



# Startnotitie 2027

Eindversie 2 juni 2026

# Startnotitie 2027

<b>Versie</b>	Eindversie
<b>Status</b>	Vastgesteld door College van Bestuur d.d. 2 juni 2026

Inleiding .....	4
Strategische focuspunten en prioriteiten .....	6
Kaderstelling Startnotitie 2027 .....	14
Proces en planning .....	21
Bijlage I Strategische doelen 2026 / 2027 .....	22
Bijlage II hoofdlijnen van de begroting .....	23
Bijlage III HZ Financieel Jaarplanproces.....	31
Bijlage IV Toelichting Focuspunten .....	32
Bijlage V Allocatieregels .....	34
Bijlage VI Samenvatting Kaderstellingen.....	37
Bijlage VII Begrippenlijst .....	38

# Inleiding

Voor u ligt de HZ Startnotitie 2027. Deze is onderdeel van de planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus). In de Startnotitie worden de doelstellingen en de hoofdlijnen vastgelegd van het HZ jaarplan en de HZ-begroting 2027, inclusief de meerjarenbegroting 2027-2031.

De strategische thema's uit de Startnotitie 2027 worden, binnen de vastgestelde kaders, vertaald naar concrete activiteiten en benodigde middelen (begroting) binnen de (domein-) actieplannen, waardoor er draagvlak wordt gecreëerd binnen de teams voor het HZ Jaarplan 2027. Hiervoor worden medio mei 2026 formats aangereikt.

Deze Startnotitie komt tot stand in een periode van onzekerheid waar het gaat om de geopolitieke ontwikkelingen en de uitwerking en realisatie van het door D66, VVD en CDA gesloten landelijke coalitieakkoord 2026-2030. Dit coalitieakkoord beoogt de verhoging van de lumpsum van het hoger onderwijs. Vanaf 2028 wordt er echter tegelijk taakstellend geïntensiveerd in leven lang ontwikkelen. Parlementaire meerderheden in het huidige versnipperde politieke landschap moeten nog bereikt worden en zijn derhalve allerm minst zeker. Bovendien ligt er een reëel risico in de mogelijkheid dat extra, nu nog niet bekende uitgaven van het kabinet zullen leiden tot nieuwe bezuinigingen.

Op regionaal niveau wordt met 'Zeeland 2050' gebouwd aan de Delta van de toekomst. Deze strategische regionale agenda zal leiden tot een gezamenlijke Zeeuwse investeringsagenda, waaronder die voor de regionale kennisinfrastructuur. Zeeland wil zich onder meer profileren als 'Clean Energyport' en 'Magneet voor talent' met vitale kernen en een aantrekkelijk stedelijk gebied.

Daarnaast moet deze startnotitie ook gelezen worden in het licht van de ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs en het hbo in het bijzonder. Denk hierbij aan o.a. de strategische onderzoeksvisie van de VH, internationalisering, de stelselbrede aanpak van het HO, de focus van het beroepsonderwijs op een Leven Lang Ontwikkelen en een aantal strategische vraagstukken waar de VH zich voor inzet.

## Totstandkoming HZ Startnotitie

De aankondiging van het voorjaar betekende dat het tijd was om te beginnen aan de Startnotitie. De Startnotitie 2027 bouwt voort op de uitgangspunten van het HZ Instellingsplan HZ 2022-2027 (IP), aangevuld met de "Strategische Doelstellingen 2026-2027". Vanwege deze al eerder afgesproken kaders worden in principe alleen nog beperkte bijstellingen in de prioriteiten aangebracht.

Het opstellen van een goede Startnotitie is een belangrijke, complexe en uitdagende taak. Om de integraliteit van inhoudelijke en financiële planvorming te vergroten en de verbinding met de organisatie te versterken, hebben de managementteams van de vier domeinen op 24 februari 2026 een gezamenlijke werksessie gehouden. De vigerende Domeinactieplannen zijn bewerkt in het perspectief van vasthouden, stoppen en haalbare doelen te stellen. Prioriteiten zijn aansluitend gesteld om meer focus te bepalen.

De HR heeft middels een brief aan het CvB (d.d.4 december 2025,HR/2025-18/HR) n.a.v. de positieve advisering bij het jaarplan 2026 een aantal vragen gesteld. Die vragen zijn voor zover daarvoor relevant meegenomen in deze Startnotitie. De HR heeft onder meer aandacht gevraagd voor medezeggenschap op domeinniveau. Dit thema zal onderdeel zijn van het proces rond de governance, één van de strategische focuspunten.

De Startnotitie (inclusief de formats) is integraal door het Bestuur en Directie Team (BDT) besproken. Het eigenaarschap op het proces rond de inhoudelijke focuspunten, gekoppeld aan het HZ Instellingsplan, lag dit jaar bij de directeuren. Zij hebben daarvoor input opgehaald vanuit de managementteams zoals hierboven beschreven. Hiermee is de inhoudelijke planvorming meer dan vorige jaren vanuit de organisatie tot stand gekomen.

### Doel

De Startnotitie is, als sturingsinstrument van de organisatie, opgesteld ten behoeve van:

- BDT en andere budgethouders, omdat de Startnotitie richting geeft aan de vertaling van het instellingsplan naar acties in jaarplannen van de opleidingen en diensten.
- Hogeschool Raad (HR), omdat de HR instemmingsrecht heeft op de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting. Dit is voorgeschreven in artikel 10.20, derde lid Whw.
- Raad van Toezicht (RvT), vanuit de toezichthoudende en adviserenderol van de RvT richting het CvB.

# Strategische focuspunten en prioriteiten

Waarop richt de HZ zich specifiek in 2027? De veranderende wereld vraagt meer dan ooit om een organisatie die zich transformeert tot een toekomstgericht en toekomstbestendig kennisinstituut, dat voldoende wendbaar en weerbaar is om de ontwikkelingen die er zijn en de veranderingen die intern noodzakelijk zijn te kunnen realiseren. Daarbij is het van belang dat HZ haar kracht behoudt als 'persoonlijke hogeschool' en kennisinstituut, een fijne, inclusieve plek waar mensen graag studeren en (samen-) werken. Het is belangrijk dat HZ een instelling is waar zoveel mogelijk studerenden van binnen Zeeland en daarbuiten, inclusief internationale studenten, zich aanmelden, zich thuis voelen en hun studie afmaken, of hun cursus, of masterclass, Een Leven Lang Ontwikkelen wordt namelijk binnen onze regio en daarmee ook voor en binnen de HZ steeds belangrijker. We hebben iedereen in Zeeland nodig, ieders talent is van belang. Daarom willen we mensen en organisaties helpen letterlijk 'een leven lang eruit te halen wat erin zit'. HZ wil tenslotte een kennisinstituut zijn waar gewerkt wordt aan maatschappelijk relevant onderzoek met impact in de regio.

HZ positioneert zich steeds meer als kennisinstituut dat innovaties mede ontwerpt, begeleidt en versnelt. Onze maatschappelijke opdracht – bijdragen aan de Human Capital Agenda (HCA) én de Innovatie Agenda (IA) – vraagt om een integrale benadering en is daarmee een belangrijke basis voor onze inhoudelijke koers en de financiële kaders. De HZ heeft zo een belangrijke dubbelrol in de regio, waarbij het belang van interdisciplinariteit in toenemende mate door onze omgeving benadrukt wordt, voor zowel het toekomstbestendig maken van de Zeeuwse human capital agenda, maar ook voor de praktijkgerichte innovatieve oplossingen voor steeds complexer wordende regionale transitievraagstukken.

## Kwaliteit als basis

HZ is een instelling die garant staat voor een goede kwaliteit van onderzoek en onderwijs. Bij alles wat er op ons afkomt en wat er van ons gevraagd wordt blijft die kwaliteit voor ons voorop staan. Bij teruglopende aantallen van initiële studenten (zowel in Zeeland als landelijk in het hbo, ook wel 'dubbele krimp genoemd') vraagt die kwaliteitsdoelstelling van ons dat we ons onderwijs nog meer innovatief en slim organiseren en realiseren. De eerder geschetste onzekerheden in de regionale, landelijke en internationale context vergroten die noodzaak. Innovatief onderwijs dat onze studenten en de kwaliteit die we hen willen bieden centraal stelt, vraagt dat we echt samenwerken, dat we samen leren en ontwikkelen, zowel intern als collega's als extern met onze partners.

## Een toekomstbestendige HZ

Deze inzet op innovatief, kwalitatief goed onderwijs vormt de basis voor wat we in het jaarplan 2026 afspraken over 'een toekomstbestendige HZ':

1. *Verhogen van de baten*
2. *Verlagen van onze kosten*
3. *De juiste medewerker op de juiste plek, nu en in de toekomst*

Door goed aan te sluiten op ontwikkelingen in onze samenleving en economie, op sectoroverstijgende samenwerking, een leven lang ontwikkelen, technologische ontwikkeling als digitalisering en andere innovaties kunnen we zowel onze kwaliteit borgen en verbeteren als tegelijk onze baten verhogen. HZ kiest in 2027 voor een meer planmatige, herkenbare en gezamenlijke benadering van werving.

Innovaties en de inzet op samenwerking in allerlei opzichten, intern zowel als extern, helpen ons onze kosten te verlagen. Samen leren en ontwikkelen, waarin we elkaar helpen het beste uit onszelf en onze organisatie te halen, gepaard met een adequaat levensfasebewust consistent integraal personeelsbeleid iedere collega op de juiste plek, in de juiste rol en verantwoordelijkheid te hebben.

Dit is de leidraad in de strategische focuspunten en onze prioritering.

### **Intensievere samenwerking grote strategische programma's**

HZ werkt steeds intensiever binnen het kader van grote strategische programma's zoals het Delta Climate Center, waarin de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en omgeving nadrukkelijk om een robuuste versterking vraagt. Hier willen we onze organisatie verder op inrichten. Ook vanuit de hbo-sector komt de vraag om, naast organisatorische samenwerking binnen hogescholen, ook tot meer inhoudelijke synergie te komen tussen disciplines, tussen interne en externe omgeving en tussen onderwijs en onderzoek, om daarmee wendbaarder te worden en om innovatiekracht te versterken.

### **De waaier is belangrijk voor HZ en Zeeland.**

HZ werkt binnen de 'waaier' mbo – hbo – wo intensief samen met de Zeeuwse mbo-instellingen, met name Scalda, en met het University College Roosevelt. Voor een deel gebeurt dat binnen de eerdergenoemde grote programma's, voor een deel ook daarbuiten. Deze samenwerking richt zich allereerst, in lijn met ons uitgangspunt, op verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs, door onder meer doorlopende leer- en ondersteuningslijnen en adequate faciliteiten. Daarbij richt ze zich tegelijk op een meer efficiënte inzet van mensen en middelen, op gezamenlijke strategische inzet binnen onze regio (onder meer in het kader van Zeeland 2050) en het samen bouwen aan een krachtig regionaal ecosysteem waar we samen met bedrijven, instellingen en overheden werken aan een 'breed welvarend' en vitaal Zeeland.

