



UNIVERSITY
.....
OF APPLIED SCIENCES



JAAR
STUKKEN





IN 2018

4.774

STUDENTEN IN TOTAAL
(INCLUSIEF 76 STUDENTEN
ASSOCIATE DEGREES ACADEMIE
ROSENDAAL)

1.445

NIEUWESTUDENTEN
(INCLUSIEF 76 STUDENTEN
ASSOCIATE DEGREES ACADEMIE
ROSENDAAL)

879

**AFGESTUDEERDE
STUDENTEN**

479

**INTERNATIONALE
STUDENTEN**

IN CIJFERS

24
bachelor
opleidingen



51
nationaliteiten



4 succesvolle
visitaties



516
medewerkers

3

Centres of
Expertise



€ **3,2 miljoen**
Bedrijfsresultaat

KEUZEGIDS



3^e PLAATS
MIDDELGROTE
HOGESCHOLEN IN
NEDERLAND



8 OPLEIDINGEN
IN DE
TOP 3



**VLISSINGEN,
MIDDELBURG &
ROSENDAAL**

EDISONWEG
Te Vlissingen

HET GROENE WOOD
Te Middelburg

BOULEVARD BANKERT
Te Vlissingen

MILL HILLPLEIN
Te Rosendaal,
Associate degrees Academie
(ADA), samenwerkingsverband
tussen HZ University of Applied
Sciences en Avans Hogeschool

INHOUDS OPGAVE

HZ IN 2018	2
BESTUURSVERSLAG	5
1. VOORWOORD	6
2. VISIE EN BESTURING	8
2.1 Missie en visie	10
2.2 Kernwaarden	10
2.3 Kernactiviteiten	11
2.4 Profilering en zwaartepuntvorming.....	13
2.5 Besturing	15
2.5.1 Organisatietransitie.....	16
2.5.2 College van Bestuur.....	16
2.5.3 Raad van Toezicht.....	17
2.5.4 Hogeschoolraad – medezeggenschapsorgaan.....	19
2.6 Deelnemingen	21
2.7 Naleving branchecode	21
2.8 Klacht en beroep	24
3. RISICOMANAGEMENT	26
3.1 Risicomanagementsysteem	28
3.2 Planning & controlcyclus.....	29
3.2.1 BMO-cyclus	29
3.2.2 Financiële cyclus.....	30
3.2.3 Gesprekencyclus medewerkers.....	30
3.3 Voornaamste risico's en onzekerheden	31
3.3.1 Strategische risico's.....	31
3.4 Risicobeheersings- en controlesysteem.....	34
3.5 Evaluatie	34
4. CONTINUÏTEIT	36
4.1 Inleiding	38
4.2 Financiële prestaties 2018: samenvatting exploitatierekening 2018	38
4.3 Samenvatting balans en financiële ratio's	39
4.4 Claim rekenschap	40
4.5 Continuïteitsparagraaf.....	40
4.5.1 Beleid en realisatie	40
4.5.2 Kengetallen	41
4.5.3 Meerjarenbegroting	43
4.5.4 Overzicht van baten en lasten.....	45
5. HZ IN UITVOERING	48
5.1 HZ als gewaardeerde opleider van professionals	50
5.2 HZ als erkende kennispartner	52
5.3 HZ als lerende, professionele en vitale organisatie	54
5.4 HZ als een hogeschool met een internationale oriëntatie	55
5.5 HZ als groeiende hogeschool met een duurzaam perspectief	56
6. OVERIGE THEMA'S	58
6.1 Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.....	60
6.2 Helderheid bekostiging HO	61
6.3 Publiek-private arrangementen	62
6.4 Rapportage experiment flexibel onderwijs	62
6.5 Rapportage experiment vraagfinanciering	63
6.6 Profileringsfonds.....	63
6.7 Vergoedingen en declaraties bestuurders	65
6.8 Duurzaamheid	65
7. KWALITEITSAFSPRAKEN	66
7.1 Bestedingen 2018.....	68
7.2 Bestedingsplan HZ 2019 – 2024	68
7.3 Keuzes HZ.....	69
7.4 Financiën – beschikbare middelen.....	69
7.5 Toetsing door NVAO.....	70
7.6 Implementatie bestedingsplan	71
7.7 Verantwoording	71
BIJLAGEN	72
JAARREKENING	77
OVERIGE GEGEVENS	116

BESTUURS VERSLAG

20

JAARSTUKKEN

18



VOORWOORD

1

Voor u ligt het jaarverslag HZ University of Applied Sciences (HZ) 2018. Het is een jaar geweest dat in het teken heeft gestaan van de transitie naar een toekomstbestendige hogeschool in onze regio, én van de strategische initiatieven uit ons Instellingsplan (IP) 2018-2021. Nadat in 2017 collega's, studenten en het werkveld op ons verzoek meegedacht hebben over hoe we de komende jaren de grote uitdagingen tegemoet kunnen treden, hebben we begin 2018 alle inzichten verwerkt in een beleidsdocument waarin drie belangrijke pijlers zijn benoemd: structuur, leiderschap en cultuur. De eerste fase van de transitie betrof de structuur, het richten van de organisatie. Dit betekende dat HZ vanaf 1 januari 2019 over zou gaan naar een eenhoofdig College van Bestuur en een directieteam bestaande uit drie domeindirecteuren op het gebied van techniek, economie en sociale studies, en een directeur bedrijfsvoering. Medio 2018 ben ik benoemd tot nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Ultimo 2018 is na een zorgvuldig wervings- en selectietraject het nieuwe directieteam benoemd.

Als kind van de regio ben ik er trots op dat ik het vertrouwen heb gekregen om deze mooie functie te mogen vervullen. Ik ga graag de uitdaging aan om met studenten, beroepenveld en collega's HZ door te ontwikkelen. Een mooie hogeschool die betekenis geeft aan de regio en daarbuiten door middel van vernieuwend multidisciplinair onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Op deze wijze levert HZ een bijdrage aan de human capital agenda en het innoverend vermogen waardoor de economische structuur wordt versterkt. Ik ben ook buitengewoon verheugd dat het nieuwe directieteam bestaat uit collega's die hun sporen hebben verdiend op andere plekken binnen HZ. Zij hebben blijk gegeven van een grote ambitie, kracht en loyaliteit om met mij de doorontwikkeling van HZ vorm te geven.

Hoewel de transitie heel veel tijd en energie kost, is tegelijkertijd de ontwikkeling van HZ op het gebied van onderwijs en onderzoek verder gegaan. Het unieke onderwijsconcept, Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek, is doorontwikkeld. Tevens is vorm gegeven aan de verdere integratie van onderwijs en onderzoek door middel van het koppelen van onderzoeksgroepen en lectoraten aan de opleidingsteams. We hebben in dialoog met de studenten gewerkt aan de verbetering van de curricula.

Als hogeschool ligt onze focus in de eerste plaats op het uitstekend opleiden en in brede zin vormen van onze studenten, het merendeel mbo'ers en havisten uit onze regio, die hun vertrouwen in HZ hebben gesteld. We hebben in 2018 op vele gebieden resultaten geboekt

waar we trots op zijn. Ik noem onder andere: positieve beoordelingen bij de accreditatie van onze opleidingen, goede scores in de NSE en een top drie ranking in de Keuzegids, relevante praktijkgerichte onderzoeken, een gezonde financiële positie, portfolio-ontwikkeling (o.a. deeltijd bachelors en Associate degrees). Het laatste doen we in samenwerking met Avans Hogeschool in Roosendaal waar we de Associate degrees Academie zijn gestart. Verder vond in september 2018 de opening van onze mooie nieuwe locatie aan Het Groene Woud te Middelburg plaats. Een nieuw gebouw waar we allen zeer trots op zijn en waar een deel van de technische opleidingen hun intrek zullen nemen. Het gebouw wordt nog uitgebreid met het Joint Research Center, een state-of-the-art laboratoriumfaciliteit dat naar verwachting medio 2021 wordt opgeleverd.

Gaat dan alles heel goed? Nee, er is nog genoeg te verbeteren. We spannen ons dan ook elke dag weer samen in om zowel inhoudelijk als qua werkwijze ons kwaliteitsniveau voortdurend te verhogen. Het breed gedragen besef van waar we naartoe willen en wat dit van ons vraagt, vormt hierbij onze leidraad. Uiteindelijk gaat het maar om één ding: onze studenten een onvergetelijke, hoogwaardige opleiding bieden, verrijkt en verdiept door praktijkgericht onderzoek en persoonlijke vorming. We zijn ervan overtuigd dat de opleidingsteams daarin het verschil kunnen maken. Zij moeten verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs dat past bij hun studenten en bij hun werkveld. Vanuit ons Instellingsplan werken zij aan de doorontwikkeling van HZ. Dat vraagt om een bepaalde mate van decentralisering. Dat vergt tijd en aandacht voor nieuwe samenwerkingsvormen, verantwoordingsprincipes en professionalisering. Dit ontwikkelingstraject van onze organisatie behorende bij de transitie zal in 2019 verder aandacht krijgen. Onze stip op de horizon is dat we dit alles als zelfstandige kennisinstelling in deze regio kunnen blijven doen.

Als laatste wil ik stil staan bij het vertrek van mijn collega Adri de Buck als bestuurder van HZ. Hij heeft in belangrijke mate bijgedragen aan waar HZ nu staat: een prachtige, gewaardeerde en gezonde hogeschool. Ik heb veel geleerd in de tijd dat ik samen met hem het College van Bestuur mocht vormen en dank hem hiervoor. Samen met collega's, studenten en beroepenveld zullen we voortbouwen op het werk van Adri en deze mooie hogeschool doorontwikkelen indachtig ons Instellingsplan.

John Dane
Voorzitter College van Bestuur





WELKOM IN MIDDELBURG

In juli verhuisden HZ-studenten en -medewerkers symbolisch per boot van Vlissingen naar Middelburg. Daar werden zij namens de stad en haar inwoners welkom geheten door de burgemeester dhr. Harald Bergmann.



**VISIE EN
BESTURING**

2

2.1 MISSIE EN VISIE

In 2018 is ons nieuwe IP, looptijd 2018-2021, ingegaan. Dit IP is het resultaat van een intensief proces waaraan verschillende geledingen van onze hogeschool een bijdrage hebben geleverd. Enerzijds is het nieuwe IP een voortzetting van ons oude IP, anderzijds zijn er vanwege de veranderende maatschappelijke context nieuwe accenten gelegd. Uitgangspunt bij het opstellen vormde het duurzame continuïteitsperspectief van HZ als zelfstandige hogeschool. Wij zijn ervan overtuigd dat deze zelfstandigheid de beste waarborging vormt voor het optimaal kunnen bijdragen aan de samenleving, zowel regionaal als daarbuiten. Dit in partnerschap met collega-onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven en overheden in Zeeland, Nederland en ver daarbuiten.

Door middel van onze missie drukken wij uit waar wij voor staan. Wie zijn we? Wat willen we betekenen voor onze studenten, medewerkers en andere stakeholders? Onze missie geeft richting aan ons handelen. HZ profileert zich als de *Persoonlijke Hogeschool*. Persoonlijke aandacht, samenwerking, dialoog en waardengedreven onderwijs en onderzoek vormen hiervan de kern.

MISSIE HZ

WIJ ZIJN DE PERSOONLIJKE HOGESCHOOL DIE ONDERNEMENDE, INNOVATIEVE EN WAARDENGEDREVEN PROFESSIONALS OPLEIDT VOOR EEN DUURZAME EN GLOBALISERENDE SAMENLEVING DOOR VERNIEUWEND INTERDISCIPLINAIR ONDERWIJS, ONDERZOEK EN VALORISATIE.

Deze missie is vertaald in onze visie. Hierin beschrijven wij de plaats en de rol van HZ in de samenleving, zowel in de regio Zuidwest-Nederland als daarbuiten. Verder wordt geschetst voor wie wij onze diensten ontwikkelen en waardoor HZ zich onderscheidt in haar onderwijs en onderzoek. Ook de rol die studenten, werkveld en overige partners spelen in het onderwijs en praktijkgericht onderzoek en het karakter van ons portfolio worden in de visie verduidelijkt. De HZ-visie valt uiteen in de volgende 11 thema's:

1. HZ richt zich op ambitieuze studenten die hun talent willen ontwikkelen
2. HZ heeft een profiel op onderwijsconcept en op expertisedomeinen
3. HZ is de leverancier van hoger opgeleiden voor de regio
4. HZ is kernspeler voor innovatie in de regio
5. HZ is een internationaal georiënteerde hogeschool
6. HZ heeft een regionaal en (inter)nationaal partnernetwerk
7. HZ onderhoudt een actieve relatie met haar stakeholders
8. HZ heeft een innovatief portfolio aan praktijkgerichte opleidingen afgestemd op de beroepspraktijk
9. HZ kiest voor duurzaamheid
10. HZ is een lerende organisatie
11. HZ is een toekomstbestendige organisatie

2.2 KERNWAARDEN

HZ onderscheidt drie gekoppelde kernwaarden.

- INTEGRITEIT EN RESPECT
- VERTROUWEN EN REKENSCHAP
- SAMENWERKEN EN KWALITEIT

2.3 KERNACTIVITEITEN

De drie kernactiviteiten van HZ zijn het verzorgen van onderwijs, het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren van kennis.

Onze hogeschool leidt studenten op tot gewaardeerde professionals die een bijdrage leveren aan innovatie van de samenleving en de economie (de human capital agenda). HZ heeft een breed aanbod aan opleidingen afgestemd op de kennisbehoefte van de regio en daarbuiten. Ons opleidingsportfolio kent een breed scala aan bacheloropleidingen (voltijd/deeltijd) en Associate degree-opleidingen (voltijd/deeltijd), waarvan een deel in het Engels wordt aangeboden. Een masteropleiding is in ontwikkeling. Tijdens de studie biedt HZ haar studenten volop kansen om de opleiding in te richten naar gelang eigen ambitie en talent. Specialisaties, minoren, stage/studie in het buitenland en het extra-curriculaire Honours Programma zorgen ervoor dat elke student zijn of haar eigen specifieke pad kan volgen.

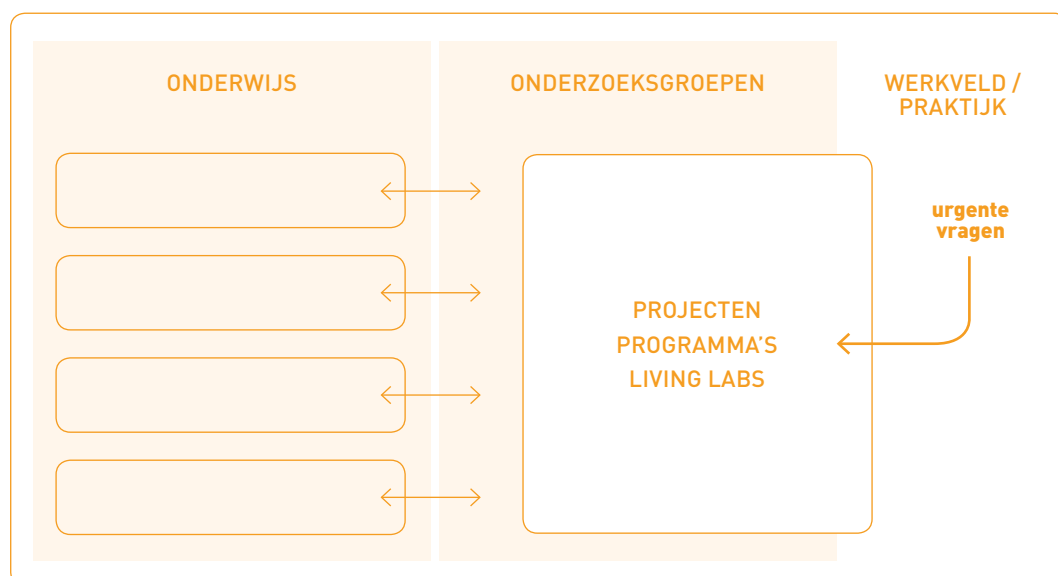
Verder biedt HZ diverse kortdurende cursussen en masterclasses aan gericht op professionals die zich willen bijscholen.

Het onderwijs wordt aangeboden vanuit meerdere locaties: de Edisonweg te Vlissingen, Boulevard Bankert te Vlissingen en Het Groene Woud te Middelburg. HZ startte samen met Avans Hogeschool per studiejaar 2018-2019 een Associate degrees Academie in Roosendaal (zie hoofdstuk 5).

Als erkende kennispartner beoogt HZ, door middel van onderwijs en multidisciplinair praktijkgericht onderzoek in samenwerking met studenten, bedrijven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen, bij te dragen aan innovatieve oplossingen voor de snel veranderende samenleving. Binnen HZ zijn onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar verbonden. Het overkoepelende thema Duurzame Dynamische Delta, met als speerpunten de expertisedomeinen Water, Energie en Vitaliteit, zorgt voor focus en zwaartepuntvorming van het praktijkgerichte onderzoek. Het onderzoek van HZ sluit aan bij de regionale maatschappelijke en economische agenda's, de nationale topsectoren en het Europese onderzoekskader Horizon 2020. HZ heeft op de drie verschillende expertisedomeinen lectoraten en onderzoeksgroepen ingericht waarin lectoren, docent-onderzoekers, studenten en vertegenwoordigers van het werkveld samen werken aan relevante vraagstukken. Daarnaast zijn er nog enkele andere lectoraten en onderzoeksgroepen die passen bij het brede karakter van HZ en/of aansluiten op de specifieke behoefte van de regio.

Naast de verankering van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen en onderzoeksgroepen, participeert HZ in verschillende Centres of Expertise (CoE's), samenwerkingsvormen tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid.

Binnen HZ zijn onderwijs, praktijkgericht onderzoek en vragen vanuit het werkveld onlosmakelijk met elkaar verbonden:



De vraag vanuit het beroepenveld vormt hierbij het vertrekpunt en wordt vertaald naar onderzoekscasussen voor het onderwijs. Vaak is de centrale onderzoeksvraag onderdeel van een maatschappelijke opgave en daardoor integraal van aard, waardoor er vanuit een divers consortium van partijen onderzoek wordt uitgevoerd. Dit consortium van stakeholders is een belangrijke voorwaarde om de nieuw ontwikkelde kennis en oplossingen goed in de praktijk te kunnen inpassen en te benutten. Na een proces van vraagarticulatie wordt de centrale onderzoeksvraag omgezet in deelvragen die de casussen vormen voor het onderwijs en onderzoek. Studenten, docenten, onderzoekers en vertegenwoordigers van externe stakeholders werken voorts samen aan de beantwoording van deze deelvragen. Op deze wijze zorgen we er samen voor dat opleidingen steeds aansluiten bij de urgenties van vandaag. De verworven kennis vanuit het praktijkgericht onderzoek wordt uiteindelijk ingezet voor de vernieuwing van onze opleidingen en de innovatie van de beroepspraktijk. De bewuste keuze van HZ om de rol van docent en onderzoeker te combineren komt de valoratie van het praktijkgericht onderzoek in de opleidingen ten goede.

Binnen de onderzoekscasussen worden studenten uitgedaagd om een onderzoekende houding te ontwikkelen en deze houding te benutten om kennis te ontwikkelen als antwoord op hedendaagse uitdagingen. Afhankelijk van het leerjaar, verplaatst het accent zich veelal van intern uitgevoerd naar extern uitgevoerd onderzoek. HZ-studenten kunnen bijvoorbeeld kiezen voor een onderzoeksminor, participeren binnen een onderzoeksgroep of meewerken in één van de (inter)nationale Living Labs die HZ rijk is. Living Labs vormen een setting waarin burgers, studenten, bedrijven en overheden samen aan complexe uitdagingen werken om tot innovatieve oplossingen te komen.

Als netwerkhogeschool onderhoudt HZ intensieve contacten met overheden, het bedrijfsleven en andere onderwijs- en kennisinstellingen. Samen wordt hard gewerkt om de gerealiseerde opbrengsten van ons praktijkgericht onderzoek tot economische en maatschappelijke waarde te brengen voor alle betrokkenen (kennis, competentie en innovatie). Het uitgangspunt is dat deze kernactiviteiten elkaar dusdanig versterken dat maximale impact voor student, docent, bedrijfsleven en omgeving gerealiseerd wordt.

De Smart Services Boulevard is het Kennis Transfer Office van HZ en faciliteert innovatieprojecten en praktijkgericht onderzoek in brede zin door acquisitie, projectmanagement, relatiebeheer en procesbegeleiding. Het Kenniscentrum Kusttoerisme geeft door middel van kennisontwikkeling en kennisoverdracht invulling aan de kennisvraagstukken van ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties, met als doel duurzame innovatie van de vrijetijdseconomie in kustregio's te faciliteren en zodoende de economische meerwaarde te stimuleren.

Het aan HZ verbonden Kenniscentrum Expertise en Valorisatiemanagement (EVM) faciliteert onze opleidingen en onderzoeksgroepen bij het opzetten van Living Labs en koppelt de nieuwe expertise aan reeds bestaande kennis. Een semantische wiki fungeert hierbij als kennisplatform en zorgt voor de gemeenschappelijke taal die transdisciplinaire samenwerking mogelijk maakt.

2.4 PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

HZ is een brede hogeschool met een helder profiel, waarbij de student centraal staat. HZ kent een dubbelprofiel, dat enerzijds gericht is op het onderwijsconcept Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek (SPOO) en anderzijds op inhoudelijke expertisedomeinen. De Duurzame Dynamische Delta vormt het overkoepelende thema voor onderwijs en onderzoek:

DUURZAME DYNAMISCHE DELTA



ONDERWIJS- CONCEPT

**Student- en procesgericht
onderwijs en onderzoek:**



Authentieke
beroeps-
situaties



Activeren tot
(samen)
leren



Ontwikkelen
tot autonome
professionals



EXPERTISE- DOMEINEN

**Internationale thema's passend
bij het DNA van de regio:**



Water



Energie



Vitaliteit

Via dit dubbelprofiel onderscheidt HZ zich nationaal en internationaal als kennisinstituut waarbinnen onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar verweven zijn.

STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Het Student- en Procesgericht Onderwijs en Onderzoek is gebaseerd op drie pijlers:

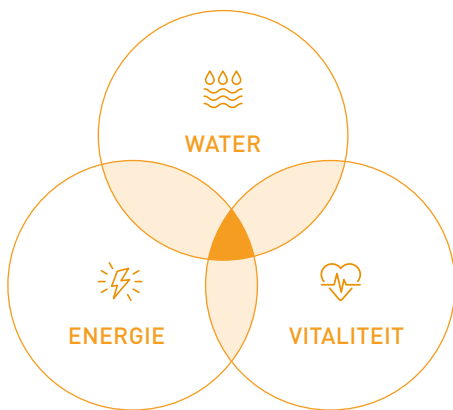
1. *Authentieke beroepssituaties*: De praktijk maakt onlosmakelijk deel uit van het onderwijs en onderzoek. Studenten werken aan actuele, realistische en waar mogelijk multi- en transdisciplinaire taken waarbij sprake is van echte opdrachtgevers.
2. *Activeren tot (samen) leren*: Onze docenten werken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

Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van verdere doorontwikkeling van curricula conform het SPOO-concept. Daarnaast is het opleidingsportfolio in 2018 verder uitgebreid en is gewerkt aan de versteviging van de koppeling tussen onderwijs en onderzoek.

EXPERTISEDOMEINEN

HZ onderscheidt zich op de expertisedomeinen Water, Energie en Vitaliteit. Deze expertisedomeinen sluiten aan bij het DNA van onze regio en opereren onder het overkoepelende thema Duurzame Dynamische Delta. De expertisedomeinen zijn daarnaast gebaseerd op wereldvraagstukken en zijn voor HZ zowel regionaal als nationaal en internationaal kansrijk. De groeiende wereldbevolking en de toenemende welvaart leggen een groot beslag op energie- en voedselproductie en de behoefte aan schoon water. Deze vraagstukken vereisen een andere inrichting van onze economie en maatschappij en daarmee ook van het onderwijs en onderzoek. Voor onderwijsinstellingen in deltagebieden bieden deze wereldvraagstukken unieke mogelijkheden om zich te profileren.

De expertisedomeinen kennen een overlap:



De cross-overs tussen de expertisedomeinen bieden voor HZ interessante kansen om te komen tot een multidisciplinaire benadering van onderwijs en onderzoek.

Op elk van haar expertisedomeinen heeft HZ lectoraten en onderzoeksgroepen. Daarnaast participeert HZ op ieder van de expertisedomeinen in Centres of Expertise:

- Centre of Expertise Delta Technology (penvoerder HZ, in samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam).
- Centre of Expertise Biobased Economy (penvoerder Avans Hogeschool, in samenwerking met HZ)
- Centre of Expertise Tourism, Leisure and Hospitality (penvoerder NHTV, in samenwerking met NHL Stenden Hogeschool en HZ).

Het Centre of Expertise Delta Technology (CoE DT) heeft zich in 2018 doorontwikkeld tot een netwerkorganisatie (platform) waarin 12 strategische partners in coalitie actief samenwerken om te komen tot relevante antwoorden op complexe vraagstukken rondom zeespiegelstijging en klimaatverandering. Dit op basis van duidelijk opdrachtgeverschap. Het lectorenplatform Delta & Watertechnologie is vanuit het hbo de initiatiefnemer om te komen tot contextrijke onderzoeksomgevingen (Living Labs). Binnen deze Living Labs gaan strategische partners van het Delta Platform en daarbuiten langdurige samenwerking aan. Studenten zijn vanuit stage, afstuderen, minoren en onderwijsprojecten actief betrokken bij de Living Labs (zoals 'Schouwen-Duivenland', 'Building with Sediment'). Daarnaast zijn docentonderzoekers en studenten ook actief binnen nieuw gestarte en reeds lopende langjarige onderzoeksprojecten, zoals 'Spelen met Stroming'.

