



Jaarstukken 2025

2 juni 2026

Jaarstukken 2025

Bestuursverslag 2025

Jaarrekening 2025

Inhoud

Kerncijfers HZ 2025.....	4
1. Voorwoord	5
2. Profiel van de HZ.....	7
3. Onderwijs	16
4. Onderzoek.....	28
5. Medewerkers	39
6. Risicomanagement	44
7. Continuïteit.....	53
8. Bedrijfsvoering	66
9. Governance	72
10. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap	82
Bijlage 1: Opleidingsportfolio HZ	88
Bijlage 2: Onderzoeksportfolio HZ	91
Bijlage 3: Nevenfuncties leden RvT	92
Bijlage 4: Samenwerkingsverbanden HZ.....	94
Jaarrekening 2025	106

Kerncijfers HZ 2025



In cijfers



€ **0,2 miljoen**
Bedrijfsresultaat

Keuzegids



Vlissingen, Middelburg & Roosendaal

Edisonweg
Te Vlissingen

Het Groene Woud
Te Middelburg

Joint Research Center Zeeland
Te Middelburg

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

De HZ jaarstukken 2025 vind je op www.hz.nl

1. Voorwoord

Onze persoonlijke hogeschool

"HZ University of Applied Sciences is als basis een persoonlijke hogeschool, een krachtige kansrijke organisatie, een fijne gemeenschap, waar je mag zijn wie je bent. Die basis is goed." Dit was hoe we in onze nieuwjaarsspeech terugkeken op 2025, op onze start bij de HZ. Dit is voor ons wie we samen zijn.

Goed onderwijs en onderzoek beginnen bij mensen die het beste uit zichzelf en elkaar halen. Het jaar 2025 benadrukte hoe het persoonlijke karakter van onze hogeschool bepalend is voor onze kwaliteit. Uit de Nationale Studenten Enquête bleek dat onze studerenden bovengemiddeld tevreden zijn, juist vanwege de sfeer, de veiligheid en onze docenten. Niet voor niets prijkte de HZ in de Keuzegids weer in de top drie van de middelgrote hogescholen van ons land, met maar liefst 14 topopleidingen. De positieve Instellingstoets Kwaliteitszorg van NVAO onderstreepte onze kwaliteit eens te meer. In het voorjaar ontvingen we een aanzienlijke subsidie voor de ontwikkeling van ons Center for Teaching & Learning (CTL), een expertisecentrum waarmee we ons onderwijs verder zullen professionaliseren. In 2026 richten we ons CTL verder in, in lijn met een brede ontwikkeling op professionaliseren en leiderschap binnen onze hogeschool. Zo bouwen we verder aan onze kwaliteit. Zo dragen we bij aan een betere wereld, aan de toekomst van Zeeland.

Het zijn de mensen, de collega's van HZ die, ieder in de eigen rol en verantwoordelijkheid, samen voor die kwaliteit zorgen. Die persoonlijke samenwerking is iets dat we koesteren, waar we dankbaar voor zijn. Dat geldt ook voor de samenwerking met onze externe partners: met overheden, bedrijven en instellingen. Onze projectweken waren daar ook in 2025 weer prachtige voorbeelden van, zoals de 'We Explore Together Week,' waar 300 studerenden van Scalda, UCR en onze eigen hogeschool, onder meer in ons Joint Research Center Zeeland samen aan de slag gingen met uitdagende opdrachten van Zeeuwse bedrijven.

Datzelfde JRCZ won in het voorjaar van 2025 de tweede prijs bij het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs als beste onderwijsinnovatie van ons land. De jury prees de unieke Zeeuwse samenwerking in 'de waaier' mbo – hbo – wo. Die samenwerking zal in 2026 worden doorontwikkeld, mede in het kader van de beweging Zeeland 2050, waar we als partner zowel in ons onderwijs als onderzoek aan zullen bijdragen, met instellingen van binnen en buiten onze regio. De HZ richt zich daarbij ook voluit op internationale studerenden. Zij zijn en blijven cruciaal voor Zeeland en onze hogeschool, niet alleen kwalitatief, als verrijking van ons onderwijs, maar ook kwantitatief. De gezamenlijke lobby van de Vereniging Hogescholen voor de afschaffing van de verplichte taaltoets was in 2025 succesvol.

De bedrijfsvoering van de HZ is gezond, ook wanneer we kijken naar de financiële cijfers. Onze basis is zowel kwalitatief als financieel goed. We hebben de ruimte en de tijd om in 2026 en verder onze personele formatie in lijn te brengen met de studentenaantallen. De maatschappelijke en economische ontwikkelingen vragen van ons dat we opleidingen steeds meer met elkaar en met ons onderzoek verbinden. Dat biedt tegelijk mogelijkheden voor het vergroten van efficiency in de inzet van onze mensen en middelen. Bij de ontwikkeling van onze regio hebben we het nodig dat iedereen het beste uit zichzelf en elkaar haalt. We zullen ons daarom nadrukkelijk richten op de

verdere ontwikkeling van een Leven Lang Ontwikkelen en, samen met onze partners uit de onderwijsketen, ons onderwijs verder flexibiliseren en inzetten op het bieden van na- en bijscholing. Ook zo bouwen we aan een toekomstbestendige HZ.

Binnen onze 'persoonlijke hogeschool' heeft het lief en leed van onze collega's grote impact. Daarbij was 2025 een jaar van wisselingen in het College van Bestuur. Hans Camps was van 13 januari tot 1 september 2025 interim-lid van ons bestuur. In het voorjaar kreeg hij te horen dat hij ongeneeslijk ziek was; kort daarna viel hij uit. In de relatief korte tijd dat hij bij ons aan het werk mocht zijn, heeft hij veel voor de HZ betekend. In januari 2026 is hij overleden. We zullen ons hem blijven herinneren als een warm, rustig en kundig iemand, een mooi mens.

Op 1 juni 2025 trad Barbara Oomen terug als bestuursvoorzitter. Tot 1 november 2025 hebben Jacomine Ravensbergen als voorzitter en John Dane als lid samen op interim-basis het college gevormd. We zijn hen allen dankbaar voor wat zij voor de HZ betekend hebben. Op 1 oktober 2025 trad Richard Liefding aan als lid van het College van Bestuur en op 1 november Hendrik-Jan van Arenthals als voorzitter.

Dankzij de inzet van velen heeft onze instelling deze in sommige opzichten roerige periode uitstekend doorstaan. Daarbij denken we aan onze Raad van Toezicht, die zich afgelopen jaar enorm heeft ingespannen, aan onze directeuren, onze bestuursdienst. We danken alle collega's voor hun inzet in 2025. Wat zijn we trots zijn op wat we samen bereiken, wat we betekenen voor onze studerenden, voor elkaar en voor onze regio. We zijn trots op onze mensen. Hun bevlogenheid geeft ons het vertrouwen dat we samen in 2026 en daarna zullen bouwen aan een krachtige, kwalitatief goede, persoonlijke hogeschool.

Het College van Bestuur,

Hendrik-Jan van Arenthals

Richard Liefding

2. Profiel van de HZ

2.1 Missie, kernwaarden en ambities

De HZ verzorgt opleidingen op hbo-niveau, van korte cursussen voor professionals tot bachelor-, AD- en masteropleidingen. De opleidingen worden gegeven in Vlissingen, Middelburg en Roosendaal. De HZ is een middelgrote hogeschool met de laatste jaren ruim 4.300 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.

De missie, visie en kernwaarden van de HZ zijn verwoord in het HZ-Instellingsplan 2022-2027. De HZ ziet het als haar missie om 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 HZ heeft haar missie vertaald in ambities.

De HZ draagt bij aan een betere wereld: vijf ambities

0. Wij organiseren op het realiseren van 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 en een gezonde organisatie waar het fijn is om te leren en te werken.

Ambitie 0: Wij organiseren op het realiseren van ambities

Wij zijn een gezonde organisatie waar het fijn is om te werken en te leren en wij richten onze organisatie zo in dat zij optimaal bijdraagt aan het realiseren van onze ambities. Dat betekent dat wij een duurzaam bedrijfsvoeringmodel ontwikkelen en implementeren, met een balans tussen de

draagkracht van onze medewerkers, de financiële kaders, een efficiënte inrichting van de organisatie en onze impact op het milieu.

De HZ streeft ernaar dat zij uiterlijk eind 2026 is ingericht met een organisatiestructuur die logisch voortvloeit uit de ambities en strategie van de HZ. Verantwoordelijkheden en bijbehorende mandaten zijn helder belegd. Deze structuur vormt een stevige basis om in het volgende Instellingsplan doelgericht en vol energie aan de slag te gaan met grote ambities en complexe opgaven.

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:

- Wij 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. Afgestudeerden 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. Ze 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 specifieke discipline-expertise en een brede set algemene kennis en vaardigheden zoals digitale vaardigheden en samenwerkingsvaardigheden. De HZ is uitdrukkelijk een instituut voor een Leven Lang Ontwikkelen.
- Studerenden ontwikkelen zich via een persoonlijke interdisciplinaire route. 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 2025 en de activiteiten op het gebied van studentenwelzijn en hoofdstuk 5 voor het sociaal jaarverslag.

Ambitie 2: wij zijn een gewaardeerd kennisinstituut op het gebied van water, energie en 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 2025.

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; zie voor een overzicht bijlage 4 en verder paragraaf 2.3.2 en hoofdstuk 4. Wij noemen hier specifiek 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 - website](#).

Ambitie 4: wij zijn een bruisende community voor alle partijen, een gezonde organisatie waar het fijn is om te leren en te werken

De HZ wil iedereen – studerende, 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 HZ hecht grote waarde aan (sociale) veiligheid en welbevinden van studerende en medewerkers. Tot welke resultaten dit in 2025 heeft geleid, wordt beschreven in hoofdstuk 3.5, 3.6 en 5.3.

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;
- HZ Business, Vitality & Hospitality;
- HZ Health, Education & Wellbeing.

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, de bestuurssecretaris en de vier directeuren vormen het Bestuur- en Directieteam (BDT). Verder kent de HZ een aantal organisatie-eenheden die rechtstreeks opereren onder het College van Bestuur, waaronder het Delta Platform.

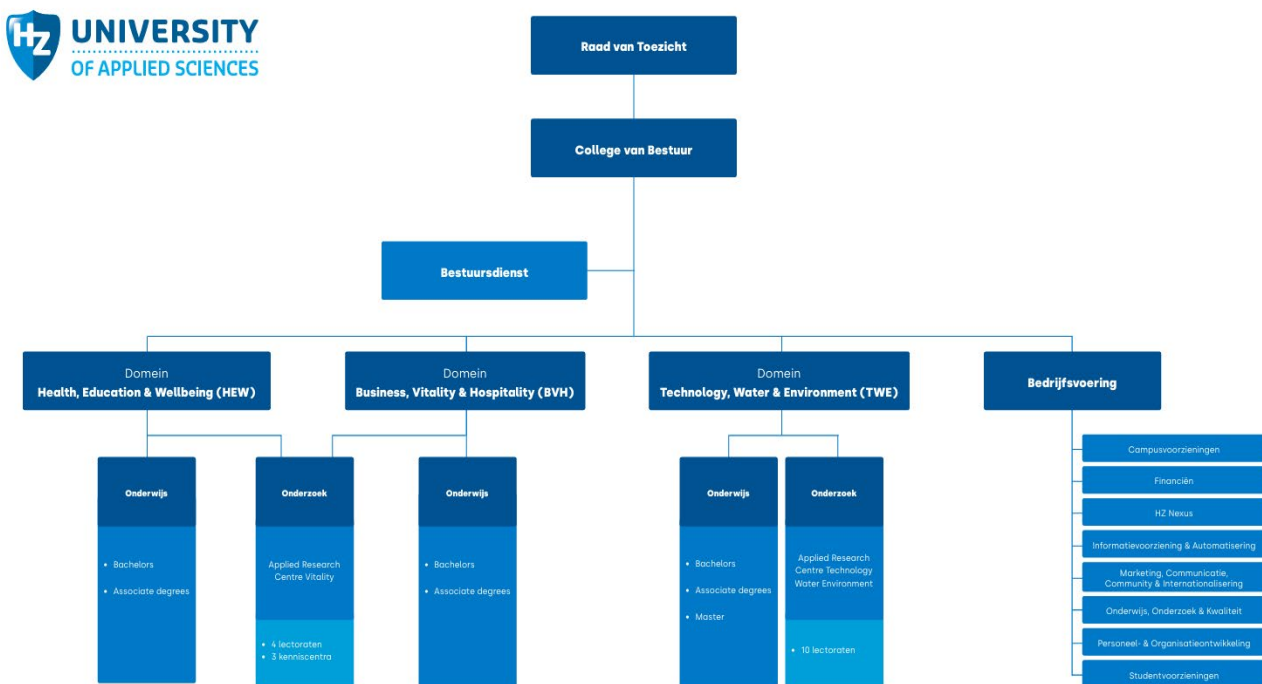
In 2025 telt HZ dertien lectoraten: Aquacultuur in deltagebieden, Assetmanagement, Biobased bouwen, Building with nature, Data science, Delta power, Excellence and Innovation in Education,

Healthy region, Marine biobased chemie, Ouderenzorg, Resilient delta's, Watertechnologie en het lectoraat Kunst |Cultuur | Transitie.

De HZ telt drie kenniscentra: Kenniscentrum kusttoerisme, Kenniscentrum ondernemen en innoveren, Kenniscentrum Zeeuwse samenleving, De kenniscentra werken samen in twee ARC's (Applied Research Centres) met een gezamenlijk 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.

De organisatiestructuur in schema:

Figuur 2.1: Organisatiestructuur HZ



2.3 Kernactiviteiten en grote programma's

2.3.1 Kernactiviteiten

De HZ bood in 2025 in totaal 35 opleidingen op hbo-niveau: 22 bacheloropleidingen, één masteropleiding en 12 Ad-opleidingen, veelal met meerdere degrees varianten en uitstroomrichtingen. Uitbreiding van het aantal opleidingen is in voorbereiding. Daarnaast verzorgde de HZ een groeiend aantal LLO-scholingen.

Het praktijkgericht onderzoek van de lectoraten en de valorisatie van verworven kennis richten zich op de speerpunten water, energie en vitaliteit, samenhangend met de regio waarin de HZ is gevestigd.

De HZ kan haar ambities alleen realiseren in samenwerking met anderen. Daarom neemt de HZ deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden.

Zie hoofdstuk 3 voor de resultaten op het gebied van het onderwijs, hoofdstuk 4 voor de resultaten van het onderzoek en bijlage 4 voor een overzicht van de samenwerkingsverbanden.

2.3.2. Grote programma's

De HZ is (mede-)initiator van een aantal grote meerjarige programma's die zowel onderwijs als onderzoek raken en worden uitgevoerd met partners buiten de HZ. Ze zijn georganiseerd rondom de Zeeuwse thema's water, energie en voedsel en het additionele HZ-thema vitaliteit. Met de grote programma's draagt de HZ bij aan valorisatie van kennis ten behoeve van innovatie en Human Capital-opgaven in de regio.

Delta Climate Center

Het Delta Climate Center (DCC) is opgericht door de HZ, het University College Roosevelt, Scalda, 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. 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. Meer informatie is te vinden op <https://deltaclimatecenter.nl/>.

Activiteiten en resultaten van het DCC in 2025:

- De HZ heeft in 2025 twee DCC-lectoraten opgericht: het lectoraat Kunst | Cultuur | Transitie en het lectoraat Governance van regionale transitie. De oprichting van het lectoraat Food is in voorbereiding (planning 2026).
- De ARC's werkten aan de drie lopende icoonprojecten van DCC - Delta Protein, Flexible Deltas en Procez - en aan de onderzoekslijn Klimaat en Gezondheid.
- Met betrekking tot de thema's transitiekunde en AI worden onderwijs, onderzoek en omgeving geïntegreerd. Het thema ondernemerschap/change agent is verder verankerd in opleidingen en in LLO-aanbod. De opleidingen Watermanagement, Chemie en GPCM zijn doorontwikkeld en sterker gepositioneerd. Daarnaast is de voorbereiding gestart om in de zomer van 2026 het TNO-dossier voor de brede master Duurzaamheidstransities op te leveren.
- Studerenden zijn via Living Labs, experimenten en praktijkopdrachten actief betrokken bij regionale transitievraagstukken. Een aantal bacheloropleidingen wordt doorontwikkeld, gericht op interdisciplinair werken op de thema's food, water, energie en brede welvaart. Studentenprojecten, gastcolleges en praktijkopdrachten vormen belangrijke schakels tussen onderwijs en lopend onderzoek.
- De HZ, Scalda en de UCR (de Waaijer) hadden ook in 2025 de inhoudelijke samenwerking hoog op de prioriteitenlijst staan. Meerdere gezamenlijke onderwijsactiviteiten zijn uitgevoerd.

- De DCC-studio Spatial Planning is verder ontwikkeld om scenario's in de fysieke omgeving te verbeelden in de HZ-gebouwen.
- Het DCC heeft geïnvesteerd in een eenduidig corporate merkverhaal en zichtbaarheid van DCC-projecten en resultaten. Studentenwerk en onderzoeksresultaten zijn gedeeld via websites, conferenties en mediakanalen en er is een kennismanagementplatform in ontwikkeling, een publiekstoegankelijk projectenportfolio.

New Waves

New Waves is een samenwerkingsprogramma van de HZ, Scalda, Impuls Zeeland en de publiek-private samenwerkingen Dockwize, FoodDelta Zeeland, Delta Platform, Winddock, Fieldlab Zephyros en Platform Energy Port Zeeland. Het programma richt zich op het versterken van de publiek-private samenwerking op het terrein van water, energie en voedsel. De beschikbare middelen worden ingezet voor bijvoorbeeld het ontwikkel-, test- en democentrum in de KAAP, het zoetwaterlab en het food-innovatiecentrum op de Kenniswerf in Vlissingen. Ook wordt er geïnvesteerd in living labs en zijn er middelen voor activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, Leven Lang Ontwikkelen en innovatieprojecten met het bedrijfsleven. Enkele resultaten in 2025:

- organisatie van de technische projectweek samen met het DCC (350 studerende, 40 opdrachtgevers) en inbreng van relevante casuïstiek;
- medewerking aan diverse onderzoeksprojecten, onder meer een onderzoek naar learning communities;
- medewerking aan initiatieven en evenementen voor de opleiding Hbo ICT in relatie tot de thema's water, energie en voedsel. Denk bijvoorbeeld aan de We Are in IT Together Conference van 14 november 2025;
- intensievere begeleiding van middelbare scholieren bij profielwerkstukken over water, energie of voedsel. De thema's zijn geïntegreerd tijdens de HBO Experience;
- presentie op het Concert at Sea en het Weekend van de Wetenschap om het 'brede publiek' in contact te brengen met vraagstukken rond water, energie en voedsel;
- inzet van studerende bij verschillende projecten gerelateerd aan water en voedsel, via de HZ Green Office;
- medewerking aan LLO-activiteiten op het gebied van water en energie: Energietransitie in Zicht en Delta Expert;
- begeleiding van studerende aan de opleiding Chemie bij het werken aan verschillende foodprojecten;
- medewerking aan het modelleren van een (digital twin) model dat netcongestie voorspelt.

Energy Campus Zeeland

De Energy Campus Zeeland (EzC) is een samenwerkingsproject van de HZ, Scalda en Dockwize (een samenwerkingsverband van ondernemers). Het project wordt medegefinancierd door de Europese Unie via het Just Transition Fund (JTF). 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.

In 2025 is het project na de start in 2024 op stoom gekomen.

- Het (Social) Impact Lab werd eind mei 2025 officieel geopend en draait inmiddels op volle toeren.
- In juni startte de nieuwe lector Governance van regionale transitie (waaronder de energietransitie). Er zijn twee wetenschappelijke artikelen ingediend voor publicatie; één over het gebruik van industriële warmte en een tweede over de governance en het gebruik van groene waterstof in energietransities in Zeeland. Het EZC heeft mede-geïnvesteed in een PhD-traject.
- De in het projectplan beoogde LLO-organisatie is nu volledig operationeel, inclusief een verbinding met het loket 'Aan de slag in Zeeland'. De nieuwe cursus Energietransitie in Zicht is gestart en positief ontvangen.
- Ook de onderwijsontwikkeling in het reguliere onderwijs krijgt vorm. Zo hebben de eerste studerende de nieuw ontwikkelde modules in de uitstroomrichting Energietransitie engineer doorlopen. Daarnaast is de minor Nuclear Technology gestart.
- Het EZC heeft kennis gedeeld via de reguliere kanalen van de HZ, Scalda en Dockwise kanalen, maar ook via aanwezigheid op Contacta, ontvangst van Europese (JTF-) vertegenwoordigers, ministers en provinciale vertegenwoordigers en via een [video](#) over de campus, gemaakt voor Stimulus.

Regio Deals

De HZ participeert in twee Regio Deals, die via lokale overheden door het ministerie worden gefinancierd: de al lopende Regio Deal Zeeuws-Vlaanderen en de in 2024 gestarte NSPD (North Sea Port District). Regio Deals zijn samenwerkingsprojecten van de Rijksoverheid en regio's met als doel de kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers te verhogen. De Regio Deals geven invulling aan het HZ-thema vitaliteit/brede welvaart. In de Regio Deal NSPD heeft de HZ geparticipeerd in de deelfiche Innovatie en aantrekken talent. Het project Impact Lab, waarin maatschappelijke vraagstukken op het thema brede welvaart en transitie een plek krijgen, maakt hier deel van uit. In 2025 is het Impact Lab in de HZ-toren in gebruik genomen en het netwerk verder uitgebreid.

In de Regio Deals is onderwijsinnovatie een belangrijke pijler in de programmalijnen Ondernemende Mindset en Interdisciplinair Samenwerken. Daarnaast wordt met onderzoek en evenementen bijgedragen aan innovatie en communitybuilding om de brede welvaart in de regio te versterken.

In de Regio Deal Zeeuws-Vlaanderen is gewerkt aan de master Duurzaamheidstransities met een living lab in de regio (zie ook het programma DCC). Modules van de master Duurzaamheidstransities zijn in 2025 opgenomen in het aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen, in de leergang Regionale Transitie Probleemverkenning.

LLO-Katalysator

De LLO-Katalysator 'Aan de slag in Zeeland' is een samenwerkingsproject tussen de HZ en Scalda dat gericht is op het versterken van Leven Lang Ontwikkelen in Zeeland. Het initiatief heeft als doel een regionaal ecosysteem te creëren waarin onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden samenwerken om scholing en ontwikkeling gedurende de hele loopbaan toegankelijker te maken. Daarbij wordt het onderwijsaanbod beter afgestemd op de behoeften van de regionale arbeidsmarkt en op grote maatschappelijke transitie, Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie, leiderschap binnen de zorg en AI-geletterdheid.

De LLO-Katalysator heeft dan ook een belangrijke maatschappelijke betekenis voor een toekomstbestendig Zeeland. Het initiatief speelt in op meerdere structurele uitdagingen in de regio, zoals:

- versterking van de regionale arbeidsmarkt;
- ondersteuning van grote transitie;
- betere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven;
- toegankelijker en flexibeler onderwijs voor volwassenen.

