindse (Curaçao , Aruba, Bonaire), de bovenwindse eilanden (Saba, St. Maarten, St. Eustatius) en Suriname. Deze community is bedoeld om integratie tussen deze buitenlandse studerenden en de Nederlandse studerenden en de Nederlandse samenleving sneller en met succes te laten verlopen.	Project is afgerond De laatste activiteiten die hebben plaatsgevonden waren een spelletjesavond ter bevordering van groepsbinding, een afscheidsavond ter afronding van het project, en een activiteit bij Glowgolf. Daarnaast zijn er verschillende groepsactiviteiten georganiseerd, waarbij studerenden elkaar beter	Dec 22 – Dec 24

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		Door verbeteren van de integratie van studerenden ondersteunen we in de onderwijsbehoefte, waardoor zij eerder hulp vragen (indien nodig) en ook weten waar ze deze kunnen vinden. Hiermee wordt mogelijk studie-uitval en/of vertraging voorkomen.	leerden kennen en gegevens uitwisselden. Studerenden die eerder betrokken waren bij de community vonden elkaar goed, maar voor nieuwe studerenden was het lastig om activiteiten te regelen. Promotie van de opleiding verpleegkunde en vroedkunde is uitgevoerd in het Caribisch gebied. Voor het nieuwe jaar hebben enkele studerenden aangegeven buddy te willen zijn voor nieuwe HZP-studerenden om hen te ondersteunen.	
Gender en Sexuality Alliance (GSA)	2023 – aanvraagronde 1	Het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving voor LGBTQ+ (lesbisch, homoseksueel, biseksueel, transgender, queer) studerenden en medewerkers op de campus. Dit omvat het bevorderen van bewustwording, educatie, en het aanmoedigen van inclusiviteit en acceptatie binnen de instelling. Specifieke doelstellingen: 1. Het bieden van een platform voor LGBTQ+-studerenden en medewerkers om samen te komen, hun ervaringen te delen en elkaar te ondersteunen. 2. Het organiseren van evenementen, workshops en voorlichtingsactiviteiten om bewustwording te vergroten over kwesties met betrekking tot gender en seksualiteit. 3. Het bevorderen van gelijke kansen en het bestrijden van discriminatie en vooroordelen op basis van genderidentiteit en seksuele oriëntatie. 4. Het bieden van middelen, ondersteuning en verwijzingen naar LGBTQ+-vriendelijke diensten binnen en buiten de universitaire gemeenschap.	Project loopt Er hebben diverse evenementen plaatsgevonden, waaronder vier Community SDG-events (Coming Out Day, Paarse Vrijdag, Future Talk, Lunchlecture). De GSA heeft actief sociale media ingezet om activiteiten en evenementen te promoten. Bij DIG DMC is gewerkt aan betere vindbaarheid op de interne website. Samenwerking met lokale organisaties heeft geleid tot gezamenlijke evenementen, en er zijn wervingscampagnes gehouden via open dagen en intro-dagen. Daarnaast zijn er maandelijkse sociale bijeenkomsten georganiseerd, zoals het aansluiten bij de COC vrijmibo in Koffieband.	Apr 23 – Eind schooljaar 24-25

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		5. Het samenwerken met andere studentenorganisaties, universitaire afdelingen en externe partners om een inclusieve en diverse campuscultuur te bevorderen. Het doel van een GSA is om een positieve impact te hebben op het welzijn en de ervaring van LGBTQ+- individuen binnen de academische omgeving en om een cultuur van respect, begrip en inclusie te bevorderen.		
Community building HBO-V	2023 – aanvraagronde 1	Het doel van dit pilotproject is om tijdens een schooljaar (cohort 2023-2024) te zorgen voor meer verbinding in de community binnen het sociale domein door het organiseren van verschillende activiteiten om verbinding tussen studerende onderling, docenten en het werkveld te stimuleren.	Project is afgerond Er hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden, waaronder een introkamp, gezamenlijke ontbijten, samen studeren (pub quiz) en een nieuwjaarsborrel. Het introductiekamp wordt voortgezet naar 2024-2025, met financiering vanuit de opleiding. Binnen het team is meer aandacht besteed aan verbinding, door startmomenten beter in het rooster te integreren.	Sept 23 – Sept 24
Cultuur binnen domeinen	2023 – aanvraagronde 1	Het doel van het project 'Cultuur Binnen Domeinen' is om studerende in aanraking te brengen met culturele activiteiten (persoonlijke ontwikkeling) binnen het onderwijscurriculum. Deze activiteiten vinden plaats in samenspraak met docenten, opdat ze binnen de thema's passen, die op dat moment behandeld worden. Ze worden ontwikkeld in samenwerking met (inter)nationale culturele instellingen en professionals. Activiteiten vinden binnen het lesprogramma (klassikaal) plaats, waardoor er tevens sprake is van sociale cohesie. Bovendien zijn ze gratis voor de studerende. De pilot focust zich op de opleidingen van het domein Health, Education & Wellbeing en wordt	Project loopt De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden: Escape Tour Middelburg, Kinderliteratuur tijdens FbtS met Jacques Vriens + Q&A tijdens Film by the Sea, Documentaire "Zwarte Stem" + Q&A: tijdens Film by the Sea, Kinderboekenweek met schrijver Claudia Jong, World Press Photo tentoonstelling + stadswandeling rond thema slavernij, Leesbevordering /schrijversbezoek / kinderboekencarrousel, activiteit college van Remy Gieling + stage- / banenmarkt tijdens het evenement Contacta, i.s.m. LMG en Eezie, activiteit college van	Mei 23 – mei 24

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		gefaseerd uitgebreid naar andere opleidingen, waaronder ICT.	Ray Klaassens + Ireen Wüst + stage- / banenmarkt tijdens het evenement Contacta, i.s.m. LMG en Eezie, college van Ray Klaassens + Ireen Wüst + stage- / banenmarkt tijdens het evenement Contacta, i.s.m. LMG en Eezie, Theatercollege Teun Toebe + Q&A, Masterclass cultuureducatie (film, muziek, poëzie, architectuur, rollenspellen) en Pedagogiek-1 + Social Work-1 samen Dansvoorstelling “Het verrotte Leven van Floortje Bloem” + interdisciplinaire opdracht.	
HZ Food Community	2023 – aanvraagronde 1	Het vormgeven van een HZ food community, waarbij samen werken en samen leren, binnen de uitdagingen die er liggen binnen de Zeeuwse foodsector, het uitgangspunt is. Onze doelstelling is om een HZ-visie te formuleren over samen werken aan de voedseltransitie binnen de regio. We zullen deze visie doorvertalen naar het organiseren van een aantal HZ-brede duurzame activiteiten rondom het thema Food en we betrekken studenten middels co-creatie. Met het verwoorden van de visie en het vormen van de food community kan HZ zich binnen de regio Zeeland onderscheiden en positioneren binnen de voedseltransitie.	Project loopt conform plan De volgende projecten hebben plaatsgevonden: • Kickoff Food Community tijdens de Dutch Food Week -> Catering verzorgde HZ-breed een duurzame lunch met Zeeuwse ingrediënten, waaronder mosselen. • Diverse overleg en afspraakmomenten i.v.m. uit te zetten acties -> Aanhaken bij diverse events rondom food (bv. expeditie Schelp en Wier, Get Unlocked) en aanhaken opleiding GCPM, Boer en Buur (Green Office)	Sept 23 – Jul 25
HZ Music oefenruimte	2023 – aanvraagronde 1	Studenten kunnen samen muziek maken of ernaar luisteren.	Project loopt Er is een voorstel ingediend voor de oprichting van een muziekruimte voor studenten. Na verkenning zijn twee opties bekeken: het bouwen van een eigen muziekruimte binnen de HZ of het huren van een ruimte in de Muziekkazerne in Vlissingen. De keuze is gevallen op de tweede optie, het huren van een	Jun 23 – Sept 24

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
			ruimte bij de Muziekkazerne, gelegen achter de HZ-locatie aan de Edisonweg. De muziekkazerne biedt geluidsdichte oefenruimtes met een toegangssysteem voor studerenden. Diverse instrumenten zijn aangeschaft via kwaliteitsgelden en kunnen door studerenden worden gebruikt. De ruimte is via verschillende kanalen gecommuniceerd, en een aanmeldsysteem is geïntegreerd in de Self Service Portal om het gebruik van de ruimte te monitoren.	
SDG Events	2021 – vanuit bestemmingsreserve 2020	Bij de HZ ben je niet slechts een studerende of medewerker; je bent een actieve deelnemer aan de transformatie naar een betere wereld. Onze hogeschool is de broedplaats waar je niet alleen kennis verwerft, maar waar je gedurende je studie wordt gesmeed tot een wereldburger met een grenzeloze blik. Hier vind je de vrijheid om je ware zelf te zijn, ontwikkel je de vaardigheid om in dialoog te treden en krijg je de kracht om in multidisciplinaire samenwerking de grootste uitdagingen aan te pakken. Na vier jaar aan de HZ ben je niet alleen vakbekwaam, maar tevens doordrenkt van culturele sensitiviteit, doordrongen van maatschappelijk bewustzijn en in staat om een waardevolle bijdrage te leveren aan de meest prangende kwesties van onze tijd - de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's). De HZ fungeert als de onmisbare schakel die praktijk, onderwijs, overheid en de samenleving in Zeeland verenigt. Samen dragen we de collectieve missie om duurzame oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken	Afgerond Het CvB heeft in juli 2023 besloten dat de SDG Events structureel gefinancierd worden, in plaats van vanuit de tijdelijke kwaliteitsgelden. Daarmee is besloten om voor 2023-2024 de SDG Events te bekostigen uit de kwaliteitsgelden, aangevuld met de bestemmingsreserve en project wordt ondergebracht en ingebed in de afdeling Community. De afgelopen periode hebben diverse activiteiten plaatsgevonden zoals: de Orange the World-campagne, Internationale Dag tegen Geweld tegen Vrouwen, Internationale vrouwendag, zelfverdedigingsclinics voor vrouwen, Internationale mannendag, Muzikale voortelling, inzet lezers bij de HZ, de Zeeuwse inclusieweek, kennismakinglunch GSA-leden, Netwerkmiddag voor lhbt+-netwerken, Kenniskast gedeeld verleden, GSA DoMiBo HZ	Afgerond in 2024

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		en een blijvende, tastbare impact te realiseren. Wij zijn er diep van overtuigd dat de tijd die je aan de HZ besteedt niet slechts een persoonlijke investering is, maar tevens een investering in een rechtvaardige, duurzame, en inclusieve wereld. Dit is onze gezamenlijke bestemming en onze vastberaden toekomst.	Middelburg en GSA VrijMiBo, activiteit rond verkiezingen Tweede Kamer.	
Wet-Week	2023 – aanvraagronde 2	Tijdens deze projectweek werken ruim 300 studenten van HZ University of Applied Sciences, Scalda en University College Roosevelt samen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van energie, voedsel en water. De deelnemers, afkomstig van diverse (technische) opleidingen, vormen een mix van nationale en internationale studenten. In teams buigen zij zich over uitdagingen die zijn ingebracht door ondernemers, organisaties, overheden en onderzoeksgroepen uit de regio. De organisatie van de week is in handen van de HZ.	Project is afgerond In de week van 4 november is een WET-week georganiseerd met meer dan 300 deelnemers van verschillende onderwijsinstellingen, waaronder HZ, ADA Rosendaal, UCR en Scalda. Het eindevent, waarin alle projectresultaten werden gepresenteerd, is verzorgd door het Delta Climate Center en vond plaats in CineCity. De projecten zijn verzameld en gebundeld door Nexus.	Jan 24 – Jan 25
Deltapatrol	2024 – aanvraagronde 1	Extreme weersverschijnselen in de delta worden onvoldoende vastgelegd door reguliere monitoring, omdat metingen te ver uit elkaar liggen. <i>DeltaPatrol</i> speelt hierop in door een storm-chaser team van studenten op te zetten om tijdens extreme gebeurtenissen (zoals stormen en hittegolven) gedetailleerde metingen te verrichten. Het initiatief richt zich op studenten van ‘Water’-opleidingen, om hen praktijkervaring te bieden en hun passie voor waterbouwkunde, deltanatuur en klimaatadaptatie aan te wakkeren. De verzamelde data is	Project loopt conform plan Veel studenten zijn bereikt met DeltaPatrol. De uitdaging zit nu in het consolideren van een storm-chaser team en het actief en betrokken houden van studenten. Dit doen we o.a. via regelmatige updates en het organiseren van activiteiten. De komende periode staat in het teken van veldactiviteiten. Hierbij is het het doel dat studenten zelf meer initiatief gaan tonen dan wat tot nu toe gebeurt. Dit beogen we te doen d.m.v. het opsplitsen van deze grote groep in kleinere groepen	Jan 24 – Jun 25

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		waardevol voor onderzoek en draagt bij aan een toekomstbestendige delta.	met specifieke verantwoordelijkheden (zoals het opstellen van een meetplan, het analyseren van data, het logistiek organiseren van velddagen).	
Een piano voor de kantine in Middelburg	2024 – aanvraagronde 1	Het doel van dit project is om de kantine van onze hogeschool in Middelburg te verrijken met een piano, waardoor een positieve en inspirerende sfeer wordt gecreëerd voor zowel studerende(n) als medewerkers	Project is afgerond Af en toe weet iemand de piano te vinden en wordt er een mooi riedeltje gespeeld. Er is ook ruimte vrijgemaakt om te kunnen dansen.	Jan 24 – Feb 24
HZ Debatteam (Fase 3 MUN-participatie)	2024 – aanvraagronde 1	Een HZ-debatteam dat vanuit de HZ wordt gecoördineerd en deel zal nemen aan nationale en internationale debatwedstrijden.	Project Afgerond Momenteel bestaat de debatgroep uit negen zeer betrokken studerende(n) uit het HEW domein. Bij deze studerende(n) zijn de debatvaardigheden inmiddels goed ingeslepen en participeren wij, op het moment van schrijven van deze rapportage, aan MUN Marrakesh. Tevens is de groep druk bezig met de voorbereidingen voor de nationale wedstrijden tussen HBO opleidingen onderling. Daarnaast is de groep druk in beweging om meerdere studerende(n) uit de HZ Edisonweg te werven om het debatteam te versterken. Er lopen nu contacten en afstemming met Finance & Control en Bedrijfskunde. Bij deze opleidingen worden momenteel ook al trainingen gegeven. Op de Pabo en Pedagogiek worden nu voorlichtingen georganiseerd. Er liggen concrete acties klaar om een promotie/voorlichtingsfilmpje op te nemen.	Jan 24 – Mei 24

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
Liever lezen	2024 – aanvraagronde 1	Lezen draagt bij aan belangrijke vaardigheden voor de arbeidsmarkt en het persoonlijke leven. Op de pabo speelt leesbevordering daarom een grote rol, zowel voor studerenden als toekomstige leerkrachten. De pilot HZ Pabo Leest! stimuleert het gebruik van jeugdliteratuur in alle vakken en laat zien dat studerenden willen lezen, maar extra motivatie nodig hebben. Om de leescultuur verder te versterken, starten we een leesgroep met studerenden, docenten en mediatheekmedewerkers. Hierin delen we leeservaringen, bespreken we recente (jeugd-)literatuur en wisselen we ideeën uit. Bij succes willen we dit HZ-breed uitbreiden, mogelijk zelfs internationaal.	Project loopt Doordat de collega die de aanvraag mede-initieerde niet op HZ kon blijven werken en er een nieuwe collega betrokken is bij het project, heeft het even geduurd voordat er tot actie overgegaan kon worden. Vanaf oktober is de bal gaan rollen en zijn er acties uitgezet. Er wordt uitgekeken naar de eerste bijeenkomst op 27 november en de initiatiefhouders zijn benieuwd hoe die zal gaan verlopen. Naar aanleiding van de ervaringen zullen we toekomstige bijeenkomsten vormgeven.	Jan 24 – Jan 25
Beter tien vogels in de lucht	2024 – aanvraagronde 1	Dit project richt zich op het samenbrengen van mensen en het bewust maken van hun rol in de wereld. Door menselijk gedrag wordt de natuur beïnvloed, wat soms leidt tot verstoring van de biodiversiteit. Het project is in eerste instantie gericht op het herstel van de vogelstand en het verminderen van afval. Het idee is om circulaire, biobased vogelhuisjes en voederhuisjes van afvalmaterialen te maken, voorzien van gedichten, en deze op verschillende locaties te plaatsen. De huisjes kunnen geproduceerd worden op het machinepark van de HZ, of met hulp van studerenden. Ze worden aanvankelijk op de bolwerken van Middelburg geplaatst, met de bedoeling om ze uiteindelijk in heel Zeeland te verspreiden, voorzien van het HZ-logo en een	Project loopt Tijdens de Projectweek Bouwkunde werkten 4 groepen aan 3 thema's ter voorbereiding op de HZ-brede uitrol in 2025. De Lignolock-apparatuur (voor biobased houten verbindingen) wordt in de WET-week ingezet. In deze week werken 2 groepen interdisciplinair verder aan de bouw van vogelhuisjes, waarbij kwaliteit centraal staat, en het resultaat wordt aan het eind van de week gepresenteerd.	Jan 24 – Jan 26