### **Het belang van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) groeit.**

De toenemende vraag komt uit verschillende sectoren, niet alleen vanwege de enorme arbeidstekorten in vrijwel iedere sector binnen de regionale economie, maar ook vanwege de ingrijpende transitie waar deze sectoren mee geconfronteerd worden. Hierdoor neemt de vraag naar flexibele, steeds geactualiseerde en modulaire onderwijsseenheden voor werkenden toe,

terwijl de huidige bekostigingssystematiek en fiscale regelgeving hier nog onvoldoende op aansluiten. Dit vraagt om een krachtige visie van waaruit we onze strategische keuzes kunnen bepalen en gericht en verantwoord aanvullende (voor-) investeringen kunnen doen.

Ook de digitalisering, van zowel onderwijs als bedrijfsvoering, versnelt. Investeringen in onder meer blended learning, digitalisering en AI-toepassingen, maar ook in Cybersecurity en het inrichten van een bij deze ontwikkelingen passende ondersteunende organisatie, zijn noodzakelijk om toekomstbestendig, modern en innovatief onderwijs te blijven bieden.

### **Het belang van praktijkgericht onderzoek en regionale samenwerking neemt nog steeds toe.**

De HZ vervult een sterke rol in regionale (innovatie)-ecosystemen die in transitie zijn en doet dit in nauwe samenwerking met andere kennisinstellingen, onder meer binnen het Delta Climate Center, de Provincie, gemeenten, het bedrijfsleven en regionale instellingen.

### **Campusontwikkeling waaronder de kenniswerf in Vlissingen**

In 2026 wordt onderzoek gedaan naar een eigentijdse studie- en werkomgeving waarmee we de aantrekkelijkheid van de HZ vergroten. De onderzoekslijnen betreffen demografische ontwikkelingen, onderwijs uitvoering (wat doen we centraal en wat decentraal) en de samenwerking met voornamelijk Scalda vertaalt naar huisvestingwensen. De uitkomsten komen eind 2026 / begin 2027 beschikbaar. De uitkomst van dit proces is bij het schrijven van de startnotitie 2027 nog niet beschikbaar. Dat huisvesting in 2027 een belangrijk onderwerp is en managementaandacht vereist, is evident.

### **Ontwikkelingen Zeeland**

- Voor Zeeland is richting 2027 en verder (Zeeland 2050) een aantal structurele ontwikkelingen bepalend voor het economisch en maatschappelijk perspectief.
- De provincie kent een relatief sterke vergrijzing en ontgroening, wat leidt tot een zeer grote structurele krapte op de arbeidsmarkt en druk op de vitaliteit van de regio. Dit versterkt de urgentie om talent te ontwikkelen, van buiten de regio aan te trekken en binnen de regio te behouden.
- De Zeeuwse economie staat tegelijkertijd voor grote transitieopgaven, waaronder de energietransitie (met onder meer waterstof, offshore energy en kernenergie), de verduurzaming van industrie en havens, de ontwikkeling van een circulaire economie en de noodzakelijke transitie naar anders werken in de zorgsector. Deze transities vragen om een goed opgeleide beroepsbevolking en sterke kennisinfrastructuur (een sterke human capital basis)
- Daarnaast blijven binnen het kader van brede welvaart bereikbaarheid en leefbaarheid belangrijke aandachtspunten, zowel fysiek als digitaal, met directe invloed op vestigingsklimaat en aantrekkelijkheid voor studenten en werknemers.

Een cruciale factor binnen het HBO is dan ook het versterken van de regionale kennisinfrastructuur. Het behouden en aantrekken van studenten en afgestudeerden is zoals we zagen essentieel om economische groei en innovatie in de regio te realiseren. Dit vraagt om intensieve samenwerking tussen onderwijs (en onderzoek), overheid en bedrijfsleven (triple helix). Deze maatschappelijke context hebben we als HZ vertaald in het Instellingsplan 2022 – 2027 en haar ambities, die we vervolgens vertaald hebben naar de strategische doelen voor 2026-2027. In 2027 ronden we het huidige instellingsplan af, bereiden we het nieuwe plan voor 2028-2033 voor en stellen we dat vast.

## **Ambities -> Strategische doelen -> Focusthema's -> Actieplannen**

Begin 2025 zijn door het CvB met het management (onder begeleiding van het bureau Turner) de strategische doelstellingen voor de laatste twee jaar van het IP bepaald. Aan de strategische doelstellingen zijn resultaten gekoppeld en randvoorwaarden gesteld (zie Bijlage I Strategische doelen 2026 en 2027). Deze resultaten en randvoorwaarden zijn bepalend geweest voor de beschreven focuspunten in onderstaande tabellen.

Met behulp van de strategische doelstellingen is getoetst welke focuspunten in 2027 nodig zijn om de volgende stappen te zetten op weg naar invulling van onze IP-ambities. De focuspunten zijn punten die in 2027 voor de HZ zeer belangrijk zijn (hoge urgentie en grote impact) en daarom voorrang en extra aandacht krijgen. Voor deze punten worden extra / specifieke middelen beschikbaar gesteld en is een BDT-lid eigenaar (sponsor). De focuspunten zijn onderverdeeld in twee categorieën:

- ***(Nieuwe) Focuspunten*** voor beleidsbepaling/besluitvorming BDT. Dit zijn punten die in 2027 besluitvorming/beleidsbepaling vragen van het BDT en het CvB.
- ***Focuspunten die in uitvoering zijn*** door de organisatie. Dit zijn punten waarover al eerdere besluitvorming heeft plaatsgevonden, waarvan de uitvoering meerjarig is, en dus nog bijzondere aandacht behoeven in 2027.

Om een extra impuls te geven aan alle innovaties en focuspunten van de HZ is in totaal € 10,5 mln. aan innovatiebudget beschikbaar in 2027. Hiervan is € 4,5 mln. beschikbaar uit externe subsidies, € 3,1 mln. betreffen krimpgeboden (1e en 2e tranche) en € 2,9 mln. aan interne innovatiemiddelen. Deze innovatiemiddelen zijn grotendeels gekoppeld aan bovenstaande focuspunten.

Hieronder zijn per ambitie en strategisch doel 2027 de focuspunten beschreven, waarbij is aangegeven welke middelen vanuit het financiële kader beschikbaar zijn en welke sponsor vanuit het BDT het focuspunt nader uitwerkt voor het HZ Jaarplan 2027. In het begrotingsproces worden deze thema's verder uitgewerkt in projecten en benodigde budgetten, dit mede n.a.v. de voortgang van projecten op deze thema's in 2026.

## Ambitie 0 – Organiseren op het realiseren van ambities

**Strategisch doel: Passende organisatiestructuur** We werken in 2027 verder aan een organisatiestructuur die logisch volgt uit optimaal aansluit bij de ambities en strategie van de HZ. In de organisatie zijn de functies, rollen en verantwoordelijkheden en daarbij passende mandaten helder belegd en afgebakend. De organisatiestructuur biedt een stevige, duidelijke en transparante basis om tijdens het volgend IP adequaat met de grote ambities en complexe doelen aan de slag te kunnen.

Focuspunt 2027		Innovatiebudget			Sponsor BDT
		projecten ambitie 0: € 900.000	Extern	Regulier	
Voor besluitvorming (nieuw focuspunt 2027)					
1.	Governance en organisatiestructuur en strategieontwikkeling				CvB
2.	Weerbaarheid / integrale veiligheid	X	X	X	Directeur bedrijfsvoering
In uitvoering – doorlopend vanuit 2026					
3.	Strategisch HR-beleid en organisatieontwikkeling inclusief HZ projectorganisatie	X	X	X	Directeur bedrijfsvoering
4.	Digitalisering & Cybersecurity	X	X	X	Directeur bedrijfsvoering
5.	Flexibilisering	X	X	X	Directeur bedrijfsvoering

## Ambitie 1 - Opleider voor een wereld in transitie

**Strategisch doel Integraal opleidingsportfolio** We zorgen dat de HZ eind 2027 over een integraal gebalanceerd, gefocust en gezond opleidingsportfolio inclusief LLO beschikt. Dit portfolio is HZ breed, passend bij de economisch-maatschappelijke vraag van de regio, verbonden met ons onderzoeksportfolio en gebaseerd op data en strategische keuzes, financieel verantwoord en wordt ondersteund door efficiënte processen en adequate, daarbij aansluitende ondersteuning, vanuit een partnerschap tussen onderwijs, onderzoek en ondersteuning.

**Strategisch doel: verbetering studentsucces:** We zorgen voor meer studiesucces onder al onze studerenden. Dit doen we door meer succesvolle switches, bevordering van zijnstroom en doorstroom, minder uitval, minder studievertraging en een verhoging van deelname aan LLO te realiseren. Dat vraagt om de optimale inzet van onze beschikbare middelen, het professionaliseren van onze medewerkers en het verbeteren van processen rondom studiesucces en LLO.

Focuspunt 2027		Innovatiebudget projecten ambitie 1:			
		Extern	Regulier	Sponsor BDT	
		<b>€ 1.421.574</b>			
Voor besluitvorming (nieuw focuspunt 2027)					
In uitvoering – doorlopend vanuit 2026					
1.	Transformatieprogramma's domeinen en bedrijfsvoering gericht op een toekomstbestendige HZ inclusief samenwerking in de Waaier	X	X	X	Domein-directeur TWE-
2.	LLO – PLD	X	X	X	Domeindirecteur HEW
3.	Studentsucces	X	X	x	Domein-directeur BVH
4	ADA Roosendaal	X			Domeindirecteur HEW

## Ambitie 2: Gewaardeerd instituut op het gebied van Water, Energie en Voedsel

Hier loopt de HZ voor op de ambities en zijn er dus voor 2026 en 2027 geen specifieke strategische doelen en focuspunten aangemerkt. Relevante focuspunten uit de beginperiode van het IP lopen, waar relevant, door in 2026 en 2027

## Ambitie 3: Partner voor maatschappelijke opgaves in de regio

**Strategisch doel: de HZ als strategische partner** : We leggen komende twee jaar de basis om een sterke strategisch partner te kunnen zijn. Dit doen we door een duidelijk kader te ontwikkelen voor strategische partnerkeuze, een externe strategie gericht op aangaan en onderhouden van relaties en een interne strategie over hoe we opleidingen prikkelen om aan onze partners te verbinden. Hierbij sluiten we aan bij de Zeeuwse onderwijs- en onderzoeksagenda.

Focuspunt 2027		Innovatiebudget projecten			Sponsor BDT
		ambitie 3: € 505.000	Extern	Regulier	
Voor besluitvorming (nieuw focuspunt 2027)					
In uitvoering – doorlopend vanuit 2026					
1.	Batenstrategie 1e, 2e, 3e, 4e geldstroom / beschikbare fondsen inclusief HZ positionering	x	X	X	Domeindirecteur BVH
2.	Clean Energy Integraal (incl. nucleair)	X	X	X	CvB

#### Ambitie 4: Bruisende community

**Strategisch doel community-building** : We zorgen dat onze organisatie een fijne, inclusieve en toekomstbestendige plek is, waar mensen graag werken, studeren en samenwerken. We benutten onze ruimte en middelen slim, zetten in op professionalisering van onze medewerkers, en zoeken actief de samenwerking op, intern en extern.