De LLO-Katalysator verkeerde in 2025 nog vooral in de ontwikkel- en opschalingsfase: bouwen van het ecosysteem, verkennen van scholingsbehoeften en ontwikkelen van eerste modules. De impact in de vorm van meer scholing en meer deelnemers wordt vooral verwacht na 2026. In 2025 zijn stappen gezet in de ontwikkeling van dit ecosysteem. Zo hebben de HZ en Scalda hun LLO-activiteiten meer op elkaar afgestemd en zijn er gezamenlijke trajecten ontwikkeld voor bij- en omscholing van werkenden. Ook is onderzoek gedaan naar de vaardigheden die nodig zijn in sectoren als circulair en biobased bouwen en de energietransitie. Regionale netwerken en learning communities zijn opgezet om samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te versterken. Ook is eind 2025 een afstudeerder van de studie HRM gestart bij Professional Learning Development met als onderwerp de leercultuur binnen de HZ. Tot slot zijn de voorbereidingen gestart voor de zogeheten Stampotsessies en het LLO-festival dat in mei 2026 plaatsvindt.

Al deze uitkomsten vormen de basis voor verdere uitbreiding van het LLO-aanbod in Zeeland in 2026.

2.4 Duurzaamheid

De Sustainable Development Goals (SDG's) blijven een belangrijk kompas voor HZ University of Applied Sciences. In 2025 zijn opnieuw stappen gezet om duurzaamheid verder te verankeren in onderwijs, onderzoek en samenwerking. Binnen het onderwijs zijn de SDG's onder meer zichtbaar in de minoren, interdisciplinaire projectweken en praktijkgerichte opdrachten. Tegelijkertijd werkt de HZ aan een meer centrale en structurele borging van duurzaamheid in de organisatie.

De inzet op bewustwording en betrokkenheid van studerende en medewerkers laat resultaat zien. Ook de samenwerking met externe partners blijft een duidelijke kracht. Deze samenwerking leidt tot waardevolle projecten en versterkt de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke opgaven in de regio.

In de landelijke SustainaBul-ranking is de HZ in 2025 opnieuw gestegen, ditmaal met één plaats naar positie 21. Dit bevestigt dat de hogeschool vooruitgang boekt in haar duurzaamheidsaanpak, terwijl er ook nog aandacht nodig is voor verdere ontwikkeling.

Meer specifieke maatregelen en resultaten op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering zijn opgenomen in de betreffende hoofdstukken, met name de hoofdstukken 3.5.1, 4 en 8.1.

3. Onderwijs

'Wij zijn opleider van professionals voor een wereld in transitie', zo luidt ambitie 1 in ons Instellingsplan. In dit hoofdstuk geven wij aan op welke manier wij in 2025 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 Ontwikkelingen onderwijsportfolio

De HZ beschikte ultimo 2025 over licenties voor 22 bacheloropleidingen, 1 masteropleiding en 12 Ad-opleidingen. De bachelor- en masteropleidingen worden aangeboden in Vlissingen en Middelburg, evenals negen Ad-opleidingen. Twee Ad-opleidingen worden ook aangeboden in Roosendaal en drie Ad-opleidingen uitsluitend in Roosendaal, onder de vlag van de Ad-academie.

3.1.1 Accreditaties

Opleidingen moeten iedere zes jaar opnieuw worden geaccrediteerd. In 2025 zijn vijf opleidingen geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). De opleidingen zijn hiervoor geïnspecteerd door een extern panel en het gehele proces is begeleid en uitgevoerd door de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (DOOK).

Tabel 3.1: Overzicht accreditaties HZ-opleidingen in 2025

Opleiding	Variant	Locatie	Beoordeling	Accreditatie
B Social Work	Voltijd, deeltijd, dual	Vlissingen	Positief	Afgerond
B Bedrijfskunde	Voltijd, deeltijd	Vlissingen	Positief	Afgerond
B Civiele Techniek	Voltijd	Middelburg	Positief	Afgerond
B Pedagogiek	Voltijd, deeltijd	Vlissingen	Positief	Afgerond
B Finance & Control	Voltijd	Vlissingen	Positief	In afwachting besluit NVAO

De accreditatie van de Ad Logistiek (voltijd in Roosendaal) is nog niet afgerond. Deze 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. Voor de opleiding in Vlissingen kon standaard 4 nog niet beoordeeld worden, omdat de deeltijdvariant per september 2023 is gestart

en er nog geen afgestudeerden waren. In het komende jaar worden deze opleidingen opnieuw aangeboden om tot de afronding van de accreditatie te komen.

3.1.2 Portfolio-ontwikkelingen

In 2025 is gewerkt aan een toekomstbestendig opleidingsportfolio. Dit resulteerde in:

- start van de duale variant Ad Built Environment in Roosendaal;
- start van de Ad Pedagogisch Educatief Professional (voltijd) in Roosendaal;
- beëindiging van de Ad Tourism Management in Vlissingen.

De ontwikkeling van de master Artificial Intelligence Translator is vroegtijdig beëindigd. Aan de ontwikkeling van de master Duurzaamheidstransities wordt nog gewerkt.

De bestaande master River Delta Development is een joint degree van drie hogescholen met expertise in water: de HZ (kustgebied), Van Hall Larenstein Hogeschool (riviersystemen) en Hogeschool Rotterdam (stedelijk water). Elke hogeschool verzorgt een deel van de opleiding, op de eigen locatie. De HZ is penvoerder. Bij de HZ is deze master momenteel de enige opleiding op niveau 7. De opleiding geeft invulling aan het profilerende thema HZ-thema water. Echter, de instroom blijft achter bij de begroting; in totaal zijn er nu vijftien ingeschreven studerende. Daarom overleggen de drie hogescholen over de toekomstbestendigheid van de master.

De landelijke instroom in de bacheloropleidingen Logistics Engineering en Logistics Management is relatief laag. De beide programma's kennen grote overeenkomsten. De meeste hogescholen bieden beide opleidingen aan, de HZ alleen Logistics Engineering. Landelijk is de discussie geopend om via een conversie tot één croho te komen. De bestuurders van betrokken hogescholen hebben een concrete opdracht geformuleerd waar het komende jaar aan gewerkt wordt.

De Associate degree Energie Transitie Engineer is gestart in 2022. De aantallen studerende zijn laag en lager dan de prognose. De inhoud van het programma is echter uniek en sluit aan op specifieke vraag uit de regio. Effect van deze specifieke vraag is wel dat er weinig (kosten)synergie behaald kan worden uit integratie met andere programma's in het technisch domein. De komende twee jaar onderzoekt de HZ hoe het programma aangepast kan worden om de toekomstbestendigheid te versterken. Gedurende die periode blijft de opleiding binnen het portfolio gehandhaafd.

In Roosendaal wordt sinds september 2025 de duale variant van de Ad Logistiek aangeboden. Het didactisch concept komt grotendeels overeen met de flexibele deeltijdvariant aan de HZ. Mede op grond van aanbevelingen in het accreditatietraject is besloten om het totaal aantal opleidingsvarianten te reduceren tot voltijd en dual en dit te doen op de locatie met de grootste instroompotentie, Roosendaal. Dit proces is inmiddels in gang gezet.

De deeltijdvariant HBO-ICT is gestart in 2023. De instroom van het aantal studerende is echter laag en de deeltijdvariant blijkt niet interessant genoeg voor de markt, in tegenstelling tot wat op grond van het marktonderzoek uit 2021 werd verwacht. De belangstelling voor losse modules (LLO-traject) lijkt groter. Besloten is om de deeltijdvariant te stoppen. Met ingang van studiejaar 2025-2026 stromen geen nieuwe studerende meer in.

Integratie opleidingsvarianten en behoud kleine opleidingen

In 2025 zijn de eerste stappen gezet naar het integreren van opleidingsvarianten. Ten tijde van het experiment leeruitkomsten waren de deeltijdvariant en de duale variant als separate opleidingen ontwikkeld, naast de voltijdvariant. In het kader van efficiëntie worden de verschillende opleidingsvarianten nu weer samengebracht en wordt voor alle varianten gewerkt vanuit eenzelfde onderwijs- en toetsprogramma.

De in 2024 ingezette aanpak voor het behoud van kleine opleidingen is in 2025 voortgezet. Behalve in het cluster Bedrijfskunde, Finance & Control en HRM is ook in het cluster Engineering ingezet op intensieve samenwerking tussen de verschillende opleidingen, resulterend in nieuwe curricula en reductie van management- en coördinatietaken. Zie hiervoor ook hoofdstuk 10.2.9.

Knelpunten die opleidingen ervaren bij het samenbrengen van opleidingsvarianten en het behoud van kleine opleidingen worden opgepakt door een in 2025 gestarte HZ-brede projectgroep Flexibel onderwijs. De projectgroep werkt aan een HZ-breed kader voor een onderwijsontwerp waarin de mogelijkheden van de Wet leeruitkomsten optimaal worden benut en waarmee opleidingen worden ondersteund in het ontwerpen van flexibele en efficiënte programma's.

De HZ is aangesloten bij de volgende afstemmingstafels portfoliomanagement:

- Maritiem;
- Lerarenopleidingen;
- West/Midden-Brabant – Zeeland.

3.1.3 Keuzegids

In de Keuzegids hbo 2026 neemt de HZ op de lijst van beste middelgrote hogescholen de derde positie in. Na één jaar afwezigheid is de HZ weer terug in de top 3. 14 van de 22 beoordeelde opleidingen uit alle domeinen van de HZ kregen het predicaat topopleiding en 18 HZ-opleidingen staan in de top 3 van Nederland.

"We mogen trots zijn dat de opleidingen van HZ al jaren tot de beste behoren", aldus Jacomine Ravensbergen, interim-voorzitter van het College van Bestuur in 2025. "De HZ onderscheidt zich met een persoonlijke benadering en kleinschalig onderwijs, en met haar praktijkonderzoek verbetert en innoveert HZ de curricula continu en dragen we bij aan de economische structuurversterking en leefbaarheid in de regio. Dit jaar is onze instellingsscore 2 punten gestegen en we hebben maar liefst 14 topopleidingen. Dank aan alle medewerkers die daaraan hebben bijgedragen en aan de studerenden voor het delen van hun mening in de Nationale Studenten Enquête!"

3.2 Onderwijsinnovatie

Aanvullend aan de in paragraaf 3.1 beschreven portfolio-ontwikkelingen heeft de HZ op de volgende wijze gewerkt aan onderwijsinnovatie.

Centre for Teaching and Learning

In 2025 is het HZ Centre for Teaching and Learning (CTL) van start gegaan.

Tegen 2030 beschikken alle mbo-, hbo- en wo- instellingen in Nederland over een CTL om over de instellingen heen kennis te delen en nog meer impact te kunnen maken. Binnen de instelling zijn

CTL's een centrale plaats vanuit waar kennis gedeeld wordt en waar docenten terecht kunnen voor professionalisering, voor innovaties in het onderwijs en onderzoek naar hun onderwijs.

Het CTL is voor de HZ dé plek waar kennis wordt gedeeld, van binnen en buiten de HZ. Expertise die op verschillende plaatsen binnen de HZ aanwezig is, wordt actief met elkaar verbonden. Het CTL zorgt hierbij voor afstemming met HZ-kaders en -beleid en werkt zo aan onderwijs, onderzoek naar ons onderwijs en onderwijsinnovaties met als verbindende principes een nieuwsgierige houding en digitalisering. Het CTL bevindt zich fysiek in de mediatheek in Vlissingen en in het DataScienceLab in Middelburg.

Domein Business, Vitality & Hospitality (BVH)

In 2025 is het programma gelanceerd waarmee het domein BVH toekomstgericht en toekomstbestendig moet worden. Zo worden de voltijd- en deeltijdopleidingen dichter bij elkaar gebracht en is een plan ontwikkeld voor een gezamenlijk aanbod van opleidingen met overeenkomende inhoud. De projectgroep Ondernemende Mindset heeft de basis gelegd voor een domeinbreed gezamenlijk tweede semester in het tweede studiejaar. De projectgroep werkt in cocreatie met een denktank van studerende(n), ondernemers/werkveld en onderwijsinstellingen. De projectgroep Interdisciplinair Samenwerken (ISW) werkt aan de ontwikkeling van een gezamenlijk eerste semester in het vierde studiejaar; verwachte start in collegejaar 2027-2028. Het studentperspectief is versterkt met onderzoek naar de mening van studerende(n) over interdisciplinair samenwerken en naar wat zij nodig hebben om interdisciplinair samen te (kunnen) werken. In januari 2025 is de interdisciplinaire NRG-projectweek georganiseerd, rond het thema Brede Welvaart en burgerparticipatie, met deelname van 56 studerende(n) uit tien opleidingen en opdrachtgevers uit Zeeuwse gemeenten. Daarnaast is de Projectweek Zeeland 2050 voorbereid, een activiteit die vanaf 2026 een verplicht onderdeel in het curriculum is voor de circa 300 eerstejaarsstuderende(n) van domein BVH.

Tot slot is ingezet op versterking van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en omgeving, onder meer via samenwerking met kenniscentra en lectoraten en afstemming en interviews met experts en onderzoekers. Ook is kennisuitwisseling gezocht met andere hogescholen, waaronder Saxion en Hogeschool Rotterdam, en is verkend hoe interdisciplinair samenwerken een plaats kan krijgen binnen Leven Lang Ontwikkelen.

In 2025 is het Impact Lab in de HZ-toren in gebruik genomen en is het netwerk verder uitgebreid. Het Lab wordt onder meer gebruikt voor twee minoren, voor de projectweek ISW, de Impact Studio's (Ondernemende Mindset) en het Value Creators programma van de opleiding Global Project & Change Management; daarnaast voor meerdere themabijeenkomsten. In 2025 hebben studerende(n) meegedacht over het gebruik en de inrichting van het Impact Lab.

Domein Health, Education & Wellbeing (HEW)

Hybride werken: in 2025 is verdere samenwerking met de Opleidingsschool Zuidwest verkend. De opleiding Verpleegkunde participeert in het VABOK-project Versterking Beroepskolom Zorg (mbo-hbo), hetgeen heeft geleid tot een instroommodule voor Scalda-studerende(n) en een verbeterde aansluiting op de bacheloropleiding. De opleiding Social Work startte een verkenning van de mogelijkheden voor hybride opleiden.

Verbinding onderwijs-onderzoek: HEW heeft samen met domein BVH een projectopdracht geformuleerd om te komen tot een gemeenschappelijke Body of Knowledge in interdisciplinair

onderwijs rond grote en complexe projecten. De kennispartnerrol in de regio wordt hiermee versterkt door een betere integratie van de onderzoeksresultaten in de curricula, uitwisselbaarheid tussen onderzoekers en docenten en intensievere samenwerking tussen opleidingen. HEW heeft daarnaast gewerkt aan beroepsinnovatie (Social Work en Pedagogiek), activiteiten in de werkplaats sociaal domein en participatie door HEW-studerenden in de minoren van HZ Studio.

Professionalisering: kennisontwikkeling op het gebied van AI kreeg in 2025 domeinbreed prominente aandacht via deelname aan workshops en domeindagen.

Internationalisering: HEW en BVH participeren in de HZ-brede werkgroep Internationalisering. In 2025 is een analyse gemaakt van de huidige curricula als basis voor een domeinvisie Internationalisering.

Interprofessioneel werken: de interprofessionele leerlijn, die verbonden is aan alle opleidingen binnen het domein, is dit jaar doorontwikkeld en versterkt. Hiermee zet HEW nadrukkelijk in op het opleiden van toekomstbestendige professionals die effectief kunnen samenwerken over disciplinaire grenzen heen. De leerlijn kent een duidelijke opbouw door de studiejaren heen. In het eerste studiejaar nemen alle studerenden deel aan een interprofessioneel festival. In het tweede studiejaar verdiepen studerenden hun interprofessionele vaardigheden tijdens een hackaton. In multidisciplinaire teams werken zij gedurende de projectweken intensief aan actuele en realistische casuïstiek, aangeleverd vanuit het werkveld. In de latere fase van de opleiding kunnen studerenden kiezen voor de interprofessionele minor IPSIG, die in samenwerking met de Universiteit Antwerpen wordt georganiseerd. Binnen deze minor werken studerenden grensoverschrijdend en internationaal samen aan complexe maatschappelijke vraagstukken. De samenwerking met de Universiteit Antwerpen versterkt het academisch perspectief en biedt studerenden een waardevolle internationale en interdisciplinaire leerervaring.

Domein Techniek, Water en Energie (TWE)

Voor het domein TWE stond in 2025 de doorontwikkeling van het onderwijsportfolio centraal. Er is een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van samenwerking tussen opleidingen. In alle gevallen is gebleken dat samenwerking voldoende kansen biedt om de toekomstbestendigheid van de opleidingen te verbeteren. Op basis van deze onderzoeksresultaten zijn in 2025 de volgende stappen gezet:

- De opleidingen Technische bedrijfskunde, Logistiek en Engineering zijn organisatorisch en inhoudelijk geclusterd.
- Onderzocht is of ook de opleiding Maritiem Officier hierbij kan aansluiten. In september 2025 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw curriculum voor deze opleiding. Fe aansluiting bij de eisen van het werkveld vraagt hierin de nodig aandacht.
- Voor het engineeringprogramma is een internationaal spoor ontwikkeld.
- Ten behoeve van de nieuwe clusteropleiding Logistics engineering en Industrial engineering & management (beoogde start september 2026) is een nieuw curriculum ontwikkeld.
- Voor de opleiding Watermanagement worden onderwijseenheden ontwikkeld die geclusterd kunnen worden met modules van andere opleidingen.

Zie voor meer informatie ook paragraaf 3.1.2 en hoofdstuk 10.2.9.

3.3 Leven Lang Ontwikkelen

Het team PLD (Professional Learning Development) richt zich op vier verschijningsvormen van Leven Lang Ontwikkelen: formeel leren (diplomagericht opleiden), non-formeel leren (contractonderwijs), informeel leren (bijvoorbeeld congressen) en het oriënteren op leren. In 2025 lag de nadruk met name op de verdere ontwikkeling van de deeltijdopleidingen en het contractaanbod.

Per 1 januari 2025 is de Wet Leeruitkomsten in werking getreden. Hiermee is het experiment leeruitkomsten, waaraan de HZ deelnam, formeel beëindigd en wettelijk verankerd. De wet biedt hogescholen structureel de mogelijkheid om onderwijs flexibeler in te richten op basis van leeruitkomsten. Dit markeert een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling van flexibel en vraaggericht onderwijs. Eind 2025 is besloten om – op basis van een zorgvuldig uitgewerkt plan – toe te werken naar een organisatorische terugplaatsing van alle deeltijdopleidingen van PLD naar de onderwijsdomeinen. Daarbij blijft de opgedane kennis, ervaring en werkwijze uit het experiment behouden. In 2026 wordt deze transitie daadwerkelijk ingezet.

Daarnaast heeft het team in 2025 sterk ingezet op de werving en uitvoering van contractonderwijs. Dit heeft geleid tot een totale opdrachtomzet van € 567.000. In totaal hebben circa 1.700 deelnemers deelgenomen aan 37 verschillende cursussen en trainingen. Het aanbod was breed en divers, variërend van AI- en Pythontrainingen tot leiderschapstrajecten en scholing op het gebied van rouw en verlies. Voor ieder onderwijsdomein zijn opdrachten verworven en uitgevoerd, waarmee het contractaanbod zichtbaar bijdraagt aan de verbinding tussen onderwijs en praktijk.

Samen met mbo-instelling Scalda is het project LLO-Katalysator gestart, een project om het LLO-aanbod maximaal op elkaar af te stemmen en te laten aansluiten bij de vraag in transitiesectoren als biobased bouwen en de energiesector. Zie voor een toelichting paragraaf 2.3.2, Grote programma's.

3.4 Internationale studerende(n) aan de HZ

Het totale aantal internationale studerende(n) aan de HZ is in 2025 zeer licht gedaald, van 808 naar 800 studerende(n). Dit heeft te maken met een tijdelijke terugval van instroom van nieuwe internationale studerende(n) door de beeldvorming die ontstond rondom de Wet Internationaliseren in Balans. Internationale studerende(n) zijn meer dan welkom bij de HZ en in Zeeland. Bij de HZ studeert minder dan 1 procent van het landelijke aantal internationale studerende(n). Een laag percentage, maar voor een aantal opleidingen van de HZ gaat het om een aanzienlijk percentage van het aantal studerende(n). Internationale studerende(n) zijn dan ook van groot belang voor de Zeeuwse arbeidsmarkt en het voortbestaan van diverse opleidingen. Vaak gaat het om technische opleidingen, die zeer belangrijk zijn voor Zeeland. Meer dan 70% van onze internationale studerende(n) volgt een technische opleiding en meerdere studerende(n) blijven na hun studie wonen en werken in Zeeland. Dit is wenselijk voor onze provincie die te maken heeft met 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 meer dan 75 verschillende nationaliteiten; zij vormen samen ongeveer 17% van het totaal aantal studerenden aan de HZ.

Stage en studie in het buitenland

In 2025 volgden 180 HZ-studerenden een studie in het buitenland (minor Buitenland). Dat is een stijging ten opzichte van 2024 (174); daarmee is het doel om buitenlandse mobiliteit verder te bevorderen, behaald. Wat opviel, was de groei van het aantal bestemmingen buiten de EU: de helft van de studerenden kiest voor een bestemming buiten de EU, vaak een bestemming in Azië. Voor veel studerenden is het een belangrijke periode in hun ontwikkeling.

In 2025 ontving de HZ 88 inkomende exchange-studerenden van buitenlandse partnerinstellingen voor het volgen van een minor of stage aan de HZ. Dit betekent een kleine daling die, naar het zich laat aanzien, doorzet in 2026. Vanuit de HZ gaan nu 2x zoveel studerenden naar buitenlandse partnerinstellingen als er vanuit die instellingen naar de HZ komen. Het is van belang dat deze verhouding niet verder uit balans raakt. Dit vraagt om aandacht.

De HZ stimuleert studerenden om in het buitenland stage te gaan lopen of te gaan studeren. Om studerenden te faciliteren, worden er verschillende studiebeurzen aangeboden. Bij een studie of stage binnen de EU is er nagenoeg 100% kans op het verkrijgen van een Erasmus+-beurs, terwijl voor studies buiten de EU slechts een beperkt aantal beurzen beschikbaar is. De beschikbaarheid van beurzen voor studerenden met 'fewer opportunities' krijgt aandacht. Dit heeft opnieuw geleid tot een groot aantal toekenningen voor deze top-up-beurzen, wat als een succes beschouwd kan worden.

Tabel 3.2: Toegekende beurzen 2025

Type beurs	Toegekende beurzen 2025
Erasmus+ binnen EU	Stagebeurs: 47 Studiebeurs: 89
HZ-Beurs	18 beurzen uitgaand 9 inkomende exchange studerenden
Holland Scholarship	8 beurzen
VSB-Fondsbeurs	1 beurs
Erasmus+ Beurs BUITEN EU	Studie: 7 / Stage: geen

Samenwerking internationaal

Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen de HZ en haar partners zich voornamelijk op exchange programs, minoren en uitwisseling van expertise. De HZ heeft de afgelopen jaren gebouwd aan een kwantitatief en kwalitatief netwerk van meer dan 140 internationale partnerinstellingen. Vanwege de groeiende vraag naar bestemmingen in Azië heeft de HZ nieuwe contracten afgesloten met instellingen in Vietnam, Zuid-Korea en Japan; daarnaast zijn nieuwe contracten afgesloten met Canada en Zuid-Afrika.

Enkele highlights uit 2025:

- De HZ heeft met 11 studerende en 2 docenten deelgenomen aan een BIP (Blended Intensive Programme) samen met o.a. Novia UAS in Finland; thema: 'Ecological Restoration in Coastal Regions'.
- 22 HZ-studenten en 3 docenten bezochten de Fachhochschule Hof in Duitsland. Deelnemende studenten en docenten brachten in het kader van dit project een tegenbezoek aan de HZ in juni.
- 3 docenten en 10 studenten van de State University of Zanzibar (SUZA) brachten in het kader van de samenwerking met de HZ-opleiding Tourism Management een bezoek aan Vlissingen. Voor de meesten was dit de eerste keer dat zij in het buitenland kwamen. Zij werden ontvangen door de tweedejaars TM-studenten.
- Het aantal docentuitwisselingen met partnerinstellingen groeide gestaag.