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		QR-code. Het ontwerp van de huisjes wordt afgestemd op beschikbare afvalstromen en machines. Verschillende interdisciplinaire projectgroepen, waaronder ontwerpers, biologen, dichters, en ICT'ers, werken samen om de uitvoeringsfase voor te bereiden.		
HZ Cult Plus / Cultuureducatie binnen het curriculum	2024 – aanvraagronde 1	Het doel van het project 'Cultuureducatie binnen het curriculum' is om studerenden in aanraking te brengen met culturele activiteiten (persoonlijke ontwikkeling) binnen het onderwijscurriculum. Deze activiteiten vinden plaats in samenspraak met docenten, opdat ze binnen de thema's passen, die op dat moment behandeld worden. Ze worden ontwikkeld in samenwerking met (inter)nationale culturele instellingen en professionals. Activiteiten vinden binnen het lesprogramma (klassikaal) plaats, waardoor er tevens sprake is van sociale cohesie.	Project loopt Gedurende het jaar hebben tal van activiteiten plaatsgevonden, waaronder een 2-daagse excursie en het bezoeken van een theater. Het jaarprogramma loopt door, en het tweede semester krijgt momenteel vorm.	Jan 24 – Jun 25
Uitbreiding VR in de opleiding HBO-V en andere opleidingen	2024 – aanvraagronde 1	In september 2023 begon de HBO-V met VR-trainingen voor tweedejaarsstuderenden, met tien VR-brillen en toegang tot de VR-Bieb. Vanwege het succes werd gevraagd om meer brillen en een abonnement bij Vrendle, zodat ook eerstejaars en andere opleidingen, zoals Social Work, hiervan kunnen profiteren. De VR-trainingen bieden een immersive leerervaring en kunnen door verschillende opleidingen en collega's worden gebruikt voor diverse scenario's, zoals BHV en agressietraining. Het project ondersteunt de ambities uit het instellingsplan 2022-2027 voor het ontwikkelen van professionals in een wereld in transitie.	Project loopt Bij de start van het project werd besloten om bestaande VR-brillen te gebruiken in plaats van nieuwe aan te schaffen, wat zorgde voor afstemming tussen verschillende partijen en extra tijd voor het klaarmaken van de brillen en licenties. Sinds twee weken worden zowel de VR-Bieb als de Vrendle-bibliotheek gebruikt. Collega's van Social Work maken sinds oktober gebruik van de brillen, en in leerjaar twee worden al VR-lessen gegeven. Keuzes worden gemaakt over welke scenario's geschikt zijn voor de verschillende leerjaren. Het plan is om VR-lessen in leerjaar 2 voort te zetten en in leerjaar 1 te starten. Door een gewijzigde aanbesteding kunnen	Jun 24- Jul 25

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
			nu 120 uur in plaats van 60 uur VR-lessen worden gegeven, met evaluaties na elk blok.	
Nieuwe Energie Tijdens Je Studie!	2024 – aanvraagronde 1	HZ-studerenden met studievertraging krijgen de mogelijkheid om deel te nemen aan een 'Nieuwe Energie Tijdens Je Studie (NETJS)'-week, waarin nieuwe energie wordt aangewakkerd om de studie weer op te pakken. Studerenden worden letterlijk in beweging gebracht door groepsactiviteiten. Daarnaast zijn er workshops gericht op het boosten van executieve vaardigheden, zoals timemanagement en plannen, en op het vergroten van motivatie. Er is aandacht voor binding met de HZ en de eigen opleiding, evenals voor wat op de langere termijn nodig is om het studeren voort te zetten.	Project loopt Verkennde gesprekken zijn gevoerd met de domeinen HEW en BVH. Vanuit deze domeinen sluiten de PABO en BK aan bij de eerste NETJS-week van 4 tot 8 november. Het draaiboek is opgesteld en alle voorbereidende taken zijn uitgevoerd om de week volledig te laten verlopen.	Jun 24 – Jul 25
StudentenKunst in de buitenruimte	2024 – aanvraagronde 1	Dit project heeft als hoofddoel het creëren en plaatsen van duurzame kunstwerken, gemaakt van biobased materialen, rondom de HZ-schoolomgeving op een milieuvriendelijke manier. Door studerenden te laten samenwerken met kunstenaars ontstaat een levendige en inspirerende sfeer waarin zij hun creativiteit kunnen uiten. Naast de visuele verrijking van de campus draagt het project op een speelse en creatieve manier bij aan meer bewustwording over duurzaamheid binnen de HZ-community.	Project loopt Voor de HZ-tuin wordt een ontwerp ontwikkeld voor een levende constructie van wilgentakken, zoals een wilgenzitplek. Daarnaast zijn voorbereidende gesprekken gevoerd over een muurschildering met thema's als klimaatzorgen en hoop, evenals met een mogelijke kunstenaar. Er wordt verkend hoe het kunstproject kan worden gekoppeld aan HZ 2024/2025.	Jun 24 – Jun 25
Workshops groene buiten- en binnenruimtes	2024 – aanvraagronde 1	Het creëren van meer groene en bloeiende binnen- en buitenruimtes die functioneel aansluiten bij de HZ en de community versterken. Dit wordt gerealiseerd door workshops over tuinieren en voeding in de HZ-tuin, evenals workshops over vergroening van binnenruimtes en	Project loopt Workshops over tuinieren en voeding zijn georganiseerd, inclusief het bereiden van maaltijden met eigen oogst. De behoeften van studerenden voor vergroening van binnenruimtes zijn geïnventariseerd, onder andere met de	Jun 24 – Jun 25

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		studentenkamers, met als doel een gezondere en aantrekkelijkere leefomgeving.	Hogeschoolraad. Tijdens het HZ Green Office Lustrum vond een workshop plaats over planten vermeerderen en macramé maken. Daarnaast zijn planten geplaatst in een klaslokaal met slechte luchtkwaliteit na metingen. Met het resterende budget kunnen nog een beperkt aantal workshops worden georganiseerd.	
Modulor Excursie	2024 – aanvraagronde 1	Het organiseren van een excursie voor Bouwkundestuderenden van verschillende jaren bevordert kennisoverdracht, waarbij oudere studerenden hun ervaring delen en hun eigen begrip verdiepen. Interdisciplinaire discussies stimuleren kritisch denken en verbreden het inzicht in bouwkundige vraagstukken. Daarnaast versterkt een gezamenlijke activiteit de gemeenschap binnen de opleiding, wat de samenwerking en verbondenheid bevordert. Tot slot biedt een excursie een leerzame en plezierige afsluiting van het studiejaar, waarbij studerenden hun theoretische kennis in de praktijk kunnen toepassen.	Project is tijdelijk stopgezet Het oorspronkelijke plan van Modulor kon vorig studiejaar niet worden uitgevoerd. Hoewel was afgesproken om het idee en de goedkeuring van de kwaliteitsgelden over te dragen aan een nieuw bestuur, is er nog geen bestuur gevonden. Hierdoor zijn de kwaliteitsgelden niet besteed en valt er nog niets te rapporteren.	Jun 24 – Jun 25
Make the change! HZ Changemaking Community	2024 – aanvraagronde 1	Het project HZ Changemaking Community verbindt (oud-)studerenden, docenten en medewerkers om samen duurzame en maatschappelijke impact te maken. Via een ambassadeurschap, workshops, de HZ Changemaker Award en een digitaal platform worden changemaking skills ontwikkeld en samenwerking gestimuleerd. De Award biedt deelnemers een podium en een prijs van €750. Dit legt de basis voor een blijvende HZ Changemaking Community.	Project loopt De activiteiten verlopen goed. Voor de pilot is materiaal verzameld over change making onder studerenden en medewerkers tijdens workshops en een medewerkersdag. De Change Maker Award 2024 was succesvol en werd positief ontvangen. Na afloop is een evaluatiegesprek gevoerd met genomineerden om verbeteringen en verdere betrokkenheid te bespreken. De verzamelde input wordt geanalyseerd om vervolgstappen te bepalen en change making verder te integreren. De	Mei 24 – Jul 25

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
			resultaten bieden inzicht in de impact op studerenden, medewerkers en beroepsbekwaamheid. Voor verdere ontwikkeling van het project is ondersteuning nodig om meer aandacht te genereren voor change making en om de Awardshow in 2025 succesvol neer te zetten.	
Avondje bowlen met cluster engineering	2024 – aanvraagronde 2	Ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan is vorig jaar een bowlingavond georganiseerd, die door studerende Engineers als leuk en leerzaam werd ervaren. Het bestuur heeft besloten dit jaar opnieuw een bowlingavond te organiseren, ditmaal voor het cluster Engineering. De activiteit is bedoeld om de community en verbinding tussen verschillende leerjaren binnen het cluster te versterken.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Dec 24 – Feb 25
In de voetsporen van Erasmus	2024 – aanvraagronde 2	Het project richt zich op de ontwikkeling en uitvoering van het Erasmus Plus Blended Intensive Programme (BIP), waarbij studerenden in internationale, transnationale en transdisciplinaire teams werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Het programma combineert online en fysieke leeromgevingen, waarbij een challenge-based learning benadering wordt toegepast. Het doel is om studerenden te voorzien van de vaardigheden en ervaring om effectief samen te werken in een internationale context, waarbij ze bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Het project omvat de ontwikkeling van een onderwijseenheid, de contractering van samenwerkingspartners, en de implementatie van het programma volgens de richtlijnen van het BIP.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Dec 24 – Dec 26

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
Leia-digitale assistent die helpt bij het inrichten van learn	2024 – aanvraagronde 2	Dit project ontwikkelt een AI-tool die HZ-docenten ondersteunt bij het inrichten van digitale leeromgevingen. De tool helpt bij het afstemmen van leerdoelen, activiteiten en toetsen, en biedt suggesties voor passende leeractiviteiten. Het project start met een pilotfase voor een beperkte groep docenten, met als doel tijdsbesparing en kwaliteitsverbetering in het onderwijskundig ontwerp. De tool draagt bij aan de ambities van het HZ Instellingsplan door digitalisering strategisch te benutten en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Sept 25 – Mar 26
HZ inclusief leerklimaat	2024 – aanvraagronde 2	Dit project heeft als doel samen met docenten en studenten uit het HEW en TWE domein handelingsstrategieën te ontwerpen die aansluiten bij de context van de opleiding en het eerste leerjaar, met als resultaat een inclusief leerklimaat. Het speelt in op de behoefte van docenten, studenten en beleidsmakers om een inclusievere leeromgeving te creëren. Dit project richt zich specifiek op de eerstejaars studenten, aangezien zij zich in een kritieke fase van hun studie bevinden. Het doel is om docenten meer handelingsbekwaamheid te bieden op het gebied van inclusie en zo een leeromgeving te creëren die de basis legt voor de verdere opleiding en het toekomstige werkveld.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Sept 25 – Sept 27
Biobased Battle 2025	2024 – aanvraagronde 2	De Biobased Battle is een internationale competitie tussen studenten van verschillende universiteiten in Nederland en Finland. In multidisciplinaire groepen werken studenten een week lang (online) samen om de beste praktische biobased oplossing te vinden voor een uitdaging in een werkveld. De eerste Biobased Battle werd georganiseerd in 2023, gevolgd door de tweede editie in	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Nov 24 – Apr 25

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		2024, waaraan 142 studerenden (waarvan 25 van HZ) van zeven verschillende universiteiten deelnamen. Dit jaar heeft HZ de leiding in het organiseren van dit evenement.		
Herinrichting inspiratieruimtes JRCZ	2024 – aanvraagronde 2	Het project richt zich op het herinrichten van de inspiratieruimtes binnen het Joint Research Centre Zeeland (JRCZ) om een sterke community van studerenden en docenten te creëren. De blauwe, rode en groene ruimtes worden opnieuw ingericht als ontmoetingsplekken voor ontspanning, samenwerking en inspiratie. Het doel is een aantrekkelijke en multifunctionele omgeving te bieden die bijdraagt aan een bruisende community en aansluit bij de ambities van het HZ Instellingsplan.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Jan 25 – Jan 27
BE Connected	2024 – aanvraagronde 2	Dit project richt zich op het versterken van de community binnen de opleidingen Civiele Techniek, Watermanagement en Bouwkunde, door studerenden en docenten dichter bij elkaar te brengen. Gebaseerd op het succes van de Grote Bouwkunde Kerst Show, wordt het communitygevoel vergroot door gemengde activiteiten tussen jaargangen en docenten. Het doel is om eind 2025 de drie opleidingen samen te voegen tot het cluster Built Environment, waardoor een solide, verbonden community ontstaat. Dit sluit aan bij Ambitie 4 van het HZ Instellingsplan 2022-2027, met als doel een bruisende community te creëren die ook andere opleidingen binnen HZ inspireert.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Nov 24 – Jan 26
Gezonde voeding voor studerenden	2024 – aanvraagronde 2	Dit project richt zich op het bevorderen van gezonde en betaalbare voeding voor studerenden, door het vergroten van het aanbod van gezonde voeding via de HZ catering, het organiseren van meal preps en moestuin sessies. Het sluit aan bij de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Jan 25 – Jan 26

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		(SDG's 1, 2, 3, 13, 15, en 17) en heeft een hoge impact met een relatief klein budget. Het project bevordert gezondheid, duurzaamheid en samenwerking met lokale partners zoals Plantalia, Cityseeds en het IVN. De drie focusgebieden zijn: het vergroten van het gezonde aanbod via catering, het organiseren van meal preps en de voortzetting van moestuinactiviteiten.		
SV Hello World	2024 – aanvraagronde 2	SV Hello World, opgericht in 2016, richt zich op het samenbrengen van ICT-studerenden en het creëren van een sterke community binnen HZ University of Applied Sciences. Door de jaren heen heeft de vereniging zich gericht op het bevorderen van betrokkenheid via diverse activiteiten, van educatieve workshops tot sociale en professionele ontwikkelingsevenementen. Het doel is om de studentbeleving verder te verbeteren door meer kansen te bieden voor leren, samenwerking en netwerken, en zo de HZ-community te versterken. SV Hello World streeft ernaar diepere verbindingen te creëren tussen studerenden, alumni en professionals, om studerenden goed voor te bereiden op hun toekomstige carrières en bij te dragen aan de missie van de universiteit.	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Sept 24 – Jul 25
Vervolg HZ Debatteam	2024 – aanvraagronde 2	Het HZ-debatteam neemt dit jaar deel aan het MUN in Marrakesh en een landelijk toernooi in mei. Daarnaast heeft het team al deelgenomen aan een lokale wedstrijd en staan er meerdere evenementen op de planning. Omdat het team nog niet structureel is geborgd, is het afhankelijk van kwaliteitsgelden. Daarom wordt opnieuw een beroep gedaan op deze financiering. Het debatteam draagt bij aan de doelstellingen van het HZ Instellingsplan door communityvorming te stimuleren en	Project loopt Het project is eind 2024, begin 2025 toegekend. Een voortgangsrapportage is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal op een later moment via de gebruikelijke kanalen binnen de HZ worden gedeeld.	Jan 25 – Jan 26

Projectnaam	Toekenningsjaar	Projectomschrijving	Voortgang	Projectduur
		maatschappelijke vraagstukken te behandelen binnen de context van de Sustainable Development Goals. Daarnaast bevordert debatteren het kritisch, creatief en probleemoplossend denken en versterkt het de communicatieve vaardigheden van studenten. Ook leren studenten zichzelf en hun mening overtuigend presenteren, een essentiële 21st-century skill die binnen alle domeinen wordt erkend als waardevol.		