Focuspunt 2027		Totaal innovatiebudget projecten ambitie 4 : € 90.000	Extern	Regulier	Sponsor BDT
Voor besluitvorming (nieuw focuspunt 2027)					
In uitvoering – doorlopend vanuit 2026					
1.	Community	X		X	Directeur bedrijfsvoering
2.	Campusontwikkeling incl. faciliteiten en studentenhuisvesting		X	X	Directeur bedrijfsvoering

De focusthema's worden onder verantwoordelijkheid van de betreffende sponsor nader uitgewerkt in concrete projecten tijdens het jaarplan- en begrotingsproces en daarin vindt ook de definitieve besluitvorming over de verdeling van de innovatiemiddelen plaats.

# Kaderstelling Startnotitie 2027

## Financiële kaders

De actie-jaarplannen 2027 van opleidingen, onderzoeksgroepen en diensten en de begroting 2027 moeten passen binnen de hoofdlijnen van het financieel beleid. Deze hoofdlijnen borgen de financieel-economische toekomstbestendigheid van de HZ als University of Applied Sciences en zijn een afgeleide van de Meerjarenprognose 2026-2030.

De meerjarenbegroting gaat in 2027 uit van een negatief resultaat van € 0,5 miljoen. Dit resultaat is gebaseerd op een instroom van 1.352 studenten in studiejaar 2026, dit ligt in lijn met het gerealiseerde tweejaars-gemiddelde. Op basis van de huidige aanmeldcijfers (maart 2026) is geen aanleiding om van deze verwachte instroom materieel af te wijken.

In de meerjarenbegroting 2026-2030 is onderstaande ontwikkeling / bijsturing opgenomen:

<i>Bedragen * € 1.000</i>	2026	2027	2028	2029	2030	Afwijking '26 vs '30
<b>FTE's</b>	<b>524</b>	<b>514</b>	<b>504</b>	<b>501</b>	<b>499</b>	<b>-25</b>
Personele lasten	€ 56.002	€ 54.965	€ 53.826	€ 53.435	€ 53.202	€ -2.800
Overige lasten	€ 20.899	€ 19.465	€ 18.724	€ 18.980	€ 18.691	€ -2.208
Taakstelling	€ -	€ -246	€ -2.366	€ -2.635	€ -2.964	€ -2.964
<i>Extra baten LLO*</i>		€ 198	€ 328	€ 483	€ 670	€ 670
<i>Extra baten projecten**</i>			€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<i>Doelmatigheid</i>		€ 48	€ 1.038	€ 1.152	€ 1.294	€ 1.294
<b>TOTAAL*</b>	<b>€ 76.901</b>	<b>€ 74.184</b>	<b>€ 70.184</b>	<b>€ 69.779</b>	<b>€ 68.929</b>	<b>€ -7.972</b>

\* Exclusief kapitaallasten

In de meerjarenbegroting van 2027-2031, wordt deze bijsturing opgevolgd en nader geconcretiseerd.

## Landelijke ontwikkelingen

De financiële kaders zijn getoetst en waar nodig geüpdatet aan de meest recente nationale rijksbijdrage brief (2026/1). Vanuit deze brief hebben geen significante aanpassingen plaatsgevonden. In deze laatste rijksbijdragebrief is ook nog geen duidelijkheid gegeven over de onzekerheden die landelijk nog spelen rondom de aankondiging om de landelijke bezuinigingsmaatregelen uit 2025 terug te draaien en de uitwerking van een eventuele structurele regio-bekostiging (na het wegvallen van de tijdelijke middelen vanaf 2028). Indien hier gedurende

het jaarplanproces meer duidelijkheid over komt, zal dit in de uitwerking van de begroting worden meegenomen.

Concluderend worden voor 2027 op dit moment geen extra inkomsten of bezuinigingen verwacht ten opzichte van de meerjarenbegroting 2026-2026.

## Innovatiemiddelen

In de meerjarenbegroting 2027 is in totaal € 10,5 mln. innovatiemiddelen geënclassificeerd. Deze bevatten voor € 2,9 mln. krimpelden, € 4,5 mln. externe subsidiemiddelen en 3,1 mln. gedekt vanuit algemene NRB middelen. Deze middelen zijn op hoofdlijnen toegekend aan de inhoudelijke thema's voor 2027. Insteek is dat deze middelen moeten gaan bijdragen aan de transitie van HZ om inhoudelijke en financieel toekomstbestendig te zijn, enerzijds in het geval de tijdelijke middelen voor vitale opleidingen wegvallen en anderzijds om te beantwoorden aan de eisen en behoeften vanuit de overheid, de hbo sector en het bedrijfsleven. Onder coördinatie van de betreffende BDT-sponsor, kan hier met projectplannen in de begrotingsronde van 2027 aanspraak op gedaan worden.

In het begrotingsproces, wordt de instroomprognose vanuit de opleidingen herzien en wordt met de organisatie nader invulling gegeven aan de beschikbare middelen. Daarbij kunnen keuzes gemaakt worden om reeds bestemde budgetten anders te besteden, binnen de kaders van het financieel beleid.

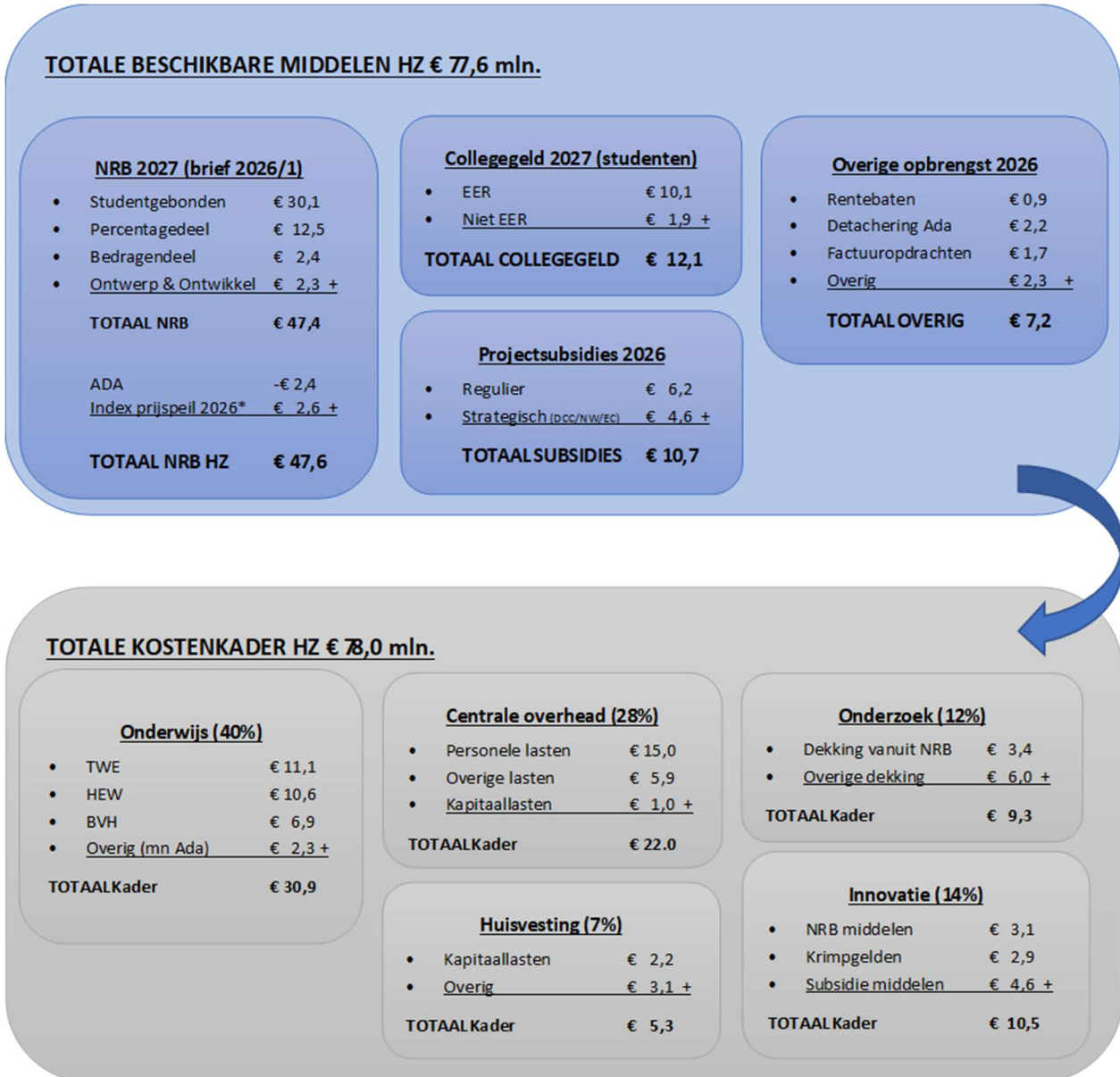
### Belangrijkste financiële risico's en onzekerheden

Samengevat zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden voor de financiële kaders 2027:

- Terugdraaien landelijke bezuinigingsopgave (Kans): In het hoofdlijnenakkoord van het huidige kabinet is aangekondigd dat de landelijke bezuinigingsopgave van het vorige kabinet worden teruggedraaid. Deze aankondiging is nog niet concreet vertaald in de meest actuele NRB-brief. Het is daarmee onduidelijk welk effect dit exact heeft op meerjarenbegroting van de HZ. Zodra dit uitgewerkt is in de landelijke NRB brieven, wordt dit meegenomen in het begrotingsproces 2027.
- Inflatie- en CAO-effect (Onzekerheid): Uitgangspunt hierbij is het (Cao-onderhandelingen)-principe "samen uit/ samen thuis". In het begrotingstraject wordt de werkelijke indexatie op basis van het onderhandelingsresultaat CAO en definitieve NRB-brief nader uitgewerkt.
- Lange termijn huisvesting (Onzekerheid): Uitgangspunt is dat aan de plannen voor lange termijn huisvesting invulling gegeven wordt, binnen de kaders van de opgebouwde bestemmingsreserve en financiële kaders van deze startnotitie.
- Batenstrategie (Onzekerheid): Er liggen kansen in het verkrijgen van baten uit zowel 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom. Dit geld is eigenlijk hard nodig om HZ toekomstbestendig te maken. Het LLO en praktijkgericht onderzoek binnen HZ staan hier vanuit het primair proces voor aan de lat. Echter, bestaat er een onzekerheid over het daadwerkelijk realiseren van de baten en blijft het vooraf begroten van deze baten lastig.