Deelname van hbo-instituten is een voorwaarde geworden voor goedkeuring binnen tenders vanuit de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Dit mede door tussenkomst van het Delta Platform en het Lectoraten Platform. Hiermee is het pad geëffend om samenwerking tussen wo en hbo te intensiveren en extra onderzoeksbudget voor hbo-onderzoek te genereren. Ook op het gebied van onderwijsontwikkeling is vanuit het CoE DT in 2018 een mijlpaal bereikt. De vanuit het CoE DT ontwikkelde Master 'River Delta Development' is positief geaccrediteerd en klaar om in 2019 van start te gaan. Ontwikkeling en uitvoering is in handen van de in het CoE DT participerende hogescholen. Bovendien vervult het CoE DT een ambassadeursrol binnen nationale gremia om mede beleidsbeïnvloedend te kunnen opereren.

Het nieuw op te richten Centre of Expertise Water & Energy (CoE W&E) zal zich moeten ontwikkelen tot een nationaal erkend vertegenwoordiger van het beroepsonderwijs op het gebied van alternatieve energie en offshore wind in het bijzonder. Zowel ministeries (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; ministerie van Economische Zaken en Klimaat; ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) als belangenorganisaties (onder andere de Nederlandse WindEnergie Associatie) en overheidsorganisaties (zoals gemeenten, provincies, Sociaal-Economische Raad en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) betrekken het CoE bij hun visievorming en strategische planning. Waardering is er voor het streven om te komen tot een 'Kustcoalitie' waarbinnen de drie

hogescholen (HZ, InHolland, Hanze Hogeschool) het initiatief nemen om een vernieuwde vorm van CoE neer te zetten rondom de energietransitie in relatie tot water. Vooral de samenwerking met het mbo, andere hogescholen, het wo en TO2-instituten spreken daarbij tot de verbeelding. Op het gebied van onderwijs is een nieuwe minor Offshore Wind gestart die 100% vanuit het bedrijfsleven wordt ingevuld onder verantwoordelijkheid van HZ. Studenten uit meerdere sectoren nemen eraan deel.

Tot slot is in nauwe samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en NOC-NSF vanuit beide CoE's een aanpak ontwikkeld en in uitvoering om het belang van zowel de water- als de energiesector op een positieve wijze bij jongeren onder de aandacht te brengen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van topsporters die potentieel succesvol kunnen zijn tijdens de Olympische Spelen (zie www.dutchwavemakers.nl). Op regionaal Zeeuws niveau is het CoE W&E verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma 'Young Energy Society Challenge'(YESC) dat in opdracht van het Zeeuws Genootschap wordt uitgevoerd en bijdraagt aan het energiebewustzijn bij jongeren.

2.5 BESTURING

HZ is een stichting die bestuurd wordt door het College van Bestuur. Onder het College van Bestuur ressorteren academies en elke academie omvat verschillende opleidingen. De meeste opleidingen hebben een opleidingscoördinator. Van hieruit wordt onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek verricht. De academies worden aangestuurd door academiedirecteuren. Daarnaast kent HZ ondersteunende centrale diensten. Zij dragen zorg voor faciliterende, beleidsvoorbereidende- en uitvoerende werkzaamheden en worden aangestuurd door diensthoofden. De Raad van Toezicht houdt onder meer toezicht op de wijze waarop het College van Bestuur haar bevoegdheden uitoefent.

Schematisch ziet onze organisatiestructuur er als volgt uit:



2.5.1 ORGANISATIETRANSITIE

In 2017 hebben de voorzitter van het College van Bestuur en het Diensthoofd P&OO gereflecteerd op HZ als organisatie in het licht van haar toekomstbestendige en zelfstandige positie. Dit proces leidde tot een aantal door de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk geformuleerde besluiten met betrekking tot structuur, cultuur en leiderschap. In het kader van organisatietransitie, zullen eigenaarschap, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie belegd worden, waardoor er meer zelforganiserend vermogen en resultaatverantwoordelijkheid voor de opleidingen, diensten en onderzoeksgroepen ontstaat. In lijn met wens om te komen tot een eenhoofdig bestuur, besloot Adri De Buck na een loopbaan van 22 jaar aan HZ, waarvan de laatste tien jaar als voorzitter van het College van Bestuur, terug te treden als bestuurder. Hij is per 1 januari 2019 opgevolgd door John Dane, sinds 2014 werkzaam als lid College van Bestuur van onze hogeschool. De overgang naar een eenhoofdig bestuur is een onderdeel van de organisatietransitie. Omdat de wijziging van de organisatiestructuur (van zeven academies – waaronder één deeltijdacademie – naar drie domeinen en één deeltijdacademie) personele gevolgen had, heeft het College van Bestuur besloten tot een reorganisatie.

Begin 2018 heeft de Hogeschoolraad het College van Bestuur geadviseerd haar voorgenomen besluiten, inclusief de reorganisatie, uit te voeren. Gedurende 2018 zijn stappen gezet om te komen tot deze gewenste organisatie-inrichting. In goede onderlinge afstemming met de vakbonden werd op 26 juni 2018 een definitief akkoord bereikt over een sociaal plan dat van toepassing was op de academiedirecteuren van wie de functie kwam te vervallen als gevolg van de nieuwe organisatie-inrichting. In overleg met de vakbonden is de looptijd van het reorganisatieplan per 1 januari 2019 geëindigd omdat de boven-formativiteit van academiedirecteuren was opgelost.

Na een zorgvuldig doorlopen traject zijn op 12 november 2018 vier nieuwe directeuren benoemd, namelijk één directeur bedrijfsvoering en drie domeindirecteuren. Er zijn directeuren voor het domein technische opleidingen, het domein sociaal-maatschappelijke opleidingen en het domein economische opleidingen. Per 1 januari 2019 vormen de voorzitter van het College van Bestuur, de vier recent benoemde directeuren en de twee bestuurs-secretarissen het Bestuur en Directieteam (BDT).

2.5.2 COLLEGE VAN BESTUUR

Adri de Buck (voorzitter) en John Dane (lid) vormden in 2018 samen het tweehoofdig College van Bestuur van HZ. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategiebepaling, de sturing op de financiële positie en de realisatie van doelstellingen, het beleid en de daaruit voortkomende resultatenontwikkeling. Daarnaast draagt het College van Bestuur de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's voortkomende uit aan HZ verbonden activiteiten. Verder is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de hogeschool.

In het kader van professionalisering heeft het College van Bestuur in 2018 deelgenomen aan de bestuurdersconferentie van de Vereniging Hogescholen. De heer Dane is geïntroduceerd bij de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen en heeft daarnaast in 2018 diverse intervisiegesprekken gevoerd met collega-bestuurders, die in 2019 worden gecontinueerd.

Een overzicht van vergoedingen aan en de declaraties van de bestuurders is terug te vinden in hoofdstuk 6. Een overzicht van de nevenfuncties van het College van Bestuur is opgenomen op de HZ-website.

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Laatstgenoemde ziet onder meer toe op de wijze waarop het College van Bestuur haar bevoegdheden uitoefent. Vanuit die hoedanigheid beoordeelt de Raad van Toezicht jaarlijks zowel het collectieve als individuele functioneren van het College van Bestuur. Hiertoe werkt de Raad van Toezicht met een op de website gepubliceerde toezichtsvisie, toezichtkader en toetsingskader.

2.5.3 RAAD VAN TOEZICHT

De leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd op basis van een profielschets waarbinnen onafhankelijkheid, diversiteit, complementariteit en deskundigheid een prominente plaats innemen. Ieder lid is geselecteerd op specifieke expertises op bijvoorbeeld het gebied van onderwijs, bedrijfsvoering en beroepenveld.

De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2018:

NAAM	FUNCTIE	EERSTE BENOEMING	HERBENOEMING	AFTREDEN
MR. DRS. A.J.G. POPPELAARS	voorzitter	01-09-2012: lid 01-01-2013: voorzitter	01-09-2016 01-09-2020	01-09-2024
DRS. W.M.E TEUNE-KASBERGEN	vice-voorzitter	21-06-2010 (voordracht Hogeschoolraad)	01-07-2014 01-07-2018	01-07-2019
ING. J. KLOET	lid	01-01-2010	01-01-2014 01-01-2018 01-01-2019	01-09-2021
J. VAN DER HART	lid	01-09-2012	01-09-2016	01-09-2020
DRS. F. VERHAGEN RA	lid	01-01-2014	01-01-2018	01-01-2022
DR. M.S. MENÉNDEZ	lid	01-09-2018	01-09-2022	01-09-2026

Op 31 december is de heer N. van Mourik MPA teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. Hij is opgevolgd door mevrouw dr. M.S. Menendez die per 1 september 2018 is toegetreden.

Verder heeft de Raad van Toezicht in 2018 mede op advies van het College van Bestuur besloten tot een wijziging in van het schema van aftreden van de Raad van Toezicht. De benoeming van zowel de heer mr. drs. A.J.G. Poppelaars als de heer ing J. Kloet is verlengd. Gezien de omvang, complexiteit en mogelijke impact van ontwikkelingen waarmee HZ wordt geconfronteerd (o.a. demografische krimpregio, grote financiële huisvestingsinvesteringen, implementatie van organisatietransitie van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur) zijn de Raad van Toezicht en het College van Bestuur voorstander van een meer geleidelijke in- en uitstroom van leden RvT. Zij kiezen daarmee dus voor continuïteit. De heer Poppelaars heeft als voorzitter RvT een bijzondere positie gelet op zijn verantwoordelijkheid voor een goed functionerende Raad van Toezicht en College van Bestuur. Het is voor HZ van eminent belang dat de heer Poppelaars een zittingsperiode extra blijft. Gezien de rijke kennis en ervaring omtrent huisvestingsdossiers die de heer Kloet heeft opgebouwd tijdens zijn zittingsperiode, is het zeer gewenst dat hij langer betrokken blijft bij de voltooiing van de plannen voor het groene Woud fase 2 (JRC) dan aanvankelijk was besloten. Deze verlengingen zorgen ervoor dat het schema van aftreden voortaan beter in lijn ligt met de geest van de hbo-branchecode goed bestuur om 'zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van toezicht tegelijk aftreden'. De Hogeschoolraad is door de Raad van Toezicht geïnformeerd over het gewijzigde schema van aftreden.

Governance gerelateerde documenten, waaronder profielkenmerken van de Raad van Toezicht, hoofd- en nevenfuncties van de Raad van Toezicht, de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader van de Raad van Toezicht, zijn gepubliceerd op de HZ-website.

COMMISSIES RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht kent drie commissies, te weten de selectie- en remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. De heer Kloet heeft namens de Raad van Toezicht zitting in de Stuurgroep Huisvesting.

SAMENSTELLING	VERGADERINGEN 2018	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
selectie- en remuneratie-commissie mr. drs. A.J.G. (Toine) Poppelaars drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen Johan Kloet – tijdelijke basis	26-04-2018 18-05-2018 17-09-2018	• Bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht • Bezoldiging College van Bestuur • Organisatietransitie • Benoeming voorzitter College van Bestuur
auditcommissie ing. J. (Johan) Kloet J. (Hans) van der Hart drs. F. (Frank) Verhagen RA	06-06-2018 06-09-2018 03-12-2018	• Management letter 2018 • Bestuursverslag incl. Jaarrekening - 2017 • Begroting 2019 en Meerjarenprognose 2019-2023 • Accountantscontrole Holding BV • Keuze accountant • Instroomontwikkeling • Kaderbrief 2019 • Treasurystatuut • Fraudechecklist
commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen* Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld. M.i.v. 01-09-2018 is dr. M.S. (Susana) Menéndez toegetreden.	19-06-2018	• Voorbereidingen Instellingstoets Kwaliteitszorg • Resultaten en bevindingen recente opleidingsaccreditatie • Uitkomsten en opvolging kwaliteitsmetingen • Voortgang rondom praktijkgericht onderzoek • Onderwijsinnovatie

* Mevrouw Teune-Kasbergen heeft gedurende 2018 veelvuldig contact gehad met personen werkzaam bij andere hogescholen en organisaties als de NVAO, NQA en de Vereniging Hogescholen. Hierbij is gesproken over de impact van landelijke ontwikkelingen op het HZ-kwaliteitsbeleid gericht op onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Intern spreekt mevrouw Teune-Kasbergen regelmatig met het diensthoofd Onderwijs, Onderzoek & Kwaliteit en de voorzitter van het College van Bestuur, waarvan zij vervolgens melding deed in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

ROLLEN RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht ondersteunt en adviseert het College van Bestuur. Hierbij vervult de Raad van Toezicht afwisselend en aanvullend de rol van werkgever, toezichthouder, adviseur en strategisch partner. Extern gericht komt daar de ambassadeursrol bij.

Vanuit haar toezichthoudende en adviserende rol is de Raad van Toezicht in 2018 nauw betrokken geweest bij de ontwikkelingen aangaande de organisatietransitie en de reorganisatie die hieraan verbonden was. Zij heeft haar goedkeuring verleend aan de bijbehorende besluitvorming aangaande deze onderwerpen. Verder is goedkeuring verleend aan besluiten aangaande de begroting en investeringen op het gebied van huisvesting.

Vanuit haar adviserende rol fungeert de Raad van Toezicht als kritisch klankbord voor het College van Bestuur. Tijdens vergaderingen, themabijeenkomsten, informele bijeenkomsten en werkbezoeken geeft de raad actief invulling aan deze rol die gekenmerkt wordt door een vertrouwelijk karakter. Hetzelfde wederzijds vertrouwen kenmerkt de rol van de raad als strategisch partner van het College van Bestuur. Vanuit deze rol is de raad deelgenoot van en participeert zij in de strategische besluitvorming. De rol van strategisch partner is nadrukkelijk vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement.

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

RAPPORTAGE OVER 2018

De Raad van Toezicht is in 2018 bijeengekomen in vergaderingen met diverse geledingen. Naast de hieronder genoemde bijeenkomsten, vindt tevens periodiek overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur plaats.

- *Regulier overleg*

In 2018 hebben negen reguliere vergaderingen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur plaatsgevonden. Terugkerende gespreksonderwerpen zijn geweest: governance, de managementletter van de accountant, het bestuursverslag, de jaarrekening, het remuneratierapport, de hoofdlijnen van het financieel beleid, de begroting, de meerjarenprognose, huisvesting en kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Voorafgaand aan het reguliere informeert het College van Bestuur de raad middels een informatierapportage op de voortgang van in onderling overleg vastgestelde beleidsterreinen. In 2018 is vooral veelvuldig gesproken over toekomstbestendigheid van HZ, de gewenste doorontwikkeling van de organisatie en de gevolgen die dit heeft voor de inrichting van het bestuur en de directie.

- *Overleg met de Hogeschoolraad*

Tussen de Raad van Toezicht en de Hogeschoolraad vindt twee maal per jaar formeel overleg plaats. In 2018 stonden beide overleggen in het teken van de transitie, de reorganisatie en het wervingsproces om te komen tot een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Er is onder andere gesproken over de procedure en planning om te komen tot een advies. Tevens is de Hogeschoolraad gevraagd om met één studentlid en één personeelslid zitting te nemen in de sollicitatiecommissie die gevormd wordt ten behoeve van de werving van een nieuwe voorzitter College van Bestuur. De door de Hogeschoolraad geformuleerde aandachts- en verbeterpunten op dit functieprofiel zijn door de Raad van Toezicht meegenomen en verwerkt in het opstellen van dit profiel. Dit heeft ertoe geleid dat de Hogeschoolraad heeft geadviseerd het profiel van de voorzitter College van Bestuur en de directieprofielen vast te stellen en de werving te starten.

EVALUATIE

In 2018 heeft de Raad van Toezicht besloten haar eigen functioneren te laten evalueren door een externe, te weten Turner. Uitvoering van die evaluatie is gepland in het voor jaar van 2019.

2.5.4 HOGESCHOOLRAAD – MEDEZEGGENSCHAPSORGAAN

De Hogeschoolraad is het medezeggenschapsorgaan van HZ. HZ kent een ongedeelde Hogeschoolraad; de personeels- en studentengeleding vormen samen het medezeggenschapsorgaan. Conform het medezeggenschapsreglement kent de Hogeschoolraad een Dagelijks Bestuur (DB) dat bestaat uit drie leden waarvan één student-lid. In zittingsjaar 2018 maakten acht medewerkers en acht studenten onderdeel uit van de Hogeschoolraad.

BELANGRIJKE THEMA'S IN 2018

In 2018 werd de Hogeschoolraad geconfronteerd met ontwikkelingen die ervoor hebben gezorgd dat het een intensief jaar was voor de Hogeschoolraad. Zo is de raad nauw betrokken geweest bij de wervingsprocedure en de benoeming van een nieuwe voorzitter College van Bestuur, de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken, de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de totstandkoming van het HZ-IP 2018-2021. Daarnaast werd de Hogeschoolraad proactief meegenomen in de ingezette transitie en was zij betrokken bij het overleg over de reorganisatie.

REGULIER OVERLEG HOGESCHOOLRAAD – COLLEGE VAN BESTUUR

De Hogeschoolraad heeft zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht als gesprekspartner en vergadert normaal gesproken met beide partijen volgens een vast patroon. Gezien de hierboven genoemde thematiek heeft er in 2018 echter frequenter overleg plaatsgevonden dan gebruikelijk. De Hogeschoolraad en het College van Bestuur kwamen twaalf maal bijeen. In sommige gevallen betrof het extra ingelast overleg aangaande bovenstaande genoemde onderwerpen. Echter ook de meer reguliere onderwerpen die aandacht behoefden, zoals de Kaderbrief, OER, Uitvoeringsregelingen en de begroting kwamen aan bod.



ZEEMIDDAG

In 2018 vond tweemaal een informeel overleg plaats tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur in de vorm van een zogenaamde Zeemiddag. In maart stond deze bijeenkomst geheel in het teken van de reorganisatieplannen. De Hogeschoolraad sprak die middag intern (in afwezigheid van het College van Bestuur) over de adviesaanvraag organisatietransitie en het profiel voorzitter College van Bestuur. Tijdens de tweede Zeemiddag in oktober stonden de kwaliteitsafspraken op de agenda. In de maanden september en oktober werd intensief overlegd over de ontwikkeling van deze afspraken. De Zeemiddag werd gebruikt om te komen tot een verdieping van het werkdocument kwaliteitsafspraken. In een presentatie deelden de studentleden hun visie over de te zetten accenten bij het verdelen van deze middelen. Ook werd een flowchart ontworpen ten behoeve van de verdeling van het centrale en decentrale deel van de middelen. In een follow up van deze bijeenkomst zal dit nader worden uitgewerkt en zullen criteria worden opgesteld ten behoeve van de aanwending ervan.

INTERSTEDELIJK STUDENTEN OVERLEG

Reeds sinds 2015 is HZ volwaardig lid van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). In 2018 bezocht een afvaardiging van de studentleden van de HR de algemene vergaderingen en enkele groepsbijeenkomsten van het ISO. De studentleden waren tevens aanwezig bij de informatiebijeenkomst met betrekking tot de kwaliteitsafspraken. Hier lieten zij zich informeren over de rol van de medezeggenschap in haar geheel en dievan de studenten in het bijzonder bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken.

BONDEN

De Hogeschoolraad sluit aan bij het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen het College van Bestuur en de Cao-partners. Voorafgaand aan deze bijeenkomst, voert de Hogeschoolraad vooroverleg met de vakcentrales AOb, Abvakabo, CMHF en UNIEFNTO. In 2018 is binnen dit verband veelvuldig gesproken over de organisatietransitie en de reorganisatie op directieniveau hetgeen heeft geresulteerd in het sociaal plan dat in 2018 zijn beslag heeft gehad.

ADVIES- EN INSTEMMINGSAANVRAGEN HOGESCHOOLRAAD

In het medezeggenschapsreglement HZ is vastgelegd welke besluiten van het College van Bestuur ter advies of instemming aan de Hogeschoolraad dienen te worden voorgelegd. In 2018 heeft dit geleid tot de volgende aanvragen:

DOCUMENT	INSTEMMING / ADVIES	BESLISSINGSDATUM
HZ begroting 2018	positief advies	27 februari 2018
Instellingsplan 2018 - 2021	instemming	14 maart 2018
Reorganisatieplan	positief advies	26 april 2018
Profiel voorzitter College van Bestuur	positief advies aan Raad van Toezicht	26 april 2018
OER en Minorengids	instemming	26 juni 2018
Benoeming vertrouwenspersoon	positief advies	9 juli 2018
Regeling Noodfonds HZ studenten	instemming	9 juli 2018
Kaderbrief begroting 2018	instemming	20 september 2018
OER en UR Experimentele leeruitkomsten	instemming	31 oktober 2018
Kwaliteitsafspraken	instemming	31 oktober 2018
OER Master River Delta Development	instemming	6 december 2018

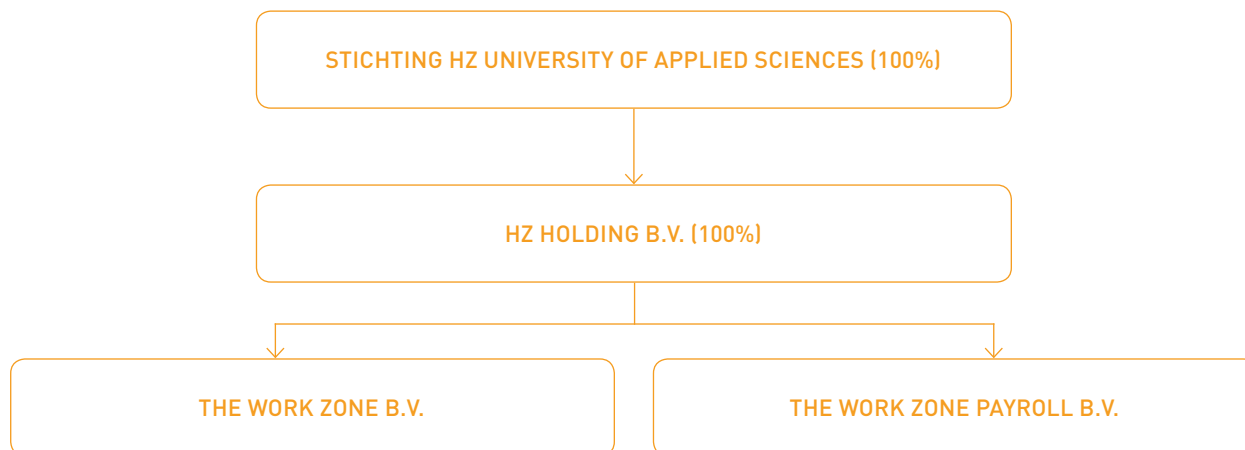
In 2018 bracht de raad éénmaal een ongevraagd advies aan het College van Bestuur uit inzake het wervingstraject van de domeindirecteuren. De raad vroeg daarbij om dit wervingstraject volgens de HZ-norm direct open te stellen voor alle HZ-medewerkers in plaats van gedurende een periode alleen voor de huidige directieleden. In het overleg tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur in juni 2018 lichtte het College van Bestuur haar keuze toe. Het bestuur vond het van belang de academiedirecteuren reeds in deze fase inzicht te geven in het profiel zodat zij een goede afweging konden maken tussen solliciteren of gebruikmaken van het sociaal plan. Na deze periode zijn de vacatures intern opengezet voor alle HZ-collega's. De Hogeschoolraad vond deze afweging aanvaardbaar en schaarde zich achter het verloop van de wervingsprocedure.

PROFESSIONALISERING HOGESCHOOLRAAD

Elke twee jaar maakt de Hogeschoolraad gebruik van de door het College van Bestuur geboden scholingsmogelijkheden. In 2018 heeft de Hogeschoolraad geen scholing gevolgd. Wel riep de raad de hulp van een externe deskundige in ten behoeve van de behandeling van het reorganisatieplan.

2.6 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 1 Schematische weergave van de deelneming van HZ in TWZ B.V. en HZ Payroll The Work Zone B.V.

2.7 NALEVING BRANCHECODE

ONAFHANKELIJKHEID EN TEGENSTRIJDIG BELANG

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

De onafhankelijkheidsverklaring van de Raad van Toezicht is gepubliceerd op de website van HZ.

In 2018 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur.



HORIZONTALE DIALOOG

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur zorgt voor de betrokkenheid van in- en externe belanghebbenden bij de beleidsontwikkeling en met hen communiceert over de uitvoering daarvan. In 2018 heeft het College van Bestuur hier op diverse manieren uitvoering aan gegeven. Er vond (periodiek) overleg plaats in de gehele onderwijskolom, bijvoorbeeld met Pontes Pieter Zeeman, Scaldia, University College Roosevelt (UCR) en delegaties van Universiteit Gent en Hogeschool Zuyd. Ook nam het College van Bestuur deel aan onder andere het Zeeuws Bestuurdersoverleg Onderwijs en Opleidingsschool Zuidwest.

Ten behoeve van het opzetten van een Innovatiecluster Campus Zeeland (werknaam) en in verband daarmee de realisatie van een Joint Research Center (een nieuw gebouw voor allerlei laboratoria waarin overheden, ondernemers en kennisinstellingen gaan samenwerken; werknaam JRC) is veelvuldig bestuurlijk overlegd met UCR, Scaldia, de provincie Zeeland en de gemeente Middelburg.

Met UCR, de gemeente Middelburg en de gemeente Vlissingen is gesproken over de ontwikkeling van het stadsgewest Middelburg – Vlissingen, mede met betrekking tot studentenhuysvesting. Als bestuurslid van het DCO-netwerk (Dienstencentrum Onderwijs) is de heer Dane in 2018 aangesloten bij de bijeenkomsten van dit samenwerkingsverband. Doelstelling van het DCO-netwerk, waarbij vijftien instellingen uit het vo, mbo hbo en wo zijn aangesloten, is het borgen van kwalitatief hoogstaande, marktconforme dienstverlening en het leveren van aantoonbare besparing op bedrijfsprocessen en bedrijfsvoering binnen het onderwijs.

In oktober bracht de heer Minnée, directeur Vereniging Hogescholen, een bezoek aan HZ. Buiten het College van Bestuur sprak de heer Minnée ook met HZ-studenten en docenten om zich zo een breed beeld te vormen van onze hogeschool.