BIJLAGE 5 TERUGBLIK HOGESCHOOLRAAD OP KWALITEITSAFSPRAKEN

Deze bijlage bestaat uit twee gedeelten, te weten een terugblik op 2024 en een terugblik op de gehele periode 2019 – 2024.

Terugblik 2024

Voor de twaalfde en voorlopig laatste ronde van de kwaliteitsafspraken zijn twaalf projectaanvragen ingediend, met een maximaal bedrag van €50.000 per aanvraag. De adviescommissie kwaliteitsafspraken heeft alle aanvragen beoordeeld op relevantie, impact en haalbaarheid.

Van de twaalf ingediende projecten hebben tien een positief advies ontvangen, waarvan twee onder voorbehoud van afstemming met de facilitaire dienst. Eén aanvraag is afgewezen, en één aanvraag kreeg geen advies. De positief beoordeelde projecten richten zich onder andere op onderwijsverbetering, inclusiviteit, duurzaamheid en studentenwelzijn.

De commissie waardeert de diversiteit en betrokkenheid bij de ingediende plannen. Er is gelet op brede toepasbaarheid, meetbare resultaten en structurele borging. Enkele aandachtspunten zijn het draagvlak binnen de organisatie, de haalbaarheid van plannen en de onderbouwing van begrotingen.

Terugblik periode 2019 - 2024

Vanaf de eerste voorbereidingen in 2018 is de Hogeschoolraad van de HR betrokken geweest bij de kwaliteitsafspraken en de realisatie van de voornemens. De wijze waarop dit is gebeurd, is weergegeven in het jaarverslag. In deze bijlage reflecteert de HR hierop.

De HR kijkt terug op een constructieve samenwerking met het College van Bestuur. Ook het overleg met de RvT is als positief ervaren. Alle gremia werkten aan hetzelfde doel: verbeteren van de onderwijskwaliteit. De HR is zeker ook positief over de samenwerking in de gezamenlijke adviescommissie, die de projectaanvragen beoordeelde en aan het CvB adviseerde over toekenning dan wel afwijzing.

Het proces om te komen tot kwaliteitsafspraken is goed verlopen. De HR is er trots op dat de HZ destijds de eerste instelling was waarvan het bestedingsplan en beoordelingskader voldeden aan de criteria van de NVAO en dus werden goedgekeurd. Op die manier ging geen tijd verloren en kon snel worden gestart met projecten waaraan grote behoefte bleek te bestaan, zoals intensivering van de begeleiding van studerende(n). Ook het feit dat in het beoordelingskader is opgenomen dat studerende(n) (studentleden van de HR) mede-adviseren over de projectaanvragen, stemt tot voldoening. Studentleden van de HR hebben meermalen op landelijke conferenties op het podium gestaan om toe te lichten hoe het totstandkomingsproces bij de HZ is verlopen; de HZ is daarbij gepresenteerd als good practice.

De HR heeft gekozen voor een actieve bijdrage in het proces, door bijvoorbeeld al in een vroeg stadium mee te denken over het bestedingsplan, het beoordelingskader en het proces, of over mogelijke optimalisatie van het proces in de jaarlijkse evaluaties. Mede door de inbreng van de HR is bijvoorbeeld de mogelijkheid ingesteld om een 'light'-aanvraag in te dienen via een vereenvoudigde aanvraagprocedure. De HR is van mening dat hierdoor daadwerkelijk de drempel om een aanvraag in te dienen, is verlaagd. Dit heeft de betrokkenheid van docenten en studerende(n) bij de kwaliteitsafspraken verhoogd. De HR constateert dat zij ook steeds voldoende ruimte kreeg om inbreng te leveren.

Een actieve bijdrage in het proces betekende ook dat niet werd volstaan met de formele momenten van instemming (bestedingsplan, kaderbrief, begroting) en evaluatie. De kwaliteitsafspraken stonden in feite

continu op de agenda in het overleg met CvB en RvT. Zo nodig werden extra bijeenkomsten gepland. Ook de informele bijeenkomsten, waarin werd gebrainstormd over mogelijke verbeteringen, heeft de HR zeer gewaardeerd.

Een belangrijk aandachtspunt, zeker in de eerste jaren, bleef de communicatie over de kwaliteitsafspraken binnen de HZ. Het heeft lang geduurd voordat de mogelijkheid om projectaanvragen in te dienen, voldoende bekend was bij alle onderdelen van de organisatie; dit ondanks herhaalde communicatie via meerdere kanalen. Daarnaast is gebleken dat het beoordelen van projectaanvragen voor de HR een intensieve taak was, die de nodige tijd vergde. De HR is dan ook blij met de wijze waarop de HZ, mede dankzij extra middelen van OCW, dit proces faciliteerde. Ook is op aangeven van de HR de doorlooptijd van beoordeling verruimd. Desondanks bleef betrokkenheid bij de beoordeling van projectaanvragen gepaard gaan met een behoorlijke tijdsinvestering.

De HR heeft waardering voor de wijze waarop de HZ in de coronaperiode aandacht bleef houden voor de kwaliteit van het onderwijs. Mogelijk heeft de coronaperiode bij alle vertraging toch ook gezorgd voor versnelling van innovaties, bijvoorbeeld op het gebied van blended onderwijstrajecten.

De laatste jaren ging de aandacht van de HR steeds meer uit naar de mate waarin de kwaliteitsprojecten ook na inzet van de kwaliteitsmiddelen zullen leiden tot blijvende verbetering. De HR zal wat dat betreft de vinger aan de pols blijven houden. Ook voor wat betreft de toekomstige besteding van de kwaliteitsgelden is met het CvB afgesproken dat de HR daar een actieve rol in houdt.

De HR is van mening dat de kwaliteitsmiddelen een duidelijke bijdrage hebben geleverd aan de kwaliteitsontwikkeling binnen de HZ. Grote waardering is er voor de betrokkenheid bij en diversiteit van de plannen. De haalbaarheid binnen de organisatie was soms een aandachtspunt, maar gesteld kan worden dat de kwaliteitsmiddelen vele mooie projecten mogelijk hebben gemaakt. De HR heeft hier met enthousiasme een bijdrage aan geleverd. Dank gaat uit naar alle betrokkenen voor hun inzet; de HR hoopt dat de toegekende projecten een blijvende positieve impact zullen hebben.

Richard van Iwaarden
Voorzitter Hogeschoolraad

BIJLAGE 6 PROJECTEN NPO

Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Gerealiseerd 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 bedrijfsvoering oogpunt omdat er nu 1 medewerker in dienst is voor HZ Sport en HZ Vitality.		0,27	13.996	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Vesterken professionalisering en formatie SLC • professionaliseringsuren studieloopbaancoaching (vt/dt) • extra begeleidingen langstudeerders • intensiveren begeleiding bij opgelopen achterstanden • versterken SKC-intake met aandacht voor deficienties 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 • Vasthouden aan het percentage studerenden dat in vier jaar de bachelor/in twee jaar de AD succesvol afrondt	0,20	17.913	1,59	118.033	0,00	0	6,16	580.660

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 volgend van onderwijs • Docenten versneld professionaliseren op ontwikkelen en afnemen van assessments • Deficiëntiemodules ontwikkeld ten behoeve van instroom VO en doorstroom AD-BA	0,00	0	2,99	252.036	2,72	277.561	0,55	53.607
Inrichten van afstudeerateliers (doorontwikkeling "<i>the Garage</i>"). Afstudeerders werken in Living Labs vanuit verschillende opleidingen en disciplines gezamenlijk aan grotere maatschappelijke opgaven voor één of meerdere opdrachtgever(s). Projectmanager onderwijs= onderzoek legt daarbij de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Dit in curricula borgen. Verbindingen leggen met VO en MBO in samenwerking in living labs.	• Alternatief en inhaalmogelijkheid voor afstudeer- en meewerktag (kwantiteit stagemogelijkheden omhoog) • Verhogen mogelijkheden voor studerende om interdisciplinair samen te werken aan maatschappelijke vraagstukken (kwaliteit omhoog)	0,00	0	0,64	43.291	1,18	95.321	1,52	100.485
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	0,68	53.971	0,00	0

Module Leren Studeren aan het hbo (evt. geënt op modules uit deeltijd SW/VP/Peda). Studerenden verwerven zowel studievaardigheden als vaardigheden op het gebied van tijdsmanagement/planning en omgaan met faalangst/perfectionisme. Training is verplicht en zoveel mogelijk geïntegreerd in slc-lijn. Gericht op mbo'ers maar ook havisten profiteren	· Studiesucces jaar 1 vergroten.	0,05	4.867	0,14	13.743	0,09	9.403	0,00	0
Totaal thema 1		0,75	51.834	5,98	475.075	4,67	436.257	8,23	734.752

Thema 2. Welzijn studerenden en sociale binding met opleiding

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Gerealiseerd 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Opzetten van een Student Success Centre waarin studerenden als projectmedewerkers bijdragen aan ontwikkeling en uitvoering van welzijnsbeleid, van waaruit studerenden peer-to-peer support organiseren, van waaruit workshops ter bevordering welzijn voor studerenden worden georganiseerd en verbeteren van faciliteiten voor studerenden met een functie-beperking	• Ontwikkelen van een inspirerende visie op studentenwelzijn. • Verbeteren informatievoorziening omtrent mogelijkheden begeleiding • Studentbegeleiders werven en peer-to-peer support organiseren • Waarborgen van een veilig en inclusief studieklimaat binnen HZ.	0,13	8.019	0,68	51.179	0,87	64.391	0,48	36.625
Community Manager Internationaal tbv versterken binding met opleiding en sociale integratie (o.a. multiculti-events) international students binnen TM en IB. Focus op intercultural awareness, binding ter ondersteuning van studycoaches.	• Begeleiden internationale studerenden bij sociale integratie.	0,00	0	0,38	42.663	0,00	0	0,41	44.994
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	1.318	0,05	3.431	0,03	1.955	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: wegwijz worden in digitale leeromgeving en rooster, nemen van regie over eigen studieproces, portfolio-opbouw en werkplekieren.	Bijdragen aan een veilig, inclusief en productief studieklimaat binnen de pabo. Concretiseren van behoeften van studerenden en deze meenemen in de kwaliteitscriteria bij onderwijsinnovatie.	0,00	0	0,00	908	0,00	0	0,07	7.331
Totaal thema 2		0,18	11.731	1,21	108.017	0,96	72.927	0,96	88.950

Thema 3. Ondersteuning en begeleiding op gebied van stage

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Gerealiseerd 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Versterken coördinatie van stage en afstuderen ten behoeve van studentwelzijn en bevorderen innovatie in stagebegeleiding.	• Verbeteren van de organisatie van stages en afstuderen.	0,09	7.794	0,41	38.430	0,34	34.577	0,79	73.633
Realisatie “hybride docent” voor stage- en afstudeerbegeleiders waarmee zij didactische skills verkrijgen, daarmee stagebegeleiding kunnen verbeteren en potentieel kunnen instromen als docent bij de opleidingen (doorontwikkeling vanuit hybride zorgopleider).	• Verhogen kwaliteit stagebegeleiding door begeleiders (professionals) te scholen.	0,10	8.590	0,10	6.578	0,20	14.354	0,20	16.672
Totaal thema 3		0,19	16.384	0,51	45.008	0,54	48.930	0,99	90.305

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

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Gerealiseerd 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Inzet extra stagecoördinator (m.n. administratieve ondersteuning) ter ondersteuning van de docent-stagecoördinator (vrije uren komen ten goede aan decanaat/eigen vaardigheid rekenen)	Meer uren vrij voor decanaat (directe begeleiding studerende) en soepele administratieve afhandeling. Verbetering van het toewijzingsproces bij besturen (duurzame impact).	0,13	10.553	0,29	23.889	0,20	17.555	0,00	0
Ontwikkeling huidig WPA naar studentvolgsysteem	Studerende kan zich flexibel en op maat door werkplekleren ontwikkelen en 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	6.206	0,30	21.094	0,00	0	0,08	10.695
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	9.883	0,00	0
Keuzedeel mbo aansluiten op curriculum pabo 1. Programma zowel op HZ als bij Scalda, evt. toelatingstoetsen vervangen door portfolio (landelijk project). Drempel mbo/hbo (mentaal en werkelijk) verlagen door gemeenschappelijke begeleiding en gebruik van dezelfde methodes (en ontwikkeling daarvan).	Soepele doorstroom mbo/hbo, meer doorstromers en minder uitval jaar 1.	0,03	2.673	0,10	9.412	0,07	6.581	0,00	0
Extra inzet begeleiding voorbereiding toelatingstoetsen	Meer instroom jaar 1 vanuit mbo	0,01	821	0,02	1.757	0,01	1.172	0,00	0
Extra eigen vaardigheid workshops Rekenen/Nederlands (jaar 1 en 2) en Engels (jaar 1 en 2)	Verhogen slagingspercentage LKT's & minder uitval jaar 1	0,10	9.162	0,30	25.094	0,24	22.142	0,00	0

Extra inlevermomenten voor zij-instromers (1 extra moment halverwege het blok = 4 extra momenten)	Achterstand opgelopen in de lockdown kan zo snel mogelijk worden ingelopen binnen de 2 jaar looptijd. Extra inzet stagebegeleiders: 4 uur per studerende = 220 uur in totaal bij 55 cursisten.	0,04	3.896	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	5.935	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
Totaal thema 4		0,58	49.121	1,56	130.245	0,63	57.333	0,08	10.695

Thema 5. Overig

Project	Impact	Gerealiseerd 2021		Gerealiseerd 2022		Gerealiseerd 2023		Gerealiseerd 2024	
		Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Benodige ondersteuning ten behoeve van het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet + onboarding nieuwe medewerkers.	• Versterking en versnelling geven aan werving van benodigde functies.	0,25	14.900	1,19	103.211	0,11	7.888	0,00	0
Projectmedewerker arbeidsmarktcommunicatie ten behoeve van werven medewerkers	• Content creëren welke gebruikt wordt in de werving en selectie.	0,23	14.009	0,67	39.771	0,28	18.220	0,00	0
Extra secretariële ondersteuning docententeam	Verbetering processen en administratie, ontwikkelen en bewaken procedures, agendabeheer.	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	51.997
Ontwikkeling Engels (150.400 vanuit Wensenpot)		0,00	0	0,40	31.242	1,05	99.726	0,50	50.726
Totaal thema 5		0,48	28.909	2,26	174.224	1,44	125.834	0,50	102.724

Gerealiseerd 2021	Gerealiseerd 2022	Gerealiseerd 2023	Gerealiseerd 2024	Totaal gerealiseerd 2021-2024
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------------------

	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro	Fte	Euro
Totaal alle thema's	2,18	157.978	11,52	932.569	8,24	741.281	10,76	1.027.426	32,70	2.859.255

BIJLAGE 7 VERANTWOORDING EXTRA MIDDELEN OCW

In deze bijlage legt de HZ verantwoording af over de extra middelen die OCW beschikbaar heeft gesteld als stimulans voor het uitvoeren van het plan 'Vitale opleidingen voor vitale regio's'.