# Samenvatting beschikbare middelen

HZ kent vier geldstromen: (1) normatieve rijksbijdrage (2) collegegelden. (3) specifieke subsidiemiddelen en (4) overige externe baten. De tweede en derde geldstroom worden direct toegekend aan de organisatieonderdelen waar de kosten worden gemaakt. De eerste geldstroom (NRB en collegegelden) wordt op basis van vaste allocatie- of verdelingsregels verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen van de HZ:



\* De NRB-brief 2026/1 betreft prijspeil 2025. In dit bedrag is rekening gehouden met de index voor 2026 (5%), index 2026 wordt in de uitwerking van de begroting (in zowel de kosten en de baten) toegevoegd.

Bovenstaande kaderverdeling is tot stand gekomen op basis van de uitgangspunten / verdelingsregels uit de hoofdlijnen van de begroting, beschreven in bijlage II. De allocatieregels zoals in de bijlage gehanteerd zijn leidend voor de verdeling van middelen, bovenstaande verdeling is het uiteindelijke resultaat van deze verdeling.

# Risicomanagement

Het risicoprofiel van de HZ heeft de volgende kenmerken:

- De HZ heeft een breed opleidingsprofiel met een aantal relatief kleine opleidingen.
- De HZ is gevestigd in één van de dunst bevolkte provincies van Nederland (vergrijzing, wegtrekkende jongeren, ontgroening).
- De HZ is een middelgrote hogeschool met een landelijk marktaandeel van 1,1%.
- De HZ is kwetsbaar op de uitvoering en de ontwikkeling van het onderwijs- en onderzoeksconcept. Deze kwetsbaarheid is mede een gevolg van de schaalgrootte.
- De HZ is eigen risicodragers voor de financiële gevolgen van medewerkers waarvan het contra
- In de jaren 2021-2030 investeert HZ naar verwachting € 53,7 mln. in de huisvesting en infrastructuur. Dit legt een groot beslag op de aanwezige liquiditeiten.
- Het is een uitdaging om (voor het praktijkgericht onderzoek) de gegeneerde middelen uit de 2e en 3e geldstromen juist te monitoren en verantwoorden.
- HZ is van oorsprong ingericht om het primair proces van onderwijs te ondersteunen en is op een aantal fronten nog onvoldoende geëquipeerd om meer projectmatig werken te kunnen werken en flexibel te kunnen bewegen in het krachtenveld van 2e en 3e geldstromen en mede in relatie tot concurrenten op die geldstromen.
- Hoger Onderwijs is grotendeels afhankelijk van NRB- en collegegelden. Hier heeft de politiek een grote invloed op.

In de aanloop naar het op te stellen instellingsplan 2028-2033 krijgt het risicoprofiel van de HZ een update. Verzoek is om in de jaarplannen van de domeinen en afdelingen een aparte risicoparagraaf op te nemen, waarin de drie belangrijkste risico's worden beschreven ten aanzien van het doelstellingen uit het eigen jaarplan.

## Kader instroom 2027

Naast de financiële kaders en de inhoudelijke focuspunten en prioriteiten hanteert de HZ voor 2027 ook aanvullende sturingskaders op het gebied van werving, studiesucces, kwaliteit van onderwijs en onderzoek en medewerkers. Deze kaders, passend binnen de reeds vastgestelde beleidskaders, geven richting aan de actie-jaarplannen van opleidingen, onderzoeksgroepen en diensten en maken scherper waarop in 2027 HZ-breed wordt gestuurd. De kaders zijn nadrukkelijk ondersteunend aan de realisatie van de strategische doelen en worden in de begrotingsuitwerking nader geconcretiseerd.

## Instroom (1e geldstroom)

Voor 2027 blijft het behalen van de instroomdoelstellingen een noodzakelijke voorwaarde voor een financieel gezonde en toekomstbestendige HZ. In een context van demografische krimp, toenemende concurrentie en veranderend studiekeuzegedrag vraagt dit om een gerichte en gezamenlijke inspanning van opleidingen, domeinen en ondersteunende diensten. Uitgangspunt is dat de HZ in 2027 de jaarlijkse instroomdoelstellingen realiseert, zowel HZ-breed als per domein, en dat werving daarmee niet alleen een marketingopgave is, maar een integrale verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

Dat vraagt om een wervingsorganisatie die op orde is en een marktwerking vraagt die anders is dan het werven van voltijdstudenten. Per domein is een vaste portefeuillehouder marketing beschikbaar en vanuit team Marketing wordt per domein een vaste accountmanager gekoppeld, in samenhang met de domeintaken op het gebied van degree, voltijd, deeltijd en Leven Lang Ontwikkelen. Ook op opleidingsniveau is het eigenaarschap helder belegd. Opleidingen zorgen voor voldoende studentambassadeurs en zetten structureel in op samenwerking en kennisdeling. Daarnaast blijft de aansluiting met toeleverende scholen een expliciet aandachtspunt, waarbij per school een sponsor vanuit het BDT is benoemd om de doorstroom vanuit VO en MBO te bevorderen. Daarmee kiest de HZ in 2027 voor een meer planmatige, herkenbare en gezamenlijke benadering van werving.

Domein	Realisatie '24	Realisatie '25	Begroting '26	Begroting '27
TWE	458	407	475	465
HEW	565	575	555	555
BVH	323	345	322	322
<b>Totaal</b>	<b>1.346</b>	<b>1.327</b>	<b>1.352</b>	<b>1.346</b>

*Tabel 1. Instroomdoelstellingen 2027*

## Kader studiesucces 2027

Voor 2027 stuurt de HZ niet alleen op instroom, maar nadrukkelijk ook op behoud en succesvol studieverloop. Studiesucces is daarbij breder dan diplomering alleen. Het gaat om het bevorderen van succesvolle switches, het versterken van doorstroom en zijnstroom, het beperken van uitval en studievertraging en het vergroten van het studiesucces van alle studerende. Daarmee sluit dit kader aan bij de bredere lijn uit de Startnotitie 2026, waarin de studerende nadrukkelijk centraal wordt gezet. In januari 2026 is besloten het bindende karakter van het studieadvies in los te laten, wat betekent dat een student bij een negatief advies niet wordt uitgeschreven van de opleiding. Uitgangspunt is dat studenten ruimte krijgen om zich te blijven ontwikkelen en, waar nodig, met gerichte begeleiding passende keuzes te maken om de opleiding succesvol af te kunnen ronden.

Concreet hanteert de HZ voor 2027 als kader dat het opleidingsrendement op peil blijft en dat de uitval in de propedeuse verder beheerst wordt. De KPI-set stuurt daarbij op een opleidingsrendement van 63% van de studenten die binnen vijf jaar afstuderen en op de uitval in de propedeuse van minder dan 25 %. Deze sturing vraagt om tijdige begeleiding, goede doorverwijzing, scherpe monitoring en een inrichting van processen die studiesucces daadwerkelijk ondersteunen. In de jaarplannen van opleidingen en diensten wordt uitgewerkt welke interventies hier in 2027 aanvullend voor nodig zijn.

## **Kader kwaliteit en onderzoek 2027**

Voor 2027 blijft de kwaliteit van onderwijs en onderzoek een kernvoorwaarde voor de positionering en toekomstbestendigheid van de HZ. De HZ kiest er daarbij voor om de kwaliteit niet alleen zichtbaar te maken via bestaande kwaliteitszorginstrumenten, maar deze ook scherper te verbinden aan studentbeleving, aan de inhoudelijke verbinding tussen onderwijs en onderzoek en aan de maatschappelijke relevantie van onderzoek. Dit past bij het profiel van de HZ als persoonlijke hogeschool én als kennisinstelling met een sterke regionale verankering.

Voor het onderwijs geldt als kader dat de studenttevredenheid op peil blijft, met als referentie een gemiddelde NSE-score van meer dan 3,9 op de vraag naar de algemene tevredenheid over de opleiding. Daarnaast wordt de verbinding tussen onderwijs en onderzoek verder versterkt. Vigerend document hiervoor is de HZ onderzoeksvisie, waarin gesproken wordt over een wederkerige relatie tussen onderwijs en onderzoek. Uitgangspunt is dat iedere HZ-opleiding verbonden is met minimaal twee onderzoeksgroepen en dat iedere onderzoeksgroep verbonden is met minimaal twee HZ-opleidingen. Daarmee wordt beoogd dat onderzoek zichtbaarder en structureler doorwerkt in het onderwijs en dat opleidingen beter kunnen aansluiten op actuele kennisontwikkeling. Dit is uitgewerkt in de domeinplannen, met name onder de activiteiten in ambitie 2.

Voor het onderzoek geldt daarnaast dat maatschappelijke impact en externe verdienkracht belangrijke kaders blijven. Uitgangspunt is dat in onderzoeksprojecten in beginsel minimaal één externe (werkveld)partner betrokken is en dat de ARC's sturen op het vergroten van de externe financiering, met als richting dat de basisfinanciering wordt verdubbeld met middelen uit de markt. Dit vraagt om een grotere mate van ondernemerschap in vaardigheden, attitude en organisatie. Om de sturing op onderzoek verder te versterken, is het wenselijk dat de resultaten op onderzoeksindicatoren niet alleen via jaarverslagen worden verantwoord maar ook beter digitaal beschikbaar komen. Deels via project Koers, maar ook via het kennismanagementplatform dat in ontwikkeling is.

## **Kader: Medewerkers**

In een veranderend speelveld, waarbij HZ zich steeds meer moet aanpassen aan veranderingen in de externe omgeving en er grootschalige transformatieplannen liggen om ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering zowel toekomstgericht als toekomstbestendig te maken, is het essentieel dat wij de juiste mensen aannemen, behouden en doorontwikkelen. Dit stelt enerzijds eisen aan functieprofielen en anderzijds aan de werving & selectie, ontwikkeling van teams en medewerkers en aan een aantrekkelijke propositie voor nieuwe en bestaande collega's in de krappe Zeeuwse arbeidsmarkt waarin wordt gestreden om talent. Dit stelt eisen aan het strategisch HR-beleid binnen HZ en is daarom een belangrijk speerpunt voor 2027.

Voor 2027 geldt dat de realisatie van de HZ-doelen alleen mogelijk is met medewerkers die goed toegerust, betrokken en duurzaam inzetbaar zijn. Daarom kiest de HZ ervoor om in 2027 steviger te sturen op professionalisering, ontwikkelgericht leiderschap, werkbalans en een passende personele inrichting. Het medewerkerskader is daarmee niet alleen ondersteunend aan de organisatie, maar ook direct randvoorwaardelijk voor onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Uitgangspunt is dat ieder team beschikt over een professionaliseringsplan dat met het hele team is afgestemd en waarvan de individuele afspraken in ontwikkelgesprekken worden besproken en vastgelegd. Daarnaast geldt dat alle medewerkers jaarlijks minimaal één ontwikkelgesprek voeren en dat de professionaliseringsmiddelen en -uren daadwerkelijk worden benut. Daarbij wordt gestuurd op een volledige benutting van het professionaliseringsbudget en de beschikbare professionaliseringsuren. Hierin sluiten wij aan op de uren en middelen zoals in de CAO staat verwoord. Binnen HZ wordt een professionaliseringsbudget van 3% van de loonsom gehanteerd (hieronder vallend out-of-pocket en vervangingskosten). Hiermee benadrukt de HZ dat professionalisering geen vrijblijvende voorziening is, maar een vast onderdeel van goed werkgeverschap en teamontwikkeling.