In april sloot het College van Bestuur aan bij het bezoek van de heren Terpstra (aanjager van het Zorgpact) en Gerritsen (secretaris-generaal ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport) aan Zeeland. Doelstelling van het bezoek was het doornemen van de stand van zaken betreffende het Zorgpact en het bevorderen van de kennisuitwisseling op regionaal en landelijk niveau. Tot slot heeft HZ in 2018 de heren Hofman en Van der Meer, directeur en adjunct-directeur hoger onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mogen verwelkomen. Hierbij is onder andere gesproken over de kwaliteitsafspraken, de rol van HZ als hogeschool in een krimpregio en de samenwerking met andere Zeeuwse onderwijskolommen.

RADEN EN COMMISSIES

In de aan HZ verbonden raden en commissies gaan onze studenten en medewerkers het gesprek aan met elkaar, het beroepenveld en andere belanghebbende partijen.

Het *studentenoverleg* (SO) zou zich primair moeten richten op de verbetering van (de uitvoering van) het onderwijs en het vergroten van de studentbetrokkenheid. Aan dit overleg zouden de academiedirecteur, de opleidingscoördinatoren en de studenten deelnemen. Onderwerpen die in 2018 op de agenda stonden zijn onder andere huisvesting, de Nationale Studenten Enquête, de HZ-website, HZ Personality, communicatie richting studenten, deeltijdonderwijs en het jaarrooster. Binnen de Academie voor Economie & Management is besloten in 2018 geen bijeenkomsten van het SO te organiseren. De vrijgekomen tijd is ingezet aan de scholing van de leden van de opleidingscommissies. In 2019 wordt gekeken naar een nieuwe, andere vorm van studentenoverleg dat aansluitend op de (nieuwe) rol van de opleidingscommissies van toegevoegde waarde kan zijn.

De *opleidingscommissie* (OC) wordt gevormd door aan de opleidingen verbonden medewerkers en studenten en een beroepenveldvertegenwoordiger. De OC adviseert de academiedirectie dan wel het College van Bestuur over (onderwijsgerelateerde) zaken betreffende de opleiding. In de bijeenkomsten in 2018 is met betrekking tot kwaliteitszorg onder andere gesproken over de studentenevaluaties en accreditaties. Ook het jaarrooster, het blokkensysteem, de kwaliteitsafspraken, het HZ-IP en de studieverenigingen waren onderwerp van gesprek. Verder is van gedachten gewisseld over de organisatietransitie, wat gaan de betrokkenen hiervan merken in de praktijk? Binnen de Academie voor Economie & Management heeft in 2018 academiebrede scholing van de opleidingscommissies plaatsgevonden (Basisleergang Opleidingscommissies hbo verzorgd door Onderwijs.pro) teneinde de Wet Versterking Bestuurskracht goed te verankeren. Alle OC's hebben in 2018 tevens goedkeuring verleend aan de OER en bijbehorende uitvoeringsregelingen.

De *beroepenveldcommissie* (BVC) kent de grootste externe afvaardiging en draagt zorg voor de continue verbetering van de aansluiting van het beroepenveld op het opleidingsprofiel. In 2018 is binnen de BVC's onder andere gesproken over de inhoudelijke aansluiting van nieuwe curricula op de beroepspraktijk, real-life casuïstiek, de afstudeereisen, SPOO en de jaarplannen van de opleidingen. De opleidingen Pedagogiek en Social Work hebben een gezamenlijke BVC waarin onder andere de GGZ, gemeente, welzijnsorganisaties, gedwongen hulpverlening,

scholen en kinderopvang vertegenwoordigd zijn. In 2018 zijn in deze BVC drie specifieke onderwerpen centraal gezet die bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het curriculum en de BVC te weten: actuele werkveldontwikkelingen, het nieuwe landelijke opleidingsdocument Social Work en de toekomstige invulling van de BVC.

De *Raden van Advies* (RvA) zijn per academie ingesteld en kennen een meer strategisch karakter. De raden bestaan uit het management van de aan de academie verbonden opleidingen en externe leden die beschikken over hooggekwalificeerde kennis en ervaring, een breed (inter)nationaal netwerk en aantoonbare affiniteit met het onderwijs. Gezamenlijk hebben zij in 2018 onder andere gesproken over de doorontwikkeling van HZ, het nieuwe IP, de Associate degrees Academie, bij- en nascholing en de Centres of Expertise. De externe leden deelden daarnaast belangrijke brancheontwikkelingen waarop HZ in dient te springen.

STRATEGISCHE SAMENWERKING

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur strategische samenwerking zoekt met andere kennisinstellingen, bedrijven en organisaties om de HZ-missie en doelstellingen te realiseren. In 2018 heeft het College van Bestuur hier onder andere op de volgende wijze invulling aan gegeven:

- Met collega-onderwijsinstellingen University College Roosevelt en Scilda vond veelvuldig overleg plaats in het kader van de totstandkoming van het Joint Research Center en het innovatiecluster.
- Met collega-onderwijsinstellingen uit het po, vo en mbo uit Zeeland en West-Brabant zijn in 2018 gesprekken gevoerd over een doorstart van het project 'Opleiden in de School'. Doelstelling van dit project is het gezamenlijk opleiden van toekomstige leraren waarbij werkplekleren het uitgangspunt vormt van het curriculum.
- In 2018 is de Associate degrees Academie in Roosendaal van start gegaan.
- Ook in het kader van externe validering van toetsing en examinering werkt HZ samen met collega-hogescholen. In juni 2018 vond het vijfde symposium van het Platform Leren van Toetsen plaats, een samenwerkingsverband tussen elf hogescholen, waaronder HZ, dat streeft naar ontwikkelen van kennis en tools voor docenten in het hbo.
- Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen HZ en haar partners zich onder meer op het ontwikkelen van onderwijsprogramma's, exchange programs en het beschikbaar stellen van onderwijskundige expertise. In april sloot HZ een Memorandum of Understanding met de Pattimura Universiteit uit Ambon. Studenten en docenten (onderzoekers) kunnen door deze overeenkomst deelnemen aan uitwisselingsprogramma's. HZ gaat langdurige internationale banden aan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de viering van de tienjarige samenwerking tussen HZ en de Shanghai Maritime University met het minisymposium 'Applied Research Masterpiece'.
- In 2018 vonden verkennende gesprekken plaats met als doel in 2019 te starten met het Living Lab Science in Residence (SIR) Vlissingen, een samenwerkingsverband tussen HZ en de gemeente Vlissingen. Binnen deze SIR staat de ontwikkeling van een strategische visie in het kader van de omgevingswet centraal. In deze wet is de inrichting van de omgeving onlosmakelijk verbonden met de aspecten als het welzijn van mensen, natuur, infrastructuur en water.
- November 2018 vond de kick-off van Het Zout plaats, een fysieke werkplek binnen het Living Lab Schouwen-Duiveland, een samenwerkingsverband tussen HZ, de gemeente Schouwen-Duiveland en de middelbare school Pieter Zeeman te Zierikzee. Bijzonder aan de samenwerking is de doorlopende leerlijn (vo-mbo-hbo-wo) die gecreëerd is. Daarmee wordt nieuw perspectief geboden aan leerlingen en studenten en worden mogelijk startups en nieuwe banen gecreëerd. Met 'Het Zout' ontstaat er een unieke onderwijsomgeving op het gebied van de duurzame delta.
- In november ondertekenden Vlaamse en Nederlandse bedrijven, kennisinstututen en onderwijsinstellingen een intentieverklaring voor het samenwerkingsplatform Slimme Delta Oplossingen. Doelstelling van deze samenwerking is samen op te trekken en slimme oplossingen te bedenken voor de uitdagingen die de Vlaams-Nederlandse Delta biedt.
- In november tekenden alle vijftien reguliere Nederlandse maritieme beroepsopleiders, waaronder HZ, een intentieverklaring die moet leiden tot nog intensievere samenwerking en afstemming. Focus van de samenwerking ligt op het versterken van een aantrekkelijke en duurzame opleidingsinfrastructuur voor de maritieme sector. De samenwerking tussen de instellingen is in meerdere opzichten uniek. Zo wordt samengewerkt over de gehele maritieme beroepskolom van vmbo tot hbo en worden studenten binnen de maritieme beroepsopleidingen opgeleid voor zowel de nationale als de internationale arbeidsmarkt.



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

2.8 KLACHT EN BEROEP

Zoals voorgeschreven door de Wet op Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, kent HZ een College van Beroep voor de Examens (CBE) en een Geschillenadviescommissie.

In 2018 zijn 17 beroepsschriften ingediend bij het CBE, een afname ten opzichte van de 22 ingediende beroepsschriften in 2017.

BESLUITEN CBE 2018				
Onderwerp beroepsschrift	Aantal	Aantal ongegrond	Aantal gegrond	Overig - minnelijke schikking - beroep ingetrokken - beroep vervallen - beroep niet ontvankelijk
NBSA	6	1 (later bij CBHO gegrond)		3 x minnelijke schikking
				2 x beroep ingetrokken
Vermoeden fraude / plagiaat	2			2 x minnelijke schikking
Verplaatsen tentamen	2			2 x schikking
Extra kans	5	1	1	3 x minnelijke schikking
				1 x ingetrokken
Beroep tegen beoordeling	1	1		
Vervallen resultaten	1	1		
Totaal	17	4	1	12

De Geschillenadviescommissie is in 2018 niet bijeen gekomen. In 2018 is geen ad hoc klachtencommissie (ex artikel 9.1 Algemene wet bestuursrecht, Awb) bijeen gekomen.

Voor de behandeling van klachten van medewerkers heeft HZ een Klachtenreglement medewerkers HZ. Dit reglement voorziet in de te volgen procedure bij het indienen en afhandelen van klachten. In het reglement is titel 9.1. van de Awb van toepassing verklaard. In 2018 zijn geen klachten binnengekomen.





MEER MOGELIJKHEDEN

In oktober werd de Associate Degree Academy, een samenwerkingsverband met Avans, officieel geopend. Hiermee wordt het opleidingsportfolio van HZ uitgebreid en voorzien in de behoefte van Zeeuwse jongeren om dicht bij huis in twee jaar een praktijkgericht hbo-diploma te kunnen halen.



RISICO- MANAGEMENT

3

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee HZ wordt geconfronteerd, en de manier waarop hiermee wordt omgegaan.

3.1 RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

HZ heeft een risicobeheersing- en controlesysteem. Door middel van dit systeem worden risico's geïdentificeerd, gekwantificeerd en beheersmaatregelen genoemd, met als doel het waarborgen van het bereiken van doelstellingen. Het uitgangspunt hierbij is dat 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 HZ verkent en mogelijkheden tot verdere ontwikkeling en innovatie van de instelling aangrijpt. Er wordt te allen tijde gezocht naar een verantwoorde balans tussen risico en beheersing.

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

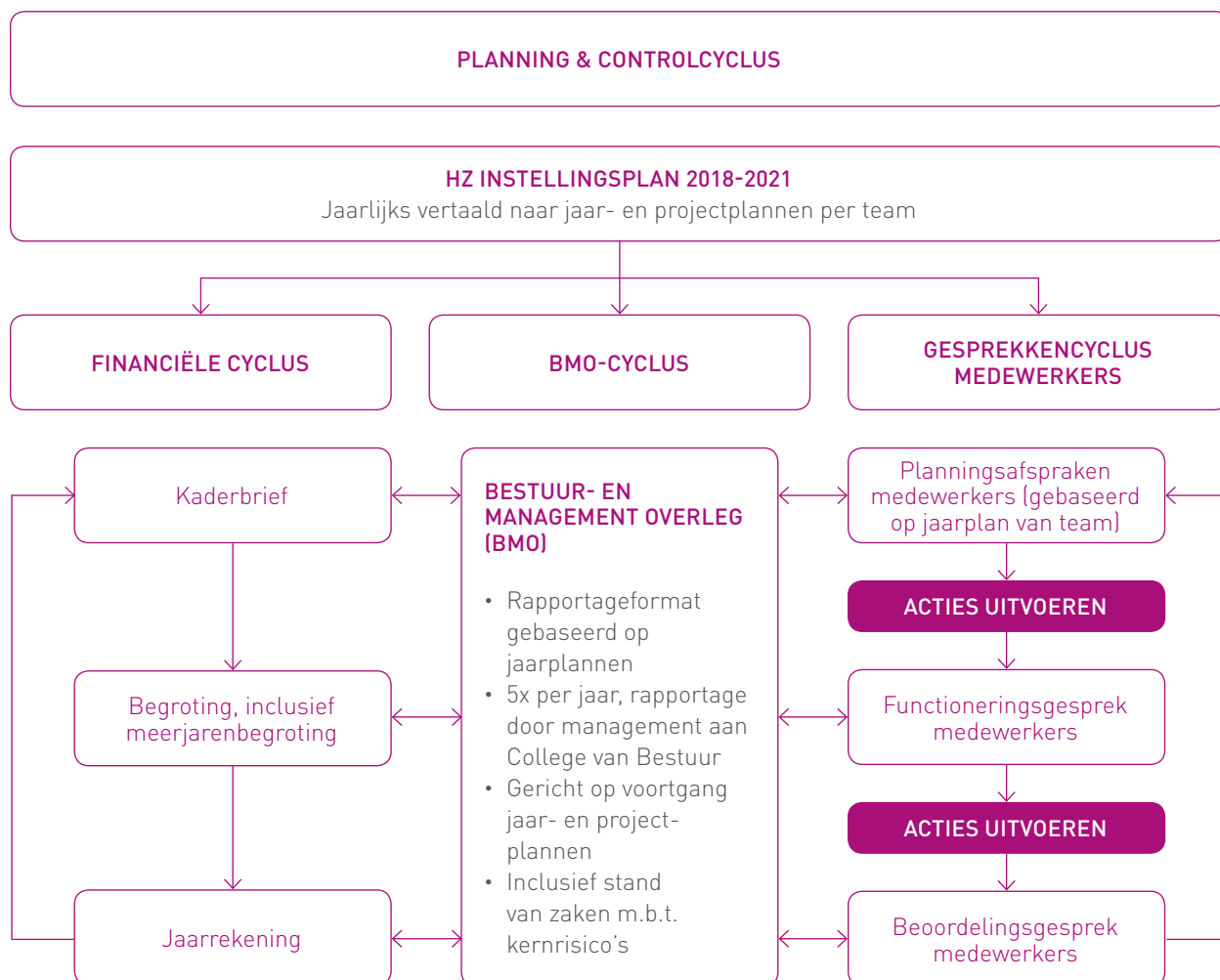
Vervolgens is vanuit deze 25 geïdentificeerde risico's een selectie gemaakt van een aantal kernrisico's. Onder een kernrisico wordt verstaan een manifeste bedreiging voor het realiseren van de gestelde doelen uit het HZ-IP 2018-2021 en/of een bedreiging voor de integriteit dan wel continuïteit van HZ. Voor elk van deze kernrisico's zijn beheersmaatregelen uitgewerkt. Beheersmaatregelen zijn manieren om voorzienbare risico's te voorkomen of om de effecten van het optreden van het risico te verminderen. Ook zijn risico-indicatoren vastgesteld waarmee bepaald kan worden dat een risico zich dreigt voor te doen of zich daadwerkelijk voordoet.

De bewaking en beheersing van de (kern)risico's is geïntegreerd in de planning & controlcyclus. Deze cyclus wordt toegelicht in paragraaf 3.2.

3.2 PLANNING & CONTROLCYCLUS

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

De planning & controlcyclus van HZ is als volgt opgebouwd:



Figuur 2 Schematische weergave planning & controlcyclus

De cyclus start vanuit het HZ-IP 2018-2021 en daaruit verbonden projectplannen. Het Instellingsplan wordt jaarlijks door opleidingen en diensten geconcretiseerd in jaarplannen die de inhoudelijke basis vormen van verschillende cycli, waaronder de Bestuur- en Management Overleg-cyclus (BMO), de financiële cyclus en de gesprekkencyclus met medewerkers. Hierbij is nadrukkelijk sprake van een iteratief proces. Inzichten vanuit de Kaderbrief, begroting en jaarrekening kunnen aanleiding zijn om de ambities zoals geformuleerd in de jaarplannen van de teams aan te passen.

3.2.1 BMO-CYCLUS

De jaarplannen van teams worden omgezet naar rapportageformats ten behoeve van het BMO.

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

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

Wat betreft de strategische kernrisico's vindt periodieke afstemming plaats tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ten behoeve hiervan ontvangen de leden Raad van Toezicht een informatierapportage van het College van Bestuur. In deze rapportage wordt de voortgang op zes, in onderling overleg vastgestelde, beleidsterreinen gerapporteerd. Deze beleidsterreinen zijn: het profiel van HZ, portfolio/innovatie/instroom, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. In de rapportage wordt per beleidsterrein een risicoanalyse uitgewerkt en worden beleidsmaatregelen toegelicht. De BMO-rapportages vormen ook vaak een belangrijke informatiebron voor de strategische kernrisico's. Tevens komt in ieder overleg van de Raad van Toezicht een financiële rapportage aan de orde.

3.2.2 FINANCIËLE CYCLUS

Jaarlijks worden respectievelijk een Kaderbrief (financieel beleid op hoofdlijnen), een (meerjaren)begroting en een jaarrekening opgesteld. Ook in deze documenten worden de jaarplannen zoals opgesteld door teams verwerkt. De financiële cyclus vormt het kader waarbinnen de BMO-gesprekken plaatsvinden, tussen beiden bestaat dus een directe wederzijdse relatie. De bevindingen uit de BMO-gesprekken, inclusief inzichten met betrekking tot de (kern) risico's en de uitkomsten van de bespreking daarvan met het management en de Raad van Toezicht, vormen tevens input voor de totstandkoming van de nieuw op te stellen Kaderbrief, (meerjaren)begroting en jaarrekening. De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op realistische wijze zijn opgenomen in zowel de begroting 2018 als in de meerjarenprognose 2018-2022. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

3.2.3 GESPREKKENCYCLUS MEDEWERKERS

De jaar- en projectenplannen van teams worden vertaald in acties voor de medewerkers die worden vastgelegd en geborgd in de individueel gemaakte planningsgesprekken. De resultaten van de door de medewerkers uitgevoerde acties zijn bepalend voor de voortgang met betrekking tot de jaar- en projectenplannen en vormen daarmee dus belangrijke input voor de BMO-rapportages.

HZ is van mening dat continue feedback op elkaars handelen niet alleen van toegevoegde waarde is voor het individuele functioneren en de motivatie van de medewerkers, maar ook voor de bedrijfscultuur en het HZ-brede belang. Naast het voeren van het jaarlijkse plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek zijn de tussentijdse contactmomenten tussen collega's en/of leidinggevende van even groot belang. Door het continu geven van feedback op elkaars gedrag en handelen kunnen veranderingen en verbeteringen worden doorgevoerd. Bevindingen vanuit een BMO-gesprek kunnen hierbij een bron van input zijn. Hetzelfde geldt voor de (kern)risico's. Zodra uit een BMO-gesprek blijkt dat actie noodzakelijk is om te voorkomen dat een risico zich voortdoet, vindt directe afstemming met de betrokken medewerker(s) plaats (buitenom de reguliere gesprekkencyclus). Het BMO en de gesprekkencyclus zijn dus ook in dit opzicht aan elkaar gerelateerd. Op deze manier beoogt HZ de cultuur, het gedrag en motivatie van haar medewerkers op een positieve manier te beïnvloeden. In 2018 is gebleken dat de gesprekken in het kader van de gesprekkencyclus hebben plaatsgevonden maar niet allemaal tijdig in het daartoe geëigende systeem zijn vastgelegd. Dit heeft nadrukkelijk aandacht gekregen.

3.3 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

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

3.3.1 STRATEGISCHE RISICO'S

Strategische risico's zijn risico's en onzekerheden die een belemmering kunnen vormen om doelen uit het HZ Instellingsplan 2018-2021 te realiseren.

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

Per risico¹ volgt nu een toelichting op de beheersmaatregelen en de bevindingen in 2018.

1 Dit overzicht van risico's betreft een selectie en weergave van de belangrijkste risico's, geen uitputtende uiteenzetting van alle risico's.

INSTROOMONTWIKKELING

HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief als zelfstandige hogeschool. Voldoende instroom van studenten is cruciaal om als hogeschool zelfstandig te kunnen blijven opereren.

HZ acteert in een krimpregio en heeft te maken met urbanisatie. Jongeren trekken weg uit de provincie en er is sprake van vergrijzing van de bevolking. Mede door de krimpontwikkelingen zal HZ in de toekomst naar verwachting te maken krijgen met een afnemende regionale instroom. Dit zal met name effect hebben op die opleidingen die hoofdzakelijk gevoed worden door regionale instroom. Ook andere factoren zoals toenemende concurrentie, imago schade, disbalans tussen het portfolio van HZ en de wensen van studenten en het werkveld en verhoogde instroomeisen kunnen ervoor zorgen dat HZ de gestelde instroomtargets niet behaalt.

HZ heeft minimaal 4.500 bekostigde studenten (en graden) nodig om financieel gezond te kunnen blijven. Indien er sprake is van studentenontwikkeling in negatieve zin, heeft dit direct gevolgen voor de inkomsten van de hogeschool (collegegelden en normatieve rijksbijdrage) die neerwaarts bijgesteld moeten worden. Indien de instroom 100 studenten lager is, dan betekent dit circa € 0,8 miljoen minder inkomsten. Wanneer deze lagere instroom jaarlijks 100 lager is, dan komt dit, rekening houdend met uitval, neer op structureel 300 minder studenten ofwel € 2,4 miljoen lagere baten. Daar komt nog bij dat een lineair verband tussen terugloop in studenten en personeelsreductie niet mogelijk is. Het risico omtrent instroomontwikkeling kent een directe doorwerking naar dekking op de personele kosten.

Beheersmaatregelen

- Portfolio uitbreiding nationaal en internationaal: HZ heeft haar portfolio in 2018 uitgebreid, onder andere op het gebied van deeltijdonderwijs en Associate degree opleidingen.
- Uitbreiding regionaal marktaandeel: deelname aan het Zeeuws Regionaal Ambitieplan, waarin de Zeeuwse vo-, mbo- en hbo-instellingen zich als doel stellen het doorstromingssucces van vo/mbo naar het hbo te vergroten. HZ beoogt middels het Zeeuws Regionaal Ambitieplan de onderwijskolom in Zeeland te versterken en uiteindelijk haar regionale marktaandeel te vergroten. Ook heeft HZ een nieuw Living Lab gecreëerd in Pontes Pieter Zeeman, een vo-instelling te Zierikzee. Hiermee beoogt HZ de relatie met vo-leerlingen te verbeteren en de bekendheid met HZ te vergroten. HZ is voornemens om meerdere living labs in Goes, Terneuzen, Bergen op Zoom en Middelburg/Vlissingen te starten.
- Werving internationale studenten: om de instroom van internationale studenten te doen toenemen zijn verschillende acties in gang gezet waaronder de uitbreiding van het internationale partnernetwerk, het aantal Student Ambassadors en de studentenhuisvesting (zie hoofdstuk 5) en de voortzetting van de Red Carpet Strategy.

Bevinding 2018

- De studenteninstroom is in 2018 achtergebleven ten opzichte van de prognose; hierop is de prognose neerwaarts bijgesteld. Over een periode van vijf jaar gerekend wordt nu uitgegaan van een gemiddelde instroom van 1310 studenten ten opzichte van 1482 studenten.

PROFIEL HZ

HZ werkt vanuit een tweeledig profiel dat enerzijds gericht is op expertisedomeinen en anderzijds op ons onderwijsconcept. Op basis van deze profielkeuze beoogt HZ zich te onderscheiden van andere aanbieders van hoger onderwijs, groei van de nationale en internationale instroom te realiseren en het regionale marktaandeel minimaal te behouden. Daarnaast wil HZ op basis van haar onderscheidende profiel passende strategische partners in binnen- en buitenland aan HZ te binden.

Daarbij wordt gestreefd naar een goede balans tussen onderwijs (portfolio), praktijkgericht onderzoek en innovatie (valorisatie) in samenwerking met partners in de triple Helix (ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheden). Een risico is dat HZ de geplande ambities met betrekking tot haar profilering niet realiseert hetgeen mogelijke imagoschade en terugloop in studenteninstroom tot gevolg zou kunnen hebben.

Beheersmaatregelen

- Onderwijsconcept: 2018 heeft in het teken gestaan van de verdere doorontwikkeling van curricula conform het SP00.
- De expertisedomeinen van HZ worden geladen vanuit de verschillende onderzoeksgroepen en Centres of Expertise waarin HZ actief is.

Bevinding 2018

HZ wordt door partners gevonden en gewaardeerd op de expertisedomeinen. De internationale erkenning kan nog verder worden ontwikkeld. Behoud, verdere ontwikkeling en actualisering van de profilering zal continue aandacht blijven vragen.

COMPETENTIE MEDEWERKERS

HZ is een innovatieve kennisinstelling. Onze medewerkers, en in het bijzonder onze docenten, vormen de spil in het proces van de vernieuwing en kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en onderzoek. De snel veranderende samenleving, waarbinnen digitalisering en mondialisering een steeds grotere rol spelen, 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 studenten en partners. Een mogelijk risico dat de realisatie van onze doelen in gevaar kan brengen vormt een gebrek aan vereiste kennis, vaardigheden, ervaring en/of het ontbreken van een professionele houding van HZ-medewerkers.

Beheersmaatregelen

- In 2018 is een vervolg gegeven aan de implementatie en uitvoering van de strategische personeelsplannen, inclusief de interne dialoog hierover. Dit heeft geleid tot meer gefundeerde besluitvorming ten aanzien van de benodigde kwaliteit en kwantiteit van medewerkers voor de komende jaren in relatie tot de geprognosticeerde

studenteninstroom en de inhoudelijke ambities van HZ. Het creëren van dit inzicht heeft een positief effect op de werving en selectie, de professionalisering van medewerkers en de interne mobiliteit, waarbij ruimte is voor maatwerk voor individuen en teams.