PROJECT	BEDRAG HZ 2024
Holland scholarship	25.855
Versterken regionale samenwerkingsverbanden	54.319
Medezeggenschap	37.937
Vervolgopleidingen / onderzoek (onderwijs & arbeidsmarkt)	368.350
Halvering collegegeld compensatie lerarenopleidingen	106.444
Studentenwelzijn	103.872
Cybersecurity	127.430
Kennisveiligheid	47.909
Krimp / vitale regio's	1.597.300
Sociale veiligheid	55.258

Holland scholarship

Via Holland scholarship stelt de HZ beurzen beschikbaar voor buitenlandse studerenden die bij de HZ onderwijs volgen of HZ-studerenden die een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling volgen. De beurzen worden voor 50% gefinancierd vanuit de extra middelen van OCW en voor 50% vanuit de reguliere middelen van de HZ. In 2024 zijn er 8 beurzen aan inkomende degree-studerenden toegekend. In dat jaar zijn er in de eerste helft van het hogeschooljaar 5 studiebeurzen toegekend aan uitgaande HZ-studerenden, en in de tweede helft van het hogeschooljaar 1 studiebeurs en 6 stagebeurzen.

Versterken regionale samenwerkingsverbanden

Dit bedrag is onderdeel van het Zeeuws Regionaal Ambitieplan waarin de rol relatiemanager vo-mbo-hbo is ingebed.

Uiteenzetting inzet gelden en doel

Het aantal Zeeuwse studerenden dat instroomt bij HZ is al jaren stabiel: sinds 2014 gemiddeld 42,5% (het aantal Zeeuwse studerenden bij de HZ als percentage van het totale aantal studerenden bij de HZ). Uitgesplitst naar vooropleiding zien we eveneens een stabiele trendlijn. Ook het doorstromingssucces van HZ-studerenden en het aantal studerenden dat van studie wisselt laat een stabiele lijn zien. Dit terwijl de vraag naar hoogopgeleiden in Zeeland alleen maar toeneemt, Zeeland is inmiddels de regio met de laagste werkloosheid van Nederland. Een van de redenen is dat maar 1/3e van de studerenden die

buiten Zeeland gaat studeren later terugkomt om er te werken en te wonen. Zeeland heeft dus een flinke uitdaging, een uitdaging waar de onderwijsinstellingen verantwoordelijkheid in voelen en nemen.

Om verder bij te dragen aan deze uitdaging heeft de HZ in gezamenlijkheid met het toeleverend onderwijs een volgende stap genomen: binnen de dienst Marketing, Communicatie, Community & Internationalisering (DMCCI) is een projectteam gepositioneerd. Dit team focust op de doorstroom van studiekeizers uit de regio naar de HZ. Het projectteam richt zich op voorlichting middels persoonlijke contactmomenten, heeft afstemming met toeleverend onderwijs over doorstroomactiviteiten en borgt het relatiemanagement met het bestuur én specialisten loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) van de Zeeuwse vo- en mbo-instellingen. Dit alles met als doel om de instroom en het doorstromsucces van vo/mbo naar het Zeeuwse hbo te vergroten en een 'zachte landing' te creëren voor nieuwe studerenden die zich aanmelden voor een opleiding in Zeeland. Deze doelstelling sluit aan bij het Zeeuws Regionaal Ambitieplan en de doelstelling om binnen de instellingen een LOB-cultuur te realiseren en samen te werken aan een doorlopende leerlijn in de Zeeuwse regio. Daarnaast raakt het vele vraagstukken rondom doorstroom, uitval en switchers in het Zeeuwse onderwijs. Elke studerende op de juiste plek is hierin het uitgangspunt. Binnen het doorstroomteam zijn verschillende projecten belegd die een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van studerenden en op termijn zo mogelijk het uitval- en switchpercentage van studerenden zal verlagen.

Projecten die in 2024 binnen het Zeeuws Regionaal Ambitieplan verder zijn uitgewerkt:
relatiemanagement vo-mbo-hbo (contacten met toeleverend onderwijs vo-mbo);
studiekeuzeactiviteiten zoals de Hbo Experiences (600 Zeeuwse havoleerlingen ervaren alvast hoe het is om te studeren in het hbo); versterken aansluiting ad-mbo-hbo in de regio.

Medezeggenschap

De middelen zijn ingezet voor de facilitering van de Hogeschoolraad. In 2024 heeft de Hogeschoolraad, evenals het jaar daarvoor, de volgende faciliteiten toegekend gekregen:

FACILITEIT	SPECIFICATIE
Werkkamer	Inclusief bureau en overlegtafel
Overlegruimte	Op reservering
Bij- en nascholing	Scholingsplan: - Duur: 2 jaar - CvB stelt vast naar overleg met HR (art. 10.39 WHW; art. 3 derde lid MZ)
Reis- en verblijfskosten	Op declaratiebasis (maximum: vierjaargemiddelde en € 4.000,-)
Administratie en beheer	Op declaratiebasis (maximum: vierjaargemiddelde en € 1.000,-)
Inzet uren (op jaarbasis) personeelsgeleding	Totaal 1.659 uur per jaar (art. V-4, > 4.000 studerenden. Verdeeld als volgt: voorzitter 0,3 fte, lid 0,15 fte of 0,2 fte (secretaris/penningmeester)

Inzet ambtelijk secretaris	0,4 fte
Inzet studietoelating	Lid HR: € 100 per maand en 2,5 VCC studiepunten in studiejaar waar periode januari – juli in valt, indien studerende ten minste 12 maanden zitting heeft gehad in de HR. Voorwaarde is het bijwonen 75% van de vergaderingen van of uitgaande van de HR
	Lid DB HR: € 200 per maand en 2 VCC studiepunten in studiejaar waar periode januari – juli in valt, indien studerende ten minste 12 maanden zitting heeft gehad in de HR. Voorwaarde is het bijwonen 75% van de vergaderingen van of uitgaande van de HR
	Bedragen zijn brutobedragen; HZ meldt deze aan de fiscus
Advisering	Inzet deskundigen in overleg met het CvB
Periode gedurende welke de faciliteitenregeling geldt	Twee jaar na vaststelling

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

Vervolgopleidingen / onderzoek (onderwijs & arbeidsmarkt)

Arbeidskrapte in Zeeland is een groeiend probleem, omdat de vraag naar arbeidskrachten in verschillende sectoren groter is dan het aanbod. Dit heeft gevolgen voor de lokale economie. De arbeidskrapte wordt veroorzaakt o.a. door vergrijzing en ontgroening: jongeren die buiten de regio gaan studeren en na afronden studie niet terugkomen.

Binnen Zeeland wordt vanuit verschillende initiatieven samengewerkt om jongeren voor de regio te behouden en jongeren van buiten Zeeland aan te trekken. Om jongeren te behouden in Zeeland wordt naast het bieden van de juiste faciliteiten ingezet op het verbreden van het productportfolio van de HZ, maar ook in het aanbieden van verschillende onderwijs vormen als deeltijd of AD naast de bachelor voltijdvariant. Dit sluit aan bij de wensen van de jongeren en biedt werkenden ook de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen of zich om te laten scholen naar beroepen in tekortsectoren. De HZ verzorgt een groot aantal opleidingen die aansluiten op de tekortsectoren als zorg, techniek en onderwijs.

De HZ heeft ongeveer 50% marktaandeel van studerende die in Zeeland gaan doorstuderen aan het hoger onderwijs. Dit is voor de arbeidsmarkt niet voldoende, de HZ zet zich er daarom al jaren voor in om jongeren buiten Zeeland te interesseren voor een studie aan de HZ.

De extra gelden voor de tekortsectoren zijn hier ondersteunend aan en hebben mede bijgedragen aan de volgende initiatieven.

- De HZ heeft haar voorlichtingsinspanningen geïntensiveerd door het aannemen van extra menskracht, speciaal gericht op online campagnes binnen en buiten Nederland. Specifieke acties en content om buitenlandse studerenden te interesseren voor een opleiding aan de HZ zijn in 2024 herijkt en herzien. De voordelen van studeren, werken en wonen in Zeeland worden meer in samenhang benadrukt in de campagne.
- De HZ heeft haar voorlichtingsactiviteiten geoptimaliseerd, zodat deze beter bijdragen aan een gedegen oriëntatie op de opleidingen in tekortsectoren en het carrièreperspectief in deze sectoren. Deze activiteiten zijn belangrijk voor de instroom en het studiesucces.
- Voor de opleidingen Verpleegkunde (voltijd en deeltijd) en Verpleegkunde-Vroedkunde (voltijd) zijn herpositioneringstrajecten doorlopen, met het doel de opleidingen nadrukkelijker te onder de aandacht te brengen.
- De HZ heeft deelgenomen aan een extra onderwijsbeurs Rotterdam in december, waar voornamelijk opleidingen uit tekortsectoren zijn gepromoot.
- Een nieuw opgerichte werkgroep beziet hoe we bestaande initiatieven om de blijfkans van internationale studerenden verder te verhogen, kunnen versterken.

Halvering collegegeld compensatie lerarenopleidingen

Afgesproken is dat over dit bedrag geen inhoudelijke verantwoording nodig is.

Studentenwelzijn

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

De HZ heeft ervoor gekozen om de financiële middelen in 2024 in te zetten op het vergroten van het preventief aanbod voor studerenden en het verder professionaliseren van de ondersteuning binnen opleidingen. De in 2023 ingezette centrale samenwerking op studentenwelzijn en onderzoek is in dit jaar voortgezet. De in 2022 in gang gezette activiteiten vanuit de HZ visie op studentenwelzijn zijn in oktober 2024 geëvalueerd en geborgd. De HZ kiest ervoor om op basis van maatwerk en een integrale aanpak door verschillende experts aan te sluiten bij de doelgroep en ontwikkelbehoeftes van de opleidingen. Dit is gedaan door middel van:

- Een meerjarenplan voor opleidingen: een jaarlijkse inzet van de 'Gesprekstool Studentenwelzijn' (faciliteren van een gesprek tussen studerenden en docenten van een opleiding over de doelen van het Landelijk Kader Studentenwelzijn, van waaruit best practices worden verzameld en een verbeterplan wordt gemaakt). Een HZ-keuzegids voor studentenwelzijn ondersteunt hierbij.
- Vorming van een samenwerkende kern voor HZ-brede studerendenbegeleiding en -welzijn. De teams van studentendecanen en studentenpsychologen werken samen met de dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (DOOK) aan de (visie op) doelen uit het Landelijk Kader Studentenwelzijn. Doel is het versterken van het welzijn en de ondersteuning van studerenden op HZ-niveau.
- Een start nieuw beleid voor studieloopbaancoaching (SLC): eerste analyse relevante documentatie, literatuur en input vanuit SLC's en het Expertiseteam Student Support en stappenplan voor de aanpak loopt. In 2025 vindt uitvoering van het stappenplan en ontwikkeling van nieuw beleid plaats.

Vanaf 2025 zullen de middelen verder ingezet worden voor het voortzetten van preventief aanbod voor studerenden en het verder professionaliseren van de ondersteuning binnen opleidingen. Naast de in 2024 ingezette activiteiten voor opleidingen, zal ook het nieuwe SLC beleid bijdragen aan doelstellingen van het Landelijk Kader Studentenwelzijn. In 2024 zijn de middelen als volgt ingezet:

INITIATIEF	DOEL LANDE- LIJK KADER	EFFECT	MIDDELEN
1. Doorontwikkelen Student Success Centre (SSC, link naar website) met een focus op samenwerking met opleidingen en studentinitiatieven. De focus van de activiteiten van het SSC is in 2024 gericht geweest op sociale binding, awareness op het gebied van welzijn en inclusie. Het SSC wordt gedraaid door studerende(n) (de 'student buddy's') onder leiding van een projectmedewerker. Het SSC is met NPO-middelen gestart. De middelen van het landelijk kader zijn ingezet voor het versterken van de activiteiten.	1 en 2	In 2024 zijn de middelen ingezet om het preventieve aanbod te vergroten, zoals het organiseren van een 'Vitality Week', 'Mental Health Week', workshops, sociale events: 'Meet and Play'. Daarnaast worden voorlichtingen over het HZ begeleidingsaanbod en workshops in de opleidingen verzorgd. Er zijn lespakketten voor opleidingen gemaakt (die de opleiding zelf kan verzorgen) op thema's: 'Leren leren', 'Tijmanagement', 'Tentamenvoorbereiding', 'Mindset'.	€22.500
2. Doorontwikkelen Expertiseteam Student Support met als doel:	1, 2 en 3		€38.000
a. Uitvoeren meerjarenplanvorming voor de maatwerktrajecten bij opleidingen op gebied van preventieve interventies voor studerende(n) en deskundigheidsbevordering opleidingsteams. Hiervoor is een keuzegids aan activiteiten, interventies, studentmonitoring en scholing ontwikkeld.		HZ Keuzegids studentenwelzijn Ondersteuningsaanbod opleidingen en planvorming gereed: Start gemaakt met uitvoering 'Gesprekstool Studentenwelzijn' bij opleidingen (uitvoering bij 25% van de opleidingen afgerond)	
b. Structureel uitwisselen van kennis en expertise tussen medewerkers met een rol op het gebied van studentenwelzijn, namelijk: decanen, psychologen, coaches (vitaliteit, hoogbegaafdheid en autisme), beleidsmedewerker		Structurele kennisuitwisseling expertiseteam geborgd. Bijdrage aan agenda en uitvoering preventief aanbod voor studerende(n) vanuit de Gesprekstool Studentenwelzijn en het SSC (o.a. workshops).	

studentwelzijn, projectmedewerker Student Succes Centre en onderzoekers (lectoraat Healthy Region).		Gezamenlijke omschrijving werkzaamheden		
c.	Bijdragen aan uitwerking rollen in de begeleidingsketen en nieuw SLC beleid	studentendecanen en start met nieuw SLC beleid.		
3.	Bijdragen aan kennisontwikkeling en landelijke uitwisseling d.m.v. onderzoek binnen de HZ door het Lectoraat Healthy Region en onderzoek naar inclusie.	3	Tweede onderzoek in uitvoering. Reflectie- en onderzoekstool ontwikkeld i.s.m. DOOK : 'W' voor studeren, welzijn en sociale binding, inclusief een verwijzing naar het begeleidingsaanbod HZ. Pilot gedraaid bij de 1 ^e jaar studerenden van deelnemende opleidingen. Evaluatie en doorontwikkeling volgt in 2025.	€20.000
4.	Opstarten planvorming voor monitoren kwaliteit van de ondersteuning aan studerenden en evalueren effecten van interventies t.a.v. de doelstellingen en hierbij betrekken van opleidingscommissies, studieverenigingen en studenten-medezeggenschap.	1 en 3	Conceptplannen in ontwikkeling. Middels Gesprekstool Studentenwelzijn is opleidingscommissie veelal betrokken. Jaarlijks is er een bijeenkomst met de Hogeschoolraad met thema studentenwelzijn waar input wordt opgehaald en de voortgang van activiteiten wordt gedeeld.	€5.000
5.	Voortzetten deelname aan landelijke werkgroep 'VN- verdrag voor inclusiever onderwijs', bijdrage aan de integratie van visie en doelstellingen op gebied van inclusie, toegankelijkheid en welzijn in de nieuwe Onderwijsvisie, op te leveren in 2024.	1, 2 en 3	Inclusie, toegankelijkheid en welzijn zijn opgenomen in de nieuwe HZ-Onderwijsvisie (vastgesteld in 2024). VN-verdrag voor gelijke kansen in het onderwijs is ondertekend op 5 november 2024, i.s.m. ECIO.	€10.000
6.	Studentpsycholoog heeft ruimte om bij te dragen aan het versterken van de regionale zorgketen, vanuit het	4	Start gemaakt met versterken regionale zorgketen: huidige samenwerking in kaart gebracht en start met toewerken naar	€2.500

Expertiseteam Student
Support.

gewenste situatie. Verdere
doorontwikkeling in 2025.