3.5 Bruisende community

De HZ wil een bruisende community zijn voor haar studenten, medewerkers en externe partners (ambitie 4 uit het Instellingsplan). De HZ werkt hieraan met het faciliteren van ontmoetingen, met samenwerking en met persoonlijke aandacht en begeleiding. Het centrale en verbindende team voor de activiteiten is HZ Community, met daarbinnen HZ Cult, HZ Sport, Green Office, SDG-events, het Student Succes Centre en het Vitaliteitscentrum.

In 2025 heeft de HZ onderzocht of het huidige aanbod en de huidige aanpak nog voldoende zijn om de beoogde ambitie te realiseren. Vanaf 2026 zullen we de bevindingen en opgedane inzichten implementeren. In 2025 zijn er al flinke stappen gezet door de clustering van het aanbod in pakketten en de inrichting van de bijbehorende organisatie. De organisatie van culturele activiteiten voor Scalda (mbo) en het Voortgezet Onderwijs is eind 2025 overgedragen aan Cultuurkwadraat. Dit past binnen de provinciale herstructurering van cultuureducatie in Zeeland, gericht op efficiëntie en centralisatie. Hierdoor neemt de samenwerking met onze partners op het gebied van kunst en cultuur helaas af, maar kan de HZ zich wel meer focussen op de hbo-studenten.

In 2025 heeft HZ Community gewerkt aan de voorbereiding van het programma HZ Explore. Dit programma biedt elke HZ-studente in de eerste twee studiejaar vrij ruimte om via een breed aanbod aan activiteiten te werken aan persoonlijke groei, identiteitsontwikkeling en wereldburgerschap. HZ Explore vormt samen met de minorruimte in het derde jaar de profileringsruimte, waarmee de studente een eigen accent kan geven aan de opleiding. Ter voorbereiding op HZ Explore werden pilots uitgevoerd (film-, theater- en kunstpakket). Deze pilots werden positief geëvalueerd: hoge deelnamecijfers en hoge waardering. Studenten gaven aan dat de combinatie van 'doen' en 'reflecteren' niet alleen plezier opleverde, maar ook concrete inzichten en vaardigheden voor hun toekomstige carrière en persoonlijke ontwikkeling. Om die

reden mag verwacht worden dat de komst van HZ Explore de HZ-community een verdere impuls zal geven.

Onderstaand een weergave van het aanbod dat in 2025 is gerealiseerd.

Cultuur, ontmoeting en persoonlijke ontwikkeling

Gedurende het hele jaar was er voor de studerenden een divers en prikkelend programma beschikbaar met een mix van sport, gezonde leefstijl, film, theater, muziek, dans, jamsessies, kunst, excursies en lezingen. Verder culturele citytrips naar Parijs (45 deelnemers) en Berlijn (42 deelnemers), met een verdiepend programma rondom kunst, cultuur en geschiedenis.

Programma voor vo en mbo

Het programma voor vo- en mbo-leerlingen dat in 2025 nog door HZ Community (HZ Cult) werd verzorgd, bestond uit theatervoorstellingen, cultuurdagen, workshops en excursies. Daarnaast werd het educatieprogramma van Film by the Sea ingezet voor circa 3.000 leerlingen en studerenden, met film en verdiepingsprogramma's als middel voor educatie over maatschappelijke thema's.

Sportaanbod

In 2025 schaften 196 studerenden een sportpas aan (139 jaarpassen en 57 semesterpassen). Hiermee konden zij wekelijks deelnemen aan trainingen in tien verschillende sporten, waaronder yoga, volleybal, basketbal, circuittraining, tafeltennis, cardioboksen, futsal en zwemmen. In samenwerking met University College Roosevelt (UCR) werd deelname aan hockey en voetbal mogelijk gemaakt via een eigen team. Daarnaast werden een ski-reis (63 deelnemers) en een cycling-reis (12 deelnemers) georganiseerd.

Vitaliteit van medewerkers

278 deelnemers maakten actief gebruik van de Virtuagym-app. Wekelijks ontvingen gemiddeld 15 medewerkers leefstijlbegeleiding gericht op duurzame inzetbaarheid, energie en veerkracht (75 unieke deelnemers in 2025).

NETJS-week

De NETJS-week (Nieuwe Energie Tijdens Je Studie), gericht op activatie van langstudeerders, werd in 2025 viermaal georganiseerd (schooljaar 2024-2025 en 2025-2026). In totaal namen 55 studerenden deel, waarvan 25% het diploma behaalde en 50% het directe contact met de opleiding herstelde. Daarnaast namen 12 unieke opleidingen deel aan een programma gericht op het informeren en adviseren van eerste- en tweedejaarsstuderenden op het gebied van vitaliteit, stress, slaap en weerbaarheid.

Duurzaamheid, klimaat, biodiversiteit en circulaire economie

In 2025 organiseerde Green Office ruim 40 vergroeningssessies en 16 clean-ups. Daarnaast werden speciale activiteiten en evenementen georganiseerd, zoals meal preps, filmvertoningen en fietstochten langs boeren in Zeeland. Er werd aangesloten bij initiatieven van onder meer: Doe Mee Verlos de Zee, Meer Bomen Nu, CitySeeds, Peukenzee en Boer en Buur met Natuur. Door deze activiteiten maakten studerenden niet alleen kennis met duurzaamheidsthema's, maar droegen zij ook actief bij aan het verduurzamen van de hogeschool en de regio.

Samen met projectpartners, waaronder IVN, participeerde HZ Community in MDT Buitenkans, gericht op natuurconnectie en mentale weerbaarheid van jongeren. Na een natuurdriedaagse besteden studerende 40 uur aan natuurgerichte impactactiviteiten, zoals het ontwikkelen van een voedselbos, werken in een gemeenschapstuin of het vergroenen van een bedrijventerrein of schoolomgeving.

Studerende participeerden in het Schelde Jongerenparlement (in samenwerking met Good Planet Belgium), namen deel aan de Scheldewandeling van Drinkbare Rivieren en sloten aan bij het burgerinitiatief Rechten van de Scheldes.

De bewustwording rondom de Sustainable Development Goals werd vergroot door het organiseren van en aansluiten bij onder meer: Orange the World, SDG Action Day, Zeeuwse Coming Out Day en lunchlezingen over democratische waarden en vrijheid van denken. Daarnaast werd de GSA-community (Gender & Sexuality Alliance) ondersteund en werd actief bijgedragen aan inclusie binnen de hogeschool.

Een actieve groep studerende speelde via stage, minor, projectrol of bestuursfunctie een belangrijke rol in het bevorderen van de integratie van duurzame ontwikkeling in onderwijs en bedrijfsvoering.

World Students Project

In 2025 werd een pilot uitgevoerd met het World Students Project, gericht op internationale studerende. Zij maakten kennis met regionale aanbieders op het gebied van kunst, cultuur, sport en duurzaamheid, met als doel samen met een buddy een blijvende vrijetijdsbesteding naast studie en werk te vinden. De pilot is geslaagd en de komende drie jaar gaan we verder met dit project.

Community-events en activatie

HZ Community droeg bij aan de organisatie en activatie van grootschalige communitymomenten, waaronder Concert at Sea, de Introductieweek, het Kickoff Festival en de start van het collegejaar voor medewerkers.

3.6 Welzijn studerende

Als persoonlijke hogeschool zetten wij sterk in op het welzijn van onze studerende. 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. Wij zien de extra rijksbijdrage die de HZ heeft ontvangen vanuit het Landelijk Kader Studentenwelzijn als een verdere impuls om activiteiten te continueren, te verstevigen te of initiëren, bijdragend aan de doelstellingen van het landelijk kader. In hoofdstuk 10.2.6 is verantwoord hoe de middelen vanuit het Landelijk Kader Studentenwelzijn zijn ingezet.

3.6.1 Monitoring studentenwelzijn

Studentenwelzijn en de tevredenheid van studerende over studiebegeleiding en ervaren verbondenheid met HZ worden jaarlijks gemonitord via de Nationale Studenten Enquête en met de in 2024 ontwikkelde welzijnsmonitor/het reflectie-instrument 'W'. Deze monitor wordt afgenomen onder eerstejaarsstuderende, na de eerste 100 dagen (december – maart). Mentaal welzijn (3,4 Jaarstukken HZ 2025

op 5), sociaal klimaat (3,2 op 5) en tevredenheid over de studiekeuze (4,2 op 5) scoorden hoog. Doordat 'W' in studiejaar 2024-2025 voor het eerst werd afgenomen, kan nog geen vergelijking met eerdere jaren worden gemaakt. In 2026 wordt 'W' doorontwikkeld tot 'Mijn Studiekompas', waarbij studerende de monitor twee keer per jaar kunnen invullen ter voorbereiding op een individueel begeleidingsgesprek met hun studieloopbaancoach.

Het contact met de opleiding en de studiebegeleiding werden in de NSE 2025 wederom hoog gewaardeerd door de studerende (zie figuur 3.1). Op alle vragen scoorde HZ significant hoger dan het landelijk gemiddelde. Op nagenoeg alle vragen was de score bovendien hoger dan in 2024. Dit beeld wordt bevestigd in de welzijnsmonitor 'W'.

Figuur 3.1: Score HZ op de NSE-thema's 'betrokkenheid en contact' en 'studiebegeleiding'

BETROKKENHEID EN CONTACT				
2025	2024	oneens-eens	Benchmark	
4,06	4,00	Ik kan docenten bereiken als ik dat nodig heb	3,88	▲
3,88	3,85	Ik krijg feedback op mijn werk die mij helpt de stof te begrijpen	3,70	▲
4,25	4,18	Ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer	4,14	▲
3,95	3,88	Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer	3,85	▲
3,77	3,69	Ik voel me geïnspireerd door wat ik leer tijdens mijn opleiding	3,67	▲
3,68	3,60	Ik ben regelmatig bezig met leren en ga met de lesstof aan de slag	3,61	▲
3,68	3,60	Ik ben ook naast de reguliere lessen en opdrachten nog actief met mijn opleiding bezig	3,58	▲
3,88	3,81	Docenten waarderen de feedback van studenten over de opleiding	3,63	▲
4,06	4,00	Mijn opleiding staat open voor feedback van studenten	3,80	▲

STUDIEBEGELEIDING				
2025	2024		Benchmark	
4,02	3,94	De mogelijkheid tot begeleiding	3,87	▲
3,94	3,85	De kwaliteit van de begeleiding	3,79	▲

De benchmark is het landelijke hbo-gemiddelde (bron: NSE 2025).

3.6.2 Begeleiding

De HZ werkt aan een totaalaanpak om instromende studerende te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting, studiekeuzecheck en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding.

Iedere studerende heeft een studieloopbaancoach. Voor persoonlijke problematiek en studiegerelateerde uitdagingen kunnen studerende worden doorverwezen naar de studentdecanen. Deze studentdecanen bieden ook studiekeuzehulp wanneer studerende willen switchen van studie. Studerende kunnen daarnaast terecht bij de studentpsychologen. Studentpsychologen bieden hulp in het kader van de basis-GGZ; bij complexe problematiek

verwijzen zij door naar specialistische GGZ. Alle studerende die zich aanmelden kunnen vrijwel direct geholpen worden, de HZ heeft geen wachtlijsten.

4. Onderzoek

Dit hoofdstuk is opgesteld op basis van het format van de Vereniging Hogescholen. De vragen uit het format zijn weergegeven in cursief.

4.1 Huidige situatie

4.1.1 Strategie en visie

Beschrijf de strategie en de visie op het praktijkgericht onderzoek van uw instelling in het afgelopen jaar.

De HZ ambieert met haar onderzoek een gewaardeerd kennisinstituut te zijn op het gebied van water, energie en vitaliteit, thema's die tot het DNA van deze regio behoren. 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'. Als University of Applied Sciences richten we ons op praktijkgericht onderzoek en valorisatie met duurzame oplossingen en regionale, nationale en soms wereldwijde impact. Onderzoeksthema's komen voort uit onze maatschappelijke opgaven en worden aangedragen door bedrijven, instellingen en organisaties. We verbinden ons onderzoek met het onderwijs. De in 2024 vastgestelde onderzoeksvisie [De HZ heeft een nieuwe onderzoeksvisie | HZ University of Applied Sciences](#) geeft verdere richting aan onze activiteiten.

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

Het jaar 2025 stond in het teken van de uitwerking en implementatie van de onderzoeksvisie. Grote programma's zowel als kleinschaliger projecten zijn in volle gang en resulteren in nieuwe inzichten en goed toepasbare oplossingen; zie hiervoor hoofdstuk 2.3.2 en paragraaf 4.2.1. In 2025 zijn binnen de HZ twee lectoren aangesteld met financiering van het Delta Climate Centre, zie paragraaf 4.1.3. De oprichting van twee andere lectoraten wordt onderzocht, zie hiervoor paragraaf 4.2.2. Alles bijeengenomen constateert de HZ dat de strategie om de focus te richten op maatschappelijke thema's en verbinding met de regio, succesvol is.

4.1.2 Onderzoek en thema's

Geef in onderstaande tabel aan of en met welke organisatorische eenheden uw hogeschool structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

Tabel 4.1: Bijdragen aan kennisontwikkeling op thema uit strategische onderzoeksagenda

Thema	Organisatorische eenheid
Gezondheid en Welzijn	Lectoraat Healthy Region Lectoraat Ouderenzorg
Onderwijs- en talentontwikkeling	Lectoraat Excellence and Innovation in Education
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Lectoraat Resilient Deltas Kenniscentrum Zeeuwse samenleving
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Lectoraat Data Science
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Lectoraat Biobased Bouwen CoE MNext
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	Lectoraat Supply Chain Innovation
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	Lectoraat Aquaculture in Delta Areas Lectoraat Water Technology Lectoraat Marine Biobased Chemistry
Energietransitie en duurzaamheid	Lectoraat Delta Power Lectoraat Asset Management CoE Delta Platform
Kunst en de creatieve industrie	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)

Thema	Organisatorische eenheid
Anders	Lectoraat Governance van regionale transitie

Geef een overzicht van de lectoraten van uw instelling die in het jaar van het betreffende bestuursverslag op enig moment actief waren. Als dit overzicht online staat kunt u ook naar de online bron verwijzen.

Voor een overzicht van de lectoraten verwijzen wij naar bijlage 2 of naar <https://hz.nl/onderzoek/kenniscentra-lectoraten>.

In 2025 zijn twee nieuwe lectoraten gestart, gefaciliteerd door het DCC. Nieuwe lectoren zijn benoemd voor de lectoraten Governance van regionale transitie en Kunst | Cultuur | Transitie; voor het lectoraat Marine Biobased is een associate lector benoemd. Het CoE Delta Platform heeft een positioneringsonderzoek uitgevoerd, gericht op zowel een nieuwe Sprong-aanvraag als een toekomstbestendige versterking van het CoE. Dit heeft geresulteerd in een overeenkomst tussen zes hogescholen. De HZ blijft penvoerder. Het lectoraat Supply Chain Innovation (LSCI) is per 2025 uitgefaseerd. Het is niet mogelijk gebleken om de vacature van lector in te vullen. Per 1 januari 2026 houdt het lectoraat op te bestaan. Daarmee wordt tevens het partnerschap in het CoE KennisDC Logistiek beëindigd.

4.1.3 Inkomsten

Geef de gerealiseerde onderzoeksinkomsten aan.

Tabel 4.2: Inkomsten onderzoek 2025

Aard van de onderzoeksinkomsten 2025	Inkomsten in k€	Procentueel
1 Inkomsten eerste geldstroom	3.025	26,3%
2 Inkomsten tweede geldstroom	7.694	67,0%
3 Inkomsten derde geldstroom	763	6,7%
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	-	-
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	11.482	100%

De eerste geldstroom is – kort gezegd – de financiering vanuit de reguliere bekostiging door het ministerie van OCW. De tweede geldstroom wordt gevormd door projectmiddelen vanuit publieke organisaties en de derde door projectmiddelen vanuit private organisaties.

4.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

Per bestedingsdoel zijn basisindicatoren genoemd die verplicht zijn om in te vullen. Daarnaast zijn er keuze-indicatoren waaruit per instelling een selectie gemaakt kan worden. Wij willen u vragen om zo volledig mogelijk te zijn en de genoemde definities van onderstaande indicatoren nauwkeurig te volgen.

De VH en het ministerie van OCW hebben drie bestedingsdoelen bepaald, samenhangend 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 heeft gestuurd. In bijlage 1 van het VH-format vindt u een toelichting op deze doelen.

4.2.1 Bestedingsdoel 1: integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisecosysteem' verwijst naar een aantal soorten activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten.

Basisindicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

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

Tabel 4.3: Centres of expertise

Centre of expertise	Korte omschrijving centre of expertise
CELTH	CELTH is het Centre of Expertise binnen het domein vrije tijd, toerisme en gastvrijheid, in samenwerking met Breda University of Applied Sciences en NHL Stenden Hogeschool. Op projectbasis wordt ook met andere instituten en universiteiten samengewerkt. Het samenwerkingsverband is tevens de link naar de nationale tafel, waar de beleidslijnen worden uitgezet. Met name de thema's Balans, verbeteren Human Capital strategie, vrije tijd en ruimte zijn aan de orde.
CoE MNext	MNext richt zich op versnelling van de materialen- en energietransitie, een forse maatschappelijke uitdaging. MNext vormt met het mkb de brug tussen innovatie en samenleving, via onderwijsvernieuwing en praktijkgericht onderzoek waarbij studerende, docenten, onderzoekers én stakeholders worden betrokken. MNext is

een publiek-privaat samenwerkingsverband van kennisinstellingen (de HZ en Avans Hogeschool), het bedrijfsleven en overheden.

CoE Delta Platform Het Delta Platform faciliteert meerdere projecten en betreft het onderwijs bij zijn activiteiten. Wij werken samen met de Hogeschool van Hall Larenstein en elf andere strategische partners. Het Delta Platform ontwikkelt kennis om de vaak complexe uitdagingen in deltagebieden aan te gaan. Doel is ervoor te zorgen dat deltagebieden veilig en leefbaar blijven. Er valt op dit gebied nog veel te leren.

Het partnerschap in het CoE KennisDC Logistiek is beëindigd, als gevolg van de uitfasering van het lectoraat Supply Chain Innovation, zie paragraaf 4.1.2.

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

Het praktijkgericht onderzoek van de HZ heeft een structurele plaats verworven in de kennisontwikkeling en innovatie in de regio, tegen de achtergrond van maatschappelijke transitie en de ontwikkeling van duurzame kennisecosystemen. In 2025 is het praktijkgericht onderzoek verder ingebed via regionale, nationale en internationale kennisagenda's. De HZ is actief betrokken bij talrijke (meestal kort-cyclische) projecten. Hierdoor hebben de resultaten snel impact in de (regionale) maatschappij en beroepspraktijk. De verbinding met de regio is afgelopen periode extra versterkt door inzet op zowel grote programma's als kleinschaliger onderzoek.

De HZ heeft meerdere, vaak langjarige samenwerkingsafspraken gemaakt met belangrijke regiopartners als North Sea Port, Waterschap Scheldestromen, de provincie Zeeland en Rijkswaterstaat. Ook met bedrijven en ondernemers wordt intensief samengewerkt, bijvoorbeeld in de ondernemers- en innovatiehub Dockwize, opgericht door de HZ, Economische Impuls Zeeland en de provincie Zeeland. Door de krachten te bundelen ontstaat meer ruimte voor innovatie. De talrijke partnerschappen met mkb-bedrijven – veelal op het gebied van aquacultuur, voeding en biobased bouwen verdienen eveneens nadrukkelijke vermelding. Een overzicht van samenwerkingsverbanden is opgenomen in bijlage 4.

Drie concrete voorbeelden van kleinschaliger onderzoek:

Toekomstige tijd / HZ Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving. In Toekomstige tijd is onderzocht wat jongeren in Zeeland houdt, waarom ze wegtrekken en wat de kans op een terugkeer naar Zeeland vergroot.

Werkplaats Onderwijs-Onderzoek Leesvaardigheid / Excellence and Innovation in Education.

Leraren uit het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar en hoger beroepsonderwijs en educatieve experts van bibliotheken gaan in drie regioteams aan de slag met het ontwikkelen van een vakoverstijgende aanpak van leesonderwijs. Ze maken een raamwerk van waaruit leraren interventies ontwerpen en testen in de Zeeuwse onderwijspraktijk. Uiteindelijk resulteert het onderzoek in een toolbox die bruikbaar is voor de hele doorlopende leerlijn.

Zeewierfermentatie / Marine Biobased Chemie. Onderzoek naar de mogelijkheden van gefermenteerd zeewier als duurzame eiwitbron. Zeewier is overal te vinden in Zeeland; het is rijk aan essentiële aminozuren en voedingsstoffen, maar door de typerende zilte smaak en beperkte

verteerbaarheid wordt zeewier nog weinig geconsumeerd in Nederland. Fermentatie kan de smaak en de verteerbaarheid verbeteren, zodat zeewier aantrekkelijker wordt voor consumptie.

Keuze-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

De HZ heeft op het gebied van vrije tijd en gezondheid meerjarige samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de provincie en verschillende gemeenten. Daarnaast zijn er in de afgelopen jaren raamovereenkomsten gesloten met diverse vooral regionale publieke en private partijen raamovereenkomsten gesloten: Rijkswaterstaat, Waterschap Scheldestromen, North Sea Port, Evides, Stedin en Zeeuwlandschap. In 2025 zijn de overeenkomsten met Rijkswaterstaat en met ZuidWestSamen verlengd en zijn voorbereidingen getroffen voor een actualisatie van het contract met North Sea Port.

Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners

Delta Climate Center. Het Delta Climate Center is een mooi voorbeeld van een omvangrijk samenwerkingsverband voor onderwijs en onderzoek. Het is een samenwerking tussen de drie Zeeuwse kennisinstellingen, het NIOZ, Wageningen University & Research en Universiteit Utrecht. De samenwerking tussen de verschillende onderwijsniveaus maakt het centrum uniek. Het DCC heeft in 2025 een kennisagenda ontwikkeld met betrekking tot Klimaat en Gezondheid. Deze kennisagenda zal nu per onderzoekslijn verder worden uitgewerkt (onderzoeksmethoden, samenwerkingen, instrumenten en verdere planning). Zie voor meer informatie over het DCC paragraaf 2.3.2 en www.deltaclimateteam.nl.

Future Shores. Via een personele unie heeft het lectoraat Building with Nature in 2025 samen met Rijkswaterstaat Zee en Delta gewerkt aan het project Future Shores, kusten van de toekomst. Dit project verkent hoe natuurlijke materialen en processen de toekomstige kusten kunnen beschermen, rekening houdend met de huidige en vooral de verwachte zeespiegelstijging.

Food Innovation Lab. Food innovation vereist meer dan alleen chemische kennis. Chemische kennis kan worden opgedaan in chemielabs, maar voor de praktijkgericht onderzoeker is die kennis pas van waarde als er sprake is van praktische toepassing. Voor voeding is smaak parameter nummer één, maar daadwerkelijk proeven kan op een chemielab niet. Daarom heeft het lectoraat Marine Biobased Chemie in 2025 in het Joint Research Center Zeeland een food innovation lab ontwikkeld voor onderzoekers en studerende.