Tegelijkertijd vraagt goed werkgeverschap om aandacht voor duurzame inzetbaarheid en werkbeleving. Voor 2027 geldt daarom als kader dat de HZ stuurt op een medewerkersbeleving van minimaal een 7, op een gezonde werk-privébalans en op het voorkomen van oplopende verlofstuwmeren.

Ook wordt gestuurd op een personele inrichting met een flexibele schil conform het huidige beleid (Onderwijs <10%, Onderzoek <20%, Overhead <5%) die past bij de aard van het werk in onderwijs, onderzoek en overhead. Daarmee kiest de HZ voor een personeelsbeleid dat enerzijds wendbaar is en anderzijds voldoende stabiliteit, kwaliteit en continuïteit in de organisatie borgt.

De teams zijn de draaiende motor van de HZ waarbij positieve gezondheid het uitgangspunt is.

De HZ heeft als doel het ziekteverzuim te beperken tot maximaal 5%.

# Proces en planning

De startnotitie plan- en begrotingsproces 2027 zal de navolgende processtappen doorlopen:

- Voorgenomen besluit door het CvB 31 maart 2026, na advies van BDT
- Bespreking in Auditcommissie en RvT 21 april 2026. RvT brengt advies uit aan het CvB
- Begin mei 2026 overleggen HR en CvB over het instemmingsverzoek van het CvB over het voorgenomen besluit startnotitie 2026.
- Begin mei 2026 definitieve vaststelling door CvB.
- Bespreking tijdens Managementoverleg medio mei 2026.

Na bespreking van de startnotitie op de managementdag start het Jaarplanproces (incl. begroting). Een nadere omschrijving van het dit proces is opgenomen in "Bijlage III Jaarplanproces".

# Bijlage I Strategische doelen 2026 / 2027

## Ambitie 0 – Organiseren op het realiseren van ambities

**Strategisch doel: Passende organisatiestructuur** We werken in 2027 verder aan een organisatiestructuur die logisch volgt uit de ambities en strategie van de HZ. In de organisatie zijnde verantwoordelijkheden en daarbij passende mandaten helder belegd. De organisatiestructuur biedt een stevige basis om tijdens het volgend IP met grote ambities en complexe doelen aan de slag te kunnen.

## Ambitie 1 - Opleider voor een wereld in transitie

**Strategisch doel Integraal opleidingsportfolio** We zorgen dat de HZ eind 2027 over een integraal gebalanceerd, gefocust en gezond opleidingsportfolio inclusief LLO beschikt. Dit portfolio is HZ breed, verbonden met ons onderzoeksportfolio en gebaseerd op data en strategische keuzes, financieel rendabel en wordt ondersteund doorefficiënte processen en sterke ondersteuning

**Strategisch doel: verbetering studentsucces:** We zorgen voor meer studiesucces onder al onze studerenden. Dit doen we door meer succesvolle switches, bevordering van zijnstroom en doorstroom, minder uitval, minder studievertraging en een verhoging van deelname aan LLO te realiseren. Dat vraagt om de optimale inzet van onze beschikbare middelen, het professionaliseren van

## Ambitie 2: Gewaardeerd instituut op het gebied van Water, Energie en Voedsel

Hier loopt de HZ voor op de ambities en zijn er dus voor 2026 en 2027 geen specifieke strategische doelen en focuspunten aangemerkt. Relevante focuspunten uit de begin periode van het IP lopen, waar relevant, door in 2026 en 2027

## Ambitie 3: Partner voor maatschappelijke opgaves in de regio

**Strategisch doel: de HZ als strategische partner** : We leggen komende twee jaar de basis om een sterke strategisch partner te kunnen zijn. Dit doen we door een duidelijk kader te ontwikkelen voor strategische partnerkeuze, een externe strategie gericht op aangaan en onderhouden van relaties en een interne strategie over hoe we opleidingen prikkelen om aan onze partners te verbinden. Hierbij sluiten we aan bij de Zeeuwse onderwijs- en onderzoeksagenda.

## Ambitie 4: Bruisende community

**Strategisch doel community-building** : We zorgen dat onze organisatie een fijne, inclusieve en toekomstbestendige plek is, waar mensen graag werken, studeren en samenwerken. We benutten onze ruimte en middelen slim, zetten in op professionalisering van onze medewerkers, en zoeken actief de samenwerking op, intern en extern.

# Bijlage II hoofdlijnen van de begroting

Rekening houdend met de verwachte beschikbare middelen, staan in deze paragraaf de belangrijkste uitgangspunten voor 2027 per organisatieonderdeel.

## 1.1.1. Onderwijs (€ 30,9 mln.)

Voor de instroom wordt in de meerjarenbegroting 2026-2030 uitgegaan van 1.352 studenten in 2026/2027. Dit is in lijn met de realisatie van de afgelopen twee jaar.

Het cohortrendement (=aantal afstudeerders per instroomcohort t.o.v. aantal ingestroomde studenten van dat studiejaar) is HZ-breed circa 60%.

De docent/ student ratio is voor het technische profiel 23 (d.w.z. 23 studenten op één docent). Voor de economische en sociaal maatschappelijke profielen bedraagt deze 25. Hierin is ook de reguliere innovatie opgenomen. Studenten die langer dan 5 jaar op de HZ verblijven worden voor de normatieve formatie bepaling niet meegerekend.

Op bovenstaande formatieve regeling zijn voor de volgende domeinen uitzonderingen afgesproken in de meerjarenbegroting 2026-2030, als gevolg van hun omvang en/of strategisch belang voor de HZ:

Domein (formatie plaatsen in FTE)	2027	2028	2029	2030
HZ Business, Vitality & Hospitality	1,5	8,0	8,0	8,0
HZ Health, Education & Wellbeing	1,5	-1,4	-2,7	-4,6
HZ Technology, Water & Environment	3,9	7,3	7,2	6,7
TOTAAL	6,9	13,8	12,5	10,2

In de meerjarenbegroting van 2027-2030 dient per domein rekening te worden gehouden met deze maximale (boven- en onder-) formatie en ten opzichte van de beschikbare normformatie als gevolg van DS-ratio.

Voor de onderwijscentrale taken (minoren, LCC, domein-brede kostenplaats, decentrale overhead en JRCZ) zijn voor 2027 onderstaande kaders afgesproken op basis van de meerjarenbegroting 2026-2030:

Onderdeel (bedragen * € 1.000)	Totaal Kostenkader	Dekking Innovatie	Dekking Overige	Te dekken vanuit opleidingen	FTE correctie op DS
<b>Correctie op DS</b>					
Minoren	€ -1.332	€ -	€ 65	€ -1.267	10,6
LCC	€ -1.172	€ 52	€ 43	€ -1.078	7,7
Domeinbrede KP	€ -1.475	€ -	€ 464	€ -1.010	9,7
BVH	€ -966	€ -	€ 464	€ -501	5,4
HEW	€ -203	€ -	€ -	€ -203	1,7
TWE	€ -306	€ -	€ -	€ -306	2,6
<b>Correctie financieel</b>					
JRCZ	€ -1.507	€ 203	€ 147	€ -1.156	
PLD / LLO	€ -769	€ 586	€ 3	€ -180	
Dec. Overhead	€ -2.729	€ -	€ 66	€ -2.663	
BVH	€ -781	€ -	€ 25	€ -755	
HEW	€ -885	€ -	€ 41	€ -844	
TWE	€ -1.064	€ -	€ -	€ -1.064	

De benodigde middelen voor minoren, LCC (die niet direct zijn toe te kennen), toetscommissie en DEX (onderdelen van de decentrale overhead) worden naar rato van studentaantallen gecorrigeerd op de DS-ratio van alle opleidingen.

Het kader van JRCZ en decentrale overhead (management en domeinbrede kostenplaats) worden niet gecorrigeerd op de DS-ratio, maar dit bedrag past binnen het totale kader van onderwijs, mits de opleidingen binnen DS-ratio blijven.

In de uitwerking van de begroting wordt jaarlijks getoetst of bovenstaande bekostigingsregels passen binnen totale bekostiging van de HZ.

## 1.1.2. Onderzoek (€ 9,3 mln.)

Het praktijkgericht onderzoek van de HZ bestaat uit 17 onderzoeksgroepen met jarenlange ervaring met het verwerven van externe fondsen. Vanuit die kennis en ervaring wordt actief meegedacht over manieren om de financiële slagkracht van de HZ te vergroten.

De Applied Research Centers (ARC's) hebben in 2027 € 3,4 mln. aan eerste geldstroom tot hun beschikking. Dit budget wordt ingezet voor de cofinanciering van onderzoeksactiviteiten en de doorwerking hiervan, maar ook voor de interne organisatie en kosten die uit de CAO-HBO voortkomen. Vanuit de meerjarenbegroting 2026-2030 is ongeveer € 6,0 mln. overige dekking opgenomen (met name vanuit subsidie). Bij het acquireren van nieuwe projecten letten de ARC's ook op de financieringsvorm, waarbij volledig extern gefinancierde projecten de voorkeur hebben.

Naast de intern gefinancierde onderzoeksgroepen (vanuit NRB) zijn er vanuit de onderzoeksvisie ook volledig extern gefinancierde lectoraten geïntroduceerd. Dit geldt voor de DCC-lectoraten,

deze krijgen alleen middelen uit de trekkingsrechten van DCC begroting (opgenomen in de meerjarenbegroting van DCC onderdeel HZ).

Door de commissie onderzoek is de NRB dekking binnen het onderzoek verdeeld over de vaste componenten en welk bedrag per lectoraat beschikbaar is als co-financiering:

KPL	Kostenplaats omschrijving*	NRB bedrag 2027
800	CoE Water: Deltaplatform	€ 125.000
476	CoE CELTH	€ 125.000
810	CoE MnNext	€ 43.000
495	ARC BVH en HEW	€ 250.000
492	ARC TWE	€ 250.000
050	Ethische Commissie	€ 45.000
	KMP	€ 150.000
	Valorisatie en publicatie	€ 110.000
476	Kenniscentrum Kusttoerisme	€ 145.200
484	Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren	€ 145.200
485	Healthy Region	€ 145.200
477	Water Technology	€ 145.200
481	Building with Nature	€ 145.200
482	Aquaculture	€ 145.200
483	Resilient Delta's	€ 145.200
486	Lectoraat Delta Power	€ 145.200
487	Lectoraat ntb (gerelateerd aan strategisch focus Clean Energy)	€ 145.200
488	Lectoraat Data Sciences	€ 145.200
489	Lectoraat Asset Management	€ 145.200
815	Lectoraat Marine Biobased Specialities	€ 145.200
816	Lectoraat Biobased Bouwen	€ 145.200
473	Lectoraat Vitale Kernen	€ 145.200
480	Lectoraat Excellence and innovation in Education	€ 145.200
493	Lectoraat Ouderenzorg	€ 145.200
	<b>TOTAAL</b>	<b>3.421.000,00</b>

\* De bovenstaande kostenplaatsomschrijving zijn opgehaald uit de huidige inrichting in het financiële systeem van de HZ.