TOTAAL

€98.000,-

Cybersecurity

De OCW-middelen zijn ingezet als onderdeel van een bredere investering van de HZ in de ICT. Meer specifiek zijn de middelen ingezet voor de aanstelling per augustus 2024 van een interim Chief Information Security Officer (CISO), die om te beginnen een plan ter verbetering van de informatiebeveiliging heeft opgesteld, op basis van een risico-inventarisatie. Door uitvoering van dit verbeterplan wordt de HZ nog meer compliant met het SURF-toetsingskader. Het verbeterpotentieel is benoemd in de externe SURF-audit-benchmark op individuele kernsystemen van de HZ (eveneens in 2024). Ook daarvoor zijn OCW-middelen ingezet.

Kennisveiligheid

De HZ heeft in 2024 verder gewerkt aan het in stand houden en verbeteren van de kennis rondom kennisveiligheid. Onverminderd wordt daarbij gebruik gemaakt van de informatie die vanuit de overheid beschikbaar wordt gesteld waaronder de Nationale Leidraad Kennisveiligheid. Er wordt verdere uitwerking gegeven aan de afspraken uit het Bestuursakkoord van 14 juli 2022 (1.7) met betrekking tot het verhogen van het interne veiligheidsbewustzijn. De HZ neemt deel o.a. aan het Platform Integrale Veiligheid, waar de meest recente informatie wordt uitgewisseld onder professionals, zo ook het risico- en dreigingsbeeld Hoger Onderwijs 2024. In 2024 is in het bijzonder de aandacht uitgegaan naar de uitkomsten uit de Nulmeting Kennisveiligheid, waar ook de HZ in heeft geparticipeerd. Voor de HZ is daarin vastgesteld dat de leidraad kennisveiligheid op een aantal vlakken effectief is geïmplementeerd. De HZ heeft tijdens de uitvraag van de nulmeting ook ontwikkelpunten kenbaar gemaakt. Vanuit OCW is daarbij wat de verslaglegging van kennisveiligheid in het jaarverslag 2023 betreft positieve aandacht naar de HZ en andere hogescholen gegaan. De HZ heeft in 2024 op verzoek van OCW een interne uitvraag gedaan wat betreft het werken met sensitieve technologieën ten behoeve van de verdere ontwikkeling van de dual use-verordening. De HZ treft in 2024 ook de voorbereidingen voor een interne HZ-brede lezing kennisveiligheid door het Loket Kennisveiligheid. Ook wordt er geprofessionaliseerd door deelname aan de lezingen die dit loket organiseert.

Krimp / vitale regio's

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

Het totaalbedrag in 2024 voor krimp/vitale regio's (€ 1.597.300) is als volgt toegedeeld aan de opleidingen. NB. Het betreft opleidingen bij de domeinen BHV en TWE.

OPLEIDING		INSTANDHOUDING	TRANSITIE	TOTAAL
280 Vitale Regio Marof	€	117.072	€ 75.502	€ 192.574
212 Vitale regio Engineering	€	135.954	€ 65.524	€ 201.478
212 Vitale regio Logisitcs Engineering	€	112.196	€ 18.876	€ 131.072
330 Vitale regio F&C	€	333.407	€ 23.594	€ 357.001
330 Vitale regio HRM	€	136.538	€ 23.594	€ 160.132
320 Vitale regio CE	€	118.000	€ 23.594	€ 141.594
320 Vitale regio CO	€	248.250	€ 23.594	€ 271.844
380 Vitale regio Sportkunde	€	94.416	€ 47.189	€ 141.605
TOTAAL	€	1.295.833	€ 301.467	€ 1.597.300

Domein BVH heeft deze middelen ingezet voor:

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

Concreet is dit vormgegeven door:

- minder overhead, zowel management als coördinatietaken;
- slimmer organiseren van curricula;
- domeinbrede aansluiting bij het ondernemerschapsprogramma en interdisciplinair samenwerken;
- participatie door de opleidingen in vraagstukken uit de regio, waarbij met meerdere opleidingen wordt samengewerkt;
- ruimte voor bijscholing, leren en doen op basis van gezamenlijke doelen.

Domein TWE heeft de middelen als volgt ingezet.

Vitale Regio Marof:

- Onderzocht wordt hoe in de regio het maritiem onderwijs herkenbaar en aansprekend beter op de kaart kan worden gezet. Hierbij wordt een versteviging gezocht van de relatie met het maritieme mbo onderwijs en veiligheidstrainingen in de offshore- en scheepvaartwereld
- Er wordt een toekomstgericht curriculum gecreëerd door middel van verdergaande samenwerking met het praktijkgericht onderzoek in lectoraten.

- Onderzocht wordt hoe we verbindingen maken met de opleidingen Logistics, Engineering en Engineering, gericht op kostenefficiëntie.

Vitale regio Engineering:

- Op geleide van de kennisbehoefte worden toekomstgericht de randen verkend met aanpalende domeinen. Dit vergroot de toekomstgerichtheid van de opleiding en positioneert de opleiding breder dan alleen voor iemand met handigheid en interesse in techniek.
- Onderzocht wordt hoe een verdergaande samenwerking gerealiseerd kan worden tussen opleidingen binnen het landelijke Engineering domein.
- De opleiding heeft een internationale track opgestart die naar verwachting tot een extra instroom in 2026 zal leiden.

Vitale regio Logistics Engineering

- Verbeterde afstemming tussen beroepsopleidingen en de snel veranderende beroepspraktijk.
- Curriculumontwikkeling en intensivering van de samenwerking met het praktijkgericht onderzoek in lectoraten.
- Mogelijkheden van verdergaande samenwerking tussen HZ-opleidingen binnen het Domein HBO-Engineering van de Vereniging Hogescholen.

Sociale veiligheid

De extra middelen voor sociale veiligheid zijn in 2024 besteed aan de volgende activiteiten:

- In 2024 is een tweede interne vertrouwenspersoon geworven. Daarmee is de doelstelling bereikt, namelijk dat HZ beschikt over twee interne vertrouwenspersonen en twee externe vertrouwenspersonen. Er zijn diverse bijeenkomsten belegd met de vertrouwenspersonen en CvB dan wel stakeholders zoals personeelsadviseurs. Doe is om de situaties die te maken hebben met sociale veiligheid waaronder ongewenst gedrag te herkennen en in goede banen te leiden.
- Een aantal reglementen is in 2024 geactualiseerd: het Reglement sociale veiligheid, het Reglement vertrouwenspersoon en klachtencommissie ongewenst gedrag, het Reglement vertrouwenspersoon en onderzoekscommissie klokkenluiders, het Reglement ongewenst gedrag en het Klokkenluiderreglement.
- De evaluatie van de in 2023 gegeven trainingen aan leidinggevenden, en de evaluatie van de gedragscode zijn in 2024 binnen de organisatie breed besproken en gedeeld tijdens een managementdag. De output wordt verder verwerkt door de HZ-projectgroep sociale veiligheid.
- Ontwikkelingen en informatie van bijvoorbeeld OCW worden gevolgd, ook via het Platform Integrale Veiligheid.
- De HZ heeft deelgenomen aan de systemische monitor sociale veiligheid van het Platform Integrale Veiligheid.
- In 2024 organiseerde de HZ opnieuw diverse awareness-sessies sociale veiligheid, met ondersteuning van een externe expert.

BIJLAGE 8 SAMENWERKINGSVERBANDEN

De HZ neemt deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden, vanuit de overtuiging en de ervaring dat samenwerking essentieel is voor het realiseren van de ambities uit het instellingsplan. 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 deze bijlage een overzicht van de samenwerkingsverbanden, op alfabetische volgorde. NB. ADA is de Ad-Academy in Roosendaal (gelieerd aan de HZ). Scalda is de mbo-instelling waarmee de HZ op vele gebieden samenwerkt. UCR is het University College Roosevelt, de instelling voor wo in de regio. HCA staat voor Human Capital Agenda.

NAAM	PARTNERS NAAST DE HZ	DOEL/TOELICHTING	BIJZONDERHEDEN IN VERSLAGJAAR
Airtub ROMI	Scalda, stichting World Class Maintenance, Vattenfall Duurzame Energie, Eneco Wind, Terra Inspectioneering, TU Delft, InHolland, TNO, stichting Koninklijk Nationaal Lucht- en Ruimtevaartcentrum	Kennisontwikkeling op het gebied van windenergie	In 2024 verdere samenwerking op het gebied van nucleaire technologie, zie Nucleair Academy.
Built Environment Day	Bedrijven en organisaties in de regio	Organiseren evenement voor kennisuitwisseling	Built Environment Award uitgereikt. Sponsoring door diverse bedrijven.
Center of Expertise leisure, tourism & hospitality (CELTH)	Stenden, Breda UAS	Uitvoeren onderzoeksprojecten	Ongoing. Verder: invulling gegeven aan een van de toegewezen PD-trajecten. Nieuw opleidingsprofiel voor de toeristische opleidingen in Nederland opgesteld als uitgangspunt voor het curriculum van de opleiding Tourism Management binnen de HZ.
Centres of Experience (CoE's)	Groot aantal bedrijven en organisaties, overheden, kennis- en	COE's zijn samenwerkingsverbanden met het doel praktijkgerichte onderzoek en hoger	Ongoing in 2024

	onderzoeksinstituten	onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan regionaal economische speerpunten. De HZ participeert in vier CoE's: MNext, Delta Platform, KennisDC Logistiek en CELTH.	
Coöperatie primair onderwijs Zeeland (CPOZ)	Primair onderwijs en Scalda	Creëren van meerwaarde door samenwerking	Ongoing in 2024
Delta Climate Centre	Scalda, UCR, Wageningen University & Research en het NIOZ (Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee).	Ontwikkelen en verbinden van kennis over de Zeeuwse delta ten behoeve van de maatschappelijke opgaven rond de transitie naar een duurzame, klimaatbestendige en welvarende delta. Brede samenwerking op het gebied van onderzoek, onderwijs, valorisatie en business development.	Zie ook paragraaf 2.3. In 2024 zijn de projecten Delta Protein, Flexibele Delta's en icoonproject Propelling Circular Economy in Zeeland gestart. De oprichting van nieuwe lectoraten is verkend. Meegewerkt aan een doorlopende leerlijn rond het thema Food, bijgedragen aan (onderzoek naar) nieuwe opleidingen. Deels in 2024 aangeboden in de vorm van LLO.
Delta Plan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn	Ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen, mbo en hbo	Bevorderen van zorginnovatie als antwoord op stijgende zorgvraag en krappere arbeidsmarkt. Opleiden, aantrekken en toeleiden naar de arbeidsmarkt. Doorontwikkeling professionals, voorkomen van voortijdige uitval, betere aansluiting tussen opleiding en werkveld	In 2024 is gewerkt aan drie projecten: 1. De leerweg <i>Medewerker in Transitie</i>. 2. <i>Hybride leren</i>, (combinatie leren en werken in zowel opleiding als werkveld (zgn. inductiefase). 3. <i>Proeftuinen</i>: pilots voor projecten 1 en 2. Verder: ontwikkeling scan 'Zorginstelling als lerende organisatie', toegepast in zorginstellingen.

Diverse kenniscentra en onderzoekspartners	Kenniscentrum Youth Education for Society, Fontys Hogeschool Kind en Educatie (lectoraat Excellence and Innovation in Education), SIA Lectorenplatform Leiderschap in het onderwijs, penvoerder en projectleiding, Hogeschool Rotterdam en vijf vo-besturen in Zeeland.		Ongoing in 2024
Diverse maatschappelijke, culturele en educatieve organisaties,	Vereniging Oud Leerlingen Maritiem Instituut de Ruyter, Biopark Terneuzen, DOW, Rusthoeve en Waterscouts, muZEEum Vlissingen en het Industrieel Museum Sas van Gent, Projectorganisatie Grensregioleren met de arbeidsmarkt, Spelen met Stro(o)ming (onderzoeksproject), Technum (Sterk Techniekonderwijs Zeeland)	Structurele contacten	Ongoing in 2024
Diverse opleidingsorganisaties	Onder meer Lid Vereniging van lerarenopleidingen (VELON), Landelijk Overleg Lerarenopleidingen Basisonderwijs en Stichting Duurzame Pabo (landelijk)	Afstemming	Ongoing in 2024
Dockwize	Economische Impuls Zeeland, provincie Zeeland	Stimuleren ondernemerschap rondom belangrijke thema's in de Zeeuwse delta	Ook afgelopen jaar is gewerkt aan het stimuleren van nieuwe startups en het laten groeien van bestaande startups.

Energy Campus Zeeland (EYC)	Scalda, Dockwize, met steun vanuit DCC, Energie(k) Onderwijs, JTF Flexintensity, Warmtelab en HCA Groene Waterstof. In 2024 is tevens een contract met de TU Delft gesloten.	Gestart in 2024, medegefinancierd door het JTF en de EU. Doel is het faciliteren van de energietransitie door te voorzien in voldoende goed opgeleide professionals, het vergroten van het draagvlak voor de transitie en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.	Zie ook paragraaf 2.3. In 2024 is de projectorganisatie ingericht en zijn onderzoeksvoorstellen voorbereid. Verder zijn diverse tools en programma's ontwikkeld en aangeboden. Daarnaast is een aantal opleidingen gestart, waaronder de hbo-opleiding verduurzaming engineering.
First LEGO League	Scalda, Huis van de Techniek	Kennisuitwisseling	In 2024 is opnieuw 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 in het JRCZ.
HAVO-P	Vo-school CSW Van de Perre	Kennisoverdracht	De HZ verzorgt gastlessen over ontwerpen en uitvoeren onderzoek.
HBO Experience	Scalda en drie vo-scholen	Kennismaking studerende met hbo, bevorderen juiste studiekeuze	In 2024 wederom aangeboden, grote belangstelling.
Human capital Agenda (HCA)	Provincie Zeeland, Scalda	Met name het project HCA ICT en digitalisering: ondersteuning van ondernemers bij het ontwikkelen en uitvoeren van projecten, inclusief skillsontwikkeling. Het overkoepelende doel is bijdragen aan de versnelling van de digitale transformatie, ter ondersteuning van Zeeuwse ambities en het	Het project HCA ICT voor de provincie krijgt een vervolg in een op community-ontwikkeling gericht uitvoeringsproject BoostIT. HZ gaat dit project in opdracht van de provincie leiden.

aanpakken van arbeidsmarktkrapte.			
Interreg Vlaanderen - Nederland	Rijksoverheden, provincies, gemeenten, kennisinstellingen, milieuorganisaties, Sociaaleconomische Raden, Verenigde Verenigingen, College voor de rechten van de mens, Unia, Europese Unie	Subsidiëren grensoverschrijdende projecten voor slimme, groene en inclusieve groei. Gefinancierd vanuit het EFRO. Het CvB van de HZ heeft zitting in Comité van Toezicht. 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.	Ongoing in 2024
Just Transition Fund (JTF)	Scalda, Dockwize	Europees fonds dat bedrijven en organisaties steunt bij de overgang naar een klimaatneutraal Europa. Verschillende projectaanvragen van de HZ zijn gehonoreerd, onder meer de Energy Campus Zeeland.	In 2024 onder meer financieel bijgedragen aan Energy Campus Zeeland.
Kennisnetwerken	Onder meer projectleiding en penvoering SIA lectorenplatform Leiderschap in het onderwijs, Kenniscentrum Youth Education for Society		Ongoing in 2024
Landelijk Expertisecentrum PO-VO (LEPOVO)	Po, vo	Landelijk expertisecentrum gericht op het opbouwen van kennis over de overgang van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs.	Ongoing in 2024

Living labs domein HEW	Gemeente Vlissingen, Juvent en Emergis		De in 2023 ingezette samenwerking over de ontwikkeling van Living Labs is in 2024 gestabiliseerd. Het living lab in de vorm van een HAT-afdeling bij Emergis draait, maar staat wel onder druk van andere prioriteiten.
Living labs opleiding GPCM (Global Project and Change Management)	Rijkswaterstaat, Zeeland Connect, zorgorganisatie SVRZ, Gemeente Middelburg, Provincie Zeeland, Lamb Weston, Food Delta Zeeland	Onderzoek door GPCM-studierenden van maatschappelijke vraagstukken op de thema's water, energie, vitaliteit en food. Verbinding tussen meerdere HZ-lectoraten en GPCM-opleiding. GPCM is een holistische opleiding, waar het onderwijs grotendeels wordt verzorgd door docenten van andere opleidingen.	Ongoing in 2024
Nationaal Platform Brede Welvaart	Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving, planbureaus in andere regio's, Rijksoverheid, maatschappelijke organisaties	Regio-overstijgend delen van kennis en expertise over brede welvaart, omzetten kennis in concrete acties.	HZ is trekker van een van de werkgroepen (place-based beleidsverkenning, verankeren inzichten in lokaal beleid). Dit thema sluit goed aan bij waar de HZ op dit moment al mee bezig is, o.a. het doorvertalen van data over "leven in Zeeland" naar de regionale beleidstafels. Verder bijgedragen aan versterking van het kennisnetwerk.
New Waves	Dockwize, CoE Delta Platform, Scalda, World Class Maintenance, Fieldlab Zephyros, FoodDelta Zeeland, Impuls Zeeland en Platform Energy Port Zeeland	Innovaties op het terrein van water, energie en voedsel. Versterken van publiek-private samenwerking en investeren in ontwikkel-, test- en demolocaties en living labs. Talentontwikkeling en LLO.	In 2024 is publiek-private samenwerking geïnitieerd of geïntensiveerd. Verder bijgedragen aan de minor Vitale Samenleving, de te ontwikkelen master en het vak Software Engineering (hbo-ICT).