Geef een overzicht van andere formele samenwerkingsverbanden die relevant zijn voor de onderzoeksstrategie van uw instelling, zoals fieldlabs.

Als voorbeelden kunnen gelden:

- Gebiedsoverleg Zuidwestelijke Delta;
- Fieldlab Zephyros;
- Stichting Food Delta Zeeland;
- Living lab Schouwen Duiveland;
- Kenniscluster verzilting Salta;
- Verschillende lectorenplatforms;
- Toeristische uitvoeringsalliantie Zeeland.

In bijlage 4 bij dit jaarverslag is een overzicht van samenwerkingsverbanden opgenomen.

Geef aan welke voor onderzoek relevante grotere bijeenkomsten er het afgelopen jaar zijn geweest in het kader van de verbinding/ integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennisecosysteem.

Een drietal voorbeelden:

- [Gala van het Water | HZ University of Applied Sciences](#)
- [Symposium 'De Oosterscheldekering en de toekomst' | HZ University of Applied Sciences](#)
- [HZ Discovery Café: ontdek, ontmoet & onderzoek | HZ University of Applied Sciences](#)

Geef in onderstaande tabel aan in welke aanvragen uw instelling heeft geparticipeerd.

Tabel 4.4: Aanvragen subsidies 2025

	Gehonoreerde aanvragen waarbij de HZ betrokken is als hoofdaanvrager	Gehonoreerde aanvragen waarbij de HZ betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid	1. Valueing Rain, 2. AI4ALL	
Nationale Wetenschaps Agenda		Bluevantage
GroEIFonds		Experimenten ontwikkeling regionale learning communities
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)		1. AEPpulse, 2. CoolEarth, 3. Kies, 4. Mobility Makers, 5. EduXR
Regieorgaan SIA	1. Zilt&Zuur, 2. Strawberry Flavour Forever, 3. Preserved by Nature, 4. Prevention of biofouling 5. Professional Doctorates in Toerisme, recreatie en educatie	1. FungAI, 2. Marine Protein Fusion, 3. NHKI verkenning, 4. Graverij door bevers en waterveiligheid, 5. Water vasthouden in de regio, 6. zuiverende gewassen voor waterkwaliteit, 7. Biolso-2
Provincie Zeeland		1. OneGrid Zeeland, 2. Waterbassin Oostzeedijk, 3. SchelpenNext, 4. Buitendijks 2, 5. Foodture, 6. Programma

Gehonoreerde aanvragen
waarbij de HZ betrokken is als
hoofdaanvrager

Gehonoreerde aanvragen
waarbij de HZ betrokken is als
mede-aanvrager

		Kenniscentrum Kusttoerisme, 7. Programma Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving, 8. ZIS vroegtijdige signalering bij thuiswonende ouderen
Overig	1. Oesterlarvemonitoring, 2. Veiligheid waterstof, 3. Vis in de delta	1. Mossels in de voordelta, 2. Mesheften

De HZ neemt deel aan de pilot Professional Doctorate van de Vereniging Hogescholen in samenwerking met het Ministerie van OCW en Regieorgaan SIA. De pilot loopt van 2023 tot en met 2029 en wordt uitgevoerd in zeven domeinen. In 2025 is de eerste kandidaat van de HZ gestart in het domein BVH. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen voor een PD in het domein HEW.

4.2.2 Bestedingsdoel 2: kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen.

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel 4.5: Personele inzet onderzoeksmedewerkers 2025

Categorie	Totaal aantal (n) per einde 2025	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	16	13,5
Onderzoekers en docent- onderzoekers	80	63,9
Kandidaten Professional Doctorate	1	0,6
Promovendi	10	6,1
Postdocs	0	0

Categorie	Totaal aantal (n) per einde 2025	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Onderzoeksondersteuning	26	12,7
Totaal onderzoekspersoneel	133 (2024: 139)	96,8 (2024: 96,3)
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: gemiddeld 85%	Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: gemiddeld 15%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	Gemiddeld 0,84	
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	2	

4.2.3 Bestedingsdoel 3: kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

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

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2025 zijn geen onderzoeksgroepen gevisiteerd.

Geef drie voorbeelden van relevante bijdragen aan de verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk en drie voorbeelden van succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs; geef aan waarom deze succesvol zijn.

Voorbeelden verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de beroepspraktijk

Volta voedselweek op zee. De kweek van algen, zeewier en schelpdieren helpt te voorzien in de wereldwijde behoefte aan gezond en duurzaam voedsel. In Nederland gaat het vooral om de kweek van schelpdieren. Binnen Volta werken de HZ, schelpdierbedrijven en kennispartners aan het monitoren van de kweek op afstand om zo nieuwe kweekruimte op de Noordzee te benutten.

Strawberry Flavour Forever. In dit project draait het om het verwaarden van reststromen uit de aardbeienteelt. Elk jaar kweekt de sector in Nederland ruim 96 miljoen kilo aardbeien. Zo'n 10% komt niet op de markt, bijvoorbeeld omdat ze misvormd zijn. Deze aardbeien worden vaak

weggegooid terwijl ze vol zitten met smaakstoffen, kleurstoffen, suikers en vezels. Aardbeitelers, valorisatielab VARTA en de HZ zoeken methoden om deze reststromen slim en duurzaam te benutten.

Toerisme en gezondheid. De kandidaat Professional Doctorate verricht onderzoek naar de verbanden tussen toerisme en gezondheid. Het aantal toeristen in Zeeland is groot. Dit beïnvloedt de leefbaarheid en kwaliteit van leven. Tegelijkertijd zijn er toenemende zorgen over gezondheid en welzijn in Zeeland. De provincie wil een vitale regio zijn, waar een vitale vrijetijdssector in balans is met de samenleving en leefomgeving. Doel van het onderzoek is het ondersteunen van toeristische ondernemers, zodanig dat hun initiatieven bijdragen aan de gezondheid van lokale inwoners.

Voorbeelden van bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs

HCA Warmtetransitie. De warmtetransitie vraagt kennis over duurzame technieken zoals restwarmte, duurzame stroom en aqua- en zonthermie. Onderzoekers ontwikkelen onderwijs dat aansluit op deze vraag en aandacht besteedt aan theorie en de toepassing van technieken in de industrie en de gebouwde omgeving. Zij doen dit in een speciaal lab dat is ontwikkeld voor studerende van de HZ en Scalda en voor professionals.

EDUXR Library. Een grensoverschrijdend samenwerkingsproject tussen Vlaamse en Nederlandse onderwijsinstellingen - waaronder de HZ -, bedrijven en kennisorganisaties. Het doel is een gedeelde bibliotheek te ontwikkelen waarin Extended Reality (XR)-toepassingen worden uitgewisseld en hergebruikt. Zo worden opleidingen in de zorg- en energiesector toekomstbestendiger, innovatiever en toegankelijker.

Minor Applied AI and Ethics. Deze minor is mede door het lectoraat Data Science ontwikkeld. In de minor leren studerende wat de verbinding is tussen AI-filosofie en -ethiek en hun (toekomstige) beroep. Ze zijn na afloop in staat AI toe te passen in relatie tot filosofie en ethiek en zij kunnen communiceren over complexe, ethische AI-vraagstukken. Ook kennen zij de potentie en beperkingen van de techniek achter AI. Tijdens de minor werken ze aan een project over AI-data engineering en ethiek.

Kwalitatieve verduurzaming functiehuis en diversiteit & inclusie

Hoe is het onderzoeksfunctiehuis in het afgelopen jaar doorontwikkeld?

De Commissie Onderzoek van de HZ heeft in samenwerking met P&OO een richtlijn opgesteld voor PhD-trajecten. Ultimo 2025 waren er negen HZ-medewerkers bezig met hun promotieonderzoek en heeft één HZ-medewerker zijn promotie succesvol afgerond. Sinds 2024 is er een PhD/PD-community waarin alle medewerkers die bezig zijn met een PhD of PD elkaar maandelijks ontmoeten.

HZ-medewerkers die volledig of grotendeels als onderzoeker werkzaam zijn, hadden tot voor kort de functie 'docent' of 'docent-onderzoeker'. In 2025 is de functienaam voor deze medewerkers gewijzigd in 'onderzoeker'.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Welke activiteiten zijn dit jaar ondernomen voor het stimuleren van diversiteit en inclusie van het onderzoekspersoneel?

De HZ heeft een HZ-breed Gender Equality Plan opgesteld, zie hiervoor hoofdstuk 5.1.

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten personeel. Door invoering van de hierboven genoemde richtlijn voor PhD-trajecten is de begeleiding en positionering van de PhD-kandidaten verbeterd. Verder zijn er in 2025 trainingen voor HZ-onderzoekers opgezet, zoals 'werken met het functiehuis' en 'story telling' en hebben onderzoekers deelgenomen aan de Leergang Bouwstenen voor praktijkgericht onderzoek.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem. De HZ is momenteel bezig met de ontwikkeling van een dergelijk systeem.

Aanwezigheid datamanagementsystemen. Een datamanagementsysteem is aanwezig.

Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming. In 2023 is de Commissie Onderzoek opgericht, bestaande uit het management van de onderzoeksgroepen samen met een vertegenwoordiger van de Dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Deze commissie heeft structureel contact met de domeindirecteuren en het CvB en adviseert over besluitvorming ten aanzien van onderwerpen die het onderzoek aangaan. Deze constructie functioneert over het algemeen goed, maar de wens bestaat om de betrokkenheid uit te breiden.

5. Medewerkers

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

Deze ambitie, onderdeel van het Instellingsplan 2022 – 2027, vraagt om actie en om permanente monitoring van de benoemde doelen. De kernbevindingen van 2025 zijn opgenomen in dit hoofdstuk van het jaarverslag.

5.1 Beleidsontwikkelingen

Visie op Mens & Organisatie

De in het najaar van 2024 vastgestelde en breed gedragen Visie op Mens & Organisatie heeft in 2025 verder lading gekregen door inhoud te geven aan de gehanteerde begrippen. Vanwege bestuurswisselingen is gedurende 2025 de (door)ontwikkeling van de Visie enigszins stil komen te liggen, maar vanaf eind 2025 is met de komst van het nieuwe bestuur het proces weer opgestart. De Visie zal als onderlegger dienen voor – of, zo men wil: als paraplu dienen boven – alle personeelsbeleid.

Diversiteit en Inclusie

In 2023 heeft het Bestuur- en Directieteam ingestemd met een voorstel tot een meer gestructureerde aanpak van dit thema via het project Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid, voor de duur van drie jaren (2024-2026), met toewijzing van personele capaciteit en budget. Het project is begin 2024 van start gegaan en heeft gedurende 2025 verder vorm en uitvoering gekregen. Onderdeel van dit project is uitvoering van het Gender Equality Plan (GEP).

Professionalisering

In 2025 is gestart met het dienstoverstijgende project van de diensten P&OO en DOOK. Doel is om in samenwerking met interne stakeholders te komen tot een nieuw professionaliseringsbeleid dat past bij de ambities en doelstellingen van de HZ. Naar verwachting zal eind 2026 het nieuwe professionaliseringsbeleid opgeleverd kunnen worden. In 2025 is ook het Center for Teaching and Learning opgericht; zie hiervoor paragraaf 3.2.

Sociale veiligheid

Het project Sociale Veiligheid heeft een looptijd van 2023 tot medio 2026 en is ingesteld met de doelstelling om bij de HZ een veilige en fijne werk- en leeromgeving te kunnen bieden aan iedereen.

Dit in aansluiting op ambitie 4 in het HZ-Instellingsplan (de HZ wil een bruisende community zijn). In 2025 is vanuit dit project een enquête uitgezet onder alle studerenden. De uitkomst hiervan liet zien dat de meerderheid van de respondenten onderschrijft dat de HZ een sociale veilige leeromgeving kent (score: 8,2) en daarmee de eigen kernwaarden uitdraagt. Er is een actieprogramma opgesteld dat in 2025 is gestart en naar verwachting doorloopt tot juli 2026.

5.2 Personeelsopbouw

Per einde 2025 is de formatie in aantallen medewerkers ten opzichte van 2024 afgenomen met 14; in fte's is de formatie afgenomen met 13. Van alle HZ-medewerkers was per einde 2025 59,6% vrouw; in het bestuur en management was 42,0% vrouw.

Tabel 5.1: Personeelsopbouw naar aantallen medewerkers, fte en percentage man/vrouw, 2025 en 2024, peildatum 31 december

	Aantal Medewerkers		Fte		Perc. Man		Perc. Vrouw	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Onderwijs en onderzoek								
Business, Vitality & Hospitality	127	128	103,1	103,7	37,0%	37,8%	63,0%	62,2%
Health, Education & Wellbeing	113	122	78,2	84,9	25,7%	27,0%	74,3%	73,0%
Technology, Water & Environment	171	179	134,4	141,0	63,7%	64,1%	36,3%	35,9%
Centre of Expertise	4	5	3,3	4,5	0%	20,0%	100%	80,0%
JCRZ	11	8	9,2	6,4	54,5%	62,5%	45,5%	37,5%
Professional Learning	9	7	7,6	5,4	22,3%	28,6%	77,7%	71,4%
AdA*	25	20	17,6	15,9	24,0%	27,8%	76,0%	72,2%
Totaal Onderwijs en Onderzoek	460	469	353,4	361,8	43,3%	43,7%	56,7%	56,3%
Totaal domeinbureaus	23	24	15,3	16,8	8,7%	8,3%	91,3%	91,7%

	Aantal		Fte		Perc. Man		Perc. Vrouw	
	Medewerkers							
Diensten	172	176	140,4	143,5	36,6%	40,6%	63,4%	59,4%
Bestuur	2	2	2,0	2,0	100%	50,0%	0,0%	50,0%
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
<i>Totaal Diensten en Bestuur</i>	174	178	142,4	145,5	37,4%	40,6%	62,6%	59,4%
Totaal HZ	657	671	511,1	524,1	40,4%	43,6%	40,4%	56,4%

*AdA: Ad-Academie in Roosendaal, gelieerd aan de HZ.

Type dienstverband en inleen

De terugloop van het aantal medewerkers is vooral zichtbaar in de categorie medewerkers met een vast dienstverband (-12 medewerkers). Bij de overige contracttypes zijn er geen significante wijzigingen ten opzichte van 2024.

Externe inleen betreft inleen via uitzendbureaus, zzp'ers, detacheringen via collega-instellingen of bedrijven en verloningen via TWZ. De totale loonkosten externe inleen zijn in 2025 gedaald met ruim € 600.000,- in vergelijking met 2024. Het totale percentage externe inleen ten opzichte van de totale personele inzet in euro's is in 2025 afgenomen met 1,5 procentpunt.

Tabel 5.2: Kosten en percentage externe inleen ten opzicht van loonkosten eigen medewerkers

Externe inleen	2025	2024
Externe inleen	€ 1.205.236	€ 1.807.332
Totale loonkosten (inclusief externe inleen):	€ 53.088.477	€ 48.105.378
Percentage externe inleen t.o.v. totale loonkosten	2,3%	3,8%

In- en uitstroom

Bij de in- en uitstroomcijfers is waarneembaar dat vooral de instroom van Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) hoger is dan in 2024: 41 versus 26. De instroom binnen de categorie Onderwijzend Personeel (OP) is slechts licht gestegen: 71 versus 69.

Tabel 5.3: In- en uitstroom in fte en aantallen HZ- contracten, 2025 en 2024

Instroom	OOP	OP	OOP	OP
----------	-----	----	-----	----

	Fte		Aantal	
2025	+27,9	+37	+41	+71
2024	+20,1	+37,4	+26	+69

Bij het Onderwijs Ondersteunend Personeel is de uitstroom in 2025 gestegen ten opzichte van 2024: -39 versus -25. Ook de uitstroom van Onderwijzend Personeel is gestegen: -81 versus -63.

Tabel 5.4: Uitstroom in fte en aantallen HZ- contracten, 2025 en 2024

Uitstroom	OOP	OP	OOP	OP
	Fte		Aantal	
2025	-28,8	-41,5	-39	-81
2024	-15,5	-29,9	-25	-63

Als beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag HZ volgt de HZ de afspraken die vastliggen in de cao en landelijke wettelijke kaders. Voor de bepaling van de transitievergoeding wordt door P&O het format transitieberekening gebruikt. Dit format volgt de wettelijke kaders en wordt jaarlijks geëvalueerd en geüpdatet.

Leeftijdsopbouw medewerkers

De leeftijdsopbouw van de medewerkers is ten opzichte van 2024 op HZ-niveau niet noemenswaardig gewijzigd; de opbouw is robuust, met 45,7% van de medewerkers onder 45 jaar, tegenover 54,3% in de groep vanaf 45 jaar. De onderverdeling in Onderwijzend Personeel en Onderwijs Ondersteunend Personeel laat wat betreft leeftijdsopbouw geen significante verschuiving zien.

5.3 Gezonde organisatie

Het ziekteverzuim in 2025 is licht afgenomen ten opzichte van 2024: -0,5%.

Tabel 5.5: Ziekteverzuimpercentage per organisatieonderdeel, 2025 en 2024

Ziekteverzuim	2025	2024
	Verzuim %	Verzuim %
Domein TWE	4,5	6,3
Domein BVH	4,1	3,1
Domein HEW	4,0	4,1
CoE	*	22,3
LLO	*	0

Bestuur en diensten	5,2	6,5
AdA	9,8	10,1
Totaal HZ	4,8	5,3

* CoE is per 1/1/2025 opgenomen onder domein TWE en LLO is per deze datum onderdeel van HEW.

Het percentage lang verzuim is in 2025 afgenomen, het percentage kort verzuim toegenomen.

Tabel 5.6: Verzuimpercentage met onderverdeling naar verzuimduurklasse, 2025 en 2024

	Verzuimpercentage totaal	Kort: 1 - 7 dagen	Middel: 8-42 dagen	Lang: 43-730 dagen	Lang: 2 jr.
2025	4,8%	0,7%	0,7%	2,2%	1,2%
2024	5,25%	0,3%	0,6%	3,1%	1,25%

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 afgelopen jaar kunnen deelnemen aan de Vitality Week, met een (digitaal) aanbod waarbij medewerkers onder meer kennis konden maken met gezonde leefstijlgewoonten en 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 voedingsconsulenten. In 2025 namen 278 sporters deel aan de inschrijvingsapp; in totaal waren er rond de 2.800 roosterinschrijvingen voor het sporten (daadwerkelijk deelname is niet gemonitord). Individuele leefstijlbegeleiding en leefstijltraining worden wekelijks gemiddeld door ongeveer 15 medewerkers afgenomen, zowel binnen kortere als langere trajecten.

De HZ faciliteert daarnaast onder meer yoga en stoelmassage. Iedere medewerker kan vrij deelnemen aan de wekelijkse yogales, en daardoor bestaat de deelname nu uit een (relatief kleine) vaste groep, aangevuld met medewerkers en soms studerende die incidenteel aansluiten. Van de stoelmassage wordt door veel medewerkers gebruik gemaakt, daarom is het aanbod in 2025 verder uitgebreid.

Bij de evaluatie van de verzuim- en vitaliteitsaanpak wordt het totaalprogramma waar nodig bijgesteld of aangepast.

5.4 Professionalisering

In 2025 heeft de HZ de medewerkers opnieuw een breed pakket aan collectieve en individuele scholing aangeboden. In totaal (ureninzet en out-of-the-pocketkosten) is 6,7% van het totale jaarinkomen van de HZ besteed aan professionalisering. Daarmee is de financiële professionaliseringsdoelstelling van 6% ruimschoots behaald.

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 en risicobereidheid

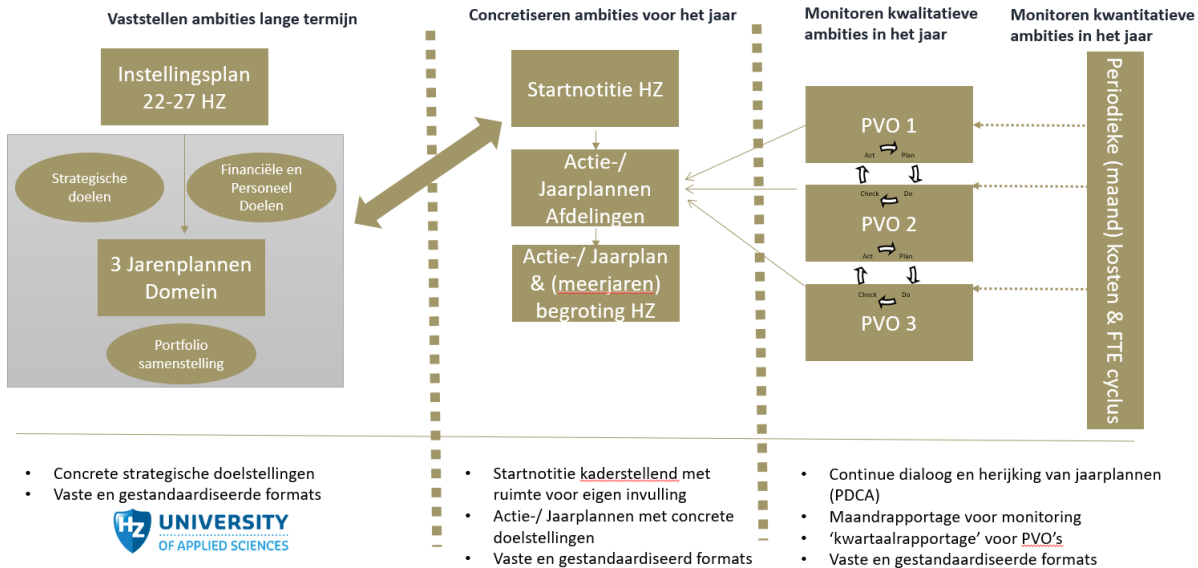
De HZ hanteert een risicobeheersing- en controlesysteem. Via dit systeem worden risico's geïdentificeerd en gekwantificeerd en worden beheersmaatregelen benoemd, zodat wordt geborgd dat de HZ haar doelstellingen kan bereiken. Het uitgangspunt hierbij is dat de HZ als publiek bekostigde instelling met 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. Om dit te borgen, maakt een risicobeoordeling altijd deel uit van het besluitvormingsproces

Als basis voor het systeem zijn door de organisatie 25 risico's geïdentificeerd, zowel van strategische als van tactisch-operationele aard, gekoppeld aan het Instellingsplan. Per risico is een inschatting gemaakt van de kans dat het risico zich zal voordoen, de mogelijke impact en de beïnvloedbaarheid. Uit deze 25 geïdentificeerde risico's zijn zes kernrisico's geselecteerd, zie paragraaf 6.2. Voor elk van deze kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt; in paragraaf 6.2 is per kernrisico toegelicht welke beheersmaatregelen zijn geformuleerd en welke ontwikkelingen in 2025 op dit gebied hebben plaatsgevonden.

De bewaking en beheersing van de (kern)risico's is verder geïntegreerd in de planning-en-controlcyclus (Proces Koers):

Figuur 6.1: Schematische weergave planning-en-controlcyclus

Proces Koers



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 Periodieke Voortgangsoverleggen (PVO's). Door risicomangement in al deze facetten te integreren, zorgt de HZ ervoor dat zij inzicht houdt in de risico's die zij loopt, en in de effectiviteit van de maatregelen die worden genomen om de risico's te mitigeren tot een aanvaardbaar niveau. Dit draagt bij aan de zekerheid dat de HZ haar ambities en doelstellingen kan realiseren.