- HZ heeft scholings- en wervingsbeleid ontwikkeld en scholingsbudgetten beschikbaar gesteld. Vanuit de HZ Academy worden cursussen aan medewerkers aangeboden (zie hoofdstuk 5).
- HZ kent een jaarlijkse gesprekkencyclus, bestaande uit een plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek. Deze cyclus dient als leidraad voor het voeren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevend. Taaktoedeling, kwaliteiten van medewerkers, vereiste kennis, vaardigheden en ervaring alsook het gedrag van medewerkers vormen onderdeel van deze dialoog.

Bevinding 2018

Bovengenoemde beheersmaatregelen hebben ertoe geleid dat het risico van gebrek aan competenties van medewerkers in 2018 niet aan de orde is geweest.

STUDIESUCCES – RENDEMENT

HZ wenst afgestudeerden met uitstekende startkwalificaties af te leveren en tegelijkertijd een hoog studierendement te behalen. Het niet realiseren van de in de plannen geprognosticeerde onderwijsrendementen leidt tot het mislopen van bekostiging. Daarnaast kan sprake zijn van een imagorisico bij zowel studenten als het werkveld zodra rendementen achter blijven.

Stel dat het aantal afstudeerders structureel 1 procentpunt muteert dan leidt dit in een oplopende reeks na zes jaar een structureel financieel effect van circa € 0,6 miljoen.

Beheersmaatregelen

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

Bevinding 2018

In 2018 is het aantal eerstejaars uitvallers met 3,5 procentpunt gedaald ten opzichte van 2017. Het aantal afstudeerders per instroomjaar ligt rond de 60%.

HUISVESTING EN FACILITEITEN

HZ investeert in het verbeteren van het hoger beroepsonderwijs in Zeeland. Een adequate leeromgeving, passend bij de eisen van ons onderwijsconcept, en een nauwe samenwerking met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid zijn hierbij essentieel. Inspirerende huisvesting kan bovendien leiden tot een toenemende studenteninstroom en dus de realisatie van de groeiambitie van HZ. Voldoende financiële middelen en goede huisvestingsplannen zijn noodzakelijk om adequate huisvesting te kunnen realiseren en onderhouden. Indien HZ beschikt over onvoldoende financiële middelen dan wel onvoldoende financiële middelen kan aantrekken om te kunnen investeren in de ontwikkeling en het onderhoud van deze huisvesting, vormt dit een risico. Mogelijke gevolgen zijn het niet optimaal kunnen implementeren van onderwijsconcept SPOO en het onder druk komen staan van de studenteninstroom vanwege ontoereikende huisvesting en faciliteiten waardoor de groeiambitie niet gerealiseerd kan worden.

Beheersmaatregelen

- HZ heeft een meerjarige visie op huisvesting uitgewerkt. In de tijd gefaseerde investeringen maken hiervan onderdeel uit. Het huisvestingsplan is onder andere gericht op de ver- en nieuwbouw van de locatie Het Groene Woud en het Joint Research Center in Middelburg en planvorming met betrekking tot de locatie Boulevard Bankert 154 en de Edisonweg 4 in Vlissingen. De aansluiting op regionale ontwikkeling en structuurversterking vormt een belangrijk uitgangspunt van deze plannen.
- De Stuurgroep Huisvesting monitort de voortgang omtrent huisvesting.
- Voor een toelichting op financiële middelen in het kader van huisvestingsinvesteringen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.
- In de vergadercyclus tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is huisvesting ook in 2018 voortdurend onderwerp van gesprek geweest. Middels een specifieke huisvestingsrapportage is de raad periodiek geïnformeerd over de stand van zaken betreffende dit onderwerp. De heer Kloet, lid van de Raad van Toezicht, maakt daarnaast deel uit van de Stuurgroep Huisvesting en fungeert in die zin als linking pin.

Bevinding 2018

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

3.4 RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

De huidige opzet van het risicobehersings- en controlesysteem werkt dusdanig goed dat risico's tijdig herkend en niet manifest worden. HZ onderkent in- en externe onzekerheden en neemt maatregelen zodat de organisatie voorspelbaar wordt en een balans tussen risico en beheersing wordt gevonden. Conclusie is dat HZ een goed zicht heeft op de te onderkennen risico's. Mede daardoor is de continuïteit van HZ gewaarborgd.

3.5 EVALUATIE

Periodiek wordt de werking van het gehele risicomanagement- en controlesysteem geëvalueerd. In 2018 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen. Er zijn in het boekjaar geen tekortkomingen in de interne risicobehersing- en controlesystemen geconstateerd.

In 2018 is HZ een project gestart om de managementrapportages ten behoeve van het Bestuur en Management-overleg te herzien. Dit kan betekenen dat zowel de vormgeving als de inhoud van de rapportages er vanaf 2019 anders uit gaat zien. De doelstelling is om te komen tot aanscherping van stuur- en verantwoordingsindicatoren zodat er meer zicht ontstaat op de performanceteams.





TALENTONTWIKKELING

In november werd de jaarlijkse scriptieprijs HZ Stern uitgereikt. Dit jaar waren er twee winnaars: Linsey Geldof van Vitality & Tourism Management en Raymon de Looff, HBO-ICT. Beiden onderzochten maatschappelijk zeer actuele onderwerpen. Dit jaar is ook de Wall of Fame onthuld met de talenten van afgelopen jaren.



CONTINUÏTEIT

4

4.1 INLEIDING

Het meerjarig financieel beleid is gericht op duurzame continuïteit van een zelfstandige HZ in de regio en zorgt er mede voor dat er modern en kwalitatief goed hoger beroepsonderwijs aangeboden blijft worden met een vraaggestuurd karakter. Op basis van de huidige inzichten en meerjaren prognoses kan worden gesteld dat de continuïteit van HZ is gewaarborgd.

4.2 FINANCIËLE PRESTATIES 2018: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING 2018

Vergelijking bedrijfsresultaten 2017 en 2018:

	REALISATIE	BEGROTING	VERSCHIL	REALISATIE	VERSCHIL
* € 1.000	2018	2018	2018	2017	2017
BATEN					
Rijksbijdrage	37.401	35.983	1.418	35.352	2.049
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.818	3.656	-838	3.654	-836
College-, cursus- en examengelden	9.353	9.333	20	9.621	-268
Baten werk in opdracht van derden	837	812	25	877	-40
Overige baten	2.935	2.726	209	2.788	147
TOTAAL BATEN	53.344	52.510	834	52.292	1.052
LASTEN					
Personeelslasten	37.522	37.333	189	36.590	932
Afschrijvingen	2.319	2.392	-73	-961	3.280
Huisvestingslasten	1.249	1.373	-124	3.388	-2.139
Overige materiële lasten	8.845	10.482	-1.637	9.669	-824
TOTAAL LASTEN	49.935	51.580	-1.645	48.686	1.249
Saldo baten en lasten	3.409	930	2.479	3.606	-197
Saldo financiële bedrijfsvoering	-127	-66	-61	-173	46
Resultaat deelnemingen	-36	100	-136	8	-44
Financiële baten en lasten	-163	34	-197	-165	2
TOTAAL RESULTAAT	3.246	964	2.282	3.441	-195
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-717	-1.928	1.211	-2.203	1.486

Het bedrijfsresultaat van 2018 komt uit op € 3,2 miljoen positief en is daarmee € 2,3 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2018 rekening was gehouden. Dit verschil is als volgt opgebouwd:

- + € 0,8 miljoen hogere totaal baten
- + € 1,6 miljoen minder totaal lasten
- - € 0,2 miljoen hogere financiële lasten

NADERE TOELICHTING BATEN

- De *Rijksbijdrage* is in 2018 € 1,4 miljoen hoger uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. Dit wordt met name veroorzaakt door:
 - Compensatie halvering collegegeld: € 0,5 miljoen
 - Hogere referentieramingen: € 0,4 miljoen
 - Hogere subsidie flexibel hoger onderwijs: € 0,2 miljoen
 - Overige oorzaken: € 0,3 miljoen
 Hogere rijksbijdrage € 1,4 miljoen
- Voor de posten *Overige overheidsbijdragen en subsidies*, Baten werk in opdracht van derden en Overige baten geldt dat HZ voor het opzetten en implementeren van haar praktijkgericht onderzoek voor een significant deel afhankelijk is van het binnenhalen van subsidiestromen. Deze subsidiestromen komen voor een belangrijk deel van de overheid of van aan de overheid gelieerde instellingen. Deze waren € 0,6 miljoen lager dan begroot.
- De *collegegelden* zijn gelijk aan de begroting. Indien echter rekening gehouden wordt met de overheidsmaatregel inzake de halvering van de collegegelden voor de eerstejaarsstudenten, dan had de begroting met circa € 0,4 miljoen negatief gecorrigeerd moeten worden.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De *personeelslasten* zijn in 2018 € 0,2 miljoen (+0,5%) hoger dan begroot en € 0,9 miljoen (+2,5%) hoger dan in 2017. In 2018 zijn er 425,3 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 10,0 fte's lager is dan begroot (435,3 fte's). De onderschrijding van het aantal fte's heeft voor 6,6 fte's betrekking op het onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is € 2,8 miljoen gedoteerd. Deze dotaties hadden met name betrekking op de senioren voorziening ad € 0,8 miljoen en de voorziening voor duurzame inzetbaarheidsuren ad € 1,5 miljoen.
- De *afschrijvingen en de huisvestingslasten* zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.
- De *overige materiële lasten* zijn € 1,6 miljoen lager dan begroot. Dit komt met name door lagere kosten voor de Centres of Expertise Delta Technology en Water & Energy, hogere kosten gevolgd minors bij derden en lagere kosten inzake leermiddelen.

4.3 SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

In onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen alsmede de daarbij behorende normen van de inspectie, normen HZ en de werkelijke waarden ultimo 2018 weergegeven:

KENGETALLEN	NORM INSPECTIE	NORM HZ	WAARDE ULTIMO 2018
1. Current ratio	> 0,5	> 1,0	1,98
2. Solvabiliteit 1		> 30%	54,09%
3. Solvabiliteit 2	> 30%	> 30%	65,80%
4. Weerstandsvermogen	> 5%	> 5%	59,27%
5. Huisvestingsratio	< 15%	< 15%	4,96%
6. Personeelsratio		< 70%	75,14%
7. Rentabiliteit	signaleringswaarde 1 jaar < -10% 2 jaar < -5% 3 jaar < 0%	≥ 3%	6,08%
8. Liquide middelen	-	> € 10 mln.	€ 22,5 mln.

Hieruit blijkt dat alle financiële kengetallen uitgezonderd de personeelsratio beter dan de norm scoren. De personeelskosten in een onderwijsorganisatie zijn over het algemeen hoog. Indien de personeelskosten echter groter worden dan 70% van de totale lasten, dan kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit. Als gevolg van het feit dat onderwijsorganisaties eigen risicodragers zijn voor alle risico's inzake personeel (ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, werkloosheidsuitkeringen etc.), is het lastig deze kosten in voldoende mate flexibel te houden. HZ hanteert een flexibiliteitsnorm van 20% van de formatie. Dit impliceert dat 1 op de 5 fte's een tijdelijk contract is, dan wel externe inleen betreft. In de personeelskosten zijn ook de dotaties personele voorzieningen opgenomen die in 2018 met € 2,2 miljoen extra hoog waren. Indien hiervoor wordt gecorrigeerd, dan bedraagt de personeelsratio 70,7%.

In onderstaande tabel wordt de financiële positie van HZ geduid.

HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Balanstotaal	46,4	46,8	48,6	52,2	55,9	58,4
Totale opbrengsten	43,8	46,3	47,1	48,2	52,3	53,3
Eigen Vermogen	12,5	15,3	20,6	24,9	28,4	31,6
EV als % van het Balanstotaal	26,94%	32,69%	42,39%	47,70%	50,77%	54,09%
Bedrijfsresultaat	4,7	2,8	5,3	3,4	3,4	3,2
Werkkapitaal	10,8	16,8	15,4	19,4	12,1	12,1

Het schema toont aan dat de financiële positie van HZ over de hele linie is verbeterd.

4.4 CLAIM REKENSCHAP

In het bestuurlijk arrangement tussen HZ en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van september 2005 is afgesproken dat de door het ministerie ingestelde vorderingen ad € 23,9 miljoen in een periode van 20 jaar moeten worden terugbetaald. Vanaf 2006 wordt er jaarlijks € 1,2 miljoen afgelost. Tot en met 2018 is er derhalve € 15,6 miljoen afgelost. In 2009 is in overleg met de accountant besloten om de Claim Rekenschap niet langer een niet uit de balans blijvende verplichting te laten zijn. Het restant van de schuld is daarom tegen het tarief van een tienjarige staatsobligatielening (3,55%) met een opslag van 0,1% contant gemaakt en ten laste van het bedrijfsresultaat van 2009 gebracht. De rentepercentages zijn de laatste jaren aanmerkelijk gedaald. Om die reden heeft in 2015 een herrekening plaatsgevonden op de contante waarde van deze lening tegen een percentage van 0,89%. Als gevolg hiervan is er een langlopende schuld tegen contante waarde van € 7,0 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2018 opgenomen. De aflossingen op de Claim Rekenschap zijn in 2025 beëindigd.

4.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

4.5.1 BELEID EN REALISATIE

In 2018 heeft HZ uitvoering gegeven aan het Instellingsplan 2018-2021. In dit plan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering hiervan waren:

- HZ is de enige hogeschool in de provincie Zeeland. HZ bevindt zich in een krimpregio hetgeen leidt tot de verwachting dat de (regionale) studentenaantallen in de komende 10 jaar met circa 19% zullen teruglopen. HZ heeft hierop geanticipeerd door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2018-2021 en de hieraan gerelateerde strategische initiatieven. Zo moeten onder andere de strategische initiatieven 'Werving en ontwikkeling portfolio' en 'Internationalisering' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.
- De strategische initiatieven 'Uitdagend onderwijs' en 'Praktijkgericht onderzoek en valorisatie' moeten resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend, aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werkenden. Hierbij wordt het opleidingsportfolio continu ontwikkeld zodat dit afgestemd blijft op de wensen en ontwikkelingen in de regio.

- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. Het strategisch initiatief 'Professionele teams van medewerkers' heeft tot doelstelling HZ-medewerkers optimaal voor te bereiden op de toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden, wordt de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker vergroot en blijft deze ook in de toekomst goed inzetbaar.
- De realisatie van de groeiambitie en de realisatie van het strategisch initiatief 'Inspirerende campus' in combinatie met de wens om gedateerde huisvesting te vervangen door nieuwe huisvesting, heeft geleid tot het opstellen van huisvestingsplannen. De realisatie van deze plannen vergt grote investeringen die deels uit eigen vermogen en deels met vreemd vermogen gefinancierd worden.
- In het kader van het strategische initiatief 'Werving en ontwikkeling portfolio' heeft HZ samen met Avans Hogeschool de Associate degrees Academie te Roosendaal opgericht. In deze academie kunnen studenten een tweejarige hbo-opleiding op niveau 5 volgen.

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

4.5.2 KENGETALLEN

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

	NORM INSPECTIE	NORM HZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Current ratio	> 0,5	> 1,0	1,9	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1
Solvabiliteit	> 30%	> 30%	54,1%	49,3%	41,5%	41,9%	44,6%	47,4%
Rentabiliteit	1 jaar < -10%; 2 jaar < -5%; 3 jaar < 0%	≥ 3%	6,1%	0,8%	2,4%	2,8%	2,9%	2,9%
Liquide middelen		> € 10 mln.						

De current ratio is in de prognoseperiode met een waarde van boven de 2 als hoog te kwalificeren. De current ratio blijft hoog als gevolg van in de prognoseperiode nog op te nemen langlopende leningen van € 6,0 miljoen in 2019 en € 10,0 miljoen in 2020. Daarnaast ontvangt HZ een subsidie van het ministerie van Economische Zaken en van de provincie Zeeland van respectievelijk € 6,55 miljoen en € 5,45 miljoen voor de realisatie van fase 2, het Joint Research Centre, op Het Groene Woud. Hiertegenover staat een afname van de liquide middelen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa van € 40,6 miljoen. Als gevolg van de gekozen financieringsconstructie stijgt het balanstotaal waardoor de solvabiliteit daalt. De rentabiliteit benadert de HZ-norm van 3%.

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

KENGETAL 31-12	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personele bezetting in fte						
• Management/ Directie (=OOP)	14,7	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8
• Onderwijzend personeel (=OP)	284,6	296,3	282,3	269,4	263,8	261,7
• Overige medewerkers (=OOP)	126,0	132,8	129,9	129,0	127,1	125,0
Totaal	425,3	438,9	422,0	408,2	400,7	396,5
Factor OP/ OOP	2,0	2,1	2,0	1,9	1,9	1,9
Instroom	1.369	1.355	1.336	1.315	1.287	1.259
Studentenaantallen	4.698	4.465	4.395	4.277	4.187	4.097
S/D-ratio	16,5	15,1	15,6	15,9	15,9	15,7

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

De hier weergegeven instroomniveaus liggen niet in lijn met voorgaande prognoses. De huidige instroomontwikkeling is niet in lijn met de prognoselijn van de meerjarenprognose van 2017 en 2018 als gevolg van het achterblijven van met name de mbo-instroom. Met ingang van 2018 doet de demografische krimp in het hbo zijn intrede. Verwacht wordt dan ook dat het aantal ingeschreven studenten gaat dalen van 4698 in 2018 naar circa 4100 studenten in 2023.

HZ tracht de demografische krimp te compenseren door onderstaande initiatieven:

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

HZ verwacht dat het aantal langstudeerders zal afnemen. Verder zal het aantal studenten in het technische domein naar verwachting toenemen, terwijl een daling wordt voorzien in het economische en sociaal-agogische domein.

Door het verkleinen van de groepen en het verhogen van de onderwijsintensiteit krijgt het onderwijs een kwaliteitsimpuls. Het aantal studenten per docent (de zogenaamde Student /Docent-ratio) zal afnemen van 16,5 in 2018 naar 15,7 in 2023. In relatie tot de veranderende onderwijsvraag per opleiding streeft HZ naar een flexibele formatie van 20%. Het inzetten van meer onderwijzend personeel is in overeenstemming met het financiële beleid. Dat is er immers op gericht om zoveel mogelijk (financiële) middelen te besteden aan de kerntaken onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie.

4.5.3 MEERJARENBEGROTING

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

BALANS						
* € 1.000	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVA						
VASTE ACTIVA	33.287	35.911	51.050	55.274	53.529	52.782
Immateriële VA						
Materiële VA	31.105	33.629	48.668	52.792	50.947	50.100
Financiële VA	2.182	2.282	2.382	2.482	2.582	2.682
Vlottende activa	25.160	29.044	29.145	27.661	27.863	26.980
Voorraden	60	60	60	60	60	60
Vorderingen	2.643	2.643	2.643	2.643	2.643	2.643
Liquide middelen	22.457	26.341	26.442	24.958	25.160	24.277
TOTAAL ACTIVA	58.447	64.955	80.195	82.935	81.392	79.762
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN	31.616	32.020	33.284	34.784	36.284	37.784
Algemene reserve	2.982	2.116	2.211	2.891	3.386	4.207
Bestemmingsreserve publiek	26.453	27.623	28.692	29.412	30.317	30.896
Bestemmingsreserve privaat	2.181	2.281	2.381	2.481	2.581	2.681
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	6.841	8.649	13.816	16.745	15.299	13.978
Langlopende schulden	6.958	11.254	20.063	18.374	16.677	14.968
Kortlopende schulden	13.032	13.032	13.032	13.032	13.032	13.032
TOTAAL PASSIVA	58.447	64.955	80.195	82.935	81.292	79.762

In de komende jaren zal aanzienlijk geïnvesteerd worden in materiële vaste activa. In 2015 heeft HZ Het Groene Woud 1 te Middelburg aangekocht. In mei 2018 is dit grondig gerenoveerde gebouw (fase 1) opgeleverd en vervolgens per september 2018 in gebruik genomen. In 2018 is HZ samen met UCR begonnen met fase 2, realisatie van het Joint Research Centre. In het Joint Research Centre worden onder meer de laboratoria van de technische opleidingen gerealiseerd. UCR wordt medegebruiker van deze laboratoria zodat er voor de laboratoria sprake is van een hogere bezettingsgraad. Het Joint Research Centre wordt ingericht als innovatiecluster en vormt de verbinding tussen de drie clusters van de Zuidwestelijke Delta: Water, Energie, Vitaliteit/Biobased food. Uitgangspunt is de 'living lab' gedachte: het vinden van oplossingen voor de problemen die in de Zuidwestelijke Delta spelen als voorbeeld voor toepassingen elders in de wereld vanuit daadwerkelijke casuïstiek. Het Joint Research Centre vormt een intensieve samenwerking tussen Zeeuwse, Nederlandse en Vlaamse triple helix partners.

Momenteel wordt onderzocht welke bestemming HZ het beste kan geven aan het gebouw aan de Boulevard Bankert 154. Afhankelijk van de conclusies uit dit onderzoek worden verdere acties in gang gezet. Momenteel zijn hier geen investeringen voor opgenomen.

Het gebouwencomplex aan de Edisonweg zal heringericht worden op zo'n wijze dat HZ beschikt over de gewenste studieomgeving.

Door middel van deze investeringen kunnen de academies het SPOO-onderwijsconcept, waarin het praktijkgericht onderzoek verweven zit, adequaat uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2019 tot en met 2023 voor € 40,6 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 30,4 miljoen gereserveerd voor gebouwen.

Genoemde investeringen worden op de volgende wijze gefinancierd:

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

De vlottende activa blijven in de prognoseperiode vrij stabiel met een omvang van circa € 28 miljoen.

Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 1,2 miljoen in de periode 2019 tot en met 2023 neemt het eigen vermogen toe van € 31,6 miljoen ultimo 2018 naar € 37,8 miljoen ultimo 2023.

4.5.4 OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN

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

* € 1.000	2018	2019	2020	2021	2022	2023
BATEN						
Rijksbijdrage	37.401	36.751	36.939	39.031	37.224	36.993
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.818	3.571	3.221	3.533	3.462	3.574
College-, cursus- en examengelden	9.353	8.221	7.842	7.685	7.458	7.297
Baten werk in opdracht van derden	837	837	837	837	837	837
Overige baten	2.935	2.935	1.2.935	2.935	2.935	2.935
TOTAAL BATEN	53.344	52.315	51.774	54.021	51.916	51.636
LASTEN						
Personeelslasten	37.522	38.058	36.872	36.071	35.802	35.784
Afschrijvingen	2.319	3.021	3.795	3.961	4.038	4.155
Huisvestingsplannen	1.249	1.313	1.231	1.439	1.438	1.439
Overige materiële lasten	8.845	9.669	8.711	11.066	9.158	8.783
TOTAAL LASTEN	49.935	52.061	50.609	52.537	50.436	50.161
Saldo baten en lasten	3.409	254	1.165	1.484	1.480	1.475
Saldo financiële bedrijfsvoering	-127	50	-1	-84	-80	-75
Resultaat deelnemingen	-36	100	100	100	100	100
Financiële baten en lasten	-163	150	99	16	20	25
TOTAAL RESULTAAT	3.246	404	1.264	1.500	1.500	1.500
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-717	-1.983	-1.259	-1.259	0	0

NADERE TOELICHTING BATEN

- De *Rijksbijdrage* heeft in de periode 2018 tot en met 2023 een gemiddelde omvang van € 37,4 miljoen. Voorziene mutaties in de rijksbijdrage zijn de extra middelen die vrij komen uit hoofde van de studievoorschotmiddelen (€ 1,1 miljoen in 2018 oplopend tot € 3,0 miljoen in 2023), het aflopen van de innovatiesubsidie van € 1,2 miljoen met ingang van 2022 alsmede het aflopen van de bevroren PABO bekostiging vanaf 2020 voor € 0,7 miljoen.
- De *Overige overheidsbijdragen en subsidies* bedragen jaarlijks gemiddeld € 3,4 miljoen.
- De *College-, cursus- en examengelden* dalen als gevolg van dalende studentenaantallen door de demografische ontwikkeling.
- De post *Baten werk in opdracht van derden* alsmede de *Overige baten* zijn constant gehouden. De marktactiviteiten zijn opgenomen in de post *Baten werk in opdracht van derden*. Marktactiviteiten (non-formeel onderwijs) van HZ sluiten aan bij de missie van HZ die verwoord staat in het IP 2018-2021. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De personeelslasten in 2023 dalen als gevolg van de personeelsreductie met 42,4 fte's ten opzichte van 2019.
- De posten *Afschrijvingen* en *Huisvestingslasten* stijgen door investeringen in materiële vaste activa
- De post *Overige materiële lasten* muteert met name als gevolg van mutaties in de post stabilisatie resultaat.





PROEVEN VAN BIOBASED

In april inaugureerden Willem Böttger op Biobased Bouwen en Dorien Derksen op Biobased Marine Specialties. Voorafgaand aan de lectorale redes en inauguraties vond een Biobased Parade plaats. Gasten konden proeven, voelen en ervaren wat de biobased wereld zo mooi en zo anders maakt.



**HZ IN
UITVOERING**

5

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

5.1 HZ ALS GEWAARDEERDE OPLEIDER VAN PROFESSIONALS

HZ beoogt als gewaardeerde opleider van professionals uitstekend onderwijs aan te bieden, blijkend uit tevredenheid van studenten, waardering van het werkveld over afgestudeerden, waardering van alumni over de genoten opleiding en de instellingsaccreditatie en de accreditatie van opleidingen.