			LLO-trainingsdagen aangeboden.
Nucleair Academy	Nuclear Research & Consultancy Group (NRG), TU Delft Reactor Institute (RID) is samen met de afdeling Radiation, Science & Technology (RST): Nederlandse kenniscentrum voor aan straling gerelateerd onderzoek en onderwijs. Verder: Scalda en bedrijven in de nucleaire sector (verrijking, opwekking, opslag).	Ontwikkeling onderwijsmodules voor mbo en hbo en kennisoverdracht, krachtenbundeling	De minor Nucleair Technologie is in 2024 voorbereid en start per februari 2025.
Opleidingsschool Zuidwest	Primair onderwijs (inclusief speciaal onderwijs), Scalda; 23 scholen	Doel van dit samenwerkingsverband is het opleiden van leraren in het primair onderwijs vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van opleidingen en werkveld.	In 2024 is een nieuwe, eenvoudiger governancestructuur ingevoerd en is dit project onderdeel geworden van de Zeeuwse Onderwijs Regio.
OpZuid (Operationeel Programma Zuid) 2021-2027	Rijk, provincies, gemeentes (stuurgroep)	Benutten en versterken regionale krachten op het gebied van economie, ondernemerschap en innovatie. Mede gefinancierd door het EFRO. Programma voor Zeeland, Limburg en Noord-Brabant.	Ongoing in 2024
Post-initieel opleidingsaanbod	Primair onderwijs en voortgezet onderwijs	Opleidingsaanbod aan po: Professionele Leergemeenschap Cultuureducatie / Kunstprofessional in de klas / Post HBO Bewegingsonderwijs / Post HBO Muziekonderwijs. Onderwijsaanbod aan vo: Rouw en Verlies in de klas / Seksueel geweld en	Ongoing in 2024

		misbruik / Trauma in de klas.	
Regiodeal	Rijksoverheid, Scalda, voortgezet onderwijs, zorgorganisaties	1) Regiodeal Zeeuws-Vlaanderen en 2) de nieuwe regiodeal NSPD (North Sea Port District, beide met het doel de kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers te verhogen	Zie ook hoofdstuk 2.3. in 2024 is de regiodeal NSPD goedgekeurd en is in dat kader onder meer een Impact Lab ingericht. Verder is gewerkt aan de in 2026 te starten master Duurzaamheidstransities . Vooruitlopend daarop is een LLO-aanbod ontwikkeld. Daarnaast is een projectweek georganiseerd over het thema slimme mobiliteit, een onderwijsaanbod voorbereid over het thema Ondernemende Mindset, de minor Ondernemerschap herontwikkeld en gewerkt aan een LLO- en samenwerkingsaanbod.
Rijk-Regiopakket kerncentrales	Rijksoverheid, provincie Zeeland, Impuls Zeeland	Het Rijk onderzoekt het langer openhouden van de huidige kerncentrale en de bouw van twee extra kerncentrales in Borssele. Als de plannen van het Rijk doorgaan heeft dit gevolgen voor de regio, onder meer voor het onderwijs.	Gestart met opzetten van een gezamenlijke fiche die in de loop van 2025 wordt opgeleverd.
Samenwerking ADA Roosendaal	ADA Roosendaal (Associate Degree Academy)	Gezamenlijke Ad-trajecten, bevorderen doorstroom	Herijking doorstroomtrajecten, waardoor doorstroom naar een tweejarige bacheloropleiding voor een aantal opleidingen mogelijk blijft. Ontwikkelen uitstroomvariant sport binnen de AD management. Intensiveren voorlichting doorstroom. Focus voor Middelburg ligt op

			licenties in het technische domein.
Samenwerking gemeentes	Gemeenten Middelburg en Vlissingen	Afstemming en samenwerking op vele gebieden	Samenwerking in onder meer het Joint Research Center Zeeland, het Delta Climate Center, huisvesting voor studerenden en het stadsgewest als aantrekkelijke omgeving voor studerenden. Ook via living labs werkt de HZ samen met gemeenten.
Samenwerking HEO-opleidingen	Hogescholen	Uitvoeren ambities uit HEO-sectorplan 'Samen waarde creëren voor brede welvaart'.	Nieuwe opleidingsprofielen voor de HEO-opleidingen van de HZ opgesteld, samenwerking tussen de opleidingen voorbereid.
Samenwerking Hogescholen sportoverleg (HSO)	Hogescholen	Onderwijs en onderzoek.	Afgelopen jaar heeft de HZ geparticipeerd in de gezamenlijke (8 hogescholen) SPRONG-groep PASS-aanvraag voor het realiseren van een onderzoeksgroep. Daarnaast is de HZ host geweest van het jaarlijkse DSO (dag van het sportonderzoek).
Samenwerking in onderzoeksprojecten	Groot aantal kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties	Opbouwen en delen van kennis	Ongoing in 2024
Samenwerking internationale kennisinstellingen	Onder meer Université Paris-Est Créteil (UPEC) – Frankrijk - en Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof (Hof University) – Duitsland, Laurea University of Applied Sciences - Finland	Uitwisseling, afstemming, gezamenlijke opleidingen	Zie ook paragraaf 3.5. Ongoing. In 2024 nieuwe contracten gesloten met Unicollege, ofwel SSML di Mantova, Italië; Università degli Studie di Brescia, Italië en University of Gdansk.

Samenwerking met hogescholen	Hogescholen, meer in het bijzonder NHL Stenden, Avans, Breda UAS, HAS Van Hall Larenstein, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Hogeschool Rotterdam; verder CoE's, MNEXT, SIA SPRONG	Afstemming onderwijsinnovatie en onderzoek	Onder meer ontwikkeling gezamenlijke master River Delta Development, project 'water als verbinding' en mogelijk kunstonderwijs in Zeeland. Zie voor onderzoekssamenwerking ook hoofdstuk 4.
Samenwerking met Scalda	Scalda	Structurele brede afstemming en gezamenlijk onderwijs en onderzoek	Onder meer ontwikkeling doorlopende leerlijnen, bevorderen doorstroom. Praktijkgericht onderwijs in laboratoria en werkplaatsen van beide instellingen. Zo werken studerende van de opleiding MAROF aan mechanische aandrijvingen bij Scalda en bezoeken studerende van Scalda de simulator van de opleiding MAROF bij de HZ.
Samenwerking met University College Roosevelt (UCR)	UCR (wetenschappelijk onderwijs)	Afstemming, uitwisseling en gezamenlijke activiteiten/projecten	Groeiende samenwerking, onder meer uitwisseling van docenten en deelname van GPCM-studenten aan cursuonderdelen bij UCR. Bundeling van krachten van het kleinschalige en intensieve 'honours' onderwijs in Zeeland, vooral m.b.t. Data Sciences/lab. Verder gezamenlijke culturele activiteiten.
Samenwerking Provincie	Provincie Zeeland	Afstemming en samenwerking onderwijs en onderzoek, met name het Kenniscentrum Kusttoerisme en het Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving. Deelname in Economic Board,	Onder meer uitvoeren meerjarig onderzoeksportfolio in opdracht van de Provincie, met als resultaat inzichten toepasbaar in onderwijs en onderzoek

		deelname aan regionale human capital pacts, waaronder het hospitalitypact.	
Stichting Innovatiecluster Campus Zeeland	Scalda, UCR, provincie Zeeland	Stimuleren samenwerking met bedrijven, organisaties en onderzoeksinstituten door delen van faciliteiten, kennisuitwisseling, netwerken en ontwikkelen onderwijsprogramma's. Dit op thema's die relevant zijn voor de regio, zoals water, energie, voedsel en biobased materialen.	De samenwerking krijgt vorm in het nieuwe Joint Research Centre Zeeland, maar ook in andere living labs.
Vereniging Hogescholen	Hogescholen	Belangenbehartiging hbo	Onder meer actief in lobbygroep HO-regio, lid sectorale adviescolleges
Vitale opleidingen voor vitale regio's		Op peil houden opleidingsaanbod in krimpregio's, middelen beschikbaar gesteld door OCW	De aanvragen voor de opleidingen Logistics Engineering, Marof en Engineering zijn in 2024 gehonoreerd. Gericht op continuïteit van het aanbod maar ook op toekomstbestendige innovatie door verkennen aanpalende domeinen, intensivering samenwerking met praktijkgericht onderzoek en verkennen verdergaande samenwerking tussen opleidingen binnen het landelijke Engineering domein.
Waterstoflab	Scalda, HCA Groene Waterstof	Omscholing professionals om waterstoftransitie mogelijk te maken. Innovatie voltijd- en deeltijdonderwijs, LLO. Ambitie is om in 2026 de	Het Waterstoflab in Vlissingen is geopend. Het is gelukt om tot 2030 financiering voor de operationele uitvoering van

		eerste mbo- en hbo-technici te laten afstuderen.	labactiviteiten te financieren.
We are in IT Together	Bedrijven en organisaties in Zeeland	Conferentie hbo-ICT	De conferentie heeft bedrijven en studerenden in staat gesteld elkaar te leren kennen in een prettige en veilig setting. Het project versterkt daarmee de positie van de HZ in het beroepenveld.
Werkplaats Onderwijs – Onderzoek Hoogbegaafdheid Zeeland	Scalda, po, vo, Zeeuwse onderzoeksgroepen	Sectoroverstijgend netwerk waarin research-based en research-informed wordt gewerkt aan verbetering van en een doorgaande lijn in onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen/studerenden.	Ongoing in 2024
Werkplaats Onderwijs – Onderzoek Leesvaardigheid Zeeland	Scalda, po, vo, Zeeuwse bibliotheken	Sectoroverstijgend netwerk waarin research-based en research-informed wordt gewerkt aan verbetering van en een doorgaande lijn in leesvaardigheid.	Ongoing in 2024
Werkveldkennis	Mbo-instellingen	Op de hoogte blijven van innovaties in het werkveld, om te anticiperen op toekomstige behoefte aan kennis en vaardigheden van afgestudeerden	Sector techniek werkt samen binnen de Stichting Huis van de Techniek aan po/vo-promotie, gericht op de Human Capital agenda in het Just Transition Fund-regio Zeeuws-Vlaanderen Vlissingen-Oost. Projecten Energy Campus Zeeland, FlexIntensity, HCA Groene Waterstof en ook in andere projecten: HCA-ICT & digitalisering Zeeland en AIRTuB-ROMI.
WET-week (We Explore Together)	Scalda, UCR, DCC	Projectweek domein TWE: studerenden werken in teams aan	In 2024 is de WET-week opnieuw georganiseerd. Inmiddels is het aantal

		innovatieve, duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, aangedragen door partners in de regio	deelnemers en het aantal benodigde projecten uit de praktijk zo omvangrijk dat de organiseerbaarheid en kwaliteit gemonitord wordt.
Zeeuws Schoolleidersplatform	Vo, mbo en hbo	Kennisuitwisseling in duurzaam, lerend en professioneel netwerk	In 2024 stonden twee thema's centraal: 1) leiden van onderwijs anders organiseren in het kader van het van het regionale lerarentekort, en 2) leiding geven aan professionele ruimte.
Zeeuwse Onderwijs Regio (ZOR), voorheen Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP)	Fontys, Zeeuwse Academische Opleidingsschool, Dockwise	Samenvoeging subsidies RAP en Samen Opleiden en Professionaliseren. Aanpak lerarentekort.	In 2024 is de ZOR verder ingericht. Verder is gewerkt aan een brede lerarenopleiding, waar studerenden versneld een dubbele lerarenbevoegdheid kunnen verwerven. De eerste studerenden zijn met dit traject gestart.
Zorghuis van de Toekomst	Scalda, zorgorganisaties	Gelieerd aan Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (antwoord op tekort aan zorgpersoneel. Technologiebus, innovatielab.	Ontwikkeling van de 'Onderwijs-campus Terneuzen', doorlopende leerlijnen in heel Zeeuws-Vlaanderen: vo – mb – hbo/werkveld. Business case opgesteld voor de inrichting van een gezamenlijke (fysieke) opleidingsfaciliteit, ook voor LLO. Verkenning relatie met onderzoek.
Zuidelijke Educatieve Alliantie	Lerarenopleidingen hbo en wo in Brabant en Limburg	Educatieve Alliantie in het kader van het bestuursakkoord, met als doel verdere professionalisering en doorontwikkeling opleidingen	Gezamenlijke wervingsstrategie en een gezamenlijk begrippenkader ontwikkeld.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Financiële Positie	173
2	Resultaat	174
3	Grondslagen	175
4	Kengetallen	182
5	Balans per 31 december 2024, vergelijkende cijfers per 31 december 2023	183
6	Staat van Baten en Lasten 2024, vergelijkende cijfers 2023	185
7	Kasstroomoverzicht 2024	186
8	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2024	187
9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	196
10	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2024	199
11	Overzicht verbonden partijen	204
12	Verantwoording Subsidies	205
13	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	206
14	Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	210
15	VOORSTEL BESTEMMING SALDO VAN BATEN EN LASTEN	211
16	BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING	212

1 FINANCIËLE POSITIE

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

	31-12-2024		31-12-2023	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	51.075.225	47,7	52.924.577	49,3
Financiële vaste activa	2.612.518	2,4	2.693.589	2,5
	<u>53.687.743</u>	<u>50,2</u>	<u>55.618.166</u>	<u>51,8</u>
Vlottende activa				
Vorraden	51.045	0,1	51.289	0,1
Vorderingen	9.694.903	9,1	9.032.899	8,4
Liquide middelen	43.604.842	40,7	42.730.687	39,8
	<u>53.350.790</u>	<u>49,9</u>	<u>51.814.875</u>	<u>48,2</u>
	<u><u>107.038.533</u></u>	<u><u>100,0</u></u>	<u><u>107.433.041</u></u>	<u><u>100,0</u></u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	52.820.276	49,4	53.023.634	49,4
Voorzieningen	4.781.680	4,5	4.184.155	3,9
Langlopende schulden	24.244.882	22,7	26.088.865	24,3
Kortlopende schulden	25.191.695	23,5	24.136.387	22,5
	<u>107.038.533</u>	<u>100,0</u>	<u>107.433.041</u>	<u>100,0</u>

2 RESULTAAT

		2024	Begroot 2024	2023
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	49.625.532	50.823.702	46.572.330
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	9.667.551	6.530.542	6.426.888
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	10.242.522	10.365.339	9.385.286
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.557.375	564.008	1.491.751
Overige baten	(13)	4.171.697	9.381.332	3.876.593
Som der baten		75.264.677	77.664.923	67.752.848
Lasten				
Personele lasten	(14)	55.892.693	57.227.525	49.602.674
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	4.141.450	3.707.174	4.220.700
Huisvestingskosten	(16)	2.835.534	2.398.983	2.808.556
Overige lasten	(17)	14.340.145	15.481.591	12.177.896
Totaal lasten		77.209.822	78.815.273	68.809.826
Saldo baten en lasten		-1.945.145	-1.150.350	-1.056.978
Financiële baten en lasten	(18)	1.822.859	679.678	1.418.013
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	-81.071	-	37.900
Resultaat baten en lasten		-203.357	-470.672	398.935

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 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 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:

In 2024 steeg de actuele dekkingsgraad van 110,5% naar 111,9%. In het eerste en tweede kwartaal steeg de dekkingsgraad tot 115,6%. De rendementen in het eerste kwartaal en de gestegen rente in het tweede kwartaal leverden hier een bijdrage aan. In het derde en vierde kwartaal verlaagde de centrale bank de rente en verwerkte ABP de pensioenverhoging van 1,84% in de dekkingsgraad. Dat had een negatief effect op de dekkingsgraad omdat de verplichtingen van het fonds door de verhoging in waarde stegen.