6.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

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

Tabel 6.1: Belangrijkste risico's en verwachte impact

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 de HZ.	x
5. Risico's in relatie tot wet- en regelgeving	Deze categorie risico's behoort niet tot de HZ-kernrisico's en vormt momenteel geen manifeste bedreiging voor de HZ.	x

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

Per risico volgt nu een toelichting op de beheersmaatregelen die zijn genomen en de bevindingen in 2025.

6.2.1 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, mede als gevolg van 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, verhoogde instroomeisen of een mogelijke disbalans tussen het portfolio van de HZ en de wensen van studerenden of het werkveld.

De HZ heeft minimaal 4.500 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 studerenden;
- verhoging van het cohortrendement.

Bevindingen 2025

In paragraaf 3.1 zijn de portfolio-ontwikkelingen in 2025 binnen de HZ beschreven. In totaal zijn in 2025 ruim 1.350 nieuwe studerenden aan een HZ-opleiding begonnen. De studentinstroom bij de HZ in 2025 is daarmee nagenoeg gelijk aan de prognose en de realisatie van vorig jaar. De instroom van Nederlandse studerenden is daarbij wel hoger en de instroom internationaal juist lager. In de (meerjaren)begroting van 2026-2030 (opgesteld in 2025), is de prognose vastgesteld op het gemiddelde niveau van de afgelopen twee jaar. Vanwege de teruglopende studentinstroom is in 2024 onderzoek gestart naar de toekomstbestendigheid van opleidingen met een te lage instroom; eventuele keuzes hierin kunnen van invloed zijn op het aanbod van de Human Capital Agenda. Het onderzoek is in 2025 voortgezet, zie ook paragraaf 3.2.

In het kader van het Ad-onderwijs aan de Ad-Academie zijn afspraken gemaakt over de instroom die minimaal nodig is voor een positieve business case vanaf 2028. De instroom van 2025 is nog niet op het niveau van de overeengekomen business case. De HZ heeft in 2025 aanvullende portfoliomaatregelen getroffen om de instroom te verhogen (zie paragraaf 3.1).

Tabel 6.2: Instroom studerenden

Instroom	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nederland	1.371	1.200	1.249	1.185	1.102	1.142
Internationaal	183	215	292	265	238	210
Totaal	1.554	1.415	1.541	1.450	1.340	1.352

In 2025 waren er 800 internationale studerenden. In de meerjarenbegroting van de HZ is rekening gehouden met een bestendig niveau. Een daling van 5% van het aantal internationale studerenden 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 aantallen internationale studerenden in de HZ.

De impact rondom de discussie over de Wet Internationalisering in Balans is voor de HZ relatief beperkt gebleven. Vanuit de regionale hogescholen is actief ingezet op een gezamenlijke politieke lobby. Tegelijkertijd heeft de HZ proactief gecommuniceerd dat internationale jongeren welkom blijven in Zeeland om te wonen, studeren en werken. Het totale aantal internationale studerenden bij de HZ is per saldo in 2025 nagenoeg gelijk gebleven aan dat van 2024. Een verdere groei van het aantal internationale studerenden is in 2025 echter niet gerealiseerd.

De gezamenlijke lobby vanuit de hogescholen lijkt bij te dragen aan een genuanceerder beeld in het politieke debat, maar het versterken van de beeldvorming rond het belang van een hbo-instelling in de regio blijft, mede gezien het veranderende politieke klimaat in Nederland, een belangrijk aandachtspunt.

De 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 (Universities of Applied Sciences) uit Nederland met als doel om het Europese onderzoeksprofiel van de hogescholen op Europees niveau te versterken. De eerste informatie over instroom in het schooljaar 2026-2027 laat nu opnieuw een groei zien.

Samen met lokale en regionale partners werkt de HZ aan een meerjarenaanpak voor voldoende studentenhuisvesting en een aantrekkelijk stadsgewest, zodat meer (inter)nationale jongeren in Zeeland willen studeren en wonen, en zich op termijn ook aan de regionale arbeidsmarkt kunnen verbinden.

6.2.2 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 en bevindingen 2025

In hoofdstuk 3 is uitgebreid beschreven welke maatregelen zijn doorgevoerd op het gebied van het onderwijsprofiel van de HZ.

6.2.3 Risico 3: competentie medewerkers

Onze medewerkers – en in het bijzonder onze docenten – vormen de centrale spil in het proces van vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs en onderzoek. De snel veranderende samenleving vereist dat medewerkers hun competenties voortdurend blijven ontwikkelen. De kwaliteit van medewerkers is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van onze studerende en partners. Een risico kan zijn dat de realisatie van doelen van de HZ in gevaar komt door een gebrek aan vereiste kennis, vaardigheden of ervaring dan wel 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 beschikt over scholings- en wervingsbeleid en heeft scholingsbudgetten beschikbaar gesteld. Vanuit de HZ Academy worden cursussen aan medewerkers aangeboden. Het professionaliseringsbeleid wordt in 2026 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, maar ook breder in de organisatie. Er wordt nog meer dan voorheen ingezet op professionalisering, er worden hiertoe ook KPI's opgenomen. Daarnaast zal er ook aandacht worden besteed aan digitale vaardigheden van HZ-medewerkers. Tenslotte wordt er gewerkt aan een nieuw functiehuis, waarin ook competenties worden toegevoegd.

Bevinding 2025

In de personeelsformatie is sinds 2024 sprake van een lichte afname.

Tabel 6.3: Formatieontwikkeling 2020 - 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fte's	456,2	496,9	506,2	526,7	524,1	511,1

6.2.4 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, heeft dit in een oplopende reeks na 6 jaar een structureel financieel effect van circa € 0,6 miljoen.

Beheersmaatregelen

- De HZ werkt aan een totaalaanpak om instromende studerenden te begeleiden en hiermee uitval te reduceren. Deze aanpak reikt van studievoorlichting, studiekeuzecheck en loopbaanoriëntatie tot en met studieloopbaanbegeleiding van HZ-studerenden. Voorlichting, loopbaanoriëntatie en studiekeuzeactiviteiten zet de HZ inhoudelijk breed op, in samenwerking met vo- en mbo-scholen. Dit loopt onder andere via het Zeeuws Regionaal Ambitieplan.
- Verdere ontwikkeling van studieloopbaanbegeleiding, zoals beschreven in het vernieuwde slc (studieloopbaancoaching)-beleid vereist verdere professionalisering van docenten. Deze professionalisering op coachen en begeleiden vormt onderdeel van de strategische personeelsplannen en de gesprekkencyclus met medewerkers.
- 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 2025

In 2025 is het percentage eerstejaars uitvallers (26%) nagenoeg gelijk aan dat van vorig jaar (27%).

Tabel 6.4: Uitvalpercentage studerenden 2020- 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Uitval 1 ^e leerjaar	24%	23%	27%	28%	27%	26%

Het cohortrendement blijft vooralsnog circa 60%.

6.2.5 Risico 5: Cybersecurity

Cyber- en privacy-incidenten waarbij de vertrouwelijkheid of integriteit van (persoons)gegevens in het geding is, kunnen leiden tot ernstige risico's als imagoschade en risico's met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering.

Beheersmaatregelen

Het opgestelde plan voor de verbetering van informatiebeveiliging en de naleving ervan zullen de komende drie jaren leiden tot een hoger volwassenheidsniveau, waarbij we voldoen aan de verplichtingen uit de aankomende cyberbeveiligingswet. Naast technische en procedurele maatregelen is ook het creëren van meer bewustwording bij de medewerkers in de gehele organisatie een belangrijk onderdeel. Door de uitvoering van dit verbeterplan wordt de HZ nog meer compliant met het SURF-toetsingskader.

Bevindingen 2025

Voor wat betreft de informatieveiligheid ligt de nadruk op het reduceren van de risico's van aanvallen op kennis, data en infrastructuur. Om het risico te verkleinen zijn procedures en processen ontwikkeld en intern opnieuw onder de aandacht gebracht. Het updaten van het incident-, response- en crisiscommunicatieplan heeft bijgedragen aan een grotere weerbaarheid van de instelling. De nieuwe richtlijnen zullen tijdens de Nozon-oefening in maart 2026 getoetst worden.

Naast de verbeteringen van de ICT-infrastructuur is het afgelopen jaar ook een penetratietest uitgevoerd op de kernsystemen van de HZ. Er heeft in 2025 geen audit plaatsgevonden met onderzoek naar het volwassenheidsniveau van informatiebeveiliging. De reden daarvoor is dat de HZ voorrang wilde geven aan de focus op de verbeteringen en de bijbehorende governance. De interim-CISO is gestart met het programma voor security-bewustwording van de medewerkers. Het plan ter verbetering van de informatiebeveiliging en naleving in lijn met de aankomende cyberbeveiligingswet (NIS2) is door de interim-CISO uitgezet in de organisatie, vooruitlopend op verdere introductie en overleg. Hiermee speelt de HZ in op het besluit van de minister van OCW om het hoger onderwijs te verplichten compliant te worden met deze aankomende cyberbeveiligingswet.

Met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming zijn er in 2025 geen informatie-aanvragen inzake verwerkingen binnengekomen. Gedurende 2025 hebben zich geen incidenten voorgedaan op basis waarvan de HZ melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens had moeten doen. Er zijn wel zes incidenten opgenomen in het verwerkings- en incidentenregister van

HZ. Deze incidenten kenden alle een externe oorsprong. Het opvallendst hierbij was het door de leverancier ongeautoriseerd activeren van AI binnen de afgenomen software. Dit heeft niet direct geleid tot een datalek, maar vormde wel korte tijd een kwetsbaarheid in het kader van HZ-richtlijnen inzake verantwoord gebruik van AI. De overige incidenten zijn veelal terug te voeren op kwetsbaarheden bij webhosting services door externe partijen die hun oorsprong vinden in configuratiefouten en de bekende exploits.

6.2.6 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 december 2025 heeft het CvB besloten extra tijd te nemen voor aanvullend onderzoek en voorbereiding om tot een definitief besluit over nieuwbouw aan de Edisonweg in Vlissingen te komen. De aanbestedingswijze maakt deel uit van deze voorbereiding. De extra tijd is nodig vanwege de grote impact van nieuwbouw en de benodigde zorgvuldige afweging van financiële, organisatorische en maatschappelijke effecten (medewerkers, studerende en omgeving). Aanleiding en aandachtspunten zijn: a) recente ontwikkelingen in het hbo en binnen de HZ en de noodzaak van een toekomstbestendige meerjarenkoers; b) zorgvuldige beoordeling van het uitgewerkte Plan van Eisen en uitgevoerde onderzoeken; c) actualisatie van demografische inzichten via een nieuw onderzoek door het Kenniscentrum Zeeuwse samenleving; en d) verkenning van kansen voor onderwijsinhoudelijke samenwerking in de mbo-hbo-wo-waai in Zeeland, waarvan de uitkomst nog niet vaststaat.
- Daarnaast is gewerkt aan de doorontwikkeling van het Zoutwaterlaboratorium (Sealab) op een nieuwe locatie op de campus in Vlissingen. De start van de bouwuitvoering wordt in 2026 verwacht. De realisatie van het lab is vertraagd vanwege de extra middelen die benodigd waren voor herstel van het casco. De pandeigenaar, de gemeente Vlissingen, heeft deze middelen nu toegekend.
- In de vergadercyclus van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is huisvesting in 2025 nadrukkelijk onderwerp van gesprek geweest.

Bevinding 2025

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

6.3 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.

6.4 Evaluatie

Periodiek wordt de werking van het gehele risicomanagement- en controlesysteem geëvalueerd. In 2025 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen geconstateerd.

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 worden. Op basis van de huidige inzichten en meerjarenprognoses kan worden gesteld dat de continuïteit van de HZ is gewaarborgd.

7.2 Samenvatting exploitatierekening 2025

De vergelijking van de bedrijfsresultaten over 2025 en 2024 en de vergelijking van het resultaat 2025 met de begroting 2025 geeft het volgende beeld.

Tabel 7.1: Bedrijfsresultaten 2025 en 2024

	Realisatie	Begroting	Verschil	Realisatie	Verschil
<i>Bedragen * € 1.000</i>	2025	2025	2025	2024	2024
Baten					
Rijksbijdrage	49.740	48.164	1.576	49.626	114
Overige overheidsbijdragen en subsidies	11.462	12.433	-971	9.668	1.794
College-, cursus- en examengelden	11.448	11.182	266	10.243	1.205
Baten werk in opdracht van derden	1.493	861	632	1.557	-64
Overige baten	4.526	6.030	-1.504	4.172	354
Totaal baten	78.669	78.670	-1	75.265	3.404
Lasten					
Personeelslasten	61.030	59.172	1.858	55.893	5.137
Afschrijvingen	4.182	4.637	-455	4.141	41
Huisvestingslasten	2.420	2.471	-51	2.836	-416
Overige materiele lasten	12.703	14.736	-2.033	14.340	-1.637
Totaal lasten	80.336	81.016	-680	77.210	3.126
Saldo baten en lasten	-1.667	-2.346	679	-1.945	278
Saldo financiële bedrijfsvoering	1.856	1.084	772	1.823	33

Resultaat deelnemingen	14	0	14	-81	95
Financiële baten en lasten	1.870	1.084	786	1.742	128
Totaal resultaat	203	-1.262	1.465	-203	406

Het bedrijfsresultaat van 2025 komt uit op € 0,2 mln. positief en is daarmee € 1,5 mln. hoger dan begroot. Dit verschil is als volgt opgebouwd.

De *baten* zijn vrijwel gelijk aan de begroting. De rijksbijdrage was hoger dan begroot doordat de HZ niet-begrote krimpgeboden 2^e tranche toegekend heeft gekregen. Het bedrag aan ontvangen subsidies voor de strategische programma's daarentegen was lager dan begroot, met name door een langere opstartfase van de programma's Energy Campus en Regiodeal. Bij de programma's DCC en New Wave, die zich de uitvoeringsfase bevinden, werden juist weer meer baten gerealiseerd dan begroot. Bij de overige baten zien we een lagere realisatie dan begroot met name door minder projecten en verschuiving naar de baten in opdracht van derden.

De *kosten* zijn lager dan begroot door minder externe inzet op interne en externe projecten en door een niet-volledige benutting van de vacatureruimte.

7.3 Financiële ratio's en financiële positie

In onderstaande tabel zijn de financiële ratio's weergegeven, met de daarbij behorende normen van de inspectie en interne normen van de HZ.

Tabel 7.2: Financiële ratio's 2025 en 2024 in relatie tot normwaarden

Kengetallen	Norm inspectie	Norm HZ	Waarde ultimo 2025	Waarde ultimo 2024
1. Current ratio	> 0,5	> 1,0	2,3	2,4
2. Solvabiliteit 1		> 30%	49 %	49 %
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	55 %	54 %
4. Bovenmatig eigen vermogen			€ 0	€ 0
5. Weerstandsvermogen	< 5%	< 5%	67 %	70 %
6. Huisvestingsratio	> 15%	> 15%	5,7 %	6,4 %
7. Personeelsratio		< 70%	76 %	72 %
8. Rentabiliteit	Signaleringswaarde: 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	0,26 %	-0,27 %
9. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 45,0 mln.	€ 43,6 mln.

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

Er is geen sprake van een bovenmatig eigen vermogen. 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 € 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 2027 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 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 personeel ingezet waarvoor geen financiering aanwezig is. Onderwijsorganisaties zijn eigenrisicodrager voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.). Om dit risico te beheersen, hanteerde de HZ in 2025 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. Uitkeringen bij uitdiensttreding zijn altijd conform wet- en regelgeving. Hogere dotaties aan de voorzieningen voor eigenrisicodragerschap veroorzaken een hogere personeelsratio in 2025. De HZ voert een actief beleid ten aanzien van positieve gezondheid om risico's inzake ziekte en arbeidsongeschiktheid te verminderen. De rentabiliteit is lager dan de HZ-norm van 3%. Binnen de huidige meerjarenbegroting vormt dit geen risico.

In onderstaande tabel wordt de financiële positie van de HZ in de afgelopen vijf jaar weergegeven. Dit schema toont aan dat de financieel goede positie van de HZ gecontinueerd werd in 2025.

Tabel 7.3: Ontwikkeling financiële positie 2020 tot en met 2025

<i>Bedragen * € 1.000.000</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Balanstotaal	€ 86,5	€ 94,2	€ 99,2	€ 107,4	€ 107,0	€ 108,0
Totale opbrengsten	€ 54,9	€ 63,4	€ 70,3	€ 67,8	€ 75,3	€ 78,7
Eigen Vermogen	€ 37,1	€ 44,8	€ 52,6	€ 53,0	€ 52,8	€ 53,0
EV als % van het Balanstotaal	43%	48%	53%	49%	49%	49%
Bedrijfsresultaat	€ 2,4	€ 7,7	€ 7,8	€ 0,4	€ -0,2	€ 0,2
Werkkapitaal	€ 36,9	€ 36,0	€ 28,3	€ 27,7	€ 31,5	€ 32,7

7.4 Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting 2026-2030 is geactualiseerd op basis van de realisatie van 2025. De belangrijkste ontwikkelingen (studentinstroom, formatieontwikkeling, het resultaat en de balans) zijn hierin meegenomen. In de meerjarenbegroting is verder rekening gehouden met de relevante onzekerheden en risico's zoals benoemd paragraaf 6.2 *Voornaamste risico's en onzekerheden*. In

paragraaf 6.1 is gerapporteerd over de aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Verwacht wordt dat de personele bezetting en de studentenaantallen zich de komende vijf jaar als volgt zullen ontwikkelen.

Tabel 7.4: Ontwikkeling personele bezetting en aantal studerenden 2025 tot en met 2030

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Personeel in loondienst in fte						
- Management/ Directie (= OOP)	15	15	15	15	15	15
- Onderwijzend personeel (= OP)	350	348	340	332	328	326
- Overige medewerkers (= OOP)	153	149	147	146	147	146
Totaal	517	512	502	493	490	487
Studentontwikkeling						
Instroom	1.352	1.352	1.340	1.340	1.340	1.340
Studentenaantallen (t/m 5^e jaar)	4123	4077	4025	4021	4014	3998

De instroom blijft de komende vijf jaar gemiddeld 1.342 en ligt op niveau van de gerealiseerde instroom van de afgelopen twee jaar; hierin is rekening gehouden met de demografisch krimp tot en met 2028. De personeelsformatie beweegt de komende vijf jaar mee met de verwachte afname van het aantal studerenden ten opzichte van 2024 en de afbouw van tijdelijke gelden uit de nationale rijksbijdrage. Bovenstaande student- en formatieprognose is in onderstaand overzicht vertaald in de verwachte ontwikkeling van de baten en lasten in de komende jaren.

Tabel 7.5: Ontwikkeling resultaat 2025 tot en met 2030

<i>Bedragen * € 1.000</i>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Baten						
Studentgebonden (NRB / collegegeld)	61.188	62.147	59.644	57.410	57.290	56.787
Overheidsbijdragen en subsidies	11.462	8.807	9.865	9.226	8.723	8.637
Overige baten	6.019	7.402	7.153	6.500	6.881	6.774
Totaal baten	78.669	78.354	75.005	73.135	72.894	72.198
Lasten						
Personeelslasten	-61.030	-59.411	-58.865	-59.082	-58.616	-58.285
Afschrijvingen	-4.182	-2.966	-2.952	-3.030	-3.111	-3.268
Huisvestingslasten	-2.420	-2.952	-2.952	-2.952	-2.952	-2.952
Overige lasten	-10.834	-14.538	-12.613	-10.515	-10.846	-10.657
Totaal lasten	-78.466	-79.867	-77.382	-75.579	-75.525	-75.162
Saldo baten en lasten	203	-1.513	-2.377	-2.444	-2.631	-2.964

Baten krimpgebden (1e+2e)		2.879	1.657			
Taakstelling			246	2.366	2.635	2.964
Totaal resultaat	203	1.367	-474	-78	4	0

Nadere toelichting ontwikkeling baten

- De studentgebonden baten omvatten de NRB en de collegegebden. Deze hebben in de periode 2025 tot en met 2030 een gemiddelde omvang van € 59,0 mln. Hierin is een duidelijke terugloop zichtbaar als gevolg van gerealiseerde lagere instroom, landelijke bezuinigingen en het wegvallen van incidentele middelen (met name krimpgebden in 2028).
- De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn met name opbrengsten uit de tweede geldstroom voor onderzoek. Deze bedragen jaarlijks gemiddeld € 9,0 mln.
- 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 daarmee 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 Instellingsplan 2022-2027 en zijn nader verantwoord in paragraaf 7.8.

Nadere toelichting ontwikkeling lasten

- In 2025 zijn de personeelskosten hoger in verband met de voorziening langdurig zieken van € 0,3 mln. De personeelslasten bedragen in de prognoseperiode gemiddeld € 59,1 mln. Tot en met 2028 is een daling in het aantal fte's doorgerekend om mee te bewegen met de teruglopende NRB-baten en collegegebden.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen in 2026 door investeringen in materiële vaste activa (met name JRCZ fase 3). In de begroting wordt de subsidie van het JRCZ gesaldeerd met de afschrijvingen. In de jaarrekening komen deze in de post overheidsbijdragen en subsidies.
- De post overige lasten is de komende drie jaar vrij stabiel, maar loopt dan terug als gevolg van een afname van middelen voor innovatie.

De ontwikkelingen in baten en lasten samengevat

Samengevat lopen de baten vanaf 2026 tot en met 2030 met ongeveer € 9,0 mln. terug, als gevolg van het wegvallen van incidentele middelen, een lagere instroom en landelijke bezuinigingen. In de meerjarenbegroting is ter dekking voor € 7,7 mln. aan bijsturingmiddelen opgenomen, waarvan € 4,7 mln. concreet vertaald en € 3,0 mln. nog nader in te vullen taakstelling.

De (financiële) risico's voor de meerjarenbegroting zijn hierbij doorgerekend en beoordeeld. Afgelopen jaar zijn onder meer de risicogebieden instroom, rendement, formatie, huisvesting en bijsturingsoopdracht uitgewerkt. Conclusie is dat de continuïteit van de HZ voor de komende vijf jaar is geborgd.

Balans

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

Tabel 7.6: Ontwikkeling activa en passiva 2025 - 2030

Jaar	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activa						

Vaste activa	50.887	48.721	50.855	48.815	46.694	44.596
Voorraden	49	49	49	49	49	49
Vorderingen	12.157	12.116	12.116	12.116	12.116	12.116
Liquide middelen	44.972	46.165	41.461	42.881	44.404	45.919
Totaal activa	108.065	107.051	104.481	103.861	103.263	102.680
Passiva						
Eigen vermogen	53.023	55.016	54.541	54.464	54.468	54.468
Voorzieningen	5.946	5.786	5.673	5.715	5.695	5.695
Langlopende schulden	24.683	22.448	21.864	21.281	20.698	20.114
Kortlopende schulden	24.413	23.802	22.402	22.402	22.402	22.402
Totaal passiva	108.065	107.051	104.481	103.861	103.263	102.680

In de afgelopen jaren is 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 Zoutwaterlaboratorium). Streven is om in 2026 te starten met de bouw, zodat het laboratorium in 2027 in gebruik kan worden genomen.

Momenteel wordt onderzocht welke investeringen er plaats moeten vinden op de Edisonweg te Vlissingen. Voor deze investering is een bestemmingsreserve opgebouwd.

Ondanks de verwachte negatieve bedrijfsresultaten van de komende twee jaar stijgt het eigen vermogen van € 53,6 mln. ultimo 2025 tot € 54,4 mln. in 2030.

7.5 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 2025 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.