STUDENTTEVREDENHEID

HZ heeft in 2018 goed gescoord op studenttevredenheid. In de Keuzegids 2018 heeft HZ de derde plaats van beste middelgrote hogescholen van Nederland weten te bemachtigen, en weet daarmee voor het negende jaar op rij een plek in de top drie te bezetten. Acht HZ-opleidingen staan binnen hun categorie in de top 3 van Nederland. HZ constateert dat er verschillen zijn tussen opleidingen. Er wordt intern aandacht besteed aan opleidingen die relatief minder scoren. Daarbij wordt gestimuleerd om te kijken naar best practices. Wat betreft de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2018 scoort HZ op vrijwel alle items boven het landelijke gemiddelde, leidend tot een eindscore van 3,8. De thema's 'algemene vaardigheden', 'groepsgroottes', 'studiefaciliteiten' en 'stage-ervaring' worden het hoogst gewaardeerd. Met betrekking tot Studeren met een handicap, heeft HZ in 2018 de tweede plaats van middelgrote hogescholen behaald. HZ scoort met name goed op aanpassingen in het onderwijs, de kennis van docenten en de digitale toegankelijkheid.

WAARDERING VAN HET WERKVELD OVER AFGESTUDEERDEN

In de Raden van Advies wordt het werkveld op prominente wijze betrokken bij strategische beleidsthema's. De aansluiting van het opleidingsaanbod op de regionale en (inter)nationale scholingsbehoefte en onderzoeksvraag maakt hiervan onderdeel uit. De aansluiting van opleidingsprofielen op beroepsprofielen vormt onderwerp van gesprek in de beroepenveldcommissies. Het kennisniveau van HZ-alumni en de aansluiting van curricula op beroepsrelevantie zijn hieraan gerelateerd. Input vanuit de Raden van Advies en beroepenveldcommissies is verwerkt in de curriculumontwikkeling en vormt input voor het portfoliomanagement. In 2019 wordt gewerkt aan de totstandkoming van een centraal meetinstrument voor de waardering van het werkveld over afgestudeerden.

WAARDERING VAN ALUMNI OVER DE GENOTEN OPLEIDING

In 2018 is het HZ-alumnibeleid mede in samenwerking met The Work Zone verder uitgewerkt en aangescherpt. HZ vindt het behoud van relaties met (oud) studenten van groot belang voor onder andere de doorontwikkeling van onderwijs en onderzoek, Leven Lang Leren, het werven van gastsprekers, stageplaatsen, nieuwe banen, projecten, promotie en kennisdeling. Op opleidingsniveau zijn reeds verschillende initiatieven ontplooid. De ambitie is om deze initiatieven ook meer op HZ-niveau te bundelen. Op 8 mei 2019 vond het eerste HZ Alumni event plaats. In 2019 zal het alumnibeleid verder worden uitgebreid, waarbij tevens gewerkt zal worden aan een centraal meetinstrument voor de waardering van alumni over de genoten opleiding.

DE INSTELLINGSACCREDITATIE EN DE ACCREDITATIE VAN OPLEIDINGEN

Op 11 en 12 december 2018 en op 16 t/m 18 januari 2019 vond het panelbezoek Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) plaats. HZ werd door de voorzitter van het panel getypeerd als een krachtige, enthousiaste organisatie in transitie, die onder druk van de krimp in de regio kansen heeft geformuleerd om hiermee om te gaan. Kernwoorden die de voorzitter van de commissie bij afronding van het locatiebezoek gebruikte om zijn bezoek te beschrijven waren: 'plezierig, openhartige gesprekken, realiteit, enthousiaste mensen, grote betrokkenheid, informele organisatie en familiecultuur'. HZ verwacht in mei 2019 definitieve besluitvorming van de NVAO.

Alle HZ-opleidingen zijn geaccrediteerd. In 2018 hebben 4 visitatiebezoeken plaatsgevonden:

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2018		
OPLEIDING	SCORE	STATUS
PEDAGOGIEK	Standaard 1: goed Standaard 2: goed Standaard 3: goed Standaard 4: goed Eindbeoordeling: goed	Accreditatie verleend door NVAO
CIVIELE TECHNIEK	Standaard 1: voldoende Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende Eindbeoordeling: voldoende	Accreditatie verleend door NVAO
TECHNISCHE BEDRIJFSKUNDE	Visitatie positief	Nog geen definitief oordeel
BOUWKUNDE	Visitatie positief	Nog geen definitief oordeel

De certificering afstudeerrichting GGZ Agoog binnen opleiding Social Work is in 2018 verlengd.

Naast de reguliere visitaties en accreditaties kent HZ een raamwerk voor interne auditing. In 2018 zijn audits uitgevoerd bij de opleidingen Finance & Control, Water Management, Logistics Engineering, Sportkunde en Commerciële Economie, met als thema Visie en doelstellingen.

OVERIGE HIGHLIGHTS IN 2018 MET BETREKKING TOT ONDERWIJS

- Op 27 september vond de feestelijke opening van onze nieuwe locatie aan Het Groene Woud te Middelburg plaats. Het pand is zodanig ingericht dat het SPOO-onderwijsconcept van HZ er maximaal tot zijn recht komt. Zo zijn er onderwijsleeromgevingen gecreëerd die passen bij wat nodig is om modern technisch onderwijs te verzorgen, zoals ontwerpruimtes en innovatiestudio's. Door de technische opleidingen bij elkaar te huisvesten kunnen studenten van verschillende opleidingen samenwerken aan multidisciplinaire projecten, afkomstig van partners uit de omgeving. Zodoende worden ze optimaal voorbereid op hun carrière.
- Verschillende licenties zijn in 2018 toegevoegd aan het HZ-portfolio: deeltijd Associate degree (Ad) Technische Bedrijfskunde, deeltijd Ad Bedrijfskunde, deeltijd Ad Pedagogisch Professional Kind en Educatie en de hbo master River Delta Development (samenwerking tussen HZ, VHL en Hogeschool Rotterdam). Ook de Engelstalige Summer School Delta Challenges is van start gegaan. *Een schematische weergave van het opleidingsportfolio HZ, inclusief opleidingen voortvloeiend uit samenwerking met Avans Hogeschool in de Associate degrees Academie, is opgenomen in bijlage 1.*
- In het kader van portfolio-ontwikkeling is in 2018 gewerkt aan de ontwikkeling van de hbo bachelor Spatial Planning en de Ad Food & Gastronomy. In samenwerking met Scalda worden mogelijkheden omtrent de ontwikkeling van een Ad Watermanagement verkend. Hogeschool Rotterdam, Avans Hogeschool en HZ hebben gezamenlijk gewerkt aan de macrodoelmatigheidsaanvraag voor de deeltijd Ad Ouderenzorg. Een gesprek met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap loopt, in verband met een noodzaak voor BIG-registratie voor studenten. Verder is gewerkt aan de reeds ingezette verkenning omtrent de ontwikkeling van hospitality onderwijs, als doorontwikkeling van de reeds bestaande bacheloropleiding Tourism Management.
- De bacheloropleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme is in 2018 doorgestart als de bacheloropleiding Tourism Management. Deze opleiding heeft geïntegreerde modules waarin projectonderwijs centraal staat. In het eerste jaar kunnen studenten één van de vier specialisaties verkennen: 1) Developing Resorts, Parks and Hotels; 2) Guiding Gastronomy, Advancing Restaurants; 3) Stimulating Visits by Branding Destinations, Tours & Events; 4) Promoting Wellbeing by Healthy Lifestyles. In het tweede studiejaar kunnen studenten aangeven of

ze zich in één specialisatie willen verdiepen of dat ze liever breed opgeleid worden. In de gehele opleiding staat hospitality en specifiek hostmanship centraal. Daarnaast is in 2018 de Engelstalige Associate degree Tourism Management gestart.

- In september 2018 is de Associate degrees Academie in Roosendaal van start gegaan, van waaruit diverse voltijdse Associate degree opleidingen worden aangeboden. De Associate degrees Academie betreft een samenwerking tussen Avans Hogeschool en HZ. De HZ-licenties voor de Ad Logistiek en Ad Management zijn in 2018 nieuw toegevoegd aan het portfolio van de Associate degrees Academie. De Aanvraag Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de Ad Built Environment is ingetrokken. In 2019 zal een nieuwe visitatie plaatsvinden. De TNO voor de Ad Health & Social Work was positief onder voorwaarden. De opvolging van de aanvullende voorwaarden wordt aan NVAO ter beoordeling toegezonden.
- Onderwijsconcept: 2018 heeft in het teken gestaan van verdere doorontwikkeling van curricula conform het SPOO-concept. De opleidingen van HZ benoemen jaarlijks in hun jaarplan ambities, doelen en resultaten voor de innovatie en uitvoering van het onderwijs. De richtinggevendende doelstellingen van het HZ-Onderwijskompas laten opleidingen veel ruimte voor het maken van eigen keuzes. Opleidingen kennen dan ook verschillende fasen van curriculumontwikkeling. De curriculumverandering heeft onder andere betrekking op inhoud, programmering, toetsing en begeleiding. Studenten en het beroepenveld zijn intensief bij de curriculumontwikkeling betrokken, zowel op curriculair niveau als op het niveau van de individuele cursussen. De studeerbaarheid en organisatie van curricula vormen belangrijke ontwerpcriteria. Alle opleidingen hebben de afgelopen jaren extra formatie beschikbaar gekregen om de curricula door te ontwikkelen in lijn met het SPOO-concept. Het College van Bestuur heeft een bewuste keuze gemaakt om de onderwijsontwikkeling te ondersteunen door inzet van onderwijskundigen. Deze onderwijsondersteuners worden ingezet bij de opleidingen op innovatie van het onderwijs, implementatie van beleid en professionalisering van docenten.
- De opzet en invulling van de curricula van de opleidingen Bouwkunde, Pedagogiek en Watermanagement zijn goede voorbeelden van de realisatie van het SPOO-concept, waarbij de innovatie inmiddels het gehele curriculum betreft. In andere opleidingen zijn prachtige resultaten geboekt in bijvoorbeeld het betrekken van het beroepenveld bij de casuïstiek, het invoeren van het voorbereiding-feedbackmodel, het integreren van onderwijs en onderzoek en de toepassing van formatief toetsen.
- Voor studenten die ambitieus zijn en op zoek naar extra uitdaging is er het HZ Honours Programme. Studenten krijgen de kans zichzelf verder te ontwikkelen, hun kennis te verbreden en ervaring op te doen in een internationale omgeving.
- HZ vindt persoonsvorming van studenten van groot belang. Hiertoe is het HZ Personality-programma opgesteld. Binnen dit programma kunnen HZ-studenten zich naast specialisatie via het huidige HZ-curriculum ook op een breder terrein ontwikkelen. Hiermee zijn zij beter uitgerust met sociale vaardigheden en kwaliteiten (i.e. soft skills) die aansluiten op de huidige eisen van de arbeidsmarkt en samenleving. In het kader van HZ Personality kan de student ervoor kiezen deel te nemen aan het HZ Cult programma.
- Het in 2017 gerealiseerde nieuwe simulatorencentrum voor de opleiding Maritiem Officier is in 2018 verder uitgebreid. Hierdoor is een toekomstbestendige faciliteit voor deze opleiding ontstaan.
- Ook op ICT-gebied zijn verschillende acties doorgevoerd, zoals invoering van Learn (de nieuwe Digitale Leer- en Werkomgeving) en Osiris Studievoeg. Een pilot is uitgevoerd met software gericht op het proces van inleveren, beoordelen, feedback geven en archiveren van werken van studenten.

5.2 HZ ALS ERKENDE KENNISPARTNER

HZ wil een gewaardeerde kennispartner zijn, blijkend uit een gewaardeerde bijdrage aan de regionale kennisagenda en de human capital agenda, en positieve visitaties van lectoraten en onderzoeksgroepen.

GEWAARDEERDE BIJDRAGE AAN DE REGIONALE KENNISAGENDA EN DE HUMAN CAPITAL AGENDA

- De bijdrage aan de human capital agenda betreft het hoogwaardig opleiden van brede professionals vanuit blijvende en groeiende kennis en vakmanschap, zodat vandaag de professionals worden opgeleid waar morgen vraag naar is. Door de nadrukkelijke positie van onderzoek en ondernemerschap in de curricula van HZ, ontwikkelen onze studenten een ondernemende en onderzoekende houding. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan onderzoeksminoren, participatie in onderzoeksgroepen, deelname aan Living Labs, deelname aan Student Companies, de minor ondernemerschap en stage en afstuderen (in eigen bedrijf). Lectoren kunnen ook betrokken worden bij de totstandkoming van nieuwe opleidingen, zoals bij de nieuwe hbo-masteropleiding

River Delta Development het geval was.

- De lectoraten en onderzoeksgroepen richten zich op kennisontwikkeling, samenwerkingsverbanden en valorisatie. Zij hebben in 2018 wederom hun bijdrage geleverd aan de regionale kennisagenda, door onder andere wetenschappelijke publicaties, publicaties in vakbladen en in de media, deelname aan expertmeetings en congressen, participatie in consortia en het verzorgen van presentaties voor de beroepspraktijk. Resultaten van het praktijkgericht onderzoek worden periodiek gepubliceerd in ons digitale magazine de HZ Discovery. Het aantal lectoraten en Living Labs is in 2018 uitgebreid, in nauwe samenwerking met het werkveld. *Een overzicht van de kenniscentra, lectoraten en onderzoeksgroepen HZ is opgenomen bijlage 2.*
- Op decentraal niveau worden vanuit verschillende lectoraten gestructureerde evaluaties uitgevoerd van de afgesloten projecten. Zo zijn er vanuit het Lectoraat Onderwijsexcellentie tussentijdse evaluaties uitgevoerd binnen verschillende langlopende projecten. Hieruit blijkt dat de betrokken partners positief zijn over de samenwerking met het lectoraat en voortzetting en uitbreiding van onderzoekswerkzaamheden ambiëren. De onderzoekspartners waarmee gesproken is, geven aan dat zij de samenwerking willen continueren en/of intensiveren, bij voorkeur in de vorm van een structureel karakter.
- Ook bij visitaties kan de impact van het praktijkgericht onderzoek aan de orde komen. Zo is bij de visitatie van de Ad Pedagogisch Professional Kind en Educatie door de accreditatiecommissie waardering uitgesproken voor de samenstelling, inspanningen en onderzoeken van het lectoraat. Niet alleen de nauwe verbinding en de relevantie voor en binnen de beroepspraktijk, ook de samenstelling van de kenniskring, de uitgebreide expertise en breedte van de projecten dragen bij aan een waardevol lectoraat, aldus de voorzitter van de commissie.
- Ontwikkelingen omtrent de Centres of Expertise zijn beschreven in hoofdstuk 2.
- In november 2018 vond de kick-off van Het Zout plaats, een fysieke werkplek in de vo-school Pieter Zeeman in Zierikzee. Deze werkplek hoort bij het Living Lab Schouwen-Duiveland, een samenwerkingsverband tussen HZ, de gemeente Schouwen-Duiveland en Pieter Zeeman. Bijzonder aan de samenwerking is de doorlopende leerlijn (vo-mbo-hbo-wo) die gecreëerd is. Daarmee wordt nieuw perspectief geboden aan leerlingen en studenten en worden mogelijk startups en nieuwe banen gecreëerd. Met Het Zout ontstaat er een unieke onderwijsomgeving op het gebied van de duurzame dynamische delta. Verkennende gesprekken omtrent nieuw op te richten Living Labs in de regio vinden plaats.
- Het Kenniscentrum Expertise en Valorisatiemanagement (EVM) faciliteert opleidingen en onderzoeksgroepen bij het opzetten van Living Labs en koppelt de nieuwe expertise aan reeds bestaande kennis. Een semantische wiki fungeert hierbij als kennisplatform en zorgt voor de gemeenschappelijke taal die transdisciplinaire samenwerking mogelijk maakt.
- Het Kennis Transfer Office van HZ, de Smart Services Boulevard (SSB), speelt een belangrijke ondersteunde rol bij de valorisatie door het opzetten van relatiemanagement, de acquisitie van projecten, procesbegeleiding en projectbeheer. Ook het Kenniscentrum Kusttoerisme valoriseert kennis rechtstreeks richting het onderwijs en richting de buitenwereld. Daarnaast zijn er opleidingen die rechtstreeks vanuit de opleiding valoriseren.
- Na een korte aanlooperperiode, is het Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren in september 2018 van start gegaan. Het kenniscentrum is actief op de thema's Customer Insight & Value Creation en Business Analytics. Het doel is om kennis over methoden binnen deze aandachtsgebieden op te bouwen en deze te delen met studenten en organisaties in de omgeving.
- Het afgelopen jaar heeft nadrukkelijk in het teken gestaan van de voorbereiding op de realisatie van het Joint Research Center te Middelburg. Dit nieuwe bèta onderzoekscentrum aan Het Groene Woud vormt straks een inspirerende en moderne werkomgeving aan studenten en onderzoekers uit zowel het mbo, hbo als wo. HZ, UCR, Scalda en andere instellingen gaan er samenwerken met bedrijven en overheden op het gebied van water, energie en biobased/food. Het Joint Research Center is het bindmiddel tussen de kennisinstellingen, researchfaciliteiten en het bedrijfsleven in de deltaregio. HZ is penvoerder van het Joint Research Center. Provincie Zeeland en het Rijk hebben definitief akkoord gegeven om, in het kader van economische structuurversterking, € 12 miljoen beschikbaar te stellen. HZ zal eveneens flink investeren in het Joint Research Center. Daarnaast leveren andere partijen uit de regio een bijdrage aan de realisatie. Het Joint Research Center zal naar verwachting medio 2021 gerealiseerd zijn. 2019 zal onder andere in het teken staan van vergunningsprocedure en het definiëren van het ontwerp van dit nieuwe pand.
- Met sterke support van de provincie Zeeland zijn in 2018 Kennis- en Innovatietafels opgezet waarin in triple helix verband wordt gewerkt aan economische maatschappelijke speerpunten van Zeeland. HZ participeert in zowel Zeeland Connect (logistiek), Foooddelta Zeeland (food) en de Academische Werkplaats voor Ouderenzorg (AWOZ, zorg).



POSITIEVE VISITATIE VAN LECTORATEN EN ONDERZOEKSGROEPEN

Alle onderzoeksgroepen van HZ zijn positief gevisiteerd. In 2018 hebben geen visitaties van lectoraten en onderzoeksgroepen plaatsgevonden.

5.3 HZ ALS LERENDE, PROFESSIONELE EN VITALE ORGANISATIE

HZ wil een lerende, professionele en vitale organisatie zijn, blijkend uit een positieve medewerkerstevredenheid, permanent lerende en competente medewerkers en een open, lerende en in- en extern netwerkende gemeenschap.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

De laatste meting van de medewerkerstevredenheid dateert van een aantal jaren geleden en bedroeg toen 6,8. In de periode mei 2017 – september 2018 heeft het College van Bestuur alle teams afzonderlijk uitgenodigd voor een gesprek. Het vertrekpunt van deze gesprekken was de vraag hoe te komen tot een verbetering van de medewerkerstevredenheid. De meest terugkerende gespreksonderwerpen waren teamsamenstelling en -ontwikkeling, werkdruk, en de verbinding tussen opleidingen, diensten en onderzoeksgroepen. Het College van Bestuur herkent de beelden die zijn geschetst tijdens de lunchgesprekken. De thema's kennen raakvlakken met de ambities die zijn benoemd in het kader van de Toekomstbestendige HZ, met name met het oog op de ambitie om de organisatie meer bottom-up op te bouwen. Eigenaarschap, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zullen meer bij teams belegd worden. De totstandkoming van een gezamenlijk gedragen visie van het team is hierbij van groot belang. Door gezamenlijk ambities vast te stellen, ontstaat een vertrekpunt van waaruit teams zelf keuzes kunnen maken en taken en bevoegdheden binnen het team kunnen verdelen. Dit alles vertrekend vanuit onze kerntaak, namelijk het optimaal opleiden van onze studenten. De aandachtspunten zoals benoemd tijdens de lunchgesprekken zullen daarbij nadrukkelijk meegenomen worden. In 2019 worden de verschillende mogelijkheden voor een nieuwe meting van de medewerkerstevredenheid verkend.

PERMANENT LERENDE EN COMPETENTE MEDEWERKERS

HZ heeft in 2018 in totaal € 1.701.769,- (7,2%) geïnvesteerd in professionalisering. Hiermee heeft HZ meer besteed dan de 6% die in de cao wordt voorgeschreven. Het betreft zowel individuele professionalisering, zoals master- en promotietrajecten, als deelname aan collectieve trajecten gericht op het gebied van didactische professionalisering en management development. Vanuit de HZ Academy zijn in 2018 verschillende cursussen aangeboden, waaronder de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), de Basis Kwalificatie Examinering (BKE), Cambridge Engels en training voor de opleidingscommissies.

HZ stimuleert haar medewerkers duurzaam vitaal te blijven door zelf de regie te nemen over het eigen welbevinden. Ze heeft daarvoor het programma HZ Vitality ontwikkeld. Eén van de onderdelen hiervan is de vitaliteitsweek, waarin collega's in de gelegenheid worden gesteld hun vitaliteit en gezondheid te laten testen. Op grond hiervan wordt eventueel op individuele basis een vitaliteitsplan ontwikkeld en besproken. Belangrijke pijlers van het vitaliteitsbeleid zijn meer bewegen, goed met voeding omgaan en knelpunten ten aanzien van stress aanpakken. De insteek is dat dit beleid op de langere termijn bijdraagt aan duurzame vitaliteit van medewerkers. In 2018 hebben verschillende interventies plaatsgevonden in de preventieve sfeer zoals maatwerk in takenpakketten, coaching op individueel- en teamniveau, ondersteuning en begeleiding van nieuwe docenten en werkplekonderzoeken. Dat dit leidt tot positieve resultaten is onder andere terug te zien in het verzuimpercentage dat in 2018 verder is gedaald van 3,7% naar 3,3%.

Op het gebied van werving en selectie is in 2018 het onderwerp arbeidsmarktcommunicatie verder geprofessionaliseerd en verbeterd. Dit lijkt zijn vruchten te hebben afgeworpen. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt heeft HZ de meeste vacatures succesvol kunnen invullen. Ook zijn we in staat gebleken succesvol te werven op de internationale markt. Daarmee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan onder andere de internationale casuïstiek voor het onderwijs.

OPEN, LERENDE EN IN- EN EXTERN NETWERKENDE GEMEENSCHAP

De oprichting van de Associate degrees Academie in Roosendaal biedt onze medewerkers de kans werkzaam te zijn in een andere aantrekkelijke werkkring en/of afwisseling in de werkzaamheden te realiseren. De opening van

de nieuwe locatie Het Groene Woud in Middelburg heeft voor de medewerkers een inspirerende werkomgeving opgeleverd met een open werkcultuur, die de onderlinge samenwerking bevordert. In april 2018 vond tevens de opening plaats van het HZ Café, de nieuwe, centrale ontmoetingsplek voor onze studenten en medewerkers op de locatie Edisonweg. Verder heeft 2018 in het teken gestaan van verdere integratie van onderwijs en het praktijkgericht onderzoek. De interactie tussen onderwijs en onderzoek heeft verder vorm gekregen door het realiseren van een aantal nieuwe lectoraten op het gebied van energie, water en vitaliteit.

5.4 HZ ALS EEN HOGESCHOOL MET EEN INTERNATIONALE ORIËNTATIE

HZ is in toenemende mate internationaal georiënteerd hetgeen blijkt uit een toenemende internationale studentenpopulatie en een toenemende internationale studenten- en medewerkersmobiliteit.

TOENEMENDE INTERNATIONALE STUDENTENPOPULATIE

In 2018 zijn 175 nieuwe internationale studenten (degree seeking) ingestroomd bij HZ. De totale internationale studentpopulatie op de HZ is hiermee in 2018 gegroeid naar 479 studenten, een groei van 8% ten opzichte van 2017. De stijging van het aantal internationale studenten is, naast de eerder beschreven uitbreiding van het internationale portfolio, onder andere behaald door:

- Uitbreiding van het internationaal partnernetwerk: in 2018 is het internationale partnerprogramma gegroeid door uitbreiding van contracten of door het afsluiten van uitwisselingsovereenkomsten met nieuwe partners. Deze partners zijn onder andere afkomstig uit Maleisië, Japan, Taiwan, Hong Kong, Spanje, Noorwegen en België.
- 'Red Carpet Strategy': dit initiatief is gericht op een intensieve begeleiding van de internationale studiekeizer. Informatie en werkprocessen van verschillende afdelingen van HZ worden beter op elkaar en op de behoefte van de internationale studiekeizers afgestemd. Dit gebeurt zowel intern als extern, met partners zoals de huisvestingsorganisaties en agentschappen.
- Uitbreiding 'Student Ambassadors': deze groep studenten is in 2018 verder gegroeid naar 100 ambassadeurs. De studenten ondersteunen en informeren internationale studiekeizers over het studeren en wonen in Nederland en Zeeland.
- Studentenhuisvesting: door de gemeente Middelburg en Woongood Middelburg wordt gewerkt aan planvorming voor de realisatie van een campus aan de Kanaalzone in Middelburg. In drie gebouwen zal plek zijn voor ruim 200 studenten. De verwachting is dat woningen rond de zomer van 2020 gerealiseerd zijn.

TOENEMENDE INTERNATIONALE STUDENTEN- EN MEDEWERKERSMOBILITEIT

In het studiejaar 2018-2019 heeft HZ 94 internationale studenten mogen verwelkomen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's. Uitwisseling van studenten geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studenten worden door HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft HZ naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studenten. De uitwisseling van studenten wordt gedaan binnen een partnernetwerk dat gebaseerd is op langdurige relaties. Ook onze studenten maakten in 2018 gebruik van de mogelijkheid om buitenland ervaring op te doen, 147 HZ-studenten volgden een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling en 184 HZ-studenten volgden hun stage in het buitenland, een toename ten opzichte van 2017. HZ stimuleert studenten actief om in het buitenland stage te gaan lopen of te gaan studeren. Studenten die willen gaan studeren binnen Europa kunnen gebruik maken van onder andere de Erasmus-beurs. Voor studenten die buiten Europa willen gaan studeren is er maar een beperkt aantal beurzen beschikbaar waar gebruik van gemaakt kan worden. Daarom heeft HZ een aantal jaar geleden de HZ-beurs opgericht. In 2018 investeerde HZ vanuit deze beurs € 30.000 om studenten ook de mogelijkheid te geven om buiten Europa te gaan studeren.