### 1.1.3. Centrale overhead (€ 22,0 mln.)

Onder centrale overhead worden de centrale diensten en het College van Bestuur verstaan. Beiden worden gefinancierd op basis van een dekkingspercentage uit de Normatieve Rijksbijdrage en collegegelden (35,1%). Op basis van de meerjarenbegroting 2026-2030 zijn deze middelen als volgt verdeeld over de betreffende diensten en kostencategorieën:

Kostenkader (bedrag * € 1.000)	CvB*	Diensten	TOTAAL
--------------------------------	------	----------	--------

15 - Personele lasten	€	-3.724	€	-11.311	€	-15.035
18 - Overige lasten	€	-875	€	-5.071	€	-5.945
3 - Kapitaallasten	€	-	€	-1.032	€	-1.032
Eindtotaal	€	-4.599	€	-17.413	€	-22.012

\*Onder de kosten van dit domein vallen naast het College van Bestuur: Bestuursdienst, personele voorzieningen, Hogeschoolraad, Centrale examencommissie, Raad van Toezicht, Planning en Control, Vervanging Langdurig zieken.

Dit jaar worden de jaarplannen binnen het kader van de Centrale Overhead, met bijbehorende begrotingen, opgesteld volgens het principe van activity based en zero-based budgetting. Activity based budgetting is een methode die begint bij de activiteiten die de diensten uitvoeren om de doelstellingen te realiseren. Deze activiteiten worden vertaald naar de benodigde middelen.

Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de MoSCoW-methode:

- M - must have: de activiteiten moeten worden uitgevoerd (bijvoorbeeld in het kader van nalevering wet en regelgeving)
- S - should have: deze activiteiten zijn zeer gewenst (bijvoorbeeld audits);
- C - could have: deze activiteiten alleen als er resources genoeg zijn;
- W - won't have:

Zero based budgetting is een methode waarbij elk jaar begint op nul. Geen enkele kostenpost wordt automatisch meegenomen maar moet opnieuw worden onderbouwd. Op deze manier verwachten we meer inhoudelijk het gesprek te kunnen voeren over nut en noodzaak van activiteiten met bijbehorende opbrengsten en kosten.

## 1.1.4. Innovatiemiddelen (€ 10,5 mln.)

Voor ontwikkeling en innovatie is in 2027 € 10,5 mln. beschikbaar. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Bron	Bedrag 2027	
Algemene middelen (6,5% NRB) + Rentebaten	€	2.856.841
Directe middelen 2e geldstroom (DCC/NW/EC)	€	4.575.229
Directe middelen NRB (incl. 1e tr. krimp gelden)	€	1.816.543
Bestemmingsreserve 2e tranche krimp gelden	€	1.244.124
TOTAAL	€	10.492.737

Deze middelen zijn gekoppeld aan de focuspunten, die op hun beurt weer zijn gelieerd aan de realisatie van het HZ Instellingsplan, aangevuld met meer recente strategische ontwikkelingen. Op deze manier zijn de hoofdlijnen van de begroting beleidsrijk opgesteld. Voor wat betreft de innovatiemiddelen kan, onder coördinatie van de betreffende BDT-sponsor, hier middels projectplannen en -begrotingen in de begrotingsronde van 2027 aanspraak op gedaan worden.

De middelen vanuit 2e geldstroom komen uit de strategische programma's van de HZ (DCC, New Waves, Energy Campus, Regiodeal en LLO Katalysator). Het budget van deze programma's is onder beheer van de betreffende programmaleider. De programmaleider levert per programma een programmabegroting aan die wordt verwerkt in de HZ meerjarenbegroting. Indien er vanuit deze programma's relaties liggen met HZ afdelingen in het realiseren van geformuleerde projectresultaten en er dekking nodig is vanuit één van deze programma's, bespreken programmamanager en leidinggevende dit en wordt de dekking verwerkt in de desbetreffende programmabegroting.

De "Directe middelen NRB" betreffen afspraken vanuit het landelijk bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. Een nadere toelichting op deze middelen is opgenomen in paragraaf 1.2 "Afspraken landelijke sector- en bestuursakkoorden".

### 1.1.5. Huisvesting (€ 5,3 mln.)

Voor huisvesting is het kader gebaseerd op een bedrag van € 620 per ingeschreven student. Voor 2027 is het kader aangepast, zodat dit naast de afschrijvingslasten en rentelasten, ook de beheerslasten (schoonmaak, GWE, heffingen) bevat. Dit kader is daarmee overgeheveld vanuit het kader voor "overhead", waar dit voor 2027 onderdeel van uitmaakte. De beheerslasten worden gefinancierd op basis van een dekkingspercentage uit de Normatieve Rijksbijdrage en collegegelden (5,4%)

		Bedrag 2027
Beheerslasten	€	-3.118.717
Afschrijvingslasten	€	-2.064.619
Rentelasten	€	-106.722
TOTAAL	€	-5.290.058

### 1.1.6. Deelnemingen

De deelnemingen van de HZ (Associate Degree Academy te Roosendaal en TWZ) zijn conform meerjarenbegroting van de deelneming opgenomen in de startnotitie voor 2026. TWZ is hierbij budgetneutraal opgenomen. Voor ADA betreft dit een bijdrage van € 88.536 vanuit de innovatiemiddelen.

## 1.2. Landelijke sector- bestuursakkoorden

In deze paragraaf wordt specifiek toegelicht welke middelen beschikbaar zijn vanuit de landelijk gemaakte afspraken in het bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de specifieke bedragen die worden toegekend via het bedragendeel van de nationale rijksbijdragebrief en de middelen die tot en met 2024 golden als "kwaliteitsmiddelen".

## Specifiek toegekende bedragen NRB

De HZ krijgt vanuit het Rijk ook middelen gereserveerd voor specifieke doelen. Hieronder een overzicht van die middelen. Een aantal van deze specifieke doelen, waaronder cybersecurity en studentwelzijn is opgenomen als strategisch focuspunt.

Domein	Project omschrijving	Bedrag 2027
Diensten	Vervolgopl. / onderzoek (onderwijs & arbeidsmarkt)	€ 397.997
Diensten	Sociale veiligheid	€ 57.524
Diensten	holland scholarship	€ 40.000
CvB	Medezeggenschap	€ 18.823
Diensten	Student welzijn	€ 108.132 i
CvB	Kennisveiligheid	€ 49.874
Diensten	cybersecurity	€ 57.524 i
Onderwijs divers	Krimp / vitale regio's	€ 1.657.136 i
<b>TOTAAL</b>		<b>€ 2.386.680</b>

Afwijking ten opzichte van de NRB-brief 2026(1) zijn de middelen voor vitalisering van opleidingen in krimpregio's, en de post "incidenteel" (rekentoets pabo).

Rekentoets Pabo: De bijdrage die HZ ontvang voor de rekentoets pabo betreft een balanspost die direct wordt doorgeschoven naar de landelijke projectgroep. HZ fungeert hierin alleen als doorgeefluik en verantwoordt de baten dan ook niet in de exploitatie.

Krimpgelden vitale regio: Ter compensatie van krimp in vitale opleidingen voor de regio is landelijk € 90 mln. beschikbaar gesteld. Dit bedrag zal in twee tranches worden toegekend aan de hogescholen. Vanuit de eerste tranche is door OCW in 2023 € 6,4 mln. toegekend aan de HZ voor de komende 4 jaar, € 1,6 mln. per jaar. Deze gelden worden direct toegekend aan de opleidingen conform besluitvorming door OCW. Hieronder de beschikbare middelen voor de periode 2022-2027, vanuit het adviesrapport VH:

Instelling en opleiding	Instandhouding	Transitie	Bijdrage totaal
<b>HZ University of Applied Sciences</b>	<b>€ 5.183.327,00</b>	<b>€ 1.205.870,40</b>	<b>€ 6.389.197,40</b>
B Commerciële Economie	€ 472.000,00	€ 94.377,50	€ 566.377,50
B Communicatie	€ 993.000,00	€ 94.377,50	€ 1.087.377,50
B Engineering	€ 543.816,00	€ 262.095,40	€ 805.911,40
B Finance & Control	€ 1.333.626,00	€ 94.377,50	€ 1.428.003,50
B Human Resource Management	€ 546.150,00	€ 94.377,50	€ 640.527,50
B Logistics Engineering	€ 448.785,00	€ 75.502,00	€ 524.287,00
B Maritiem Officier	€ 468.286,00	€ 302.008,00	€ 770.294,00
B Sportkunde	€ 377.664,00	€ 188.755,00	€ 566.419,00

In de uitwerking van de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met deze beschikbare middelen uit de eerste tranche. Begin 2025 is vanuit OCW de tweede tranche toegekend. Deze middelen zijn reeds in 2025 en 2026 uitgekeerd, maar toegevoegd aan de bestemmingsreserve ter besteding in 2027. Het gaat daarbij in totaal om de volgende middelen per opleiding (ter besteding in 2026 en 2027):

Instelling en opleiding	Transitie aangevraagd	Transitie subsidieabel	Transitie toegekend	Instandhouding aangevraagd	Instandhouding subsidieabel	Instandhouding toegekend	Totaal toegekend
HZ University of Applied Sciences							
Ad Built Environment	€ 137.625	€ 137.625	€ 93.297	€ 29.152	€ 19.946	€ 13.737	€ 107.034
Ad Management	€ 137.625	€ 137.625	€ 93.297	€ 45.549	€ 33.100	€ 22.797	€ 116.094
Ad Pedagogisch Educatief Professional	€ 46.422	€ 46.422	€ 31.470	€ 56.936	€ 41.375	€ 28.496	€ 59.966
Ad Technische Bedrijfskunde	€ 139.266	€ 139.266	€ 94.409	€ 29.152	€ 19.946	€ 13.737	€ 108.147
B Bedrijfskunde	€ 464.220	€ 464.220	€ 314.698	€ 211.478	€ 211.478	€ 145.650	€ 460.348
B Commerciele Economie	€ 46.422	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
B Communicatie	€ 46.422	€ 46.422	€ 31.470	€ -	€ -	€ -	€ 31.470
B Engineering	€ 417.798	€ 313.349	€ 212.421	€ -	€ -	€ -	€ 212.421
B Finance & Control	€ 46.422	€ 46.422	€ 31.470	€ -	€ -	€ -	€ 31.470
B Human Resource Management	€ 46.422	€ 46.422	€ 31.470	€ -	€ -	€ -	€ 31.470
B International Business	€ 181.820	€ 181.820	€ 123.257	€ 227.745	€ 227.745	€ 156.854	€ 280.111
B Logistics Engineering	€ 278.532	€ 208.899	€ 141.614	€ -	€ -	€ -	€ 141.614
B Maritiem Officier	€ 417.798	€ 313.349	€ 212.421	€ -	€ -	€ -	€ 212.421
B Sportkunde	€ 30.948	€ 30.948	€ 20.980	€ -	€ -	€ -	€ 20.980
B Technische Bedrijfskunde	€ 301.743	€ 226.307	€ 153.415	€ 104.113	€ 79.784	€ 54.949	€ 208.364
B Tourism Management	€ 181.820	€ 181.820	€ 123.257	€ 113.873	€ 113.873	€ 78.427	€ 201.684
B Watermanagement	€ 603.486	€ 452.615	€ 306.830	€ 208.234	€ 199.460	€ 137.373	€ 444.203
<b>Totaal HZ University of Applied Sciences</b>	<b>€ 3.524.791</b>	<b>€ 2.973.530</b>	<b>€ 2.015.775</b>	<b>€ 1.026.232</b>	<b>€ 946.707</b>	<b>€ 652.021</b>	<b>€ 2.667.796</b>