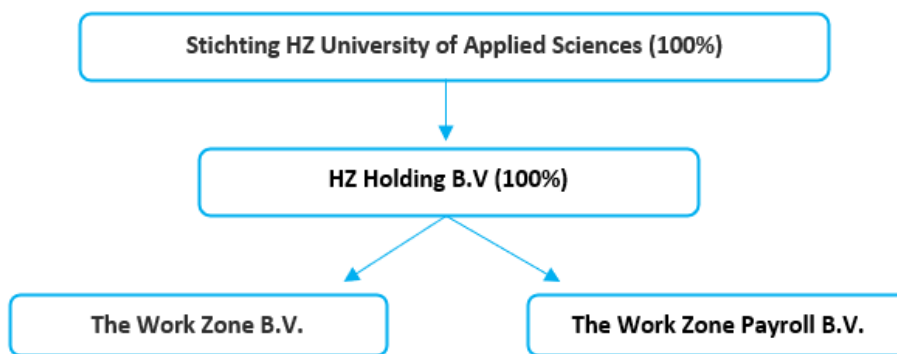
De langlopende schulden bestaan uit een lening bij het ministerie van Financiën met een looptijd van 2 december 2019 tot en met 1 december 2050, subsidierealizatie voor het Joint Research Center Zeeland van de provincie Zeeland en een lening van de HZ Holding met een looptijd van 20

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 2025 hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan.

7.6 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.



7.7 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 2025 zijn 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 waarin 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

Zie voor nadere toelichting paragraaf 7.8.

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 vrijstelling voor bepaalde onderdelen worden vastgesteld. Daarnaast kent de hogeschool zogenoemde doorstroomprogramma's waarin aankomende hbo-studierenden gedurende de mbo-opleiding opdrachten uitvoeren en colleges volgen op hbo-niveau. Ten slotte bestaat de mogelijkheid om op basis van werkervaring verkorting van studietijd van een deeltijdopleiding te realiseren via erkenning van verworven competenties (EVC). Relevante kennis en vaardigheden (competenties) die in de praktijk zijn opgedaan, kunnen effect hebben op de samenstelling van het opleidingsprogramma. In een EVC-assessment beoordelen deskundige en onafhankelijke assessoren de competenties van een kandidaat. Zij leggen hun oordeel vast in een rapportage. De examencommissie van de betreffende hbo-deeltijdopleiding bepaalt op basis van die rapportage een passend opleidingsprogramma voor de kandidaat. Deze procedures worden uitgevoerd door het EVC-Centrum van de HZ. Werkenden die een hbo-diploma in deeltijd willen behalen, vormen de doelgroep.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studerenden

In 2025 neemt de HZ deel aan een internationaal uitwisselingsprogramma in het kader van bekostigd onderwijs (minor Studie Buitenland). Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studerenden worden door de HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft HZ naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studerenden.

Thema 5: Collegegeld niet door studerende zelf betaald

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

Thema 6: Studerenden volgen modules van opleidingen

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

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

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

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De HZ heeft in 2025 geen maatwerktrajecten uitgevoerd.

Thema 9: Bekostiging van kunstonderwijs

De HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

7.8 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. Hieronder de totale baten van de organisatie uitgesplitst naar publiek en private activiteiten, conform de daarvoor geldende beleidsregel.

Tabel 7.7: Publieke en private baten 2025

Bedragen *	Activiteit		
	Baten 2025	Publiek	Privaat
Groep			
Rijksbijdragen	49.740	49.740	-
Overheidsbijdragen en – sub.	11.462	11.462	-
College-, cursus, les- en examengelden	11.448	11.448	-
Baten werk i.o.v. derden	1.493	771	722
Overige baten	4.526	3.752	774
- Opbrengst verhuur	67	-	67
- Detachering	2.183	2.016	167
- Overig	2.276	1.230	1.047
TOTAAL	78.669	77.173	1.496

Per private-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 is georganiseerd.

Tabel 7.8: Investeringen in private activiteiten 2025

Soort activiteit bedrag x € 1.000	Opbrengst 2025	Totale kosten	Geïnvesteerde publieke middelen*
Detacheringen	€ 167	€ 167	€ 167
Verhuur	€ 67	€ 67	€ 67
Contractactiviteiten	€ 722	€ 895	€ 895
Overig	€ 1.047	€ 1.583	€ 1.583
TOTAAL	€ 2.003	€ 2.712	€ 2.712

* Conform de definitie uit de beleidsregel "investeren met publieke middelen in private activiteiten" worden hier de totale integrale kosten getoond.

Detacheringen (€ 0,2 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 ook onze positie als maatschappelijke organisatie in de regio.

De totale omvang van de baten van detachering in 2025 bedroeg € 2.183K Dit zijn voornamelijk detacheringen naar onze deelneming Stichting Ada. De resterende detacheringen (€ 167K) betreffen met name detacheringen naar andere onderwijsinstellingen, op één na (€ 12K). 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) en verhuur aan andere onderwijsinstellingen.

Contractactiviteiten (€ 0,9 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 het nog uitgediend worden, omdat het 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 2025 nog niet voldeed aan de voorwaarden betreft 'Zijinstroom in beroep'; deze is in 2025 nog verrekend op basis van kostprijs. Het gaat om een activiteit die gefinancierd wordt vanuit overheidsgeld voor het primair onderwijs. In 2025 is onderzocht hoe de zijinstroom anders ingevuld kan worden. In 2026 zal bezien worden hoe wij deze activiteit invullen op basis van de geldende IKS tarieven.

Overig (€ 1,6 mln.)

Van de overige baten uit de jaarrekening 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 studerende 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 € 165K in 2025. Medegebruik van deze faciliteiten leidt tot inhoudelijke samenwerking (breder gedragen onderwijs, onderzoek en valorisatie) en doelmatige inzet van beschikbare middelen.

Catering en de HZ-shop zijn 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 2025 € 882K (inclusief intern gebruik catering). Tariefstelling vindt plaats op basis van kostprijs. Conform de definitie uit de beleidsregel "investeren met publieke middelen in private activiteiten" kan verondersteld worden dat een bedrag van € 1.417K aan publieke middelen wordt geïnvesteerd in de catering en HZ-shop (deze definitie gaat uit van de totale integrale kosten van de activiteit). In 2026 wordt nader onderzocht of de gehanteerde tarieven marktconform zijn, dan wel vanuit integrale kostprijs onderbouwd kunnen worden. Hiermee gaan we ervan uit dat de investering met publieke middelen op dit onderwerp niet structureel verlieslatend is. 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 in private activiteiten. Deze valt daarmee buiten verantwoording in de beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten.

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 aangeven 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 beschikt over 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. Daar waar dit van toepassing is in de vorm van voorfinanciering, wordt deze investering aanvullend in het IKS-tarief van de betreffende activiteit verrekend.

7.9 Profileringsfonds en overige financiële ondersteuning studerende

Profileringsfonds

De doelstelling van het profileringsfonds is het financieel ondersteunen van bij de HZ ingeschreven studerende die door een bijzondere omstandigheid studievertraging oplopen of verwachten op te lopen. De procedure is dat de studerende 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 het profileringsfonds worden toegewezen of niet. In 2025 hebben drie studerenden een beroep gedaan op het profileringsfonds. Deze zijn alle drie gehonoreerd.

Tabel 7.9: Aanvragen en toekenningen profileringsfonds 2025

Categorie	Aantal HZ-studerenden
<p><i>Studerenden in overmachtssituaties</i></p> <p>Zoals ziekte, zwangerschap/bevalling, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of onvoldoende studeerbare opleidingen.</p>	<p>Aanvragen: 2 (aanvragen zijn toegewezen)</p>
<p><i>Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of de Hogeschoolraad</i></p> <p>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 tegaan lopen vanwege hun lidmaatschap.</p>	<p>Aanvragen: 1 (aanvraag is toegewezen)</p>
<p><i>Overige categorieën</i></p> <p><i>Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studerenden, uitgaande beurzen e.a.</i></p> <p>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.</p>	<p>Aanvragen: geen</p>
<p>Totale toekenning Profileringsfonds 2024</p>	<p>€ 4.200,-</p>

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 3.4.

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 2025 hebben drie studerenden een beroep gedaan op het noodfonds. Eén aanvraag is gehonoreerd en in overleg met de betreffende decaan afgehandeld. Een andere

aanvraag is afgewezen en één aanvraag is ingetrokken. Deze laatste is omgezet in een aanvraag bij het profileringsfonds.

Overige financiële ondersteuning studerende

Los van het profileringsfonds faciliteert de HZ de leden van zowel de Hogeschoolraad (medezeggenschapsraad van de HZ) als de opleidingscommissies. Op grond van een motie van juni 2024 heeft de toenmalige minister van OCW een aanvullende financiële bijdrage beschikbaar gesteld om de medezeggenschap op hogescholen en universiteiten te versterken.

Vanaf februari 2025 zijn het College van Bestuur en de studentleden van de Hogeschoolraad met elkaar in gesprek gegaan over een nieuwe regeling voor de vergoeding van de HR-studentleden. Studentleden van de Hogeschoolraad ontvangen nu een vergoeding van € 675 per maand (12 maanden per jaar), bij een minimale aanwezigheid van 75% van de vergaderingen. Afwezigheid vanwege een verplichte onderwijsactiviteit telt hierbij niet mee. Het studerende lid van het Dagelijks Bestuur van de Hogeschoolraad ontvangt daarnaast een toelage van € 150 per maand.

In 2025 is in totaal € 26.378 uitbetaald aan studentleden van de Hogeschoolraad en € 15.243,50 aan studerende die zitting hadden in opleidingscommissies. Deze bedragen liggen hoger dan in het voorgaande jaar, vanwege verhoogde tarieven en nabetalingen met terugwerkende kracht tot 1 september 2024.

In paragraaf 10.2.3 is de besteding van de in 2025 ontvangen extra middelen voor de versterking van de medezeggenschap verantwoord.

7.10 Vergoedingen bestuurders

Tabel 7.10: Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden HZ University of Applied Sciences 2025

	B.M. Oomen	H. Camps	J. Dane	J. Ravens- bergen	R. Liefting	H. van Arenthals	CvB ge- zamenlijk	Totaal
Represen- tatie	€ 383	€ 52						€ 436
Reiskosten binnenland	€ 3.177	€ 4.529		€ 3.182	€ 152			€ 11.040
Reiskosten buitenland	€ 1.203							€ 1.203
Overige kosten								€ 0
Totaal	€ 4.763	€ 4.581	€ 0	€ 3.182	€ 152	€ 0	€ 0	€ 12.679

8. Bedrijfsvoering

8.1 Duurzame bedrijfsvoering

De 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). Een nieuwe CO₂-meting is in 2025 niet uitgevoerd. Deze wordt komend jaar weer uitgevoerd; in combinatie met het concretiseren van duurzaamheidsdoelstellingen en monitoring.

CO₂-uitstoot door woon-werkverkeer wil de HZ reduceren door het aanbieden van duurzame vervoersopties aan medewerkers. Aan onze studerenden bieden we GoAbout deelfietsen aan. Verder sloten wij in januari 2023 aan bij het autodeelsysteem Nabogo. In het kader van het Intereg-project Mobility Makers heeft het lectoraat Healthy Region in het najaar van 2025 een onderzoek uitgevoerd naar het stimuleren van actieve mobiliteit op de locatie Vlissingen. Het onderzoek resulteerde in concrete aanbevelingen om een gezonde en duurzame manier van mobiliteit te stimuleren; de komende periode zal daar uitvoering aan worden gegeven.

Sinds januari 2025 is het wagenpark geheel elektrisch. [Het nieuwe elektrische wagenpark](#) is tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst op maandag 6 januari gepresenteerd. In lijn met onze doelstellingen om medewerkers meer te laten bewegen, is ook geïnvesteerd in elektrische fietsen zodat medewerkers gemakkelijk op de fiets tussen de locaties Middelburg en Vlissingen kunnen reizen. Het totale 'wagen'-park bestaat uit:

- 10 elektrische fietsen;
- 10 elektrische personenauto's;
- 3 elektrische 7-persoons auto's (vanaf voorjaar 2025);
- 2 elektrische bestelwagens.

De oude HZ-fietsen zijn gedoneerd aan het Green Office. Studerenden die deelnemen aan Green Office-activiteiten en zelf geen fiets hebben, kunnen deze fietsen in bruikleen krijgen. Soms betekent dit ook dat het Green Office de studerende leert fietsen. Daarnaast zijn er twee elektrische bakfietsen.

In november 2025 is begonnen met de bouw van een nieuwe overdekte fietsenstalling, circulair en ecologisch gebouwd. De stalling heeft een stalen constructie met een sedumdak. Regenwater wordt afgevoerd naar het eigen plein, tegen hittestress. Voor de bouw van het afgesloten gedeelte is gerecycled hout gebruikt en de fietsenrekken van het huidige terrein zijn hergebruikt.

De HZ stimuleert medewerkers om de fiets te gebruiken. Naast het beschikbaar stellen van de elektrische deelfietsen worden medewerkers gestimuleerd met de fietsenregeling. Hiermee kunnen medewerkers een vergoeding krijgen voor de aanschaf van een fiets van maximaal € 1500,- aan uit te ruilen bruto loonbestanddelen. Jaarlijks wordt door de HZ een bedrag ter hoogte van € 50.000,- gereserveerd voor de aanschaf van fietsen en/of diefstalverzekeringen.

Bij uiteenlopende bedrijfsvoeringsonderwerpen en projecten wordt steeds nadrukkelijker de input en betrokkenheid van studerenden gevraagd. Door hen actief te betrekken bij beleidsvorming en

uitvoering, krijgen we niet alleen inzicht in de belevingswereld van deze nieuwe generatie, maar vergroten we ook het draagvlak en stimuleren we bewustwording en eigenaarschap. Zo werken we samen aan een toekomstbestendige en duurzame organisatie.

8.1.1 Energieverbruik

Ten opzichte van 2024 is er in 2025 ongeveer 5,9% minder gas verbruikt op alle locaties. De locatie JRCZ heeft geen gasaansluiting. Het elektriciteitsverbruik van alle locaties is met ongeveer 4,5% toegenomen. Het waterverbruik is in totaal, met alle locaties volledig in gebruik, afgenomen met bijna 7,7%. Door het plaatsen van de zonnepanelen op het V-gebouw is 166% van de stroom die in dit gebouwdeel wordt gebruikt, afkomstig van de eigen zonnepanelen. De teruglevering van de zonnepanelen van het V-gebouw is met 14,3% toegenomen ten opzichte van vorig jaar.

Door het plaatsen van de zonnepanelen op het PE-gebouw is meer dan 50% van de stroom die in dit gebouw wordt gebruikt, afkomstig van de eigen zonnepanelen. De totale opbrengst van de panelen zorgt voor ongeveer 10% van het totale verbruik van alle gebouwen van de HZ. In 2025 is 95% van de verlichting vervangen door ledverlichting. De DataScience-opleiding is actief betrokken bij de monitoring van de klimaatinstallatie van het JRCZ-gebouw.

De afgelopen jaren heeft de HZ verdere stappen gezet op het gebied van energie-efficiency. Met zelflerende software, die minimaal 24 uur vooruit 'denkt' en het gebouwbeheersysteem (GBS) Qien 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 is al in 2022 gestart met het systeem ErbisOne. Dit systeem verzamelt data van alle databronnen die inzicht geven in de energiestromen in de gebouwen. Het Data Management Center waar alle data automatisch ontvangen worden, controleert, valideert en analyseert de data. De eerste stappen in de optimalisatie richten zich op een efficiënter gebruik van de beschikbare vierkante meters, met name in de avonduren. Door de bezetting beter te organiseren en het gebruik van gebouwen in de avonden en tijdens vakanties te beperken, ontstaat er een doelmatiger en duurzamer inzet van onze faciliteiten. Vanuit het oogpunt van verduurzaming en kostenbesparing is daarnaast de gemiddelde temperatuur in de gebouwen verlaagd naar 19 à 20 graden. Het inregelen geeft nog wel wat uitdaging, maar de maatregel draagt bij aan een aanzienlijke vermindering van het energieverbruik. Zo zetten we concrete stappen richting een toekomstbestendige en verantwoorde bedrijfsvoering.

De medewerkers en studerende van het Green Office zullen in samenwerking met de dienst Facilitair ook in 2026 actief blijven inzetten op energiebesparing, afvalscheiding, vergroening van het terrein en bewustmaking van medewerkers als het gaat om de impact van kleine ingrepen op persoonlijk niveau zoals het tijdig uitschakelen van verlichting en radiatoren. In 2025 zijn de avondlessen geclusterd naar twee avonden op de maandag en dinsdag en geconcentreerd in gebouw 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 2025 zijn meer vegetarische, duurzame en gezonde keuzes aan het assortiment toegevoegd en ongezonde keuzes uit het assortiment verwijderd. Bij inkoop van producten wordt voor de meest duurzame optie gekozen, zoals het Beter Leven Keurmerk voor vlees. Vanuit het project Boer en Buur met Natuur werkt de HZ samen met csa-tuinderij Plantalia voor de wekelijkse inkoop van biologische en lokale groenten. In 2025 is besloten om alle mono-verpakkingen uit het aanbod te halen.

Bij evenementen en lunches is het aanbod volledig vegetarisch, waarbij bij de bereiding gebruik wordt gemaakt van biologische en lokale groenten van Plantalia. Daarnaast werken we nauw samen met de studenten van het Green Office, de opleiding Global Projects & Change Management en HZ Vitality om het aanbod continu gezonder en duurzamer vorm te geven.

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 wederom met 5% verminderd. Communicatie over de juiste afvalscheiding zal zeker ook de komende jaren aandacht behoeven.

Sinds 2022 wordt het groenafval van de hovenier niet meer afgevoerd maar verwerkt in ons eigen voedselbos. Op een deel van het koffiedik kweken studenten oesterzwammen.

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

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 een positieve impact op CO₂-opname, hittestress, tegengaan van geluidshinder, waterberging en biodiversiteit. De vitaliteit en gezondheid van studerenden en medewerkers zijn 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 gestimuleerd door minder te maaien en deelname aan de maai-mei-niet-maand. In 2026 wordt begonnen met het meten van de biodiversiteit. De vergroeningsmaatregelen worden bedacht en uitgevoerd met inbreng van studerenden 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 campus Groene Woud in Middelburg krijgt een steeds groener uiterlijk met fruitbomen, bio-divers plantgoed en grastegels. Het groene terrein is aangelegd in samenwerking met de gemeente Middelburg en sluit mooi aan op het Bolwerk. De circulair en ecologisch gebouwde fietsenstalling is in de inleidende tekst van paragraaf 8.1 al benoemd. Bij de vervanging van de bestrating van de parkeervakken op de HZ-terreinen wordt gekozen voor open bestrating, omdat deze waterdoorlatend is en bijdraagt aan een betere afvoer van regenwater, het verminderen van hitte-eilandeffecten en daarnaast een duurzamer gebruik van de buitenruimte.

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 klein 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 is sinds 2024 volledig operationeel. Studerenden, onderzoekers, bedrijven en de overheid werken in dit moderne onderzoeksinstituut samen aan oplossingen voor urgente maatschappelijke vraagstukken in de Zuidwestelijke Delta.

Tijdens de voorbereidingen voor de doorontwikkeling van het Zoutwaterlaboratorium, een onderdeel van het JRCZ dat zich richt op zoutwatervraagstukken, was gebleken dat de kwaliteit van het pand waarin het laboratorium zou worden gevestigd, zeer te wensen overliet. De HZ is hierover in overleg getreden met de gemeente Vlissingen, de eigenaar van het pand. De voorbereidingen zijn in december 2025 weer opgepakt nadat de gemeente akkoord heeft gegeven

op een bijdrage van € 800.000 voor het cascoherstel. Er wordt nu gewerkt naar een definitief ontwerp. Het nieuwe pand zal in 2027 in gebruik genomen moeten worden.

Kenniswerf Vlissingen

HZ heeft tweewekelijks 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. Inmiddels is de samenwerking uitgebreid en zijn Scalda en de provincie ook aangesloten bij de overleggen. Vanuit de provincie is er een kwartiermaker aangesteld om het proces te leiden. De bedoeling is dat partijen in het gebied na de zomer van 2026 een samenwerkingsovereenkomst tekenen waarin de samenwerking verder vorm krijgt. Er vindt ook overleg op bestuurlijk niveau plaats. Hieraan nemen de HZ, de gemeente, Scalda en Dockwise deel.

Gebouwen HZ Edisonweg Vlissingen

Het CvB had – in 2024 - een voorlopig besluit tot nieuwbouw van de gebouwen aan de Edisonweg in Vlissingen genomen. Dit houdt in dat de optie tot nieuwbouw op de locatie aan de Edisonweg verder onderzocht en voorbereid kon worden. Daarop is gestart met het opstellen van een breed gedragen programma van eisen (PvE) voor de nieuwbouw. Er zijn meerdere workshops gehouden met medewerkers uit verschillende teams binnen de HZ. Daarnaast zijn er diepte-interviews gehouden, is een sessie met het BDT georganiseerd en zijn afstemmingsgesprekken gevoerd met DOOK. De HZ heeft een externe partij ingehuurd om ondersteuning te bieden en dit proces zorgvuldig te begeleiden. Verder is onderzoek gedaan naar de beste manier is om de nieuwbouw aan te besteden en heeft een externe partij hierover een advies opgesteld.

In het geval van nieuwbouw wil de HZ de bestaande opstallen verkopen met een andere bestemming dan de huidige (maatschappelijk). Dan wordt het gemakkelijker om de gebouwen te verkopen en mag een hogere opbrengst worden verwacht. De gemeente zal nu de optie onderzoeken om de bestaande opstallen van de HZ zelf over te nemen.

In 2025 heeft het nieuw benoemde CvB aangegeven het vraagstuk nader te willen bestuderen in het licht van de actualiteit: wellicht zijn er inmiddels andere mogelijkheden, kansen of financiële uitgangspunten. Het CvB wil in het najaar van 2026 tot een uitspraak komen.

Fietsenstalling het Groene Woud, Middelburg

In februari 2025 is de bouw van een nieuwe fietsenstalling aanbesteed. In het ontwerp is aandacht besteed aan duurzaamheid en ecologie, zie ook paragraaf 8.1. De stalling wordt begin 2026 opgeleverd.

8.3 ICT en kennisveiligheid

In 2025 is een nieuw financieel systeem geïmplementeerd en is de implementatie van een nieuw plannings- en roostersysteem gestart. Daarnaast zijn een aantal pilots afgerond: de pilot 'digitaal toetsen' en de pilot 'verbeterde authenticatiemethode voor thuiswerkers'. Het platform kennismanagement en de rapportage- en dashboardomgeving van de HZ zijn doorontwikkeld. De digitale leeromgeving is uitgebreid met een module die het onderwijs ondersteunt bij de ontwikkeling van beter digitaal toegankelijk lesmateriaal (WCAG-proof). Tot slot is geïnvesteerd in de vervanging van de technische infrastructuur.

Gezien de aanhoudende risico's van cyberaanvallen en de impact hiervan op de continuïteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, blijft cybersecurity een cruciaal aandachtsgebied voor zowel medewerkers als studerende. In 2025 is veel aandacht besteed aan de verbetering van de informatiebeveiliging en de naleving van de voorschriften. Afgesproken is om de verbeterinitiatieven te laten prevaleren boven een audit. Er is een basis gelegd met een plan van aanpak voor de verbetering van informatiebeveiliging en naleving. Dit plan is volledig in lijn met de verplichtingen voortkomend uit de aankomende Cyberbeveiligingswet. Diverse acties zoals het verhogen van de cyberweerbaarheid door awareness-sessies met medewerkers, nieuw beleid en nieuwe procedures, het regelmatig voeren van security-overleg met de DIA-afdeling en de uitvoering van een jaarlijkse penetratietest zijn hieruit al voortgekomen. Uitbreiding van het awarenessprogramma en een incident-response-oefening/-training om cyberdreigingen te identificeren en te voorkomen, zijn in voorbereiding.