Een deel van het HZ-onderwijspersoneel is van buitenlandse afkomst, heeft mondiaal bewustzijn en internationale ervaring en/of heeft ervaring met het verzorgen van onderwijs in het buitenland.

In 2018 hebben verschillende HZ-docenten lesgegeven in het buitenland, waaronder in Noorwegen, België en Frankrijk. Verder zijn medewerkers actief geweest in het buitenland voor onder andere conferentiebezoeken (onder andere in Genève en Maleisië) en stagebezoeken.



5.5 HZ ALS GROEIENDE HOGESCHOOL MET EEN DUURZAAM PERSPECTIEF

HZ streeft naar een duurzaam continuïteitsperspectief, blijkend uit een studentenpopulatie die de continuïteit van HZ waarborgt (exchange en degree seeking) en een gezonde financiële positie.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 wederom vastgesteld dat HZ een gezonde financiële positie heeft, van waaruit een duurzaam continuïteitsperspectief gewaarborgd wordt. De in 2018 behaalde resultaten gaven geen aanleiding tot bijstellingen in het beleid gedurende het kalenderjaar.





OPEN HUIS

In september zetten we als Zeeuws kennisinstituut de deuren van onze nieuwe locatie aan Het Groene Woud open. Iedereen kon rondkijken in het pand en kennismaken met ons praktijkgerichte onderwijs en onderzoek. De belangstelling was groot.



**OVERIGE
THEMA'S**



In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald op het gebied van relevante politieke of maatschappelijke thema's.

6.1 REGELING BELEGGEN, LENEN EN DERIVATEN OCW 2016

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

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

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

In 2018 is geen sprake geweest van de uitzetting van gelden voor een bepaalde periode; alle liquide middelen waren en zijn direct opvraagbaar. De per ultimo 2018 aanwezige liquide middelen zijn vrijwel volledig ondergebracht op een Rekening-courant bij het ministerie van Financiën, het zogenaamde 'Schatkistbankieren'. Afwikkeling van het betalingsverkeer vindt plaats via een bankrekening bij de ING-bank. Dagelijks wordt het saldo hiervan afgeroomd tot nihil ten gunste, of ten laste van de Rekening-courant bij het ministerie. Daarnaast was per ultimo 2018 nog een betaalrekening aanwezig bij de voormalige huisbankier, Rabobank. Het voornemen is deze rekening in 2019 op te heffen.

In 2018 is door HZ geen gebruik gemaakt van enige vorm van derivaten.

De per ultimo 2017 nog aanwezige beleggingsportefeuille is in 2018, mede als gevolg van de overgang naar 'Schatkistbankieren' in zijn geheel afgebouwd.

Gesteld kan dan ook worden dat geen prijs-, krediet, liquiditeits- of kasstroomrisico's worden gelopen.

6.2 HELDERHEID BEKOSTIGING HO

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

THEMA 1: UITBESTEDING VAN (DELEN VAN HET) BEKOSTIGD ONDERWIJS AAN EEN NIET DOOR DE OVERHEID BEKOSTIGDE PRIVATE ORGANISATIE, TEGEN BETALING VAN DE GELEVERDE PRESTATIE.

In de studie jaren 2017-2018 en 2018-2019 worden geen maatwerktrajecten verzorgd door HZ waarbij de uitvoering (deels) door derden wordt verricht in opdracht van HZ.

HZ besteedt bekostigd onderwijs niet structureel aan derden uit. In het enkele geval waarbij niet-medewerkers van HZ bekostigd onderwijs verzorgen, gebeurt dit op basis van een overeenkomst tot opdracht en steeds onder verantwoordelijkheid en gezag van de examencommissie. Onderwijs dat door studenten wordt gevolgd bij andere instellingen in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's of het programma 'Kies op maat' (KOM) behoeven steeds de voorafgaande instemming van de examencommissie. Aan het volgen van deze programma's liggen kwaliteitsafspraken tussen onderwijsinstellingen ten grondslag.

THEMA 2: INVESTEREN VAN PUBLIEKE MIDDELEN IN PRIVATE ACTIVITEITEN

HZ investeert geen publieke middelen in private activiteiten.

THEMA 3: HET VERLENEN VAN VRIJSTELLINGEN VOOR HET AFLEGGEN VAN TENTAMENS OF EXAMENS

Op basis van behaalde diploma's (mbo, hbo en wo) bestaat de mogelijkheid een aangepast lesprogramma te volgen. Sommige verwante mbo-opleidingen sluiten inhoudelijk zodanig aan bij hbo-opleidingen dat een instromende student in aanmerking kan komen voor verkorting van de studieduur vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen van de hbo-opleiding. Aan de hand van een individuele intake worden de studieresultaten van de mbo-opleiding beoordeeld. Op grond hiervan kan een studieduurverkorting vanwege vrijstellingen voor bepaalde onderdelen worden vastgesteld. Daarnaast kent de hogeschool zogenaamde doorstroomprogramma's waarin aankomende hbo-studenten gedurende de mbo-opleiding opdrachten en colleges volgen op hbo-niveau. Ten slotte bestaat ook de mogelijkheid om op basis van werkervaring verkorting van studietijd van een deeltijdopleiding te realiseren via het erkennen van verworven competenties (EVC). Relevante kennis en vaardigheden (competenties) die in de praktijk zijn opgedaan, kunnen gevolgen hebben voor 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 procedure worden uitgevoerd door het EVC-Centrum van HZ. Werkenden die een hbo-diploma in deeltijd willen behalen, vormen de doelgroep.

THEMA 4: BEKOSTIGING VAN BUITENLANDSE STUDENTEN

In het studiejaar 2017-2018 kwamen er 94 studenten naar HZ in het kader van internationale uitwisselingsprogramma's en volgden 147 HZ-studenten een deel van hun opleiding aan een buitenlandse instelling. Uitwisseling geschiedt op basis van het principe van gesloten beurzen. De inkomende studenten worden door HZ niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. Op lange termijn streeft HZ naar evenwicht tussen het aantal in- en uitgaande studenten.

THEMA 5: COLLEGE GELD NIET DOOR STUDENT ZELF BETAALD

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

THEMA 6: STUDENTEN VOLGEN MODULES VAN OPLEIDINGEN

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

THEMA 7: DE STUDENT VOLGT EEN ANDERE OPLEIDING DAN WAARVOOR INGESCHREVEN

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

THEMA 8: BEKOSTIGING VAN MAATWERKTRAJECTEN

HZ had in 2018 geen maatwerktrajecten.

THEMA 9: BEKOSTIGING VAN KUNSTONDERWIJS

HZ biedt geen kunstonderwijs aan.

6.3 PUBLIEK-PRIVATE ARRANGEMENTEN

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

In het kader van het SPOO haalt HZ concrete vraagstukken op bij bedrijven en andere rechtspersonen. Studenten gaan onder begeleiding van docenten in samenwerking met deze bedrijven werken aan de oplossingsrichtingen voor de betreffende casus. Hierbij wordt zo mogelijk ook externe financiering gezocht. Op deze wijze krijgt de publiek-private samenwerking ook echt inhoud.

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

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

6.4 RAPPORTAGE EXPERIMENT FLEXIBEL ONDERWIJS

Overeenkomstig het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs Artikel 17 rapporteert HZ in deze paragraaf over de uitvoering van het experiment leeruitkomsten in 2018. In het onderstaande overzicht is het aantal ingestroomde studenten per opleiding opgenomen (stand per januari 2019):

OPLEIDING DEELTIJD	GRAAD	STARTDATUM	INSTROOM
Bedrijfskunde	Associate degree	1 september 2018	19
Bedrijfskunde (MER)	Bachelor	1 september 2017	26
Pedagogisch Professional Kind & Educatie/PEP	Associate degree	1 september 2018	28
Social Work	Bachelor	1 september 2018	43**
Technische Bedrijfskunde	Associate degree	1 september 2017	18
Technische Bedrijfskunde	Bachelor	1 september 2018	10
Opleiding tot verpleegkundige	Bachelor	1 september 2018	30

De hoogte van het gevraagde Instellingscollegegeld 2018-2019 voor deeltijdstudenten is vastgesteld op € 1.600,-. Er zijn nog geen studenten die bovenstaande opleidingen met een diploma hebben afgesloten. Voor de opleidingen Bedrijfskunde (zowel bachelor als Associate degree programma) en Technische Bedrijfskunde (zowel bachelor als Associate degree programma) is in 2019 een tweede instroommoment gecreëerd per februari. Dit heeft op dat moment tot een totale instroom van 23 studenten geleid.

6.5 RAPPORTAGE EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING

Samen met haar partners Christelijke Hogeschool EDE (CHE), NHL Stenden Hogeschool en NCOI Opleidingen werkt HZ samen in een consortium rond het experiment vraagfinanciering in de zorg. HZ neemt aan dit experiment deel met een duale HBO-V bacheloropleiding. Met het Admiraal De Ruyter Ziekenhuis (ADRZ), een algemeen ziekenhuis met locaties in Goes, Vlissingen en Zierikzee, zijn afspraken gemaakt voor instroom van een door het ADRZ geselecteerde groep van tien medewerkers die deel zullen nemen aan dit experiment. Deze groep is ingestroomd met een eerste voucher per 1 september 2018.

BESLUIT EXPERIMENT VRAAGFINANCIERING HOGER ONDERWIJS ARTIKEL 9. LID 3 INFORMATIEPLICHTEN		
a.	Instroom van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen en AD-programma's	10
b.	Gemiddelde verblijfsduur van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen en de toegelaten AD-programma's	4 jaar
c.	De hoogte van het gevraagde collegegeld en van andere eigen bijdragen ten behoeve van het aanbieden van modules bij de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's:	€ 2.975,-
d.	De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld voor studenten die aan de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's studeren zonder collegegeldverlaging	€ 5.950,- (nationaal + EER)
e.	Het aantal vouchers per student in de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's	1
f.	De tijdstippen waarop studenten aan de toegelaten opleidingen of de toegelaten Ad-programma's een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging	1-9-2018
g.	Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat de toegelaten opleidingen met een diploma heeft afgesloten	n.v.t.
h.	Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat het totale aantal studiepunten behorend bij de vouchers heeft behaald	6

6.6 PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds heeft tot doelstelling de bij HZ ingeschreven studenten die door een bijzondere omstandigheid studievertraging oplopen dan wel verwachten op te zullen gaan lopen, financieel te ondersteunen. In onderstaande tabel wordt per categorie aangegeven hoeveel studenten een vergoeding hebben aangevraagd, hoeveel studenten de vergoeding toegekend hebben gekregen en wat de gemiddelde duur en hoogte van deze uitkering was. Daarnaast is het totaal uitgekeerde bedrag over 2018 opgenomen.



PROFILERINGSFONDS 2018					
Categorie	Aanvragen	Toewijzing	Afwijzing*	Overig - aanvraag ingetrokken - aanvraag niet ontvankelijk - in behandeling	Toegekend totaalbedrag, hoogte en duur uitkering
Studenten in overmachtsituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden of een niet-studeerbare opleiding	5	2	1	2 aanvragen zijn niet ontvankelijk bevonden.	€ 200,- per maand gedurende 4 maanden, € 800,- totaal Eenmalige uitkering € 515,-
Bestuursleden aan door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap.	1 zie toelichting **	1			€ 200 euro, - per maand gedurende 5 maanden, € 1.000,- totaal
De overige categorie waarmee de instelling zich kan profileren: studenten die een bijzondere prestatie leveren op gebied van sport of cultuur, of financiële ondersteuning aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen of andere gevallen	zie toelichting ***				
					Totaal uitgekeerd € 2.315,-

* Afwijzing op artikel 6.4 reglement profileringsfonds HZ.

** Bestuursleden van een door het College van Bestuur erkende studentenorganisatie, een opleidingscommissie of het medezeggenschapsorgaan kunnen in aanmerking komen voor het profileringsfonds wanneer zij studieovereenkomst oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege het lidmaatschap van deze commissies.

*** Het College van Bestuur kan op grond overige bijzondere omstandigheden waarin een student verkeert, een bedrag uit het profileringsfonds toekennen, waaronder bijzondere prestaties op het gebied van topsport. Dergelijke aanvragen zijn in 2018 niet ontvangen.

Afzonderlijk van het profileringsfonds, faciliteert HZ de leden van zowel de medezeggenschapsraad als de opleidingscommissies. Studentleden van de medezeggenschapsraad ontvangen een reguliere financiële facilitering van € 100 per maand, waarbij het student-lid van het Dagelijks Bestuur van deze raad nog een toelage ontvangt van € 100 per maand. De studenten ontvangen deze vergoeding bij aanwezigheid van tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2018 is in totaal € 6.850 uitgekeerd aan studentleden van de medezeggenschapsraad. Aan studenten die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2018 in totaal € 7.968 uitgekeerd. Deze studenten ontvangen € 27,50 per deelgenomen vergadering.

Financiële ondersteuning aan niet-EER studenten of uitgaande beurzen wordt door HZ buitenom het profileringsfonds aangeboden. HZ kent de Holland Scholarship als tegemoetkoming in studiekosten. De Holland Scholarship wordt voor 50% door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap betaald en voor 50% door HZ. HZ rapporteert hierover aan het ministerie via het Nuffic. In 2018 kon HZ acht beurzen toewijzen voor inkomende studenten. Vier studenten hebben een aanvraag gedaan waarvan drie studenten de beurs toegewezen hebben gekregen (€ 5.000 per student), leidend tot een facilitering van € 15.000. Voor uitgaande studenten waren acht beurzen beschikbaar. 28 studenten hebben een aanvraag gedaan en acht beurzen (€ 1.250 per student) zijn toegekend, leidend tot een facilitering van € 10.000. Bij toewijzing van de beurzen zijn de door HZ en Nuffic gehanteerde selectiecriteria in acht genomen.

6.7 VERGOEDINGEN EN DECLARATIES BESTUURDERS

Onderstaand schema bevat een overzicht van de vergoedingen aan en de declaraties van de individuele bestuurders in 2018.

OVERZICHT VERANTWOORDING BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES 2018	IR. A.P. DE BUCK	J.L. DANE MSC BA	CVB GEZAMENLIJK	TOTAAL
1 Representatie	€ 397	€ 0	€ 200	€ 597
2 Reiskosten binnenland	€ 0	€ 75	€ 0	€ 75
3 Reiskosten buitenland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
4 Overige kosten	€ 211	€ 0	€ 0	€ 211
Totaal	€ 608	€ 75	€ 200	€ 883

Daarnaast hadden beide bestuurders in 2018 de beschikking over een dienstauto, waarvan de kosten door de werkgever zijn betaald. Deze kosten zijn niet in dit overzicht opgenomen. De fiscale bijtelling van de auto's is opgenomen in de bezoldiging van beide bestuurders.

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

6.8 DUURZAAMHEID

HZ zet zich in voor duurzaamheid. Onze hogeschool heeft zich gecommitteerd aan de Meerjarenaafspraken Energie 3 (MJA3), een convenant waaraan onder andere de sector hbo- en wo-instellingen deelneemt. In de MJA3 zijn afspraken gemaakt over energiezorg en energie- en efficiencyverbetering. Alle deelnemende instellingen hebben afspraken gemaakt over:

- Een inspanningsverplichting van 2% energiebesparing per jaar gedurende de looptijd van het convenant (tot 2020);
- Een resultaatverplichting tot het opstellen van een energie-efficiencyplan (EEP);
- Het treffen van rendabele energiebesparende maatregelen;
- Het opstellen van een energiezorgsysteem.

HZ heeft een EEP met een looptijd van 2017-2020. In de directiebeoordeling, die jaarlijks wordt opgesteld ten behoeve van de PDCA-cyclus, wordt samengevat in hoeverre de in het EEP geplande doelstellingen zijn behaald, wat er komend jaar nodig is en welke verbeterpunten dienen te worden doorgevoerd. In 2018 heeft HZ een nieuwe energiebeleidsverklaring opgesteld waarbinnen niet meer verwezen wordt naar NEN-EN-ISO-14001 maar naar ISO 50001. De beoordeling van de energieprestaties en de daarmee samenhangende Energieprestatie-indicatoren is uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat HZ haar doelstellingen op energiegebied heeft gerealiseerd. Om de uitvoering van haar energiebeleid te optimaliseren blijft HZ haar medewerkers betrekken en zet vanaf voorjaar 2019 ook een actief monitoringssysteem in.



EEN RIJK DELTAGEBIED

Minister van Onderwijs Ingrid van Engelshoven bezocht HZ in december. Ze ging onder andere in gesprek met studenten van de minor Research & Innovation, de opleiding Watermanagement en studenten die onderzoek doen naar de diverse toepassingen van zeewier. Daarnaast zat ze aan tafel met Campus Zeeland, over samenwerkingen van docenten en studenten in onder andere het Living Lab Schouwen-Duiveland en het project No Bridge too Far.



**KWALITEITS-
AFSPRAKEN**



De kwaliteitsafspraken vormen onderdeel van het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 en hebben 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 worden naar rato verdeeld over hogescholen. Hogescholen zijn aan zet om de aanwending van de middelen op lokaal niveau te vertalen in concrete maatregelen en beleid.

7.1 BESTEDINGEN 2018

Het systeem van kwaliteitsafspraken geldt vanaf 2019. Voor 2018 zijn de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de lumpsum van de instellingen met als opdracht deze middelen te besteden binnen de thema's die zijn vastgesteld in de Gemeenschappelijke Agenda van de Vereniging Hogescholen (VH), de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Landelijke Studentenvakbond (LSVb) en het Interstedelijk Studentenoverleg (ISO).

HZ heeft in 2018 €1,1 miljoen euro vanuit de studievoorschotmiddelen ontvangen. Deze middelen zijn toegevoegd aan het innovatiebudget van HZ. Het grootste deel van het innovatiebudget is ingezet op intensiever en kleinschalig onderwijs. Met het oog op de thema's van de Gemeenschappelijke Agenda is het innovatiebudget van HZ in 2018 als volgt ingezet:

INNOVATIEBUDGET 2018 (INCLUSIEF STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN 2018)	BEGROTING	REALISATIE
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	2.298.174	1.907.094
2. Meer en betere begeleiding van studenten	68.747	70.862
3. Inzet op talentontwikkeling	139.465	171.884
4. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	238.792	214.152
5. Verdere professionalisering docenten	128.753	146.753
Totaal	2.873.931	2.510.746

De Hogeschoolraad heeft ingestemd met de aanwending van het innovatiebudget 2018, inclusief de studievoorschotmiddelen (als onderdeel van de Kaderbrief begroting 2018).

7.2 BESTEDINGSPLAN HZ 2019-2024

HZ heeft in 2018 gewerkt aan de totstandkoming van het zogenaamde bestedingsplan voor de periode 2019-2024. In dit plan is uitgewerkt hoe HZ de studievoorschotmiddelen in de periode tot en met 2024 wil inzetten en welke doelen daarbij nagestreefd worden. Het bestedingsplan is tot stand gekomen in nauwe afstemming tussen het College van Bestuur, directie en teams en de Hogeschoolraad. Hiertoe hebben meerdere overleggen plaatsgevonden. Gespreksonderwerpen waren onder andere:

- De keuze voor de bestedingsvoornemens, inclusief de financiële verdeelsleutel.
- De keuzeruimte – in hoeverre is budget al gealloceerd naar reeds lopende projecten? In hoeverre is er jaarlijks nog ruimte om binnen de bestedingsvoornemens keuzes te maken? In hoeverre kunnen de keuzes zoals verwoord in het bestedingsplan gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken nog worden aangepast?
- Procesvragen: Wie mogen aanvragen doen? Wie neemt een besluit over de aanvragen en de uiteindelijke inzet van middelen? Hoe wordt de positie van de Hogeschoolraad in het gehele proces geborgd?
- Hoe om te gaan met studievoorschotmiddelen die in het betreffende begrotingsjaar niet volledig besteed zijn?
- Hoe wordt de voortgang van de projecten gemonitord en hoe wordt de impact van de inzet van middelen vastgesteld?

De antwoorden op deze vragen zijn waar mogelijk verwerkt in de definitieve tekst van het bestedingsplan. De input van de studentgeleding van de Hogeschoolraad is specifiek als bijlage aan het bestedingsplan toegevoegd. Naast afstemming tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad, heeft ook afstemming plaatsgevonden met overige betrokkenen. De notitie is gedeeld en besproken met academiedirecteuren, diensthoofden en

opleidingscoördinatoren. Zij zijn gevraagd om de notitie te bespreken binnen hun teams en eventuele suggesties aan te dragen.

De Hogeschoolraad heeft in oktober 2018 instemming verleend aan het bestedingsplan. De Raad van Toezicht heeft het plan in november 2018 goedgekeurd.

7.3 KEUZES HZ

Vanuit het sectorakkoord is voorgeschreven dat de studievoorschotmiddelen ingezet horen te worden op de volgende zes thema's:

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

Op basis van deze thema's, heeft HZ ervoor gekozen de studievoorschotmiddelen als volgt in te zetten:

1. Behoud en mogelijke uitbreiding van Onderwijzend Personeel (verlaging docent-student (DS)-ratio);
2. Versterking van de HZ community en studentparticipatie;
3. Versterking van HZ als lerende en samenwerkende organisatie;
4. Doorontwikkeling van een inspirerende campus (fysiek en digitaal).

HZ heeft er bewust voor gekozen om de keuzes en ambities in het kader van de kwaliteitsafspraken te koppelen aan het HZ-Instellingsplan 2018-2021 en de daarbij behorende strategische initiatieven. De kwaliteitsafspraken zijn daarmee ingebed in de koers die de HZ voor de komende jaren heeft ingezet, inclusief de ingezette organisatietransitie en het financieel beleid. Op deze manier kan vanuit de bestaande organisatie gewerkt worden aan de thema's zoals verwoord in het sectorakkoord.

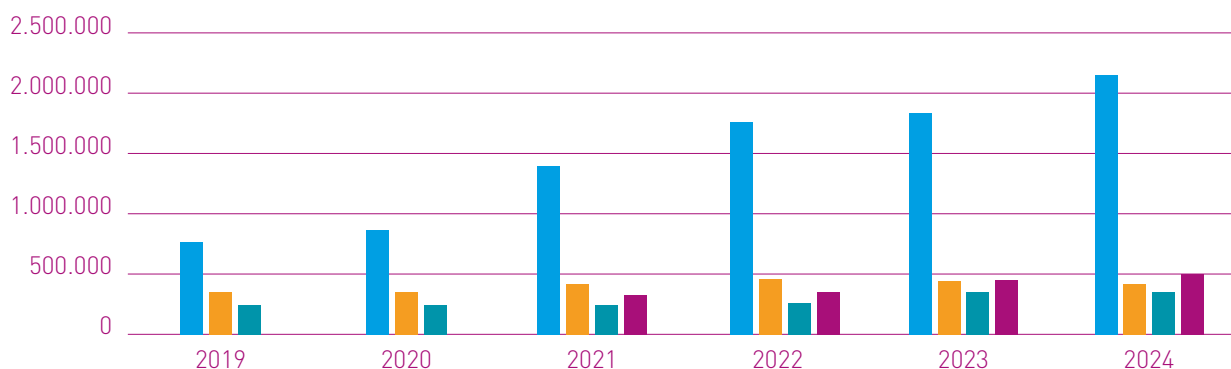
7.4 FINANCIËN – BESCHIKBARE MIDDELEN

HZ ontvangt in de periode 2019 tot en met 2024 een oplopend bedrag voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. Bij gelijkblijvende studentaantallen gaat het naar verwachting om € 1,1 miljoen euro in 2019, oplopend tot € 3,4 miljoen euro in 2024.

Naast deze extra middelen uit het studievoorschot zijn er ook bezuinigingen vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aangekondigd die voortvloeien uit het regeerakkoord en die betrekking hebben op een doelmatigheidskorting. De Normatieve Rijksbijdrage (NRB) neemt dus niet toe met bovengenoemde bedragen, maar wordt gekort door de doelmatigheidskorting.



HZ heeft besloten om, bovenop de beschikbare studievoorschotmiddelen, de komende jaren extra budget vrij te maken om de bestedingsvoornemens met betrekking tot de kwaliteitsafspraken te realiseren. Het budget, inclusief de aanvullende investeringen, zal de komende jaren als volgt worden ingezet:



Figuur 3 Inzet studievoorschotmiddelen HZ

- Behoud en mogelijke uitbreiding OP
- Versterking HZ-community en studentparticipatie
- Versterking HZ als lerende en samenwerkende organisatie
- Doorontwikkeling inspirerende campus

Bovengenoemde verdeling van middelen is gebaseerd op huidige inzichten en verwachtingen. Mogelijkerwijs wordt deze verdeling in de loop der jaren op onderdelen aangepast in nauwe afstemming tussen het College van Bestuur en de Hogeschoolraad.