## Kwaliteitsafspraken

In 2018 heeft de minister van OCW afspraken gemaakt over de vormgeving van kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019 tot en met 2024. De kwaliteitsafspraken vormden onderdeel van het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018' en hadden als doel te komen tot zichtbare kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. De middelen die vrijkomen vanwege de invoering van het studievoorschot worden gekoppeld aan deze kwaliteitsafspraken en zijn naar rato verdeeld over hogescholen. HZ heeft bovenstaande uitgewerkt in een separate notitie "Kwaliteitsafspraken" die in samenspraak met docenten, studerende, medezeggenschap, het management, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, tot stand is gekomen en waarin de volgende voornemens voor de inzet van de studievoorschotmiddelen zijn verwoord:

- Behoud en mogelijke uitbreiding van Onderwijzend Personeel (verlaging docent/studerende (DS)-ratio:

	2018	2019	2020 e.v.
Technisch domein	28	25	23
Economisch domein	33	29	25
Sociaal Maatschappelijk domein	33	29	25

- Versterking van de HZ community en studerendenparticipatie;
- Versterking van HZ als lerende en samenwerkende organisatie;
- Doorontwikkeling van een inspirerende campus (fysiek en digitaal).

In 2024 is besloten om de wetgeving die gekoppeld was aan de kwaliteitsmiddelen vanaf 2025 te laten vervallen. De middelen die hier landelijk aan gekoppeld waren, zijn vanaf 2025 structureel toegevoegd aan de lump sum van de instellingen. In de HZ Startnotitie 2026 is onderstaande afspraak vastgelegd, voor de toedeling van "kwaliteitsmiddelen":

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Vershil '25 vs '29
"kwaliteitsmiddelen"*	4.700	4.571	4.470	4.306	4.334	4.334	-366
Verlaging DS-ratio	3.950	3.844	3.757	3.622	3.656	3.656	-294
Specifieke onderwerpen	750	728	713	684	678	678	-72

\*uitgangspunt is dat de beschikbare "kwaliteitsmiddelen" meebewegen met de totale omzet van de organisatie

De besteding van de voormalige kwaliteitsgelden wordt voornamelijk gebruikt voor de verlaging DS-ratio. Aanvullend zijn de specifieke onderwerpen (community 72%, honours programma 8%, HZ Cult 3%, Introductieweek 7%, Studentpsycholoog 10%) geborgd in de kaderafspraken van de verschillende organisatieonderdelen. Met bovenstaande uitgangspunten zijn de voormalige kwaliteitsmiddelen structureel geborgd binnen de hoofdlijnen van de begroting van de HZ en kan afstemming hierover in de reguliere afspraken plaatsvinden.

### 1.3. Investerings

In de periode 2026 tot en met 2031 wordt voor € 18,7 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa:

Organisatie bedragen * € 1.000	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030	B 2031
<b>Diensten</b>						
Dienst Campusvoorzieningen	€ 300	€ 315	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300
Dienst Automatisering	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700
<b>Huisvesting</b>						
Edisonweg regulier	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
GW fase 1 regulier	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
JRCZ fase 2 nieuwbouw						
JRCZ fase 2 regulier	€ 200	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
JRCZ fase 3		€ 2.724				
<b>Onderwijs</b>						
Verpleegkunde	€ 40	€ -	€ -	€ -	€ 40	€ -
Laboratoria Chemie	€ 150	€ 262	€ 262	€ 262	€ 262	€ 262
Laboratoria Data Science	€ 50	€ 185	€ 185	€ 185	€ 185	€ 185
Laboratoria Ecologie (JRCZ fase 3)	€ -	€ 1.405	€ 52	€ 52	€ 193	€ 193
Laboratoria Engineering	€ 75	€ 119	€ 119	€ 119	€ 119	€ 119
<b>Eindtotaal</b>	<b>€ 2.215</b>	<b>€ 6.510</b>	<b>€ 2.418</b>	<b>€ 2.418</b>	<b>€ 2.598</b>	<b>€ 2.558</b>

Belangrijkste investeringen in deze periode betreft het sealab (JRCZ fase 3), in gebruikname in 2027. Verder wordt komende periode de mogelijkheid van nieuw- of verbouw in Vlissingen onderzocht. Tot concreter is uitgewerkt wat de visie is van de HZ op de campusontwikkeling Vlissingen en hoe dit past binnen een sluitende meerjarenbegroting, is financieel alleen rekening gehouden met regulier onderhoudsinvesteringen voor de locatie aan de Edisonweg.

# Bijlage III HZ Financieel Jaarplanproces

In het kader van de planning- en control cyclus vindt de goedkeuring van het HZ Jaarplan 2027 (inclusief begroting) plaats in de vergadering van de Raad van Toezicht in december 2026. Voorafgaand daaraan zal het HZ Jaarplan het formele adviestraject met de Hogeschoolraad doorlopen. Dit impliceert dat het voorgenomen besluit over het HZ Jaarplan uiterlijk medio november 2026 beschikbaar moet zijn. Streven is daarom om in 2026 voor de herfstvakantie de begroting (verdeling van benodigde middelen om het jaarplan te realiseren) op BDT/CvB niveau af te ronden.

Om de begroting tijdig op te leveren zullen voor de zomervakantie informatieoverzichten en vaste invulformats worden verstrekt aan de budgethouders van de organisatie. Zo kan de belangrijkste input voor de zomervakantie opgehaald worden en direct na de zomervakantie doorgerekend en besproken worden. Conform het proces in 2025, zal een versimpeld en centraal begrotingsmodel er voor zorgen dat doorrekening op HZ niveau tijdig beschikbaar is. Daarnaast zal een format worden verstrekt voor het (domein)jaarplan 2026 waarin gevraagd wordt de bijdrage van het betreffende onderdeel aan de focuspunten en de resultaten en randvoorwaarden 2026 van de strategische doelen te benoemen. Hiervoor worden jaarplannen ontwikkeld op zowel teamniveau als domeinniveau.

Net als vorig jaar wordt in het traject samen opgetrokken met de afdeling marketing, waardoor het niet nodig is om te wachten op de definitieve 1 oktober cijfers om de begroting uit te werken. Op basis van een betrouwbare prognose van de 1 september aanmeldingen kan een realistische prognose worden gemaakt van de definitieve instroom voor het studiejaar 2026/2027.

(maand)dag	Tw				Meival							Zor Zor Zor Zor Zor												Her					Kei Ker										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
<b>Begrotingsvoorbereiding / Input</b>																																							
Formats opstellen en versturen																																							
Rondje langs afdelingen F&C																																							
Formats invullen en retour																																							
Formats retour verwerken																																							
<b>Afstemmingsmomenten Begroting</b>																																							
Ronde 1 (Doorrekening & bijstelling)																																							
Ronde 2 (afstemming met domein)																																							
PVO																																							
Managementdag																																							
Updates begroting BDT																																							
<b>Planvorming</b>																																							
Domeinplannen																																							
HZ jaarplan																																							
<b>Besluitvorming</b>																																							
Advies AC																																							
Advies begroting HR																																							
Goedkeuren begroting RvT																																							

# Bijlage IV Toelichting Focuspunten

Strategische focuspunten	projecten
<b>Ambitie 0</b>	
Governance en organisatiestructuur en strategieontwikkeling	evaluatie en oriëntatie governance-structuur HZ
Weerbaarheid / integrale veiligheid	gericht op veerkracht, weerbaarheid en een veilige werk- en leeromgeving voor werkenden en studerenden,
Strategisch HR-beleid en organisatieontwikkeling inclusief HZ projectorganisatie	Ontwikkeling strategisch integraal HR beleid waaronder leiderschap, functiehuis, professionalisering, En de transitie naar een projectorganisatie.
Digitalisering & Cybersecurity	Groeien in volwassenheidsniveau's security, privacy en verantwoord AI normenkaders / Vergroten cyberweerbaarheid door pentesting, externe audit, implementatie SIEM/SOC, Cyberweerbaarheidstrainingen, risico managementsessies, simulaties i.c.m. Elearing component
Flexibilisering	Gericht op het ontwerp van flexibel onderwijs en onderwijslogistiek voor het werken in de waaier MBO-HBO-WO, interdisciplinair samenwerken, flexibele leeruitkomsten en Leven Lang Ontwikkelen (LLO).
<b>Ambitie 1</b>	
Transformatieprogramma's domeinen en bedrijfsvoering gericht op een toekomstbestendige HZ inclusief samenwerking in de Waaier	Innovaties in de primaire processen en de bedrijfsvoering gericht op een toekomstbestendige en toekomstgerichte HZ inclusief samenwerking in de Waaier en gericht op het verhogen van de baten, verlagen van onze kosten en de juiste medewerker op de juiste plek, nu en in de toekomst
LLO – PLD	Het verhogen van de LLO baten door het doorontwikkelen van LLO binnen HZ.
Studentsucces	Het verhogen van studentensucces door verbetering van de doorlopende leerlijnen vo-mbo-AD, meer aandacht voor

	studieswitchers (intern) ,begeleiding langstudeerders, en het verhogen van de stayrate internationaal en nationaal, inclusief werving
ADA Roosendaal	duidelijkheid ADA komt in 2026 - doorontwikkeling positionering AD onderwijs
<b>Ambitie 3</b>	
Batenstrategie 1e, 2e, 3e, 4e geldstroom / beschikbare fondsen	Batenstrategie 1e, 2e, 3e, 4e geldstroom uitwerken (incl opbrengsten LLO) gericht op strategische thema's en of bedrijfsvoering zoals cybersecurity en beschikbare fondsen Publiek Private Samenwerking water in Zeeland (was Deltaplatform); ook binnen New Waves. Heroriëntatie op samenwerking met Vlaanderen.
Clean Energy Integraal incl. nucleair.	Uitwerking rijksregiopakket nucleair, kenniscentrum nucleair en portfolio-ontwikkeling en professionalisering
<b>Ambitie 4</b>	
Community	Communitybuilding gericht op binding en behoud van de student aan de regio
Campusontwikkeling incl. faciliteiten en studentenhuisvesting	Verhogen campusbeleving studenten en aantrekkelijkheid campus. Draagt bij aan betere benutting faciliteiten door onderwijs, onderzoek en externen van o.a. het Impact Lab, JRCZ, PSD  En betreft de in gebruikname van het JRCZ fase 3 en start van uitwerking nieuw / verbouw kenniswerf vliissingen

# Bijlage V Allocatieregels

Het stelsel van allocatieregels heeft betrekking op de Normatieve Rijksbijdragen inclusief collegegelden. Alle additionele inkomsten worden rechtstreeks toegerekend aan die opleidingen resp. diensten die deze gelden genereren.