De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste 12 actuele dekkingsgraden. Doordat het een gemiddelde is, geeft de beleidsdekkingsgraad een stabiel beeld van onze financiële positie. Deze dekkingsgraad wordt daarom onder meer gebruikt bij besluiten over het verhogen van de pensioenen (indexatie). In 2024 daalde de beleidsdekkingsgraad van 113,9% naar 113,1%.

Herstelplan:

Op grond van de wet moeten pensioenfondsen een herstelplan berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Een berekening moet laten zien dat de beleidsdekkingsgraad binnen 10 jaar vanaf eind 2022 groeit naar het vereiste niveau dat voor ABP 129,2% bedraagt. Wanneer dit niveau binnen 10 jaar niet wordt bereikt, moet in de berekening het beleid worden aangepast om zo het vereiste niveau te kunnen halen. Dit kan bijvoorbeeld door minder verhogen (indexeren) van de pensioenen. Kan het vereiste niveau in de berekening van het herstelplan dan nog niet worden bereikt, dan moeten de pensioenen worden verlaagd.

Voorzieningen

Hieronder zijn de volgende personele voorzieningen opgenomen:

Voorziening wachtgelden:

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van zowel het wettelijk als bovenwettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers die voor rekening van HZ komen. Vanaf 1 januari 2007 wordt ook het wettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers rechtstreeks bij HZ in rekening gebracht. Jaarlijks wordt bezien of de voorziening wachtgelden toereikend is om de wachtgeldaanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie. De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten):

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van de loonkosten van medewerkers die in het kader van het eigen risicodragerschap voor de wet WGA voor rekening van HZ komen. Jaarlijks wordt op niveau van de betreffende individuele medewerkers bepaald of de voorziening toereikend is om de aanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie. De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening jubileumuitkering:

Op grond van artikel H-5 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs wordt een werknemer bij het bereiken van een 25-, 40- of 50-jarig ambtsjubileum een gratificatie toegekend van respectievelijk 50, 100 of 100% van diens inkomen per maand. Hiervoor wordt op een voorziening gevormd waaruit deze gratificaties kunnen worden voldaan. Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald, waarbij rekening gehouden wordt met vroegtijdig vertrek en overlijden van werknemers. De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening WS-regeling:

Op grond van de cao-hbo hebben de medewerkers, indien zij voldoen aan de hiervoor geldende voorwaarden, recht op een werktijdvermindering van maximaal 20%. Waarbij de medewerker een eigen bijdrage betaalt. De werktijdvermindering met gedeeltelijk behoud van salaris (hierna: het werkgeversaandeel) wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid meer wordt ontvangen. Ten aanzien van de werktijdvermindering senioren wordt het werkgeversaandeel in de kosten als gevolg van de werktijdvermindering, voor medewerkers die hiervan gebruik maken, per verslagjaar voorzien voor de duur van de regeling (categorie b).

Naast deze zogenaamde actieve deelnemers aan deze regeling is in de voorziening per balansdatum ook rekening gehouden met de medewerkers die in het verslagjaar al aan alle criteria (leeftijd en aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren en nog niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie c).

Aangezien het voor de werknemer gunstiger is de laatste 5 jaar voorafgaand aan pensioneren gebruik te maken van de regeling is bij het bepalen van de benodigde hoogte van de voorziening ingeschat dat medewerkers pas vanaf 5 jaar voorafgaand aan pensioneren gebruik zullen maken van de regeling. De voorziening wordt evenredig opgebouwd in de periode van 10 tot 5 jaar voorafgaand aan pensioneren. Bij het bepalen van de hoogte van de voorziening is rekening gehouden met een deelnamekans en een blijfkans. De deelnamekans is gebaseerd op de per balansdatum bestaande verhouding wel/niet deelnemen bij medewerker, die recht hebben op deelname aan de regeling.

Voor werknemers die in het verslagjaar niet aan beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling werktijdvermindering senioren is geen voorziening getroffen. Aangezien er voor deze groep geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt. De referentiegegevens zijn nog te beperkt om een betrouwbare schatting te maken.

De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Voorziening transitievergoeding:

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

Voorziening DI-uren:

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

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

De voorziening wordt sinds 2020 contant gepresenteerd in de jaarrekening.

Langlopende schulden

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

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

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

Kortlopende schulden

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

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

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Rijksbijdragen Ministerie van OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-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>2024</u>	<u>2023</u>
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	0,50	>0,5 <1,5	2,12	2,15
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>			2,12	2,14
Solvabiliteit 1 <i>Eigen vermogen (excl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>	30,00%	>10% <50%	49,35%	49,36%
Solvabiliteit 2 <i>Eigen vermogen (incl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>			53,81%	53,25%
Rentabiliteit <i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten *100%</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	-0,27%	0,59%
Personele lasten / totale lasten			72,39%	72,09%
Materiele lasten / totale lasten			27,61%	27,91%
Huisvestingsratio <i>huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terrein/ totale lasten</i>	15,00		6,36	7,33
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen (excl. voorziening)/totale baten</i>	5,00		70,18	78,26
Bovenmatig Eigen vermogen	0,00		0,00	0,00

5 BALANS PER 31 DECEMBER 2024, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2023
(na winstbestemming)

		31 december 2024	31 december 2023
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)		
Gebouwen en verbouwingen		32.664.951	34.266.259
Terreinen (incl. inrichting)		9.245.257	8.718.736
Inventaris en apparatuur		8.935.696	9.703.819
Onderhanden activa		229.321	235.763
		<u>51.075.225</u>	<u>52.924.577</u>
Financiële vaste activa	(2)		
Groepsmaatschappijen		2.612.518	2.693.589
		<u>53.687.743</u>	<u>55.618.166</u>
Vlottende activa			
Vorraden	(3)	51.045	51.289
Vorderingen			
Debiteuren		701.782	1.583.915
Groepsmaatschappijen		32.272	-
Vorderingen op participanten en maatschappijen		591.783	356.908
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		53.577	48.789
Overige vorderingen		7.790.782	6.710.072
Overlopende activa		524.707	333.215
		<u>9.694.903</u>	<u>9.032.899</u>
Liquide middelen	(4)	43.604.842	42.730.687
		<u>53.350.790</u>	<u>51.814.875</u>
		<u>107.038.533</u>	<u>107.433.041</u>

6 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2024, VERGELIJKENDE CIJFERS 2023

		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(9)	49.625.532	50.823.702	46.572.330
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(10)	9.667.551	6.530.542	6.426.888
College-, cursus-, les- en examengelden	(11)	10.242.522	10.365.339	9.385.286
Baten werk i.o.v. derden	(12)	1.557.375	564.008	1.491.751
Overige baten	(13)	4.171.697	9.381.332	3.876.593
Som der baten		75.264.677	77.664.923	67.752.848
Lasten				
Personele lasten	(14)	55.892.693	57.227.525	49.602.674
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(15)	4.141.450	3.707.174	4.220.700
Huisvestingskosten	(16)	2.835.534	2.398.983	2.808.556
Overige lasten	(17)	14.340.145	15.481.591	12.177.896
Totaal lasten		77.209.822	78.815.273	68.809.826
Saldo baten en lasten		-1.945.145	-1.150.350	-1.056.978
Financiële baten en lasten	(18)	1.822.859	679.678	1.418.013
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(19)	-81.071	-	37.900
Nettoresultaat		-203.357	-470.672	398.935

7 KASSTROOMOVERZICHT 2024

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2024		2023	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	-1.945.145		-1.056.978	
Afschrijvingen	4.141.450		4.220.700	
Mutatie voorzieningen	597.525		-1.700.805	
Mutatie voorraden	244		3.142	
Mutatie vorderingen	-682.991		-4.420.453	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	424.983		6.546.291	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		2.536.066		3.591.897
Ontvangen interest	1.960.033		1.561.413	
Betaalde interest	-137.174		-143.400	
		1.822.859		1.418.013
Kasstroom uit operationele activiteiten		4.358.925		5.009.910
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-2.281.343		-6.525.762	
Desinvesteringen materiële vaste activa	10.231		-	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.271.112		-6.525.762
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Storting langlopende schuld	-		4.140.000	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.213.658		-1.161.135	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.213.658		2.978.865
		874.155		1.463.013
Samenstelling geldmiddelen				
	2024		2023	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		42.730.687		41.267.674
Mutatie liquide middelen		874.155		1.463.013
Geldmiddelen per 31 december		43.604.842		42.730.687

8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

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 2024					
Aanschaffingswaarde	59.016.850	9.629.487	21.244.242	256.750	90.147.329
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-24.750.591	-910.751	-11.540.424	-	-37.201.766
	<u>34.266.259</u>	<u>8.718.736</u>	<u>9.703.818</u>	<u>256.750</u>	<u>52.945.563</u>
Mutaties					
Investerings	439.360	561.503	1.307.909	-27.429	2.281.343
Desinvesteringen	-	-	-101.946	-	-101.946
Afschrijving desinvesteringen	-	-	91.715	-	91.715
Afschrijvingen	-2.040.668	-34.982	-2.065.800	-	-4.141.450
	<u>-1.601.308</u>	<u>526.521</u>	<u>-768.122</u>	<u>-27.429</u>	<u>-1.870.338</u>
Boekwaarde per 31 december 2024					
Aanschaffingswaarde	59.456.210	10.190.990	22.450.205	229.321	92.326.726
Cumulatieve afschrijvingen	-26.791.259	-945.733	-13.514.509	-	-41.251.501
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>32.664.951</u>	<u>9.245.257</u>	<u>8.935.696</u>	<u>229.321</u>	<u>51.075.225</u>

<i>Afschrijvingspercentages</i>	<i>%</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>WOZ waarde gebouwen en terreinen</i>		
Vlissingen - Edisonweg 2	1.737.000	1-1-2024
Vlissingen - Edisonweg 4	11.289.000	1-1-2024
Middelburg - Groene Woud 1	20.451.000	1-1-2024
	<u>33.477.000</u>	

	Bedrag €
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>	
Vlissingen - Edisonweg 2	10.045.000
Vlissingen - Edisonweg 4	62.330.000
Middelburg - Groene Woud 1	53.520.000
	<u>125.895.000</u>

2. Financiële vaste activa

	31-12-2024 €	31-12-2023 €
Groepsmaatschappijen		
HZ Holding B.V. te Vlissingen 100%	<u>2.612.518</u>	<u>2.693.589</u>

Het resultaat van HZ Holding B.V. in 2024 bedraagt € 28.356 negatief. In de jaarrekening 2023 is er een positief resultaat opgenomen van € 37.900, echter was het resultaat € 14.815 negatief. Deze correctie is in 2024 verwerkt.

VLOTTENDE ACTIVA

3. Voorraden

Voorraden	<u>51.045</u>	<u>51.289</u>
-----------	---------------	---------------

Debiteuren

Debiteuren	<u>718.812</u>	<u>1.767.674</u>
	718.812	1.767.674
Voorziening dubieuze debiteuren	<u>-17.030</u>	<u>-183.759</u>
	<u>701.782</u>	<u>1.583.915</u>

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	32.272	-
Vorderingen op participanten en maatschappijen		
Stichting ADA	591.783	356.908
Studenten		
Studenten	53.577	48.789
De vorderingen op studenten bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige vorderingen		
Betalingsautoriteit Interreg	338.200	246.099
Provincie Zeeland	4.648.520	4.203.687
RVO	-	136.552
NWO	369.842	259.657
Stimulus OPZuid/JTF/REACT EU	963.214	831.030
Te vorderen overige projectsubsidies	785.579	398.413
Te factureren bedragen	237.936	169.136
Nog te ontvangen rente	380.074	396.943
Overige vorderingen	67.417	68.555
	7.790.782	6.710.072
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	523.257	326.983
Verstrekte reisvoorschotten personeel	1.450	6.232
	524.707	333.215
4. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	43.608.289	42.717.150
Kasmiddelen	1.784	2.866
Gelden onderweg	-5.231	10.671
	43.604.842	42.730.687

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 2024 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.

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
5. Eigen vermogen		
Algemene reserve	12.904.935	11.344.130
Bestemmingsreserves (publiek)	37.303.347	38.986.439
Bestemmingsreserves (privaat)	2.611.994	2.693.065
	<u>52.820.276</u>	<u>53.023.634</u>

	Stand per 1-1-2024	Resultaat 2024	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>11.344.130</u>	<u>1.560.805</u>	<u>-</u>	<u>12.904.935</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Reserve huisvestingsbeleid	36.888.137	415.210	-	37.303.347
NPO gelden	839.627	-839.627	-	-
Reserve studievoorschotmiddelen	1.258.675	-1.258.675	-	-
	<u>38.986.439</u>	<u>-1.683.092</u>	<u>-</u>	<u>37.303.347</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Deelnemingsresultaat	<u>2.693.065</u>	<u>-81.071</u>	<u>-</u>	<u>2.611.994</u>

Verdeling exploitatieresultaat 2024

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2024 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

Bij algemene reserve wordt € 1.560.805 toegevoegd, € 415.210 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 839.627 wordt afgeboekt van de bestemmingsreserve NPO gelden, € 1.258.675 wordt afgeboekt aan de bestemmingsreserve studievoorschotmiddelen en het resterende bedrag ad € 81.071 wordt afgeboekt aan de bestemmingsreserve privaat.
Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2024.

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.