Het bewaken van de compliance en het houden van toezicht op de naleving van voorschriften berust bij de (interim-)CISO. In 2025 is een functieprofiel voor een ervaren Information Security Officer (ISO) opgesteld; de werving start in 2026.

Ondanks de geboekte vooruitgang ligt er nog veel werk. Verdere verbeteringen zijn noodzakelijk en gepland om volledig aan de eisen van de cybersecuritywetgeving te voldoen en om cybersecurity structureel binnen de organisatie te verankeren.

Kennisveiligheid

De HZ heeft in 2025 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 onder andere via Loket Kennisveiligheid. Er wordt aanhoudend 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 onder meer deel aan het Platform Integrale Veiligheid, waar de meest recente informatie wordt uitgewisseld onder professionals. Loket Kennisveiligheid heeft op verzoek van de HZ een interne lezing op dit thema verzorgd. Daarnaast heeft de HZ deelgenomen aan de vervolgmeting Kennisveiligheid van OCW, aankondiging 18-7-2025. Uitkomsten hiervan volgen in 2026.

9. Governance

9.1 Besturing

In 2025 zijn er verschillende mutaties geweest binnen het bestuur. Deze mutaties waren gericht op bestuurlijke continuïteit en de stap naar een nieuw vast bestuur.

Mr. drs. H.G.L.M. Camps werd per 1 januari 2025 benoemd tot interim-lid van het College van Bestuur als opvolger van het per 31 december 2024 vertrokken CvB-lid A.W. Smit. Vanwege ziekte van de heer Camps werd per 12 mei 2025 ten aanzien van de functie vastgesteld dat er sprake was van een situatie in de zin van art. 1 en 3 van het Protocol belet en ontstentenis. De heer J.L. Dane werd per 1 juni 2025 tot 1 november 2025 benoemd tot interim-lid van het College van Bestuur, ter vervanging van de heer Camps.

Mevrouw prof. dr. B.M. Oomen is op 31 mei 2025 gestopt als voorzitter van het College van Bestuur. Zij is van 1 juni 2025 tot en met 31 oktober 2025 opgevolgd door mevrouw J. Ravensbergen MD PhD als interim-voorzitter.

In het voorjaar van 2025 is de procedure gestart voor de werving en selectie van een nieuwe vaste voorzitter en een nieuw lid College van Bestuur. Dit heeft geleid tot aanstelling van de heer H.J. van Arenthals als voorzitter College van Bestuur voor een periode van vier jaren met ingang van 1 november 2025 en tot aanstelling van de heer drs. R. Liefjting als lid College van Bestuur voor een periode van vier jaren met ingang van 1 oktober 2025.

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken binnen de instelling en in het bijzonder voor strategie en beleid, kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en voor de financiële positie. Daarnaast draagt het College van Bestuur de eindverantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's voortkomend uit HZ-activiteiten. Verder is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de hogeschool. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Het vormt samen met de directeuren van de domeinen het Bestuur- en Directieteam, dat de integrale samenwerking binnen de HZ borgt.

Nevenfuncties voorzitter College van Bestuur verbonden aan voorzitterschap CvB HZ University of Applied Sciences vanaf november 2025:

- Lid en lid van Dagelijks bestuur Economic Board Zeeland;
- Lid Stuurgroep Campus Zeeland;
- Voorzitter Zeeuws Bestuurdersoverleg Onderwijs;
- Bestuurslid/penningmeester Dockwize;
- Bestuurslid De Nieuwe Meso;
- Lid Raad van Advies Techmakers;
- Lid Stuurgroep Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg&Welzijn Zeeland;
- Voorzitter bestuur Deltaplatform;
- Lid bestuur CELTH;
- Lid bestuur AdA.

Nevenfuncties lid College van Bestuur verbonden aan lidmaatschap CvB HZ University of Applied Sciences vanaf oktober 2025

- Bestuurder HZ Holding B.V.;
- Lid Raad van Commissarissen van The Work Zone B.V.;
- Lid Raad van Commissarissen van The Work Zone Payroll B.V.;
- Lid bestuur Stichting Simulator Training Nautisch Onderwijs.

Overige nevenfuncties voorzitter College van Bestuur:

- Eigenaar Liefthing interim management, advies & coaching (uitsluitend ten behoeve van toezichthoudende functies);
- Vicevoorzitter raad van toezicht en voorzitter auditcommissie van Magentazorg;
- Voorzitter van het Bestuur van de Supportersvereniging AZ.

Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurders is opgenomen in paragraaf 7.10.

9.2 Raad van Toezicht

De tekst van paragraaf 9.2 is het jaarverslag van de 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, energie en vitaliteit. Daarnaast zijn de leden geselecteerd en benoemd op grond van internationale ervaring, ervaring in het bedrijfsleven, bij 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.

9.2.1 Samenstelling en mutaties

De huidige Raad van Toezicht (RvT) 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.

9.2.2 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 vervult haar rollen vooral op proactieve wijze.

De RvT heeft in 2025 verspreid over het jaar zesmaal vergaderd met het College van Bestuur, inclusief een themabijeenkomst in het najaar over de huisvesting van locatie Vlissingen. Daarnaast

waren er buiten het reguliere overleg RvT-CvB om verschillende bijeenkomsten en ontmoetingen, vaak ook met een meer informeel karakter.

Hoofddregel is dat de raad en het College van Bestuur gezamenlijk overleggen; daarmee onderstrepen zij het onderlinge partnerschap. Uitgangspunten van deze vergaderingen waren ook in 2025 telkens openheid en vertrouwen, waarbij het accent afgelopen jaar ook lag op de zorg voor bestuurlijke continuïteit.

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.

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

In de eerste helft van 2025 is de Raad van Toezicht ook een aantal keer (zowel fysiek als online) bijeengekomen om zorg te dragen voor onderlinge afstemming en het nemen van besluiten in de rol van werkgever. Deze overleggen zijn middels een agenda en verslag formeel vastgelegd.

In al haar werkzaamheden baseert de Raad van Toezicht zich op de missie, de visie, de ambities, de doelen en de kernwaarden zoals verwoord in het HZ-Instellingplan 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 zijn 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.

9.2.3 Wat kwam aan de orde in 2025

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 om:

- Governance-zaken, waaronder de doorontwikkeling informatievoorziening vanuit het CvB aan de hand van de informatie- en verantwoordingsrapportage van het CvB ten behoeve van de RvT, de samenwerking in het Bestuur- en Directieteam en de verdeling van aandachtsgebieden van het CvB, onboarding en inwerken nieuw CvB.
- Onderwijs- en onderzoekszaken, waaronder de Strategische onderwijs- en onderzoeksagenda Campus Zeeland, de zorgen over de bezuinigingen en de samenwerking met UCR, de ontwikkelingen met betrekking tot en als gevolg van het wetsvoorstel Wet internationalisering in balans, de Onderzoeksvisie 2024-2027 en het ITK-rapport.
- De ontwikkelingen met betrekking tot de beoogde vernieuwde huisvesting op de locatie HZ Vlissingen.

Evaluatie Raad van Toezicht

De RvT blijft kritisch over haar eigen rolinvulling en geeft hier structureel aandacht aan. Zo heeft de RvT op 10 maart 2025 onder externe begeleiding een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd. Die dag is gebruikt om te reflecteren op de afgelopen periode en de vraag hoe het tot zoveel

veranderingen in de topstructuur is gekomen, wat de verantwoordelijkheid als RvT daarbij is en hoe de RvT hiervan wil leren. Naar aanleiding van de zelfevaluatie is er direct en structureel opvolging gegeven aan verbeterpunten. Conform de governancecode vindt volgend jaar weer een interne evaluatie plaats.

Overleg met de Hogeschoolraad

In 2025 voerde de Raad van Toezicht tweemaal regulier overleg met de Hogeschoolraad. De Raad van Toezicht heeft in april met de Hogeschoolraad in aanwezigheid van het CvB gesproken over mogelijke risico's voor de HZ door komende bezuinigingen en dalende studentenaantallen, zorg over het borgen van bestaande kennis door het verloop onder het management, rol van de Hogeschoolraad in de selectie- en sollicitatieprocedure voor nieuwe bestuurders en het gevolgde proces ten aanzien van de begroting 2025. In september heeft de RvT met alleen de HR gereflecteerd op de rolneming en samenwerking van de HR en RvT bij de bestuurlijke wisselingen die hebben plaatsgevonden.

Daarnaast is er met oog op de benoemingsprocedures van de interim-bestuurders en de vaste bestuurders met regelmaat een verbinding gelegd tussen RvT en de HR, in eerste instantie vaak voorbereid in de liaison van de RvT met de voorzitter van de HR, uiteindelijk ook resulterend in de participatie van een HR-delegatie in de selectie- en adviescommissie voor de nieuwe vaste bestuurders en het formeel positioneren van de HR in het voornemen tot de uiteindelijke benoeming.

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in bijlage 3.

9.2.4 De commissies

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

Tabel 9.1: Commissies Raad van Toezicht 2025

Selectie- en remuneratiecommissie	Vergaderingen	Belangrijkste onderwerpen
Dr. M.S. Menéndez (voorzitter)	5	Governancedocumenten RvT
Ing. E. de Ruijsscher		Prestatieafspraken en tussentijdse evaluatie voorzitter en lid CvB
mr. F.T. Hiemstra		Beoordeling College van Bestuur
		Profiel en procedure voorzitter en lid Raad van Toezicht
		Voordracht en procedure interim-lid CvB
		WNT-indexering bezoldiging 2026 CvB
		Indexering bezoldiging 2026 RvT
Auditcommissie	4	Bestuursverslag incl. jaarrekening 2025

Selectie- en remuneratiecommissie

Dr. ir. A. Sinke (voorzitter)
Ing. E. de Ruijscher
drs. J.F. Vermeulen RA MA

Vergaderingen Belangrijkste onderwerpen

Accountantsrapport incl. managementletter
Startnotitie 2026
HZ Jaarplan 2026 (inclusief meerjarenprognose 2026-2030)
Vaststelling WNT-klasse HZ 2026

Commissie onderwijs, onderzoek en kwaliteitszorg 2

Drs. J.K. Brakels (voorzitter)
Dr. M.S. Menéndez

Instellingstoets Kwaliteitszorg
Strategische onderwijs- en onderzoeksagenda Campus Zeeland
Onderzoeksvisie
Strategisch portfoliomanagement
Startnotitie en strategische doelen 2026

9.2.5 Regelgeving en publicaties

Alle wet- en regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wetgeving en governancecode nodig heeft voor haar functioneren is beschikbaar. Het onderwerp governance is in 2025 zeer specifiek middels casuïstiek en reflectie aan de orde geweest. In de laatste remuneratiecommissie van 2025 is afgesproken dat beleidsmatig het thema governance en het up-to-date houden van relevante governancedocumenten aan de orde zullen gaan komen.

Governancegerelateerde documenten zijn gepubliceerd op de website van de HZ (www.hz.nl). Ook alle regelgeving die de Raad van Toezicht uit hoofde van wet- en regelgeving nodig heeft voor haar functioneren is gepubliceerd op de HZ-website.

Ondertekening

Vlissingen, 15 juni 2026

w.g.

M.S. Menéndez

Voorzitter Raad van Toezicht

9.3 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 2025 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, onze statuten als 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 2025 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.

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 2.3.2, een uitgebreid overzicht van samenwerkingsverbanden in bijlage 4.

9.4 Hogeschoolraad

Rol en positie

De Hogeschoolraad (HR) fungeert als het centrale medezeggenschapsorgaan van de HZ. Als ongedeelde raad trekken personeelsleden en studerenden gezamenlijk op om de collectieve belangen van alle betrokkenen binnen de hogeschool te behartigen. In deze rol adviseert de raad over de realisatie van de doelstellingen uit het Instellingsplan. In 2025 was de HR een actieve gesprekspartner voor zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht.

Thema's 2025

Tijdens de overleggen met het CvB kwamen diverse strategische onderwerpen aan bod, waaronder sociale veiligheid, huisvesting en de Onderwijs- en Examenregelingen (OER). Ook werd gesproken over de Startnotitie, mogelijke risico's door dalende studerendenaantallen en de benoemingsprocedure voor HZ-bestuurders. Gedurende het jaar heeft de raad de volgende advies- en instemmingsverzoeken behandeld.

Tabel 9.2: Advies- en instemmingsverzoeken Hogeschoolraad 2025

Voorgenomen besluit	HR-besluit	Datum
Addendum Huis- en ordereglement HZ	Positief advies	16 januari
Tegemoetkoming reiskosten & thuiswerkvergoeding	Ingestemd	16 januari

Voorgenomen besluit	HR-besluit	Datum
Uitfaseren Lectoraat Supply Chain Innovation	Positief advies	30 januari
Rechtsbescherming studerenden extranei HZ	Ingestemd	17 april
OER 2025-2026 en UT Template	Ingestemd	17 april
Startnotitie 2026	Ingestemd	9 mei
Stopzetten vergoedingsregelingen vitaliteit	Ingestemd	9 mei
Vergoeding medezeggenschap	Ingestemd	4 juni
HZ-vertrouwenspersoon	Ingestemd	10 juli
Klachtenregeling Wetenschappelijke integriteit	Ingestemd	11 september
Collegegeld 2026-2027	Positief advies	12 november
HZ Jaarplan en begroting 2026	Positief advies	3 december
Verlenging reiskosten- en thuiswerkvergoeding	Niet ingestemd	12 december
Regeling jubilea, uitdiensttreding en lief en leed	Niet ingestemd	12 december

Daarnaast bracht de HR in 2025 ongevraagd advies uit over de berekening van de DS-ratio, het HZ Personality-beleid, toegankelijk taalgebruik in beleidsstukken, juridische ondersteuning voor de HR, het project Onderwijslogistiek en de VOG-plicht voor medewerkers. Verder werd de raad geïnformeerd over de huisvesting en de portefeuillevverdeling binnen het CvB.

Activiteiten en externe contacten

Naast de reguliere overleggen vonden er verschillende extra activiteiten plaats. De studentleden van de HR waren vertegenwoordigd bij de Landelijke Studentenvakbond (LSVb) en het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). Om de continuïteit in de contacten met het ISO te waarborgen, fungeert het studentlid van het dagelijks bestuur als vast aanspreekpunt.

In 2025 zijn twee 'Zeemiddagen' georganiseerd. Dit zijn informele sessies met het CvB om dieper op de strategie in te gaan. In februari lag de focus op de Startnotitie 2026 en de toekomstige kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In oktober stond het thema 'flexibel onderwijs' centraal, waarbij de raad in dialoog ging met de opleidingscommissies en medewerkers van DOOK.

Het overleg met de Raad van Toezicht vond tweemaal formeel plaats. In het voorjaar werd gesproken over de risico's van bezuinigingen, de borging van kennis bij managementverloop en de rol van de HR bij de selectie van nieuwe bestuurders. In het najaar volgde een evaluatie van de bestuurlijke ontwikkelingen, een vooruitblik op de onboarding van het nieuwe CvB en de opzet van toekomstige thematische overleggen.

Scholing

Om hun rol effectief te kunnen invullen, volgden de studentleden bij de start van hun termijn een intensieve scholingsdag. Deze training richtte zich op de wetgeving (WHW), vergadertechnieken, effectieve communicatie en profilering naar de achterban. De leden ervaren deze scholing als een essentieel moment voor zowel kennisopbouw als teambuilding.

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 2025 zijn achttien beroepschriften ingediend bij het CBE, dat zijn er vijf minder dan in 2024. De afname betreft vooral de beroepszaken inzake de NBSA (negatief bindend studieadvies).

Er hebben in 2025 in totaal zes hoorzittingen plaatsgevonden. De hoorzittingen hadden onder andere betrekking op een afgegeven NBSA (1x) en fraudemeldingen (3x). Van de vier zaken die door het CBE tijdens een hoorzitting zijn behandeld is er één ongegrond verklaard (NBSA). Vijf beroepszaken zijn minnelijk geschikt tussen de studerende en de examencommissie. In negen gevallen is het beroep door de studerende ingetrokken.

Tabel 9.3: Beroepschriften College van Beroep voor de examens 2022 - 2025

	2025	2024	2023	2022
Aantal beroepschriften totaal	18	23	16	26
TWE	11	13	8	19
BVH	4	7	4	4
HEW	3	3	4	3
Aantal hoorzittingen	4	6	4	4
Uitslag hoorzittingen ongegrond	1	6	4	2
Uitslag hoorzittingen gegrond	3	-		2
Aantal minnelijke schikkingen	5	11	9	18
Aantal ingetrokken beroep studerende	9	6	3	4

Aantal beroepszaken Raad van State		1		
Onderwerpen beroepschrift				
Aanvraag extra kans i.v.m. Covid				8
Aanvraag extra / vervroegde kans	5	2	2	5
Stage	1			6
Minor	2	1		3
NBSA	6	11	5	2
Fraude	3			1
Verzoek online toets / Wijzigen toetsvorm		1		1
Beoordeling examiner	1	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. In 2025 heeft geen zaak gediend bij de geschillenadviescommissie.

9.5.3 Raad van State

Studerenden kunnen tegen een beslissing op bezwaar van het College van Bestuur of een uitspraak van het CBE hoger beroep instellen bij de Raad van State. In 2025 heeft één zaak gediend bij de Raad van State. De uitspraak was in het voordeel van HZ (ongegrond hoger beroep voor de studerende).

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 2025 zijn er geen klachten binnengekomen.

9.5.5 Klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit

De HZ hanteert, in samenwerking met Avans, Fontys, BUAS en de HAS, een procedure voor klachten inzake wetenschappelijke integriteit (WI). Het eerste aanspreekpunt voor een klager in geval van vragen en klachten over wetenschappelijke integriteit en mogelijke schending daarvan is de vertrouwenspersoon WI. Indien klager een formele klacht wil indienen, kan dat bij de Commissie WI. Dit is een onafhankelijke externe commissie die door deze hogescholen ingeschakeld kan worden. Deze commissie onderzoekt dan aan de hand van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (de [NGWI](#)) of er sprake is van een schending, en adviseert al naar gelang de uitkomst het CvB over eventuele maatregelen. Over eventuele klachten wordt niet publiekelijk gecommuniceerd.

9.5.6 Examencommissie

Vergaderingen

De examencommissie vergaderde in 2025 tienmaal. Het dagelijks bestuur (DB) kwam twintigmaal regulier bijeen (2024: 29) en daarnaast achtmaal in extra sessies ten behoeve van verdiepend overleg over actuele ontwikkelingen. In dit kader is tweemaal gesproken over het rapport *Verder vooruit: Examencommissies in een veranderend hoger onderwijs* (Inspectie van het Onderwijs, OCW, september 2025). Tevens vond afstemming plaats met DOOK over de aanpassing van de toetsauditcyclus, het HZ-toetsbeleid en de implementatie van de Wet Leeruitkomsten. Met het College van Bestuur werd vijfmaal overlegd (2024: 3). Naar aanleiding van een gezamenlijke evaluatie in 2024 is de vaste overlegcyclus met de (domein)directeuren losgelaten en vervangen door een flexibel overlegmodel op basis van actuele behoefte. Dit heeft ertoe geleid dat in 2025 geen overleg in volledige bezetting plaatsvond. Wel vond waar nodig bilateraal overleg plaats over niet-domeinoverstijgende onderwerpen. Eind 2025 is besloten dat het DB vanaf eind 2025 periodiek aansluit bij het directeurenoverleg, waardoor de partijen elkaar weer structureel spreken.

Speerpunten

In 2025 lag de focus van (het DB van) de examencommissie mede op digitale toetsing (positieve uitkomsten van de door DOOK uitgevoerde pilot, risico's van digitale toetsafname op eigen device), flexibel onderwijs en de uitwerking van het HZ-beleid *Studeren met een ondersteuningsbehoefte*, gericht op het realiseren van maatwerk voor studerenden die, in welke vorm dan ook, belemmeringen ervaren in het onderwijsproces.

10. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

10.1 Totaaloverzicht extra middelen OCW

In 2025 ontving de HZ in totaal een bedrag van € 2.345.438 aan extra middelen in het kader van het Bestuursakkoord 2022. Hieronder een totaaloverzicht.

Tabel 10.1: Bedragen extra middelen OCW 2025

Onderwerp Nationale Rijksbijdragebrief 2025 def.	Bedrag 2025
Holland scholarship	48.604
Versterken regionale samenwerkingsverbanden	51.783
Medezeggenschap	35.923
Vervolgopleidingen/onderzoek (onderwijs & arbeidsmarkt)	397.997
Halvering collegegeld compensatie lerarenopleidingen	93.624
Studentenwelzijn	108.132
Cybersecurity	96.610
Kennisveiligheid	49.874
Krimp / vitale regio's	1.405.367
Sociale veiligheid	57.524

10.2 Verantwoording extra OCW-middelen per onderdeel

10.2.1 Holland Scholarship

Het Holland Scholarship (nieuwe naam: NL Scholarship) is een stimuleringsprogramma voor studerenden die willen studeren of stage lopen of een onderzoek willen doen buiten de Europese Economische Ruimte (EER). De EER bestaat uit de EU en Liechtenstein, IJsland en Noorwegen. In 2025 is aan acht studerenden van de HZ een beurs in het kader van het Holland Scholarship toegekend. Zie voor meer informatie hoofdstuk 3.4.

10.2.2 Versterken regionale samenwerkingsverbanden

Het budget van € 51.783 wordt ingezet in het kader van het Zeeuws Regionaal Ambitieplan (ZAP), waarin het relatiemanagement vo-mbo-hbo is gepositioneerd.

Het aandeel Zeeuwse studerenden bij de HZ is al jaren stabiel (gemiddeld 42,5% sinds 2014), terwijl de vraag naar hoogopgeleiden in Zeeland blijft toenemen. Tegelijkertijd keert slechts een derde van de studerenden die buiten de regio studeert later terug. Dit vraagt om een gezamenlijke inspanning van onderwijsinstellingen om de regionale doorstroom naar het hbo te versterken. Binnen de dienst Marketing, Communicatie, Community & Internationalisering werkt een projectteam aan het versterken van de aansluiting tussen vo, mbo en hbo. Dit gebeurt via relatiemanagement met het toeleverend onderwijs, studiekeuzevoorlichting en gezamenlijke doorstroomactiviteiten, met als doel een grotere instroom en een succesvolle start voor studerenden. In 2025 is onder andere de Hbo Experiences opgeschaald (circa 900 Zeeuwse en Brabantse havoleerlingen) en is de aansluiting Ad-mbo-hbo versterkt mede door de aanstelling van een relatiemanager mbo bij Scalda. Zie bijlage 4 voor een overzicht van samenwerkingsverbanden.

10.2.3 Medezeggenschap

De extra OCW-middelen ten behoeve van medezeggenschap zijn ingezet voor de facilitering van de Hogeschoolraad. In 2025 heeft de Hogeschoolraad, evenals het jaar daarvoor, de volgende faciliteiten toegekend gekregen:

- een werkkamer en – op reservering – overlegkamer;
- bij- en nascholing op basis van een scholingsplan;
- vergoeding van reis- en verblijfskosten op declaratiebasis (maximum: vierjaargemiddelde en € 4.000,-);
- vergoeding voor kosten van administratie en beheer op declaratiebasis (maximum: vierjaargemiddelde en € 1.000,-);
- inzet uren 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 studiegeleding: lid Hogeschoolraad € 525 per maand, lid DB Hogeschoolraad € 685 per maand. Voorwaarde is het bijwonen van minimaal 75% van de vergaderingen van of uitgaand van de Hogeschoolraad;
- advisering: inzet deskundigen in overleg met het CvB.