De allocatieregels worden jaarlijks getoetst bij het opstellen van de begroting. Hierbij wordt beoordeeld of de allocatieregels nog realistisch / passend zijn bij de organisatiewensen. Dit wordt gedaan door de meerjarenbegroting te toetsen aan het afgesproken kader uit de allocatieregels. Waar nodig worden na het begrotingsproces afspraken gemaakt over het aanpassen van de allocatieregels van het volgende jaar.

Tijdens het begrotingsproces 2026-2030 is er geen aanleiding geweest om de allocatieregels aan te passen. Wel zijn er een aantal specificaties / verschuivingen aangebracht:

- **Verschuiving:** De beheerslasten van huisvesting (die eerst onder het kader van overhead viel), zijn verplaatst naar het kader van huisvesting (waaronder voorheen alleen de afschrijvings-, verzekerings- en rentelasten vielen). Hiermee zijn alle huisvestingskosten onder één kader gebracht.
- **Verschuiving:** De bekostiging van alle COE's is ondergebracht onder het kader van de onderzoeksmiddelen. Het COE Deltaplatform maakte hier in het verleden al onderdeel van uit. Voor de COE's MnNext en CELTH is het afgesproken kader uit de meerjarenbegroting 2026-2030 overgeheveld naar de onderzoeksmiddelen. Hiermee worden de COE's uniform vanuit hetzelfde kader bekostigd.
- **Specificatie:** Binnen het kader van de innovatiemiddelen zijn een aantal onderdelen die vaste bekostiging vragen, structureel toegekend aan de betreffende organisatieonderdelen. Hiermee is zuiverder aangegeven welke middelen beschikbaar zijn voor innovatie.

## Vaststelling totale beschikbare middelen (NRB en Collegegelden)

De baten voor het kalenderjaar t zijn gebaseerd op de bekostigde inschrijvingen en graden van t-2. De gewogen bekostigde inschrijvingen en graden worden vermenigvuldigd met het zogenaamde studentgebonden financieringsbedrag uit de meest actuele nationale rijksbijdragebrief. Verder worden de middelen ten behoeve van de percentageopslag uit de nationale rijksbijdragebrief toegekend naar de opleidingen. Er wordt uitgegaan van prijzen die komen van de Vereniging hogescholen. Deze worden zo nodig door de HZ aangepast (bijv. t.b.v. looninflatiecorrectie).

Alle andere specifieke vergoedingen uit de nationale rijksbijdragebrief worden direct toegerekend naar de opleidingen en/of diensten die daar aanspraak op maken.

Op de NRB bedragen voor de HZ vindt een correctie plaats voor de opleidingen die plaatsvinden binnen de stichting Ada Roosendaal. Aanvullend wordt beoordeeld welke bedragen uit de NRB-brief

normatief zijn of uit voorgaande jaren gereserveerd zijn. Deze worden respectievelijk uitgesloten of aangevuld.

Bij de NRB bedragen worden de collegegelden toegevoegd. De collegegelden worden per opleiding toegerekend naar rato van de studentenaantallen op 1-10 van t-1 (voor 8/12) en van t (voor 4/12). De prognose voor deze studentaantallen is gebaseerd op de prognose van de betreffende budgethouder.

Na correctie van allocatieregels 1 en 2, wordt de belastbare component bepaald, waarop allocatieregels 3 tot en met 7 van toepassing zijn:

### **Allocatieregel 1. (P-profiel)**

De middelen die te maken hebben met de hogere bekostigingsfactor van 0,28 t.b.v. het instandhouden van laboratoria etc. worden zonder afroming rechtstreeks beschikbaar gesteld aan de betreffende laboratoria. Het restant gaat naar de technische opleidingen.

### **Allocatieregel 2. (huisvesting)**

Ter financiering van de huisvestingsgebonden kosten bestaande uit afschrijvings- en rentekosten, verzekeringen en huur wordt er € 620,- per bekostigingseenheid verrekend. Op het resterende bedrag wordt een verdelingsregel toegepast van 5,4% voor de beheerslasten van de huisvestingslocatie (elektriciteit/gas/water, schoonmaak, heffingen, etc.)

### **Allocatieregel 3 (personele voorzieningen)**

Ten behoeve van de financiering van voorzieningen (Voorziening WW, Voorziening BW, Voorziening WIA, Voorziening jubilea, Voorziening FPU etc.) wordt er jaarlijks 2,0% "gereserveerd" om de hiermee gemoeide lasten te financieren.

### **Allocatieregel 4 (overhead).**

Voor de organisatieonderdelen die centraal gefinancierd worden (CvB/ diensten en technische infrastructuur), worden middelen vrij gemaakt op basis van 35,1% van de daarvoor geldende grondslag. Deze is daarbinnen opgesplitst in 28,3% voor de diensten en 6,8% voor centrale functies onder het CvB.

### **Allocatieregel 5 (innovatie)**

Om het werken met domein-/ dienstenplannen financieel te stimuleren wordt er 6,5% opzij gezet ter nadere verdeling onder de opleidingen en diensten. Deze HZ-brede baten zijn bestemd voor het financieren van o.a. HZ-brede projecten, vernieuwingsprojecten binnen opleidingen, rendementsprojecten, stimuleringsprojecten etc.

Aanvullend worden aan deze middelen de rentebaten toegevoegd.

In 2027 zijn hierbinnen een aantal structurele componenten toegekend aan de reguliere kaders:

- Bekostiging COE's aan het onderzoek
- Bekostiging van accreditaties van opleidingen aan de diensten
- Bekostiging van vertalingen aan het LCC (onderwijs)
- Bekostiging van uitwisseling studenten aan de opleiding International Business (onderwijs)
- Bekostiging van buitenlandse talen aan de opleiding International Business (onderwijs)

- Bekostiging van het Lab Datascience JRCZ aan het onderwijs
- Bekostiging van de afdeling PLD aan het onderwijs

## **Allocatieregel 6 (onderzoek)**

Naast de directe toekenning van de NRB bedragen voor "ontwerp en ontwikkeling" wordt, vanuit de studentgebonden bekostiging, jaarlijks een vaste bijdrage toegerekend aan het onderzoek van 2,2%. Dit bedrag beweegt daarmee mee met totale omvang van NRB en collegegelden.

## **Allocatieregel 7 (onderwijs)**

Uit de resterende middelen worden binnen de opleidingen ook de centrale onderwijsfuncties bekostigd (minoren, LCC), hiervoor vind een correctie plaats op de DS-ratio van de opleiding. Ook de financiering van het management van het domein alsmede het domeinbureau en de gedecentraliseerde dienst O&K gebeurt door de opleidingen.

# Bijlage VI Samenvatting Kaderstellingen

Kaders	Kader	Basis
<b>Financieel</b>		
Financieel resultaat HZ	€ -474.169	Meerjarenbegroting 2026-2030
Kaders per organisatieonderdeel	zie bijlage II	hoofdpijnen van begroting
<b>Student</b>		
Instroom nieuwe studenten	1.346	Meerjarenbegroting 2026-2030
Opleidingsrendement na 5 jaar	> 63%	Realisatie +x%
Uitval in de propedeuse	< 25%	Realisatie +x%
NSE-score (algemene tevredenheid)	> 3,9	Strategische doelstelling 2026-2027
<b>Medewerkers</b>		
Ontwikkelgesprekken per medewerker	> 1	Personeelsbeleid
Professionaliseringsbudget*	3%	CAO
Medewerkersbeleving	> 7,0	Personeelsbeleid
Flexibele schil onderwijs	< 10%	Notitie beleid flexibiliteit 2023
Flexibele schil onderzoek	< 20%	Notitie beleid flexibiliteit 2023
Flexibele schil overhead	< 5%	Notitie beleid flexibiliteit 2023
Verzuimpercentage	< 5%	Personeelsbeleid
Dotatie verlofuren	0	Personeelsbeleid

\* uitgedrukt als % van de loonsom

# Bijlage VII Begrippenlijst

AD Associate Degree  
BDT Bestuur en Directie Team  
BVH domein Business, Vitality & Health  
BWW Bovenwettelijke Onderwijs & Wachtgeldregeling  
CvB College van Bestuur  
CHOI Centrum Hoger Onderwijs Informatie  
CoE Center of Expertise  
DCC Delta Climate Centrum  
DNA Deoxyribonucleic acid  
D/S-ratio Docent-student ratio  
DT Deeltijd  
DU Duaal  
EC's European credits  
EER Europees Economische Ruimte  
EV Eigen vermogen  
F&C De Dienst Finance & Control  
G-profiel Economisch en Sociaal-Maatschappelijk bekostigingsprofiel  
GPCM Global Projects & Change Management  
HBO Hoger Beroeps Onderwijs  
HEW domein Health, Education & Wellbeing  
HO Hoger Onderwijs  
HR Hogeschool Raad  
HV Huisvesting  
HZ Hogeschool Zeeland  
I&A De dienst Informatievoorziening en automatisering  
ICT Informatie & Communicatie Technologie  
IP-HZ Instellingsplan Hogeschool Zeeland  
ISO Interstedelijk Studenten Overleg  
JRCZ Joint Research Centrum Zeeland  
LSVB Landelijke studenten vakbond  
M&C De dienst Marketing & Communicatie  
Ministerie van OCW Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
MBO Middelbaar Beroeps Onderwijs  
NRB Normatieve Rijksbijdrage  
NSE Nationale studenten enquête  
O&O Ontwerp- en Ontwikkelingsgelden (is opgenomen in de NRB)  
P&C De dienst Planning & Control  
PDCA Plan Do Check Act  
PO Primair onderwijs  
P&OO De dienst Personeel en Organisatie Ontwikkeling  
P-profiel Technisch bekostigingsprofiel  
RvT Raad van Toezicht  
Schatkistbankieren Bankieren bij het ministerie van financiën  
SPOO Student en Proces gericht Onderwijs en Onderzoek  
SV Studievoorschot  
TWE domein Technology, Water & Environment  
TWZ The Work Zone  
UCR University College Zeeland  
VH Vereniging Hogescholen  
VO Voortgezet onderwijs  
VT Voltijd  
WIA Wet Invaliditeit en Arbeidsongeschiktheid  
WO Wetenschappelijk Onderwijs  
WW Wet op de werkloosheid