7.5 TOETSING DOOR NVAO

De NVAO toetst onafhankelijk het bestedingsplan en de realisatie daarvan op basis van een vooraf vastgesteld toetsingskader. De toetsing is gekoppeld aan de cyclus van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Aan de ITK is een aparte trail toegevoegd voor de kwaliteitsafspraken, resulterend in een advies aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In januari 2019 heeft het locatiebezoek van NVAO aan HZ plaatsgevonden. Het panel heeft in het kader van deze trail gesproken met het College van Bestuur, de voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht, directieleden, de HZ-controller, vertegenwoordiging vanuit opleidingen en een delegatie van de Hogeschoolraad. Het panel heeft vastgesteld dat medewerkers en studenten van HZ voortdurend bezig zijn met het verbeteren en doorontwikkelen van onderwijs. Veranderingen komen zowel formeel als informeel tot stand. De kracht van informele veranderprocessen binnen HZ is in ieder gesprek dat het panel heeft gevoerd door medewerkers en studenten benadrukt. De vele verbeteringen en vernieuwingen die de afgelopen jaren zijn ingevoerd worden breed gedragen. De speerpunten bieden volgens het panel mooie kansen om samen met overheden en het werkveld, menselijk kapitaal en kennis aan te trekken en daarmee de toekomstbestendige hogeschool te realiseren. Het panel heeft door de gesprekken tijdens het bezoek en door de beschikbaar gestelde informatie, een goed beeld gekregen van de onderwijsvisie van HZ. Deze onderwijsvisie wordt door de gehele organisatie gedeeld en komt duidelijk terug in het beleid van de opleidingen. Het eigenaarschap van de visie en de uitvoering van het beleid binnen de teams is evident doordat zij zelf de jaarplannen opstellen op grond van de strategische initiatieven. HZ is een krachtige informele organisatie met kwetsbaarheden. De krimp in de regio zorgt voor een kwetsbare positie van de hogeschool. Het panel ziet de speerpunten als een mooie kans om samen met overheden en het werkveld, menselijk kapitaal en kennis aan te trekken. Het panel is van mening dat het eindoordeel van de Instellingstoets van de HZ University of Applied Sciences positief is.

7.6 IMPLEMENTATIE BESTEDINGSPLAN

De Hogeschoolraad en het College van Bestuur hebben gezamenlijk vervolgacties in gang gezet om tot verdere concretisering en implementatie van het bestedingsplan te komen. Een processchema is uitgewerkt. Criteria voor de beoordeling van aanvragen zijn gezamenlijk met een delegatie van de Hogeschoolraad uitgewerkt en zullen ter instemming aan de raad worden voorgelegd. De implementatie van het bestedingsplan zal in de loop van 2019 verdere invulling krijgen. Medewerkers en studenten krijgen nadrukkelijk een positie in het besluitvormingsproces.

7.7 VERANTWOORDING

De Hogeschoolraad zal periodiek door het College van Bestuur worden geïnformeerd over de voortgang op projecten en de stand van zaken omtrent aangevraagde projecten. Indien nodig kunnen toekenningscriteria en evaluatiecriteria worden aangepast.

HZ legt in haar jaarverslagen vanaf 2019 verantwoording af over de voortgang van de besteding van de studievoorschotmiddelen voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De Hogeschoolraad heeft eveneens de gelegenheid daarin zelfstandig te rapporteren over de besteding van de studievoorschotmiddelen.





TROTS

In december heeft Adri de Buck afscheid genomen als voorzitter van het College van Bestuur. Tijdens de feestelijke bijeenkomst is hij benoemd tot ridder in de Orde van Oranje-Nassau, onder meer voor zijn gepassioneerde inzet voor onze hogeschool en het onderwijs.



**BIJ
LAGEN**

1. OPLEIDINGSPORTFOLIO HZ KALENDERJAAR 2018

INCLUSIEF OPLEIDINGEN VOORTVLOEIEND UIT DE SAMENWERKING
MET AVANS HOGESCHOOL IN DE ASSOCIATE DEGREES ACADEMIE

BACHELOR		ASSOCIATE DEGREE		MASTER
VOLTIJD	DEELTIJD	VOLTIJD	DEELTIJD	
TECHNISCH DOMEIN				
• Civiele Techniek¹ • Watermanagement/ Aquatische Ecotechnologie¹ • Watermanagement/ Delta Management¹ • Maritiem Officier • Logistics Engineering¹ • Bouwkunde • Chemie¹ • Engineering • HBO-ICT • Technische Bedrijfskunde¹	• Technische Bedrijfskunde	• Logistiek⁴ • Engineering⁵ • Informatica⁵ • Built Environment (start per 01-09-2019)⁶	• Technische Bedrijfskunde	River Delta Development (start per 01-09-2019) ³
ECONOMISCH DOMEIN				
• Bedrijfseconomie • Bedrijfskunde-MER • Commerciële Economie • Communicatie • Human Resource Management • International Business & Management Studies¹ • International Business & Languages¹ • Sportkunde • Tourism Management¹	• Bedrijfskunde-MER	• Management⁴ • Tourism Management • Accountancy⁵ • Bedrijfskunde⁵ • Human Resource Management⁵ • Marketing Management⁵ • Small Business and Retail Management⁵ • Communicatie⁵	• Bedrijfskunde	
SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJK DOMEIN				
• Leraar Basisonderwijs • Pedagogiek • Social Work • Verpleegkunde (HBO-V) • Verpleegkunde-Verloskunde²	• Social Work • Verpleegkunde	• Health & Social Work⁴	• Pedagogisch Professioneel Kind en Educatie	

- 1 Opleiding wordt (ook) in het Engels aangeboden
- 2 Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouders van de opleiding Verpleegkunde.
- 3 Deze master betreft een samenwerking tussen HZ, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam.
- 4 Licentiehouders HZ. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Avans Hogeschool in het kader van de Associate degrees Academie in Roosendaal. Gestart per 1 september 2018 in Roosendaal.
- 5 Licentiehouders Avans Hogeschool. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Avans Hogeschool in het kader van de Associate degrees Academie in Roosendaal. Gestart per 1 september 2018.
- 6 Licentiehouders HZ. Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Avans Hogeschool in het kader van de Associate degrees Academie in Roosendaal. Start per 1 september 2019 in Roosendaal onder voorbehoud besluitvorming NVAO (*concept-adviesrapporten d.d. april 2019 NVAO kennen positieve status*).

2. OVERZICHT VAN KENNISCENTRA, ONDERZOEKSGROEPEN EN LECTORATEN HZ

- Kenniscentrum Kusttoerisme
- Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren
- Kenniscentrum Expertise en Valorisatiemanagement (EVM)
- Floor Risk Management and Spatial Planning
- Building with Nature / Ecologie
- Watertechnologie
- Aquacultuur
- Marine Biobased Specialties
- In situ Meten / Sensoren
- Supply Chain Innovation / Logistiek
- Biobased Bouwen
- Expertise en Valorisatie Management
- Data Science
- Delta Power
- Asset Management
- Healthy Region
- Onderwijs Excellentie PO
- Onderwijs Excellentie VO



JAAAR REKENING

20

JAAARSTUKKEN

18

JAARREKENING

1	Financiële Positie	80
2	Resultaat	81
3	Grondslagen	82
4	Kengetallen	88
5	Balans per 31 december 2018, vergelijkende cijfers per 31 december 2017	89
6	Staat van Baten en Lasten 2018, vergelijkende cijfers 2017	91
7	Kasstroomoverzicht 2018	92
8	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2018	93
9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	102
10	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2018	104
11	Overzicht verbonden partijen	109
12	Verantwoording Subsidies	110
13	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	112
14	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	115

1 FINANCIËLE POSITIE

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

	31-12-2018		31-12-2017	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	31.104.628	53,2	27.818.831	49,8
Financiële vaste activa	2.182.047	3,7	2.218.108	4,0
	<u>33.286.675</u>	<u>57,0</u>	<u>30.036.939</u>	<u>53,8</u>
Vlottende activa				
Voorraden	60.039	0,1	25.252	0,1
Vorderingen	2.643.284	4,5	2.305.478	4,1
Effecten	-	-	642.019	1,2
Liquide middelen	22.456.570	38,4	22.876.596	40,9
	<u>25.159.893</u>	<u>43,0</u>	<u>25.849.345</u>	<u>46,3</u>
	<u><u>58.446.568</u></u>	<u><u>100,0</u></u>	<u><u>55.886.284</u></u>	<u><u>100,0</u></u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	31.616.156	54,1	28.370.509	50,8
Voorzieningen	6.841.143	11,7	4.900.644	8,8
Langlopende schulden	6.956.894	11,9	8.888.340	15,9
Kortlopende schulden	13.032.375	22,3	13.726.791	24,6
	<u><u>58.446.568</u></u>	<u><u>100,0</u></u>	<u><u>55.886.284</u></u>	<u><u>100,0</u></u>

2 RESULTAAT

		2018	Begroot 2018	2017
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(10)	37.400.884	35.983.007	35.351.939
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(11)	2.817.709	3.656.008	3.654.215
College-, cursus-, les- en examengelden	(12)	9.353.347	9.333.033	9.621.475
Baten werk i.o.v. derden	(13)	837.114	812.308	876.446
Overige baten	(14)	2.935.282	2.726.017	2.788.417
Som der baten		53.344.336	52.510.373	52.292.492
Lasten				
Personele lasten	(15)	37.521.839	37.333.200	36.590.339
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(16)	2.319.070	2.392.095	-961.092
Huisvestingskosten	(17)	1.249.323	1.372.971	3.388.196
Overige lasten	(18)	8.845.523	10.481.510	9.668.991
Totaal lasten		49.935.755	51.579.776	48.686.434
Saldo baten en lasten		3.408.581	930.597	3.606.058
Financiële baten en lasten	(19)	-126.873	-66.420	-173.407
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(20)	-36.061	100.000	8.138
Resultaat baten en lasten		3.245.647	964.177	3.440.789

3 GRONDSLAGEN

ALGEMEEN

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening.

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd tegen kostprijs. De cijfers voor 2017 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2018 mogelijk te maken.

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

Activiteiten

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

Begroting

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

Saldering

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

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

Consolidatie

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Financiële instrumenten

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

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Financiële vaste activa

Groepsmaatschappijen

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

Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen;

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

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa;

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

Projecten

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

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

Vorraden

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

Vorderingen

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

Effecten

De effecten worden gekwalificeerd als overige gekochte leningen en obligaties met een beursnotering. Overige gekochte leningen en obligaties met een beursnotering worden na de eerste waardering gewaard tegen reële waarde. Baten en lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de staat van baten en lasten.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Eigen vermogen***Algemene reserve***

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

Bestemmingsreserves

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

Pensioenen

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

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

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

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

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

Dekkingsgraad:

De actuele dekkingsgraad steeg in de eerste drie kwartalen van 2018 nog van 104,4% naar 105,9% per eind september. Ongunstige beurzen en dalende rente zorgden echter alsnog voor een daling naar 97,0% aan het eind van het jaar 2018.

De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de laatste twaalf maanden) steeg weliswaar van 101,5% eind 2017 naar 103,8% eind 2018, maar eindigde daarmee 0,4% onder het vereiste minimum.

Herstelplan:

ABP werd, net als vele andere pensioenfondsen, in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Volgens de Pensioenwet moeten pensioenfondsen een herstelplanberekening maken wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Deze beleidsdekkingsgraad moet hoger zijn dan 128,2%. Omdat de beleidsdekkingsgraad van ABP in 2017 lager was, heeft zij in maart 2018 een nieuw herstelplan ingediend, dat door DNB is gecontroleerd en goedgekeurd.

Het herstelplan 2018 is een berekening volgens de regels van DNB. Deze berekening moet laten zien dat de beleidsdekkingsgraad vanaf eind 2017 binnen 10 jaar groeit naar het gewenste niveau van 128,2%. Als dit niveau binnen 10 jaar niet wordt bereikt, mag ABP haar beleid aanpassen om zo wél het vereiste niveau te behalen. Dit kan gebeuren door de pensioenen minder of niet te indexeren. Doordat de beleidsdekkingsgraad in dit herstelplan voldoende stijging laat zien, is een verlaging van de pensioenen op basis hiervan niet aan de orde. Deze situatie kan echter gedurende de looptijd wijzigen.

De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Ultimo 2018 (en 2017) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Voorzieningen

Hieronder zijn de volgende personele voorzieningen opgenomen:

Voorziening wachtgelden:

De hoogte van deze voorziening wordt bepaald aan de hand van zowel het wettelijk als bovenwettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers die voor rekening van HZ komen. Vanaf 1 januari 2007 wordt ook het wettelijk deel van de WW-kosten van (ex) medewerkers rechtstreeks bij HZ in rekening gebracht.

Jaarlijks wordt bezien of de voorziening wachtgelden toereikend is om de wachtgeldaanspraken te kunnen nakomen. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten):

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

Voorziening jubileumuitkering:

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

Voorziening WS-regeling:

Op grond van artikel M-2 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs kunnen werknemers die de AOW-gerechtigde leeftijd minus 10 jaar hebben bereikt, éénmalig kiezen voor de mogelijkheid om gedurende vijf jaar de werktijd met maximaal 20% te verminderen.

Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald. Werknemers worden hierbij ingedeeld in vier groepen, te weten:

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

Per werknemer wordt voor de groepen 1 en 2 bepaald of deze deelneemt aan de regeling of aangegeven heeft op korte termijn te willen gaan deelnemen. Voor de overige medewerkers uit de groepen 1 tot en met 3 wordt op basis van ervaringscijfers bepaald hoe groot de deelname zal worden en op basis van welke (gemiddelde) leeftijd. Opbouw vindt plaats tot de gemiddelde leeftijd waarop wordt gestart, namelijk 59,75 jaar.

Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening transitievergoeding:

Deze voorziening wordt gevormd in verband met de kosten die gemoeid zijn met de transitievergoeding van medewerkers met wie de HZ de arbeidsovereenkomst heeft beëindigd of die binnenkort beëindigd zal worden.

Jaarlijks wordt op individueel niveau de hoogte van de benodigde voorziening bepaald. Dotatie of vrijval vindt plaats ten laste, c.q. ten gunste van de exploitatie.

Voorziening DI-uren:

Op grond van artikel M-1 uit de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs wordt aan medewerkers met een dienstverband van meer dan 0,4 fte en een dienstverband van minimaal vijf jaar in het hbo jaarlijks een budget in uren toegekend ter vergroting van de duurzame inzetbaarheid. Deze uren mogen worden gespaard tot een maximum van 200 per medewerker.

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

Tot en met het verslagjaar 2017 bestond onduidelijkheid over het opnemen van een voorziening voor de gespaarde uren in het kader van Duurzame Inzetbaarheid (DI-uren). Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 bleek een dergelijke voorziening verplicht onder de passiva op de balans opgenomen te moeten worden. Dit heeft geleid tot een onder de Personele lasten vermelde toevoeging aan de voorziening Di-uren van per saldo € 1.224.029. Van dit bedrag had € 795.368 op de periode vóór 1 januari 2018. Omdat het laatste bedrag kleiner is dan 2% van de totale baten over 2018 is geen fourterstel toegepast, maar is het volledige bedrag als last in 2018 verantwoord.

Langlopende schulden

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

Het kortlopende deel van deze schuld is verantwoord onder de kortlopende schulden tegen nominale waarde. De rekenrente die hiervoor gehanteerd wordt is op basis van de ontwikkelingen van de rente-tarieven bij 'Schatkistbankieren' in 2015 aangepast van 3,65% naar 0,89%. Dit percentage wordt per ultimo 2018 als reëel beoordeeld.

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

Kortlopende schulden

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

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

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Rijksbijdragen Ministerie van OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt in de staat van baten en lasten.

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

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

Vreemde valuta

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

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

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

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

KENGETALLEN

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

	<u>Norm inspectie</u>	<u>Norm OCW</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	0,5	>0,5 <1,5	1,93	1,88
Quick ratio <i>Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden</i>			1,93	1,88
Solvabiliteit 1 <i>Eigen vermogen (excl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>	30%	>10% <50%	54,09%	50,76%
Solvabiliteit 2 <i>Eigen vermogen (incl. voorziening)/ totaal passiva * 100%</i>			65,80%	59,53%
Rentabiliteit <i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten *100%</i>	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	6,08%	6,58%
Personele lasten / totale lasten			75,14%	75,16%
Materiele lasten / totale lasten			24,86%	24,84%
Huisvestingsratio <i>huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terrein/ totale lasten</i>	15,0		4,96	3,10
Weerstandsvermogen <i>eigen vermogen/totale baten</i>	5,0		59,27	54,25

5 BALANS PER 31 DECEMBER 2018, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2017

(na winstbestemming)

		31 december 2018	31 december 2017
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1)		
Gebouwen en verbouwingen		16.489.574	6.723.322
Terreinen (incl. inrichting)		8.129.588	8.134.677
Inventaris en apparatuur		5.986.513	3.751.448
Onderhanden activa		498.953	9.209.384
		<u>31.104.628</u>	<u>27.818.831</u>
Financiële vaste activa	(2)		
Groepsmaatschappijen		2.182.047	2.218.108
		<u>33.286.675</u>	<u>30.036.939</u>
Vlottende activa			
Vorraden	(3)	60.039	25.252
Vorderingen			
Debiteuren		696.877	867.508
TWZ		88.937	39.311
Studenten		31.040	27.302
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		-	21.847
Overige vorderingen		1.366.817	1.052.305
Overlopende activa		459.613	297.205
		<u>2.643.284</u>	<u>2.305.478</u>
Effecten	(4)	-	642.019
Liquide middelen	(5)	22.456.570	22.876.596
		<u>25.159.893</u>	<u>25.849.345</u>
		<u>58.446.568</u>	<u>55.886.284</u>

		31 december 2018	31 december 2017
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	(6)		
Algemene reserve		2.981.991	1.810.888
Bestemmingsreserves (publiek)		26.452.643	24.342.038
Bestemmingsreserves (privaat)		2.181.522	2.217.583
		<u>31.616.156</u>	<u>28.370.509</u>
Vorzieningen	(7)		
Personeelsvoorziening wachtgelden		1.310.551	1.367.215
Overige personeelsvoorzieningen		5.530.592	3.533.429
		<u>6.841.143</u>	<u>4.900.644</u>
Langlopende schulden	(8)		
Langlopende schulden		6.956.894	8.888.340
Kortlopende schulden	(9)		
Crediteuren en kredietinstellingen		2.370.220	3.067.303
Ministerie van OCW		1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen		70.386	62.315
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		1.907.769	1.756.944
Overige schulden		898.405	1.694.334
Overlopende passiva		6.589.728	5.950.028
		<u>13.032.375</u>	<u>13.726.791</u>
		<u><u>58.446.568</u></u>	<u><u>55.886.284</u></u>

6 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2018, VERGELIJKENDE CIJFERS 2017

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	(10)	37.400.884	35.983.007	35.351.939
Overige overheidbijdragen en - subsidies	(11)	2.817.709	3.656.008	3.654.215
College-, cursus-, les- en examengelden	(12)	9.353.347	9.333.033	9.621.475
Baten werk i.o.v. derden	(13)	837.114	812.308	876.446
Overige baten	(14)	2.935.282	2.726.017	2.788.417
Som der baten		53.344.336	52.510.373	52.292.492
Lasten				
Personele lasten	(15)	37.521.839	37.333.200	36.590.339
Afschrijvingen en (mutatie) bijzondere waardeverminderingen	(16)	2.319.070	2.392.095	-961.092
Huisvestingskosten	(17)	1.249.323	1.372.971	3.388.196
Overige lasten	(18)	8.845.523	10.481.510	9.668.991
Totaal lasten		49.935.755	51.579.776	48.686.434
Saldo baten en lasten		3.408.581	930.597	3.606.058
Financiële baten en lasten	(19)	-126.873	-66.420	-173.407
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	(20)	-36.061	100.000	8.138
Nettoresultaat		3.245.647	964.177	3.440.789

7 KASSTROOMOVERZICHT 2018

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2018		2017	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	3.408.581		3.606.058	
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	2.319.070		-961.092	
Mutatie voorzieningen	1.940.499		3.250.751	
Mutatie voorraden	-34.787		-6.232	
Mutatie vorderingen	-337.806		-654.773	
Mutatie effecten	642.019		1.371.548	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	-694.416		-771.113	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.243.160		5.835.147
Ontvangen interest	-10.436		-11.907	
Betaalde interest	-116.437		-161.500	
		-126.873		-173.407
Kasstroom uit operationele activiteiten		7.116.287		5.661.740
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa		-5.604.866		-10.798.684
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Extra aflossing langlopende schuld	-285.000		-285.000	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.646.447		-1.969.034	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.931.447		-2.254.034
		-420.026		-7.390.978
Samenstelling geldmiddelen				
	2018		2017	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		22.876.596		30.267.574
Mutatie liquide middelen		-420.026		-7.390.978
Geldmiddelen per 31 december		22.456.570		22.876.596

8 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2018

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Gebouwen en ver- bouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Onder- handen activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2018					
Aanschaffingswaarde	28.591.712	8.990.736	11.732.426	9.209.384	58.524.258
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-21.868.391	-856.059	-7.980.978	-	-30.705.428
	<u>6.723.321</u>	<u>8.134.677</u>	<u>3.751.448</u>	<u>9.209.384</u>	<u>27.818.830</u>
Mutaties					
Investerings	1.239.794	1.354	1.380.761	2.982.959	5.604.868
Desinvesteringen	-5.683.754	-	-4.446.714	-	-10.130.468
Afschrijving desinvesteringen	5.683.754	-	4.446.714	-	10.130.468
Afschrijvingen	-1.222.617	-6.443	-1.090.010	-	-2.319.070
Gereedgekomen onderhanden activa	9.749.076	-	1.944.314	-11.693.390	-
	<u>9.766.253</u>	<u>-5.089</u>	<u>2.235.065</u>	<u>-8.710.431</u>	<u>3.285.798</u>
Boekwaarde per 31 december 2018					
Aanschaffingswaarde	33.896.828	8.992.090	10.610.787	498.953	53.998.658
Cumulatieve afschrijvingen	-17.407.254	-862.502	-4.624.274	-	-22.894.030
Boekwaarde per 31 december 2018	<u>16.489.574</u>	<u>8.129.588</u>	<u>5.986.513</u>	<u>498.953</u>	<u>31.104.628</u>

De post Onderhanden activa heeft voornamelijk betrekking op de bouw van het JRC gelegen aan het Groenewoud te Middelburg.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	<i>%</i>
Gebouwen	3,25 - 3,75
Terreinen (incl.inrichting)	0 - 10
Verbouwing	3,33 - 20
Inventaris en apparatuur	6,66 - 25

	<i>Bedrag</i>	<i>Peildatum</i>
<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>	<i>€</i>	
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)	16.831.000	1-1-2018
Vlissingen - Boulevard 154	636.000	1-1-2018
Middelburg - Groene Woud 1-7	11.025.000	1-1-2018
	28.492.000	

	<i>Bedrag</i>
<i>Verzekerde waarde gebouwen</i>	<i>€</i>
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)	37.565.000
Vlissingen - Boulevard 154	2.635.000
Middelburg - Groene Woud 1-7	19.750.000
	59.950.000

2. Financiële vaste activa

	<i>31-12-2018</i>	<i>31-12-2017</i>
	<i>€</i>	<i>€</i>
Groepsmaatschappijen		
HZ Holding B.V. te Vlissingen 100%	2.182.047	2.218.108

Het resultaat van HZ Holding B.V. in 2018 bedraagt +/- € 36.061

VLOTTENDE ACTIVA

3. Voorraden

Voorraden	60.039	25.252
-----------	--------	--------

Debiteuren

Debiteuren	709.009	897.074
	709.009	897.074
Voorziening dubieuze debiteuren	-12.132	-29.566
	696.877	867.508

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
The Work Zone B.V.	88.937	39.311
Studenten		
Studenten	31.040	27.302
De vorderingen op studenten bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.		
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	-	21.847
Overige vorderingen		
Provincie Zeeland	21.844	219.830
Betalingsautoriteit Interreg	424.886	332.594
Te vorderen overige projectsubsidies	434.349	85.903
Nog te ontvangen rente	21.648	24.390
Te factureren bedragen	451.821	360.339
Overige vorderingen	12.269	29.249
	1.366.817	1.052.305
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	458.422	294.906
Verstekte reisvoorschotten personeel	1.191	2.299
	459.613	297.205
4. Effecten		
Obligaties	-	642.019
	-	642.019
De effecten zijn in 2018 volledig ingewisseld tegen liquide middelen		
5. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	22.450.353	22.872.946
Kasmiddelen	6.217	3.650
	22.456.570	22.876.596

Voor de liquide middelen wordt een Rekening-courant aangehouden bij het Ministerie van Financiën, ook wel bekend als "Schatkistbankieren". De rekening-courant kredietfaciliteit per ultimo 2018 bedroeg hierbij € 3.500.000.

De afwikkeling van het betalingsverkeer vindt plaats via een bankrekening bij de ING-bank. Deze ING-rekening wordt dagelijks automatisch op € 0 geboekt ten gunste, c.q. ten laste van de Rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Aan deze rekening bij de ING-bank is een Intradaglimiet gekoppeld van € 5.000.000.

Bij de ING-bank wordt verder nog een Bonus Spaarrekening aangehouden. Het saldo hiervan is via een pandakte ingebracht als zekerheid voor een lening bij de ING-bank met een resterende looptijd van een jaar. Zie voor een andere toelichting het vermelde onder de "Langlopende schulden".

Bij de voormalige huisbankier, Rabobank, wordt per ultimo 2018 nog een betaalrekening aangehouden met een kredietfaciliteit van nihil. In de loop van 2019 zal deze rekening naar verwachting worden opgeheven.

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking van de stichting.

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
6. Eigen vermogen		
Algemene reserve	2.981.991	1.810.888
Bestemmingsreserves (publiek)	26.452.643	24.342.038
Bestemmingsreserves (privaat)	2.181.522	2.217.583
	<u>31.616.156</u>	<u>28.370.509</u>

	Stand per 1-1-2018	Resultaat 2018	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>1.810.888</u>	<u>1.171.103</u>	<u>-</u>	<u>2.981.991</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Reserve huisvestingsbeleid	23.643.824	1.682.448	-	25.326.272
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	698.213	428.158	-	1.126.371
	<u>24.342.037</u>	<u>2.110.606</u>	<u>-</u>	<u>26.452.643</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Deelnemingsresultaat	<u>2.217.583</u>	<u>-36.061</u>	<u>-</u>	<u>2.181.522</u>

Verdeling exploitatieresultaat 2018

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2018 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

€ 1.171.103 toevoegen op de algemene bedrijfsreserve, € 1.682.448 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 428.158 toevoegen aan de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie en het resterende bedrag ad € 36.061 afboeken op de bestemmingsreserve privaat. Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2018.

Bestemmingsreserve publiek

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

De bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie wordt gevormd door niet bestede NRB-bijdragen met betrekking tot het Centre of Expertise Deltatechnologie. De middelen die in deze reserve gereserveerd worden hebben een doelbesteding.