Alle bedragen zijn brutobedragen, die door de HZ aan de fiscus worden opgegeven. 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.

10.2.4 Vervolgopleidingen/onderzoek (onderwijs & arbeidsmarkt)

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

Binnen Zeeland zet de HZ zich via verschillende initiatieven samen met anderen ervoor in om jongeren voor de regio te behouden en jongeren van buiten Zeeland aan te trekken. Om jongeren te behouden voor 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 onderwijsvormen 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 tekortsectoren als zorg, techniek en onderwijs; zie voor het onderwijsportfolio bijlage 1. De HZ heeft ongeveer 50% marktaandeel als het gaat om jongeren uit Zeeland die gaan doorstuderen aan het hoger onderwijs. Dit is voor de arbeidsmarkt niet voldoende.

De extra gelden voor de tekortsectoren ondersteunen de inspanningen van de HZ en hebben bijgedragen aan het behouden en uitbreiden van verschillende initiatieven. Zo heeft de HZ haar voorlichtingsinspanningen geïntensiveerd door het inzetten van extra menskracht, speciaal gericht op onlinecampagnes binnen en buiten Nederland. De campagnes hebben in 2025 een boost gekregen; mede daardoor is de instroom van buitenlandse studerende slechts beperkt teruggevallen. Ook zijn de gelden ingezet om voor diverse doelgroepen extra content te ontwikkelen waarbij de samenhang tussen wonen, studeren en werken in Zeeland meer wordt benadrukt.

Regionale voorlichtingsactiviteiten zijn geïntensiveerd en de HZ heeft opnieuw deelgenomen aan de onderwijsbeurzen in Rotterdam en Eindhoven waar de opleidingen in de tekortsectoren en het carrièreperspectief in deze sectoren nadrukkelijk naar voren kwamen. Tot slot wordt onderzoek gedaan naar de verhoging van de 'stayrate' van internationale studerende, om daarmee de blijfkans in Zeeland van internationale studerende verder te verhogen.

10.2.5 Halvering collegegeld compensatie lerarenopleidingen

Van dit bedrag wordt geen verdere verantwoording gevraagd.

10.2.6 Studentenwelzijn

In het 'Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023-2030' wordt een gezamenlijke koers voor studentenwelzijn in het hoger onderwijs uitgezet. De HZ heeft 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 inzet van de HZ is gericht op preventief aanbod voor studerende en het verder professionaliseren van de ondersteuning binnen opleidingen. Dit is in 2025 onder andere gedaan door middel van:

- ontwikkelen van nieuw beleid voor studieloopbaancoaching (slc), gericht op de doelstellingen van het Landelijk Kader Studentenwelzijn, met bijbehorende toolbox; eind 2025 was dit beleid in concept gereed.
- HZ-brede samenwerking op het gebied van studentbegeleiding en -welzijn in het Expertiseteam Student Support, vanuit de teams studentendecanen en studentenpsychologen in samenwerking met de dienst Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Door deze samenwerking kan gericht worden gewerkt aan de doelen uit het Landelijk Kader Studentenwelzijn. In 2025 is het Expertiseteam doorontwikkeld door het verankeren van structurele kennisuitwisseling en het beschrijven van de rollen van medewerkers die zich bezighouden met studentenwelzijn.
- de jaarlijkse inzet van de Gesprekstool Studentenwelzijn: gesprekken met studerende, van waaruit best practices worden verzameld en zo nodig een verbeterplan wordt opgesteld;
- evaluatie van de reflectietool 'W' en ontwikkeling van een nieuwe versie van deze tool, inhoudelijk afgestemd op de nieuwe HZ-onderwijsvisie. De tool is in doorontwikkelde vorm opnieuw ingezet onder eerstejaarsstuderende na de eerste 100 dagen van de opleiding;
- koppeling van de peerstuderende van het Student Succes Centre aan het team 'HZ Community' en een start met integratie van de peerstuderende in het HZ-brede community-aanbod;
- monitoring van de ondersteuning die studerende krijgen en onderzoek naar van het effect van interventies en betrekken van studerende bij welzijnsbeleid;
- deelname aan de landelijke werkgroep VN-verdrag voor inclusiever onderwijs.
- versterking van de zorgketen in Zeeland vanuit het Expertiseteam Student Support.

In 2026 zet de HZ in op het vaststellen en implementeren van het nieuwe beleid ten aanzien van studieloopbaan-coaching. De eerder gestarte samenwerking, de gesprekstool Studentenwelzijn voor opleidingen en het HZ-onderzoek naar studentenwelzijn worden voortgezet. De inzet van de peerstuderende in het HZ-brede community-aanbod wordt verder geïntegreerd. De lopende activiteiten op het gebied van toegankelijkheid worden verder uitgebouwd.

10.2.7 Cybersecurity

De OCW-middelen zijn ingezet als onderdeel van een bredere investering met als doel het cyberweerbaarder maken van de HZ.

Met de inzet van een CISO is in 2025 het plan van aanpak ter verbetering van de informatiebeveiliging verder afgerond. De focus van de HZ is om in 2029 te voldoen aan de NIS2-wetgeving. De OCW-middelen zijn tevens ingezet voor het uitvoeren van pentesten en het opstellen van diverse beleidsdocumenten en procedures.

10.2.8 Kennisveiligheid

De HZ heeft in 2025 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 onder andere via Loket Kennisveiligheid. Er wordt aanhoudend 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. Loket Kennisveiligheid heeft op verzoek van HZ een interne lezing op dit thema verzorgd. Daarnaast heeft de HZ deelgenomen aan de vervolgmeting Kennisveiligheid van OCW, aankondiging 18-7-2025. Uitkomsten hiervan volgen in 2026.

10.2.9 Vitale opleidingen voor vitale regio's

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

Het totaalbedrag in 2025 voor krimp/vitale regio's is ingezet voor in totaal negen opleidingen van de domeinen BVH en TWE: Finance & Control, Human Resource Management, Commerciële Economie, Communicatie, Sportkunde, Engineering, Logistics Engineering, Maritiem Officier en Watermanagement.

Domein BVH heeft deze middelen ingezet voor:

- behoud van onderwijsvarianten en licenties (op wens van het werkveld);
- versterken van de samenwerking tussen opleidingen op inhoud en efficiency, resulterend in minder overhead, management en 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; versterken van de externe samenwerking met partners in de regio;

- ruimte voor bijscholing, leren en doen op basis van gezamenlijke doelen.

Domein TWE heeft de middelen ingezet voor:

- clustering van opleidingen op basis van uitgevoerd onderzoek, reductie van de overhead;
- ontwikkeling van nieuwe curricula voor geclusterde opleidingen;
- kennisdeling met andere opleidingen ten behoeve van verdere clustering;
- ontwikkeling van een internationale track van het engineering programma. In 2025 startte het tweede studiejaar; in collegejaar 2024-2025 zijn 8 internationale studerenden ingestroomd, in 2025-2026 waren dat 21 internationale studerenden.

10.2.10 Sociale veiligheid

Het project Sociale Veiligheid heeft een looptijd van 2023 tot medio 2026 en is ingesteld met de doelstelling om binnen de HZ een veilige en fijne werk- en leeromgeving te kunnen bieden aan iedereen. Dit in aansluiting op ambitie 4 in het HZ- instellingsplan. In 2025 is vanuit dit project een enquête uitgezet onder alle studerenden. De uitkomst hiervan liet zien dat de meerderheid van de respondenten beaamt dat HZ een sociale veilige leeromgeving biedt (score: 8,2) en daarmee de eigen kernwaarden uitdraagt. Er is een actieprogramma opgesteld dat in 2025 is gestart en dat naar verwachting doorloopt tot juli 2026.

Bijlage 1: Opleidingsportfolio HZ

Technisch domein (TWE)

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 (BVH)

Graad	Opleidingsnaam	Taal	Opleidingsvariant(en)
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 (HEW)

Graad	Opleidingsnaam	Taal	Opleidingsvariant(en)
Associate Degree	Pedagogisch Educatief Professional	NL	Deeltijd
Associate Degree	Sociaal Werk	NL	Deeltijd
Bachelor	Leraar Basisonderwijs	NL	Voltijd, deeltijd, dual
Bachelor	Pedagogiek	NL	Voltijd, deeltijd

Bachelor	Social Work	NL	Voltijd, deeltijd, duaal
Bachelor	Verpleegkunde (plus combitraject Vroedkunde, een samenwerking met Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen als licentiehouders van de opleiding Vroedkunde)	NL	Voltijd, deeltijd, duaal

Licenties Associate Degrees Academie Roosendaal

Graad	Opleidingsnaam	Taal	Opleidingsvariant(en)
Associate Degree	Logistiek	NL	Voltijd en duaal
Associate Degree	Built Environment	NL	Voltijd en duaal
Associate Degree	Management	NL	Voltijd
Associate Degree	Sociaal Werk	NL	Voltijd en duaal
Associate Degree	Pedagogisch Educatief Professional	NL	Voltijd

Bijlage 2: Onderzoeksportfolio HZ

Onderzoeksgroepen

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 (tot 1-1-2026)
- Lectoraat Biobased Constructions
- Lectoraat Data Science
- Lectoraat Delta Power
- Lectoraat Asset Management
- Lectoraat Governance van regionale transitie (DCC)

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)
- Lectoraat Kunst | Cultuur | Transitie (DCC)

Bijlage 3: Nevenfuncties leden RvT

Jenny Krista Brakels

- HZ Holding B.V.

Folkert Tjerk Hiemstra

- Stichting Derdengelden Van Boven, advocaten
- Van Boven advocaten LLP

Marta Susana Menendez

- Vereniging van toezichthouders van hogescholen
- Vereniging van Eigenaars van het gebouw Nassaukade 154 te Amsterdam
- Stichting Hogeschool der Kunsten Den Haag
- Zuiderhaven
- Stichting Regionaal Opleidingencentrum van Amsterdam-Flevoland

Jacoba Corstina Sinke

- HZ Holding B.V.

Josephus Franciscus Vermeulen

- HZ Holding B.V.
- Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg
- Stichting AnnoNu, scholengroep voor katholiek onderwijs
- Scholengroep Holland, stichting voor openbaar primair onderwijs

Eric Ferdinand de Ruijscher

- B.V. Zeeuwse Asphalt onderneming
- Bedrijventerrein Nieuwvliet B.V.
- Bouwcombinatie Zeeuws-Vlaanderen B.V.
- Ederu RZB B.V.
- H4A Bouw B.V.
- H4A Industrie Service B.V.
- H4A Windenergie B.V.
- HZ Holding B.V.
- Mobach transport en verhuur B.V.
- Stichting voor Regionale zorgverlening
- Stichting Zeevesta

- Stichting Zeefunda
- Stichting JK Boost
- Stichting Administratiekantoor H4A
- Vereniging VNO-NCW
- VNO- NCW Brabant Zeeland
- WGW Auto Beheer B.V.
- NewCo Leeuw B.V.
- Holding De Vier Ambachten B.V.
- H4A Groen B.V.
- H4A Grondstoffen en Overslag B.V.
- H4A Infratechniek B.V.
- H4A Utility B.V.
- H4A Ontwikkeling B.V.
- H4A Ondergrondse Netwerken B.V.
- Ederu B.V.
- Aannemingsbedrijf de Ruijsscher en Zoon Beheer B

Bijlage 4: Samenwerkingsverbanden HZ

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-Academie 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 wetenschappelijk onderwijs in de regio.

ZIE VOOR DE GROTE PROGRAMMA'S OOK HOOFDSTUK 2.3.2 EN VOOR SAMENWERKING OP HET GEBIED VAN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK OOK HOOFDSTUK 4.

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 het bijzonder onderhoud windturbines op zee	In 2025 verdere samenwerking aan fase 2 van het project gericht op het onderhoud van turbine bladen voor wind op zee. Project in samenwerkingsverband WCM
Built Environment Day	Bedrijven en organisaties in de regio	Organiseren evenement voor kennisuitwisseling	Built Environment Award uitgereikt. Sponsoring door diverse bedrijven
Centres of Experience (CoE's)	Groot aantal bedrijven en organisaties, overheden, kennis- en onderzoeksinstituten	COE's zijn samenwerkingsverbanden met het doel praktijkgerichte onderzoek en hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan regionaal economische speerpunten. De HZ	In 2025 is het KennisDC Logistiek gestopt. Herpositionering Delta Platform: van twee naar zes hogescholen als partner. Activiteiten: uitvoering onderzoeksagenda 2025

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Coöperatie primair onderwijs Zeeland (CPOZ)	Primair onderwijs en Scalda	participeert in drie CoE's: MNext, Delta Platform, en CELTH. HZ/Pabo sluit aan waar relevant	Ongoing in 2025
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 transities naar een duurzame, klimaatbestendige en welvarende delta. Brede samenwerking op het gebied van onderzoek, onderwijs, valorisatie en business development	Uitvoering project 2025 op ontwikkeling onderwijs- en onderzoeksportfolio, inclusief deelname aan icoonprojecten. Highlights: start lectoraten kunst I Cultuur I Transitie en Governance van regionale transities. In 2025 is verder gewerkt aan de icoonprojecten Delta Protein, Flexibele Delta's en Propelling Circulair Economy. Bijdrage aan doorlopende leerlijn Food, (onderzoek naar) nieuwe opleidingen en events zoals de WET-week
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 2025 is met name gewerkt aan Hybride leren binnen Verpleegkunde opleidingen HZ en Scalda (combinatie leren en werken in zowel opleiding als werkveld (zgn. inductiefase)

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Diverse kenniscentra en onderzoekspartners	Kenniscentrum Youth Education for Society, Fontys Hogeschool Kind en Educatie, SIA Lectorenplatform Leiderschap in het onderwijs, penvoerder en projectleiding, Lectorraad VO, Hogeschool Rotterdam en vijf vo-besturen in Zeeland	Leernetwerk, organiseren gezamenlijke sessies waar kennisdeling centraal staat Platform waar onderzoeken aan elkaar worden verbonden HZ werkt vanuit lectoraat Excellence and Innovation nauw samen met de VO Lectorraad, vanuit een gezamenlijke kennisagenda	Ongoing in 2025 Ongoing in 2025 Ongoing in 2025
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, Project-organisatie Grensregioleren met de arbeidsmarkt, Spelen met Stro(o)ming (onderzoeksproject), Technum (Sterk Techniekonderwijs Zeeland)	Structurele contacten	Ongoing in 2025
Diverse opleidingsorganisaties	Onder meer Lid Vereniging van lerarenopleidingen (VELON), Landelijk Overleg Lerarenopleidingen	Professionalisering	Ongoing in 2025

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Dockwize	<p>Basisonderwijs en Stichting Duurzame Pabo (landelijk)</p> <p>Economische Impuls Zeeland, provincie Zeeland</p>	Versterken van ondernemerschap en daarmee de innovatie van de regio	Reguliere samenwerking t.b.v. doorstroom van start-ups vanuit onderwijs naar het programma-aanbod van Dockwize
HAVO-P	Vo-school CSW Van de Perre	Kennisoverdracht	De HZ verzorgt gastlessen over ontwerpen en uitvoeren van onderzoek
HBO Experience	Scalda en vo-scholen	Kennismaking studerenden met hbo, bevorderen juiste studiekeuze	In 2025 wederom aangeboden, grote belangstelling
Interreg Vlaanderen - Nederland	<p>Rijksoverheden, provincies, gemeenten, kennisinstellingen, milieuorganisaties, Sociaaleconomische Raden, Verenigde Verenigingen, College voor de rechten van de mens, Unia, Europese Unie</p>	Subsidiëren grensoverschrijdende projecten voor slimme, groene en inclusieve groei. Gefinancierd vanuit het EFRO. Het CvB van de HZ heeft zitting in Comité van Toezicht	Ongoing in 2025, geborgd in ARC onderzoeksportfolio
Just Transition Fund (JTF) Energy Campus Zeeland (EZC)	Scalda (penvoerder), 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	JTF projecten geborgd in ARC onderzoeksportfolio en in curriculumontwikkeling opleidingen, inclusief LLO. In 2025 zijn werkpakketen uitgevoerd. Verlenging is verkregen om na de einddatum lopende zaken af te ronden. Opvolging voor dit project in nieuwe JTF-aanvraag NUCLEUS

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Just Transition Fund (JTF) NUCLEUS "Nucleaire Educatie met inzet van Simulatoren in Zeeland"	Scalda, EPZ, Covra, Nucleair Nederland, TU Delft, Provincie Zeeland, Impuls Zeeland	JTF speelt in op energietransitie door een regionale onderwijsinfrastructuur (i.e. onderzoeksmethodieken, leerlijnen) rond kernenergie te realiseren, met nucleaire simulatoren als kloppend hart. Centraal hierin staat de ontwikkeling van nieuwe educatieve reactorsimulatoren, learning stations en serious games	Aanvraag ontwikkeld en ingediend. HZ is penvoerder
Landelijk Expertisecentrum PO-VO (LEPOVO)	Po, vo	Landelijk expertisecentrum gericht op het opbouwen van kennis over de overstap van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs	Ongoing in 2025
Living labs domein HEW	Gemeente Vlissingen, Juvent en Emergis		De in 2025 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 & 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	Ongoing in 2025

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Nationaal Platform Brede Welvaart	Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving, regionale planbureaus Rijksoverheid, vier ministeries	<p>grotendeels wordt verzorgd door docenten van andere opleidingen</p> <p>Doel is regio-overstijgend onderzoek en kennisdeling over brede welvaart en ontwikkelde kennis beschikbaar stellen aan beleidsmakers</p>	Deelname stuurgroep, deelname CoP en ontwikkeling nieuw CoP doorwerking beleid Rijk-Regio
New Waves	Water: PPS Delta Platform Energy: PPS Fieldlab Zephyros (onderdeel World Class Maintenance), PPS Winddock, PPS Platform Energy Port Zeeland. Food: PPS FoodDelta Zeeland. Meewerkend: Scalda, Dockwize, en Impuls Zeeland	Innovaties op het terrein van water, energie en voedsel. Versterken van publiek-private samenwerking (PPS) en investeren in ontwikkel-, test- en demolocaties en living labs. Talentontwikkeling en LLO	In 2025 is publiek-private samenwerking geïntensiveerd. WET-week-casuïstiek, co-financiering van praktijkgericht onderzoek, Tour of Zeeland van International Business, WeAreinIT-conference, LLO-trainingsdagen etc.
Minor Nucleaire Technologie (NUT)	Nuclear Research & Consultancy Group (NRG/Pallas), TU Delft Reactor Institute (RID) samen met de afdeling Radiation, Science & Technology (RST), Vereniging Nucleair Nederland: COVRA, EPZ, NRG PALLAS, TU Delft Reactor Institute, Urenco en Thorizon zijn de leden van onze vereniging	Ontwikkeling en aanbieden van minor	De minor Nucleair Technologie is in februari 2025 voor het eerst aangeboden. Onderdelen van het onderwijs worden door partners verzorgd. Certificaat Nucleaire Hygiëne wordt vergoed door de vereniging
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	Omgoing in 2025

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
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 2025, geborgd in ARC-onderzoeksportfolio
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 misbruik / Trauma in de klas	Ongoing in 2025
Regiodeal NSPD	Rijksoverheid, Provincie, Gemeente Terneuzen, Zeeland, Scalda, Dockwize, Impuls e.a.	1) Regiodeal Zeeuws-Vlaanderen en 2) de regiodeal NSPD (North Sea Port District. Doel is kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers te verhogen	Uitvoering projecten conform meerjarenprojectplan 2025
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	Verder gewerkt aan het opzetten van een gezamenlijke fiche die in de loop van 2026 wordt opgeleverd
Samenwerking AdA Roosendaal	AdA Roosendaal (Associate Degree Academy)	Gezamenlijke Ad-trajecten, bevorderen doorstroom	Herijking doorstroomtrajecten, waardoor doorstroom naar een

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Samenwerking gemeenten	Gemeenten Middelburg en Vlissingen	Afstemming en samenwerking op vele gebieden	<p>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. Start voltijd PEP in Roosendaal</p> <p>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</p>
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	
Samenwerking in onderzoeksprojecten	Hogescholen		Afgelopen jaar heeft de HZ geparticipeerd in de gezamenlijke (acht hogescholen) SPRONG-groep PASS-aanvraag voor het realiseren van een onderzoeksgroep. Daarnaast is de HZ host geweest

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
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	van het jaarlijkse DSO (dag van het sportonderzoek) Ongoing. In 2025 nieuwe contracten gesloten met instellingen in Vietnam, Zuid-Korea, Japan, Canada en Zuid-Afrika
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	Naast structurele samenwerking ook projectsamenwerking, zie hiervoor elders in deze bijlage. 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	Ongoing

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
Samenwerking Provincie	Provincie Zeeland	Samenwerking t.b.v. versterking van de regio m.b.t. Human Capital opgave, innovatie en onderzoek	Uitvoering onderzoeksopdrachten, Regiodealprojecten en deelname aan verschillende gremia op meerdere niveaus en thema's
Sterk Techniekonderwijs Zeeland	Scalda, Zeeuws VMBO, Praktijkscholen en VO	Tech-Oriëntatie is een van de drie pijlers onder Sterk Techniek Onderwijs Zeeland (STOZ). De rode draad voor alle drie de programma's is om jongeren te interesseren en zich te laten verdiepen in de techniek & technologie met het uiteindelijke doel dat de aansluiting met de arbeidsmarkt verbeterd wordt. Dit doen we in samenwerking met scholen, bedrijven, overheden en regionale partners	In transitiejaar 2025 zijn evenementen georganiseerd: <ul style="list-style-type: none"> • FIRST® LEGO® League (FLL): jaarlijks evenement, afwisselend gehost door Scalda en HZ. Doelgroep: leerlingen van het po en vo tussen de 8 en 15 jaar • Beroepenoriëntatie Techniek Zeeland (BTZ)-week: jaarlijks voor 1500 vmbo-leerlingen uit de Oosterschelderegio en Walchere. • Techniek Experience (TE): jaarlijks voor 900 vmbo-, havo- en vwo-leerlingen in Zeeuws-Vlaanderen
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

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
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 2025
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 2025
WET-week (We Explore Together)	Scalda, UCR, DCC	Projectweek domein TWE: studerenden werken in teams aan innovatieve, duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, aangedragen door partners in de regio	In 2025 is de WET-week opnieuw georganiseerd. Casuïstiek rondom Water, Energy, Voedsel en Duurzaamheid vanuit 40 regionale opdrachtgevers. Grotere deelname van UCR-studerenden dit jaar (ca. 75 personen)
Zeeuws Schoolleidersplatform	Vo, mbo en hbo	Kennisuitwisseling in duurzaam, lerend en professioneel netwerk	In 2025 stonden twee thema's centraal: 1) 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, Dockwize	Samenvoeging subsidies RAP en Samen Opleiden en Professionaliseren. Aanpak lerarentekort	In 2025 is de ZOR verder ingericht. Verder is gewerkt aan een brede lerarenopleiding, waar studerenden versneld een dubbele lerarenbevoegdheid kunnen

Naam	Partners naast de HZ	Doel/toelichting	Bijzonderheden in verslagjaar
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	<p>verwerven. De eerste studerenden zijn met dit traject gestart</p> <p>Gezamenlijke wervingsstrategie en een gezamenlijk begrippenkader ontwikkeld</p>

Jaarrekening 2025

In afzonderlijk document opgenomen.