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
6. Voorzieningen		
Personeelsvoorziening	1.197.453	611.910
Overige personeelsvoorzieningen	3.584.227	3.572.245
	<u>4.781.680</u>	<u>4.184.155</u>

Personeelsvoorziening

Wachtgelden - wettelijk deel	320.354	51.319
Wachtgelden - bovenwettelijk	215.129	151.817
Voorziening WGA	661.970	408.774
	<u>1.197.453</u>	<u>611.910</u>

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

Personeelsvoorzieningen

Stand per 1-1-2024	51.319	151.817	408.774	611.910
Dotatie	507.120	95.144	433.187	1.035.451
Onttrekking	-236.254	-31.832	-117.697	-385.783
Vrijval	-1.831	-	-62.294	-64.125
Stand per 31-12-2024	<u>320.354</u>	<u>215.129</u>	<u>661.970</u>	<u>1.197.453</u>

Kortlopend deel <1 jaar	222.361	13.697	111.043	347.101
Middellang lopend deel 1-5 jaar	97.993	151.072	306.037	555.102
Langlopend deel >5 jaar	-	50.360	244.890	295.250

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Overige personeelsvoorzieningen		
Voorziening jubileum uitkering	507.092	494.455
Voorziening WS-regeling	2.777.864	2.742.752
Voorziening transitie vergoeding	90.862	64.352
Voorziening DI uren	208.409	270.686
	<u>3.584.227</u>	<u>3.572.245</u>

	Voorziening jubileum uitkering	Voorziening WS-regeling	Voorziening transitie vergoeding	Voorziening DI uren	Totaal
	€	€	€	€	€
Overige personeelsvoorzieningen					
Stand per 1-1-2024	494.455	2.742.752	64.352	270.687	3.572.246
Dotatie	99.272	2.714.281	116.190	22.354	2.952.097
Onttrekking	-62.604	-	-79.181	-64.710	-206.495
Vrijval	-24.031	-2.679.169	-10.499	-19.922	-2.733.621
Stand per 31-12-2024	507.092	2.777.864	90.862	208.409	3.584.227
Kortlopend deel <1 jaar	150.638	571.738	90.862	208.409	1.021.647
Middellang lopend deel 1-5 jaar	109.627	2.206.126	-	-	2.315.753
Langlopend deel >5 jaar	246.827	-	-	-	246.827

7. Langlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Langlopende schulden		
Ministerie van Financiën, IRC 16767	13.333.334	13.866.667
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	10.161.548	11.422.198
Lening HZ Holding	750.000	800.000
	24.244.882	26.088.865

	Rente perc.	Stand per 1-1-2024	Storting	Aflossing in 2023	Stand per 31-12-2024	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		€	€	€	€	€	€
Leningen							
Ministerie van Financiën, IRC 16767	-	13.866.667	-	-533.333	13.333.334	2.133.334	11.200.000
Subsidie realisatie JRCZ te Middelburg	-	10.791.873	-	-630.325	10.161.548	2.521.318	8.270.555
Lening HZ Holding	-	800.000	-	-50.000	750.000	200.000	550.000
		25.458.540	-	-1.213.658	24.244.882	4.854.652	20.020.555
		-			-		
		25.458.540	-	-1.213.658	24.244.882	4.854.652	20.020.555

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

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	1.719.410	1.685.052
Ministerie / Provincie		
Vrijval subsidie Provincie Zeeland JRCZ	630.325	-
Ministerie van Financiën	533.333	533.333
	1.163.658	533.333
Schulden aan groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	23.860	31.620
HZ Holding	64.046	104.311
TWZ Payroll B.V.	41.156	27.826
	129.062	163.757
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Stichting ADA	349.925	271.373
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	232.527	263.382
Loonheffing	1.942.976	1.822.584
Premies sociale verzekeringen	688.260	614.231
Schulden terzake van pensioenen	691.630	622.057
UWV	59.514	-
	3.614.907	3.322.254
Overige kortlopende schulden		
Accountants- en advieskosten	38.462	35.000
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	172.590	60.233
Corona-enveloppe	-	966.018
Vooruitontvangen Vitale Krimpregio	4.886.752	5.676.413
Overige schulden	1.343.238	1.576.123
	6.441.042	8.313.787
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	5.066.762	4.413.628
transporteren	5.066.762	4.413.628

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Transport	5.066.762	4.413.628
Geoordeelde subsidies OCW	38.845	43.419
Erasmus/IP-gelden	166.391	292.613
Vooruitontvangen subsidiegelden	1.405.891	1.114.661
NWO- St. Innov.Alliantie	1.320.222	1.002.671
RVO	1.057.285	824.929
Provincie Zeeland	75.654	159.129
Stimulus OPZuid/JTF/REACT EU	54.686	32.417
DCC	313.755	-
Vakantiegeld	1.748.448	1.629.182
Vakantiedagen	525.752	334.182
	<u>11.773.691</u>	<u>9.846.831</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 reprodiensten. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2023, derhalve eindigend op 31 december 2027. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met tweemaal een jaar worden verlengd, derhalve tot 31 december 2029. De tarieven zijn conform het calculatieblad perseel 2 reprodiensten

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

De overeengekomen tarieven kunnen vanaf 1 januari 2024 jaarlijks worden geïndexeerd o.b.v. CPA Sectie N77 2010 =100.

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

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

Samenwerkingsovereenkomst

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

Huur en leasecontracten:

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2025 € 3.332,16 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 2025.

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 interieurbepanting. 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.

10 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2024

Baten

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
9. Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	50.852.409	51.931.840	47.613.664
Doorbetalde NRB ADA	-2.240.373	-2.284.763	-1.882.237
Geoordeelde subsidies	47.478	140.598	99.622
Geboekte baten NPO	966.018	1.036.027	741.281
	<u>49.625.532</u>	<u>50.823.702</u>	<u>46.572.330</u>

Normatieve rijksbijdrage (HBO)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2024 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2021) is € 3.238.745 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2023 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2020).

Geoordeelde subsidies:

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 1349887):

De lerarenbeurs van € 23.739 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 5 docenten in 2024.

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 1414849):

De lerarenbeurs van € 23.739 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 6 docenten in 2024.

10. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	7.255.847	3.424.068	5.849.086
Opbrengst DCC	878.511	1.721.866	-
Opbrengst New Waves	538.988	585.412	-
Opbrengst Energy Campus	363.880	799.196	-
Subsidie JRCZ	630.325	-	577.802
	<u>9.667.551</u>	<u>6.530.542</u>	<u>6.426.888</u>

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a.

- € 1.521.556 Provincie Zeeland
- € 1.400.711 NWO
- € 1.420.017 Stimulus (Incl. Energy Campus)
- € 878.511 DCC
- € 841.795 RVO (Incl. New Waves)
- € 517.525 Interreg

Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse andere subsidies van (semi)-overheden.

Subsidie JRCZ betreft het deel vrijval vanuit de subsidie, deze wordt bepaald aan de hand van de afschrijvingen.

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
11. College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	10.059.573	10.258.890	9.215.038
Overige cursusgelden	182.949	106.449	170.248
	<u>10.242.522</u>	<u>10.365.339</u>	<u>9.385.286</u>

In de begroting van 2024 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum zijn ingestroomd.

12. Baten werk i.o.v. derden

Contractonderwijs	1.124.852	523.528	910.870
Contractonderzoek nationale overheden	306.392	-	390.722
Contractonderzoek bedrijven	17.002	-	105.401
Overige	109.129	40.480	84.758
	<u>1.557.375</u>	<u>564.008</u>	<u>1.491.751</u>

De baten van het contractonderwijs zijn in 2024 € 213.982 hoger dan in 2023 en € 601.324 hoger dan begroot. De baten voor het contractonderzoek zijn in 2024 € 172.729 gedaald ten opzichte van 2023.

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
13. Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	96.595	321.536	137.752
Detachering personeel	2.201.368	2.020.883	1.806.450
Sponsoring	38.525	-	63.800
Vergoeding administratiekosten studenten	50.184	48.000	47.328
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	-20.000	-	-
Omzet restauratieve dienst	862.193	670.000	840.812
Omzet repro	6.352	-	5.261
Overige	936.480	6.320.913	975.190
	<u>4.171.697</u>	<u>9.381.332</u>	<u>3.876.593</u>

De overige baten zijn € 5.209.635 lager dan begroot. In de begroting zijn de baten van subsidieprojecten begroot op overige baten. In de realisatie worden deze baten geboekt op overige overheidsbijdrage.

Lasten

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
14. Personele lasten			
Lonen en salarissen	40.329.729	38.009.638	36.957.575
Sociale lasten	5.416.992	5.071.536	4.866.030
Pensioenlasten	5.729.491	5.364.106	5.176.486
	<u>51.476.212</u>	<u>48.445.280</u>	<u>47.000.091</u>
Dotaties personele voorzieningen	1.417.062	903.000	-310.563
Personeel niet in loondienst	2.091.545	6.419.350	2.335.849
Overige personele lasten	1.281.079	1.459.895	904.404
	<u>4.789.686</u>	<u>8.782.245</u>	<u>2.929.690</u>
Uitkeringen die personeelslasten verminderen	-373.205	-	-327.107
	<u>55.892.693</u>	<u>57.227.525</u>	<u>49.602.674</u>

De totale personele lasten zijn in 2024 € 1.334.832 (2,4%) lager dan begroot en € 6.290.019 (11,3%) hoger dan 2023. De WS voorziening wordt vanaf 2023 op een andere manier berekend. Dit heeft in 2023 een positief effect van € 2.354.562.

De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 4.327.805 (67,4%) lager dan begroot en € 244.304 (10,5%) lager dan 2023.

Aantal FTE's

Aantal fte	2024	2023
OP	341,8	341,1
OBP	150,3	148,30
Directie/Management	32,00	30,50
Totaal	524,10	519,90

15. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Gebouwen	2.040.668	1.852.725	2.213.370
Inventaris en apparatuur	2.065.800	1.849.025	1.982.241
Terreininrichting	34.982	5.424	25.089
	<u>4.141.450</u>	<u>3.707.174</u>	<u>4.220.700</u>

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
16. Huisvestingslasten			
Huur	58.086	4.800	140.293
Verzekeringen gebouwen	163.579	161.719	53.488
Klein onderhoud	405.867	300.000	263.697
Energie en water	1.026.514	800.000	1.324.754
Schoonmaakkosten	892.993	810.000	767.011
Heffingen	288.495	301.364	259.313
Overige	-	21.100	-
	<u>2.835.534</u>	<u>2.398.983</u>	<u>2.808.556</u>

De totale huisvestingslasten zijn in 2024 € 436.551 (18,2%) hoger dan begroot. Voornaamste reden hiervoor zijn € 226.514 aan hogere energiekosten.

17. Overige lasten

Administratie en beheer	665.213	1.819.352	992.588
Inventaris en apparatuur	2.394.898	2.036.664	1.994.084
Leer- en hulpmiddelen	958.965	646.817	642.828
Reis- en verblijfskosten	1.063.573	667.525	724.463
Tegemoetkoming studerenden	521.079	421.637	398.424
Accountantskosten	136.253	96.200	159.708
Advieskosten	159.820	257.100	73.061
Inkoop restauratieve dienst	320.898	297.096	333.535
Kosten repro	-1.398	6.000	1.677
Wervingskosten	477.814	447.378	535.124
Restaurantkosten	226.468	131.907	222.667
Inhuur diensten	5.255.885	6.194.323	3.253.013
Abonnementen en contributies	969.162	892.307	964.785
Doorbetalde kosten minors	35.250	-	18.000
Telefoonkosten	75.752	119.699	56.854
Portikosten	16.077	70.773	21.935
Kantoorbehoeften	61.659	29.837	42.865
Drukwerk	100.010	59.588	78.568
Kopieerkosten	79.170	106.022	91.176
Kosten visitatie	218.064	173.400	288.556
Verzekeringen	41.087	38.975	209.105
Excursies	212.242	220.891	245.249
Inkoopkosten HZ shop	83.390	80.000	102.425
Bankkosten en koersverschillen	27.161	21.100	26.286
Bijdrage resultaat stichting ADA Roosendaal	241.653	647.000	700.920
	<u>14.340.145</u>	<u>15.481.591</u>	<u>12.177.896</u>

De Overige lasten zijn in 2024 met € 2.162.250 (17,8%) gestegen t.o.v. 2023. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging bij inhuur diensten van € 2.002.872.

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2024 € 400.814 (20,1%) hoger dan 2023.

	2024	2023
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	121.714	100.430
Andere controlewerkzaamheden	14.539	59.278
Fiscale advisering	-	-
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	-	-
	<u>136.253</u>	<u>159.708</u>

	Realisatie 2024	Begroot 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
18. Financiële baten en lasten			
Rentebaten	1.960.033	800.000	1.561.413
Rentelasten	-137.174	-120.322	-143.400
	<u>1.822.859</u>	<u>679.678</u>	<u>1.418.013</u>

In 2024 is voor € 1.624.214 aan rente ontvangen in het kader van Schatkistbankieren. Daarnaast betreffen de rentebaten het contant maken van de voorzieningen met een rente van 2,595% (10 jaars Obligatierendement Nederland per 31-12-2024)

De werkelijke rentelasten waren € 16.852 hoger dan begroot.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	1.624.214	800.000	1.293.609
Contant maken voorzieningen	335.819	-	267.804
	<u>1.960.033</u>	<u>800.000</u>	<u>1.561.413</u>

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten	<u>137.174</u>	<u>120.322</u>	<u>143.400</u>
-------------	----------------	----------------	----------------

19. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2024	2023
	€	€
Aandeel resultaat HZ Holding B.V.	<u>-81.071</u>	<u>37.900</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	2.585.976	-28.356	-	Nee	Nee	100	4
Stichting ADA	Stichting	Roosendaal	805.000	-700.000	7.020.000	Nee	Nee	40	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	353.723	-53.153	960.111	Nee	Nee	100	4
TWZ Payroll B.V.	B.V.	Vlissingen	179.808	5.637	21.456	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	1349887-1	22-08-2023	Ja	
Lerarenbeurs	1414849-1	20-08-2024	Nee	

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing €	Ontvangen per 1-jan-24 €	subsidie-ontvangsten in verslagjaar	overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar €	Totale kosten per 31-dec 2024 €	Saldo per 31-dec 2024
	Kenmerk	Datum								
Delta Climate Centre 2024	1477420	17-5-2024	475.874	0	475.874	0	42.586	447.233	447.233	71.227
										0

WNT-VERANTWOORDING 2024 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 2024 € 197.000. In 2023 was de bezoldigingsnorm € 189.000.

Klassenindeling WNT 2024

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 2022)

	2021	complexibiliteitspunten
Baten	70,3	6
Aantal bekostigde studenten	3.537	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5	5
Totaal aantal complexibiliteitspunten		14
Bezoldigingsmaximum	E	€ 197.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	B. Oomen	A. Smit	J.L. Dane
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	College van Bestuur	Adviseur
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 11/3
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	ja
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	197.000	197.000	37.758
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.277	171.883	26.732
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	23.723	23.725	3.826
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	197.000	195.608	30.558
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging 2024	197.000	195.608	30.558
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2023 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.000	183.000	132.493
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-
Totaal bezoldiging 2023	189.000	183.000	132.493

In 2023 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg € 189.000 over een heel kalenderjaar.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	A.J.G. Poppelaars	M.S. Menendez	J. Kloet	J.C. Sinke
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/1	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	29.550	29.550	1.575	19.700
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	-	19.700	-	14.775
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	-	19.700	-	14.775
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2024	-	19.700	-	14.775
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023				
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/1	1/2 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.900	16.821	1.181	12.994
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2023	18.900	16.821	1.181	12.994

In 2023 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 23.350 en voor de leden € 18.900.

Bedragen x € 1	J.F. Vermeulen	J.K. Brakels	E.F. de Ruijscher	F. Hiemstra
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	19.700	19.700	19.700	6.566
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	14.775	14.775	17.073	4.925
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	14.775	14.775	17.073	4.925
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2024	14.775	14.775	17.073	4.925
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023				
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	-	14.175	14.175	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2023	-	14.175	14.175	-

In 2023 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 23.350 en voor de leden € 18.900.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum

15 BIJLAGE OVERZICHT UITGAVE JRCZ IN RELATIE TOT TOTALE INVESTERING

	Budget JRCZ incl. BTW	Werkelijke kosten JRCZ	Nog te besteden
GW fase 2+3: JRCZ			
- historische kosten	360.000	373.893	-13.893
- Losse- en vaste inrichting	10.625.391	9.254.347	1.371.044
- termijnen Rothuizen Bouwmeester Pro	15.273.165	15.354.347	-81.182
Budget projectboek	26.258.556	24.982.587	1.275.969
- terreininrichting	650.000	214.949	435.051
- bouwrijp maken	355.000	629.621	-274.621
Bijkomende kosten	1.005.000	844.570	160.430
Fase 3 Ecologielab	3.139.687	0	3.139.687
Totaal projectboek incl. extra budget	30.403.243	25.827.157	4.576.086
Totaal projecboek laboratoria	885.000		885.000
Extra budget CvB meerjarenbegroting inventaris	2.000.000		2.000.000
Extra investeringskosten	2.885.000	0	2.885.000
Totale investering	33.288.243	25.827.157	7.461.086

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting HZ University of Applied Sciences

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HZ University of Applied Sciences op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HZ University of Applied Sciences zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,

- van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties die van materieel belang zijn.
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Breda, 23 juni 2025

Forvis Mazars N.V.

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