Deelnemingsresultaat

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

7. Voorzieningen

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Personeelsvoorziening wachtgelden		
Wachtgelden - wettelijk deel	700.315	628.967
Wachtgelden - bovenwettelijk	610.236	738.248
	<u>1.310.551</u>	<u>1.367.215</u>

	Wachtgelden - wettelijk deel	Wachtgelden - bovenwettelijk	Totaal
	€	€	€

Personeelsvoorziening wachtgelden

Stand per 1-1-2018	628.967	738.247	1.367.214
Dotatie	419.731	270.489	690.220
Onttrekking	-137.828	-29.270	-167.098
Vrijval	-210.555	-369.230	-579.785
Stand per 31-12-2018	<u>700.315</u>	<u>610.236</u>	<u>1.310.551</u>

Kortlopend deel <1 jaar	385.658	42.695	428.353
Middellang lopend deel 1-5 jaar	314.657	537.808	852.465
Langlopend deel >5 jaar	-	29.733	29.733

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Overige personeelsvoorzieningen		
Voorziening WGA	568.041	461.117
Voorziening jubileum uitkering	328.862	326.561
Voorziening WS-regeling	3.244.239	2.591.180
Voorziening transitie vergoeding	165.421	154.571
Voorziening DI uren	1.224.029	-
	<u>5.530.592</u>	<u>3.533.429</u>

	Voorziening WGA	Voorziening jubileum uitkering	Voorziening WS-regeling	Voorziening transitie vergoeding	Voorziening DI uren	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Overige personeelsvoorzieningen						
Stand per 1-1-2018	461.117	326.561	2.591.180	154.571	-	3.533.429
Dotatie	219.021	57.205	1.252.636	210.386	1.578.010	3.317.258
Onttrekking	-101.528	-40.327	-156.391	-123.958	-310.657	-732.861
Vrijval	-10.569	-14.577	-443.186	-75.578	-43.324	-587.234
Stand per 31-12-2018	568.041	328.862	3.244.239	165.421	1.224.029	5.530.592
Kortlopend deel <1 jaar	122.553	19.424	256.325	165.421	397.809	961.532
Middellang lopend deel 1-5 jaar	417.561	128.036	1.910.267	-	826.219	3.282.083
Langlopend deel >5 jaar	27.927	181.402	1.077.647	-	-	1.286.976

8. Langlopende schulden

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Langlopende schulden		
ING rentevast lening	-	807.500
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	5.566.087	6.465.337
Ministerie OCW Rekenschap '03	1.390.807	1.615.503
	6.956.894	8.888.340

	Rente perc.	Stand per 1-1-2018	Extra aflossing 2019	Aflossingen in 2019	Stand per 31-12-2018	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		€	€	€	€	€	€
Leningen							
ING rentevast lening	1,60	807.500	-285.000	-522.500	-	-	-
Ministerie OCW Rekenschap '99-'02	-	6.465.337	-	-899.250	5.566.087	3.487.334	2.078.753
Ministerie OCW Rekenschap '03	-	1.615.504	-	-224.697	1.390.807	871.386	519.421
		8.888.341	-285.000	-1.646.447	6.956.894	4.358.720	2.598.174
		-	-	-	-	-	-
		8.888.341	-285.000	-1.646.447	6.956.894	4.358.720	2.598.174

Het in bovenstaand overzicht bij kredietinstellingen opgenomen bedrag onder 'Aflossingen in 2019' is verantwoord onder de post kortlopende schulden. Dit betreft een extra aflossing van € 285.000, alsmede 11 maandelijkse termijnen van € 47.500

Lening ING bank

In 2016 is een nieuwe lening ad € 2.850.000 opgenomen bij de ING-bank. Dit betrof de herfinanciering van een bestaande lening bij de Rabobank, welke per ultimo 2015 geheel is afgelost in verband met de wijziging van huisbankier.

Multi Purpose Faciliteit:

Van de op 10 mei 2016 met ING-bank gesloten overeenkomst, bedoeld als (voor)financiering van de investeringen onroerend goed gedurende de boekjaren 2015 tot en met 2018, is gedurende de looptijd geen gebruik gemaakt. Deze overeenkomst is derhalve per 8 augustus 2018 geheel beëindigd en alle gestelde zekerheden zijn vrijgegeven.

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

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

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

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

9. Kortlopende schulden

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Schulden aan kredietinstellingen	807.500	855.000
Crediteuren	1.562.720	2.212.303
	<u>2.370.220</u>	<u>3.067.303</u>

Het bedrag bij kredietinstellingen betreft het aflossingsdeel in 2019 (inclusief een extra aflossing) van de leningen zoals opgenomen onder de langlopende schulden.

Ministerie van OCW

Ministerie van OCW	<u>1.195.867</u>	<u>1.195.867</u>
--------------------	------------------	------------------

Schulden aan groepsmaatschappijen

The Work Zone B.V.	63.927	62.315
TWZ Payroll B.V.	6.459	-
	<u>70.386</u>	<u>62.315</u>

Overige belastingen en premies sociale verzekeringen

Omzetbelasting	97.318	96.696
Loonheffing	1.066.399	994.089
Premies sociale verzekeringen	331.477	290.996
Schulden terzake van pensioenen	412.575	375.163
	<u>1.907.769</u>	<u>1.756.944</u>

Overige kortlopende schulden

Accountants- en advieskosten	27.227	22.250
Te betalen salarissen/overwerk	4.733	6.955
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	63.665	36.813
Rente en kosten banken	1.284	7.809
Bijdrage resultaat Stichting ADA	245.380	-
Overige posten	556.116	1.620.507
	<u>898.405</u>	<u>1.694.334</u>

Overlopende passiva

Vooruitontvangen collegegelden	3.533.463	3.688.199
Geoordeelde subsidies OCW	45.056	204.644
Erasmus/IP-gelden	190.548	172.801
Vooruitontvangen subsidiegelden	992.241	331.847
Innovatie Alliantie inzake div. RAAK-projecten	454.946	275.530
NRB CoE	40.000	-
Vakantiegeld	1.066.867	1.027.072
transporteren	<u>6.323.121</u>	<u>5.700.093</u>

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Transport	6.323.121	5.700.093
Vakantiedagen	266.607	249.935
	<u>6.589.728</u>	<u>5.950.028</u>

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

9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Servicecontracten

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van Reprodiensten. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2017, derhalve eindigend op 31 december 2021. De overeenkomst kan door de opdrachtgever maximaal met viermaal drie maanden worden verlengd. De overeengekomen tarieven kunnen vanaf 1 januari 2018 jaarlijks worden verhoogd met maximaal 1%. In het verslagjaar bedroeg het hiermee gemoeide bedrag € 192.873 inclusief btw (2017: € 191.728).

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

Met ZB I Planbureau is, als bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst van 23 november 2011, een concrete uitwerking van het dienstenaanbod (Service Level Agreement) afgesloten voor de jaren 2016, 2017 en 2018. In deze SLA wordt onderscheid gemaakt in: 1. Bibliotheekdiensten, 2. Collecties en 3. Kennisdiensten. Het hiermee gemoeide bedrag voor 2019 bedraagt € 50.833,62 exclusief btw en wordt per kwartaal in rekening gebracht.

Met Sligro B.V. zal via het DCO per 1 maart 2019 een overeenkomst worden aangegaan voor de levering van food en non food horeca artikelen. De overeenkomst is voor een periode van 5 jaar aangegaan met de mogelijkheid om twee keer met een jaar te verlengen onder dezelfde voorwaarden.

Samenwerkingsovereenkomst

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

Huur en leasecontracten:

Met de Meeuw Oirschot B.V. is met ingang van 17 oktober 2014 een overeenkomst aangegaan voor de huur van 42 tijdelijke units. De looptijd hiervan bedraagt 60 maanden waardoor deze eindigt op 16 oktober 2019. Het hiermee gemoeide bedrag is € 184,72 exclusief btw per dag. De overeenkomst is inmiddels verlengd tegen dezelfde condities met een periode van 12 maanden eindigend op 17 oktober 2020. In november 2014 heeft De Meeuw Oirschot B.V. het object (42 delige Rekom unit) en de verhuurovereenkomst verkocht en overgedragen aan ABN AMRO Lease N.V.

Met Scalda in Terneuzen is er een vijfjarige overeenkomst voor de periode 1 september 2013 tot en met 31 augustus 2018 inzake het gebruik van de machinekamer. Hiervoor is een vergoeding overeengekomen van € 247,50 exclusief btw per klokuur dat hiervan door HZ gebruik wordt gemaakt, één en ander met een minimum van 100 klokuren op jaarbasis. Inmiddels is deze overeenkomst op grond van artikel 6.2 stilzwijgend verlengd voor een periode van een jaar, ofwel tot 31 augustus 2020.

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2019 € 2.426,67 exclusief (9%) btw per maand. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2018 tot en met 31 juli 2020. Bij het verstrijken van deze periode is een verlenging tot 31 augustus 2022 mogelijk.

Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid:

De HZ University of Applied Sciences is opgenomen in de fiscale eenheid voor de omzetbelasting met Hogeschool Zeeland Holding B.V. en The Work Zone B.V. Op grond van de invorderingswet is de HZ hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belasting.

10 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2018**Baten**

	Realisatie 2018	Begroet 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
10. Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	36.903.200	35.666.810	34.967.515
Geormerkte subsidies	497.684	316.197	384.424
	<u>37.400.884</u>	<u>35.983.007</u>	<u>35.351.939</u>

Normatieve rijksbijdrage (HBO)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2018 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2016) is € 1.935.685 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2017 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2015), als gevolg van een hogere prijs per bekostigde student en diploma. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een aanpassing van de referentieramingen.

Geormerkte subsidies:

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 853607-1):

De lerarenbeurs van € 38.912 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 4 docenten in 2018.

Lerarenbeurs (beschikingsnummer: 928092-1):

De lerarenbeurs van € 22.528 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 5 docenten in 2018.

Verlening subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen 2017 (verplichtingsnummer: HO/560031278):

De baten à € 434.970 voor de subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassenen hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van het experiment leeruitkomsten in 2018.

Doorstroomprogramma MBO-HBO (verplichtingsnummer: DHBO018010):

De baten à € 1.274 voor de subsidie doorstroomprogramma MBO-HBO hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van het onderzoek naar het doorstroomprogramma in 2018.

11. Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Overige overheidsbijdragen	<u>2.817.709</u>	<u>3.656.008</u>	<u>3.654.215</u>
----------------------------	------------------	------------------	------------------

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 608.516 subsidie aan NWO gelden (voorheen SIA RAAK), € 482.293 subsidie van diverse Centre of Expertises, € 670.251 Interreg-subsidies en € 579.576 subsidie van Provincie Zeeland en Ministerie van OCW. Het restant van de overige overheidsbijdragen bestaat uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	2018	Begroot 2018	2017
	€	€	€
12. College-, cursus-, les- en examengelden			
Collegegelden HBO	9.232.065	9.333.033	9.515.121
Overige cursusgelden	121.282	-	106.354
	<u>9.353.347</u>	<u>9.333.033</u>	<u>9.621.475</u>

In de begroting van 2018 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum instromen.

De hierin begrepen collegegelden voor stichting ADA Roosendaal, welke door HZ zijn ontvangen en doorbetaald, bedragen € 35.529.

13. Baten werk i.o.v. derden

Contractonderwijs	238.660	187.907	76.007
Contractonderzoek nationale overheden	303.618	195.000	368.174
Contractonderzoek bedrijven	51.790	-	64.035
Overige	243.046	429.401	368.230
	<u>837.114</u>	<u>812.308</u>	<u>876.446</u>

De baten van het contractonderwijs zijn in 2018 € 162.563 hoger dan in 2017 en € 50.753 hoger dan begroot.

De baten voor het contractonderzoek zijn in 2018 € 76.801 gedaald ten opzichte van 2017 en € 160.408 hoger dan begroot.

	Realisatie 2018	Begroot 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
14. Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	167.263	187.600	185.463
Detachering personeel	631.264	201.665	215.876
Sponsoring	28.850	-	20.176
Vergoeding administratiekosten studenten	49.729	50.000	49.814
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	442.483	507.848	462.000
Omzet restauratieve dienst	718.274	640.000	708.280
Omzet repro	14.461	280.000	245.222
Overige	882.958	858.904	901.586
	<u>2.935.282</u>	<u>2.726.017</u>	<u>2.788.417</u>

Er zijn in 2018 € 415.388 meer baten ontvangen dan in 2017 wegens de detachering van personeel.

Voornaamste reden hiervoor is de detachering van medewerkers naar het ADA in Roosendaal. Daarnaast zijn de Overige baten € 24.054 hoger dan begroot. Met een saldo van € 882.958 bevinden deze zich vrijwel op het niveau van 2017 ad € 901.586.

Lasten

	Realisatie 2018	Begroot 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
15. Personele lasten			
Lonen en salarissen	24.271.519	22.737.038	22.959.571
Sociale lasten	2.923.829	2.738.980	2.678.900
Pensioenlasten	3.553.516	3.328.858	3.271.040
	<u>30.748.864</u>	<u>28.804.876</u>	<u>28.909.511</u>
Dotaties personele voorzieningen	2.218.791	700.000	3.548.787
Personeel niet in loondienst	3.760.259	6.720.166	3.505.226
Overige personele lasten	793.925	1.108.158	626.815
	<u>6.772.975</u>	<u>8.528.324</u>	<u>7.680.828</u>
	<u>37.521.839</u>	<u>37.333.200</u>	<u>36.590.339</u>

De totale personele lasten zijn in 2018 € 188.629 (0,5%) hoger dan begroot en € 931.500 (2,5%) hoger dan 2017. Een belangrijke reden voor deze stijging is een dotatie aan de voorziening DI-uren van per saldo € 1.224.029. Deze voorziening is in 2018 voor het eerst onder de passiva vermeld. In 2017 is dit niet het geval geweest. Zou dit wel zijn gebeurd, dan zou de stand per ultimo 2017 € 795.368 zijn geweest. De invloed op het resultaat 2018 zou in dat geval met € 428.661 fors lager zijn geweest.

De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 2.959.907 (44,0%) lager dan begroot en € 255.033 (7,3%) hoger dan 2017. Daarnaast zijn de overige personele lasten gestegen met € 167.110 afgezet tegen 2017.

Aantal FTE's

	2018	2017
	fte	fte
OP	254,87	240,04
OBP	141,29	127,40
Directie/Management	11,70	14,50
	<u>407,86</u>	<u>381,94</u>

16. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Gebouwen	1.222.617	1.182.335	544.502
Inventaris en apparatuur	1.090.010	1.209.760	911.683
Terreininrichting	6.443	-	6.443
Correctie bijzondere waardevermindering	-	-	-2.423.720
	<u>2.319.070</u>	<u>2.392.095</u>	<u>-961.092</u>

Het als Bijzondere waardevermindering in 2017 vermelde bedrag ad € - 2.423.720 betreft een correctie op het impairment zoals in 2014 vastgesteld en verantwoord.

	Realisatie 2018	Begroot 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
17. Huisvestingslasten			
Huur	197.323	222.113	268.435
Verzekeringen gebouwen	71.281	101.200	76.134
Klein onderhoud	228.010	193.900	283.166
Energie en water	383.748	400.200	385.665
Schoonmaakkosten	131.724	150.000	100.816
Heffingen	199.448	156.058	127.532
Overige	37.789	149.500	2.146.448
	<u>1.249.323</u>	<u>1.372.971</u>	<u>3.388.196</u>

De totale huisvestingslasten zijn in 2018 € 102.248 (7,6%) lager dan begroot. Het jaar 2017 was eenmalig hoog door een eenmalige afboeking op de investering in het pand Groenewoud 1-7 te Middelburg ad € 2.116.962 als gevolg van tegenvallers tijdens de bouw.

18. Overige lasten

Administratie en beheer	598.969	1.206.316	671.803
Inventaris en apparatuur	1.209.563	1.073.656	1.216.913
Leer- en hulpmiddelen	351.920	458.736	279.567
Reis- en verblijfskosten	953.472	942.930	904.422
Tegemoetkoming studerenden	252.337	195.328	301.269
Accountantskosten	93.446	68.369	99.532
Advieskosten	270.925	359.300	332.498
Inkoop restauratieve dienst	326.506	288.000	308.737
Kosten repro	86.000	180.000	47.278
Wervingskosten	496.578	544.462	532.371
Restaurantkosten	165.441	197.861	184.150
Inhuur diensten	1.623.639	2.298.140	2.051.641
Abonnementen en contributies	714.456	671.625	800.686
Doorbetalde kosten minors	259.830	103.000	227.254
Telefoonkosten	75.200	74.498	78.653
Portikosten	41.239	45.880	41.549
Kantoorbehoeften	65.336	45.486	66.209
Drukwerk	14.725	27.722	25.862
Kopieerkosten	117.551	402.150	347.939
Kosten visitatie	264.774	412.700	282.800
Verzekeringen	54.567	89.848	41.903
Excursies	201.908	243.009	261.369
Inkoopkosten HZ shop	55.051	-	62.666
Bankkosten en koersverschillen	21.881	15.700	23.111
Ontwikkelkosten ADA Roosendaal	249.300	536.794	478.809
Doorbetaling collegegelden stichting ADA Roosendaal	35.529	-	-
Bijdrage resultaat stichting ADA Roosendaal	245.380	-	-
	<u>8.845.523</u>	<u>10.481.510</u>	<u>9.668.991</u>

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2018 € 7.350 (0,6%) lager dan 2017 en € 135.907 (12,7%) hoger dan begroot.

De Overige lasten zijn met € 7.635.960 in 2018 € 816.118 (9,7%) gedaald t.o.v. 2017. De afwijking met de begroting bedraagt -/- € 1.771.894, een afwijking van -/- 18,8% derhalve.

De kosten van Inhuur diensten wijken met € 674.501 lager in absolute zin het meest af van wat begroot was.

De daling t.o.v. de uitkomsten 2017 bedraagt € 428.002 (20,9%).

	2018	2017
	€	€
Accountantshonoraria		
Controle van de jaarrekening	60.803	62.014
Andere controlewerkzaamheden	25.156	11.227
Fiscale advisering	-	1.041
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	7.487	25.250
	<u>93.446</u>	<u>99.532</u>

	Realisatie 2018	Begroot 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
19. Financiële baten en lasten			
Rentebaten	-10.436	69.687	-11.907
Rentelasten	-116.437	-136.107	-161.500
	<u>-126.873</u>	<u>-66.420</u>	<u>-173.407</u>

De "normale rentebaten" zijn € 1.471 (12,4%) lager dan in 2017 als gevolg van de in historisch perspectief gezien extreem lage rente. Dit is tevens de reden voor de waardevermindering van de obligaties, welke nog wel € 29.986 aan rente hebben opgeleverd, maar eind 2018 zijn verkocht.

De werkelijke rentelasten waren met € 116.437 € 19.670 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat voor de investeringen geen gebruik is gemaakt van de kredietfaciliteit bij de ING-bank, waardoor dus geen rente verschuldigd was. Daarnaast hebben (extra) aflossingen plaatsgevonden op de bestaande lening.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten	1.597	69.687	24.987
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-42.019	-	-71.548
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	29.986	-	34.654
	<u>-10.436</u>	<u>69.687</u>	<u>-11.907</u>

20. Aandeel in het resultaat van deelnemingen

	2018	2017
	€	€
Aandeel resultaat HZ Holding B.V.	<u>-36.061</u>	<u>8.138</u>

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Netto resultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteiten code
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	2.182.047	-36.061	-	Nee	Nee	100	4
Stichting ADA	Stichting	Roosendaal	-1.219.251	-1.219.251	107.286	Nee	Nee	20	4

In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2018 zijn als volgt weer te geven

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Netto resultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteiten code
TWZ B.V.	B.V.	Vlissingen	947.351	-12.893	1.455.628	Nee	Nee	100	4
TWZ Payroll B.V.	B.V.	Vlissingen	88.814	-11.186	28.147	Nee	Nee	100	4

The Work Zone B.V.

Het verlenen van diensten aan andere vennootschappen, ondernemingen, instellingen en particulieren. Het uitvoeren van projecten en onderzoeken. Werving en selectie van arbeidskrachten. Het tegen vergoeding ter beschikking stellen van arbeidskrachten aan een ander voor het onder diens toezicht en leiding, anders dan krachtens en met deze gesloten overeenkomst, verrichten van arbeid.

The Work Zone Payroll B.V.

Het aanbieden en uitvoeren van payrolldiensten, waaronder het in dienst nemen van medewerkers en deze ter beschikking stellen aan onderwijsinstellingen; het ondersteunen van onderwijsinstellingen bij de personeels- en salarisadministratie; het aanbieden van individuele outplacement trajecten.

12 VERANTWOORDING SUBSIDIES

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €		De prestatie is ultimo boekjaar conform beschikking	
	Kenmerk	Datum				Gereed	Niet gereed
Lerarenbeurs	853607-1	20-09-2017	58.368	58.368		Ja	
Lerarenbeurs	928092-1	20-09-2018	67.584	67.584		Nee	
Vraagfinanciering	931996-1	22-10-2018	12.500	12.500		Nee	
			<u>138.452</u>	<u>138.452</u>			

G2-A Aflopend per ultimo boekjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Totale kosten	Saldo nog te besteden ultimo Verslagjaar
	Kenmerk	Datum				
Verlening subsidie flexibel hoger onderwijs voor volwassen	HO/560031278	26-06-2017	626.800	381.831	626.800	0
Doorstroomprogramma mbo-hbo	DHBO18010	15-03-2018	199.975	199.975	1.274	198.701
			<u>826.775</u>	<u>581.806</u>	<u>628.074</u>	<u>198.701</u>

WNT-VERANTWOORDING 2018 STICHTING HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

De WNT is van toepassing op Stichting HZ University of Applied Sciences. Het voor Stichting HZ University of Applied Sciences toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 158.000. In 2017 was de bezoldigingsnorm € 153.000.

Klassenindeling WNT 2018

Voor de berekening van het aantal complexibiliteitspunten m.b.t. de baten en het aantal bekostigde studenten moet uitgegaan worden van het gemiddelde van de jaren t-4, t-3 en t-2 (dus 2014, 2015 en 2016).

	2014	2015	2016	gemiddelde '14/'16	complexibiliteits punten
Baten	46,7	47,6	48,3	47,5	6
Aantal bekostigde studenten	3852	3805	3686	3781	3
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	10	10	10	10	5
Totaal aantal complexibiliteitspunten					14
Bezoldigingsmaximum					€ 158.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1

A.P. de Buck

J.L. Dane

Functiegegevens

Voorzitter College

Lid College

van Bestuur

van Bestuur

Aanvang en einde functievervulling in 2018

1/1 - 31/12

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband (in fte)

1,0

1,0

Gewezen topfunctionaris?

Nee

Nee

(Fictieve) dienstbetrekking?

Ja

Ja

Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode

158.000

158.000

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

157.541

122.572

Belastbare onkostenvergoedingen

-

-

Beloningen betaalbaar op termijn

19.434

18.421

Vrije rubriek

-

-

Vrije rubriek

-

-

Subtotaal

176.974

140.993

-/- Onverschuldigd betaald bedrag

-

-

Totaal bezoldiging

176.974

140.993

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

Overgangsrecht

N.v.t.

Gegevens 2017

Aanvang en einde functievervulling in 2017

1/1 - 31/12

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband 2017 (in fte)

1,0

1,0

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

158.768

123.714

Belastbare onkostenvergoedingen

-

-

Beloningen betaalbaar op termijn

18.414

17.360

Vrije rubriek

-

-

Vrije rubriek

-

-

Totaal bezoldiging 2017

177.182

141.074

In 2017 had A.P. de Buck een overschrijding i.v.m het overgangsrecht.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	A.J.G. Poppelaars	W.M.E. Teune- Kasbergen	J. Kloet	J. van der Hart
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	23.700	15.800	15.800	15.800
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.277	11.564	11.352	8.852
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	13.277	11.564	11.352	8.852
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	13.277	11.564	11.352	8.852
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.277	11.564	11.351	8.851
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Vrije rubriek	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2017	13.277	11.564	11.351	8.851

In 2017 was er geen sprake van een overschrijding. Het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor deze periode bedroeg voor de Voorzitter RvT € 22.950 en voor de leden € 15.300.

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum voor gedaan die van invloed zijn op het resultaat over 2018 danwel het vermogen per 31 december 2018 of op een andere manier het beeld van de jaarrekening tegenspreken.

BESTUURSVERSLAG EN JAARREKENING 2018

Vlissingen, 12 juni 2019



Deloitte Accountants B.V.
Park Veldzicht 25
4336 DR Middelburg
Postbus 7056
4330 GB Middelburg
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9895
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en/of de raad van toezicht van Stichting HZ University of Applied Sciences

A. VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting HZ University of Applied Sciences te Vlissingen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HZ University of Applied Sciences op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de staat van baten en lasten over 2018; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HZ University of Applied Sciences zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

Op alle opdrachten verricht door Deloitte zijn de 'Algemene Voorwaarden Dienstverlening Deloitte Nederland, mei 2018' gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24362837 van toepassing.
Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853.
Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



2

17 juni 2019

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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



3

17 juni 2019

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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



4

17 juni 2019

- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Middelburg, 12 juni 2019

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: W.A. de Leeuw MGA RA

COLOFON

Uitgave van HZ University of Applied Sciences

Postbus 364
4380 AJ Vlissingen
Tel. 0118 – 489000
Fax. 0118 – 489000
www.hz.nl

VORMGEVING:
Nilsson in overleg met
HZ University of Applied Sciences

FOTO'S
Audiovisuele Dienst HZ University of Applied Sciences

Vlissingen, juni 2019



UNIVERSITY
.....
OF APPLIED SCIENCES

ADRES HOOFDLOCATIE

Edisonweg 4
4382 NW Vlissingen

POSTADRES

Postbus 364
4380 AJ Vlissingen

CONTACT

Tel. 0118 - 489000 | info@hz.nl

WWW.HZ.NL