



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



JAARSTUKKEN

JAAAR
STUKKEN

20
16

INHOUDS OPGAVE

VOORWOORD CVB	6		
BESTUURSVERSLAG	9		
1. ONDERWIJS	11		
1.1. Student- en procesgericht onderwijs.....	12	3.2.	Visitaties, accreditaties en beoordelingen
1.2. Governance	13	3.3.	Studenttevredenheid.....
1.2.1. Deeltijdonderwijs	14	3.3.1.	Nationale Studenten Enquête
1.2.2. Regional Associate College.....	14	3.3.2.	Keuzegids Hbo voltijd.....
1.3. Studiesucces	14	3.3.3.	Elsevier-enquête.....
1.4. Professionele en persoonlijke ontwikkeling ...	15	3.3.4.	Studeren met een handicap
1.5. Studentenbegeleiding	16	3.4.	Inspectie van het Onderwijs
1.6. Profileringsfonds	17	3.5.	Commissie Bruijn – Vreemde ogen dwingen ..
2. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE	19	4. HZ EXAMENCOMMISSIE.....	39
2.1. Praktijkgericht onderzoek	20	4.1.	Samenstelling, functioneren en taken (deel)examencommissie(s) en (deel) toetscommissie(s)
2.2. Organisatie van onderzoek	20	4.1.1.	Individuele maatwerktrajecten en vrijstellingen
2.3. Inhoud van onderzoek – Duurzame Dynamische Delta	22	4.1.2.	Fraude door studenten.....
2.3.1. Water & Land	22	4.1.3.	Uitreiking getuigschriften
2.3.2. Toerisme & Business	23	4.1.4.	Benoeming examinatoren.....
2.3.3. Industrie & Logistiek.....	24	4.2.	Bindend studieadvies – BSA.....
2.3.4. Lectoraat Onderwijsexcellentie	24	4.2.1.	BSA-procedure.....
2.3.5. Kenniscentrum Expertise en	25	4.3.	Rol van examencommissies bij accreditaties..
Valorisatiemanagement	25	4.4.	Klacht en beroep
2.3.6. Toekomst: lectoraten en Centre of Expertise..	25	4.4.1.	Klacht
2.4. Verwevenheid onderzoek en onderwijs	25	4.4.2.	Beroep.....
2.4.1. Onderzoeksmogelijkheden voor studenten	25	5. INTERNATIONALISERING	43
2.4.2. Living Labs	26	5.1.	Internationaal onderwijs en onderzoek
2.4.3. Ondernemerschap en ondernemendheid	26	5.2.	Werving
2.5. Valorisatie	28	5.3.	Inkomende studenten
2.5.1. Valorisatie infrastructuur	28	5.3.1.	Inkomende degree seeking studenten.....
3. KWALITEIT	31	5.3.2.	Inkomende exchange studenten
3.1. Interne kwaliteitszorg op HZ.....	32	5.3.3.	Nationaliteiten
		5.4.	Studie en stage in het buitenland.....
		5.5.	Beurzen.....
		5.6.	Docentmobiliteit.....



6. MEDEWERKERS	49	10.6. Continuïteitsparagraaf	79
6.1. Strategische personeelsplanning	50	10.6.1. Beleid en realisatie	79
6.2. Duurzaame inzetbaarheid	50	10.6.2. Kengetallen	80
6.3. Werving en selectie	52	10.6.3. Meerjarenbegroting	81
6.4. Kengetallen	52	10.6.4. Overzicht van baten en lasten	82
6.5. Diversen	52	10.6.5. Werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem en het managen van risico's	83
7. FYSIEKE EN DIGITALE CAMPUS	53	10.6.6. Kernrisico's en beheersmaatregelen	83
7.1. Fysieke campus	54	10.6.7. Integratie risicomanagement in de planning- en controlcyclus	87
7.1.1. Studentenhuisvesting	54	10.6.8. Managen van kernrisico's en wijze van rapporteren	87
7.2. Digitale campus	55	10.6.9. Resultaten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	88
8. ORGANISATIE	57	10.6.10. Rapportage toezichthoudend orgaan	88
8.1. Organisatiestructuur	58	BIJLAGEN	91
8.2. Strategie	59	JAARREKENING	105
8.3. Medezeggenschap	60	OVERIGE GEGEVENS	147
8.3.1. Vergaderingen	60	BIJLAGEN	151
8.3.2. Professionalisering HZ	60		
8.3.3. Medezeggenschapsmonitor	60		
8.3.4. Advies- en instemmingsaanvragen HR	62		
8.4. Klachten en geschillen	62		
8.5. Horizontale dialoog	63		
8.5.1. Studentenoverleg	63		
8.5.2. Opleidingscommissies	63		
8.5.3. Beroepenveldcommissies	64		
8.5.4. Raden van Advies	64		
8.6. Afstemming po-vo-mbo-wo	64		
9. RAAD VAN TOEZICHT	67		
9.1. Samenstelling	68		
9.2. Governance	69		
9.3. Vergaderingen en overige activiteiten	70		
9.3.1. Regulier overleg	70		
9.3.2. Themaoverleg	72		
9.3.3. Overleg met medezeggenschap	72		
9.3.4. Werkbezoek	72		
9.4. Afsluitend	72		
10. FINANCIËN	75		
10.1. Financiële prestaties: samenvatting exploitatierekening	76		
10.2. Samenvatting balans en financiële ratio's	77		
10.3. Treasurybeleid	77		
10.4. Claim rekenschap	78		
10.5. Notitie helderheid	79		



VOORWOORD

Met trots en genoeg kijken wij terug op 2016. Als hogeschool ligt onze focus in de eerste plaats bij het uitstekend opleiden en in brede zin vormen van al die overwegend jonge mensen, het merendeel mbo'ers en havisten uit onze regio, die hun vertrouwen in HZ hebben gesteld. Dit vertrouwen inlossen, dáár ging het ons in essentie om in 2016. Dat dit gelukt is, blijkt uit het feit dat in 2016 799 HZ-studenten hun bacheloropleiding succesvol hebben afgerond, professionals die het verschil gaan maken in het beroepenveld.

Ook op andere gebieden boekte HZ het afgelopen jaar mooie resultaten die wij graag met u delen zoals:

1. Positieve beoordelingen bij de accreditatie van onze opleidingen
2. Mooie rankings in de Nationale Studenten Enquête en de Keuzegids
3. Uitstekende prestaties op het gebied van praktijkgericht onderzoek
4. Een gezonde financiële positie
5. Positieve initiatieven met betrekking tot portfolio-ontwikkeling en Leven Lang Leren
6. Een gestage verbetering van de leer- en werkomgeving voor onze studenten en medewerkers.
7. Een toegenomen ambitieniveau van onze medewerkers
8. Mooie innovaties binnen het onderwijs en onderzoek

Samen met ruim 450 collega's hebben we het afgelopen jaar hard gewerkt om bovenstaande en andere ontwikkelingen te verwezenlijken. Onze collega's hebben hart voor HZ, het onderwijs en onderzoek en maken samen met ons de ingeslagen koers tot een succes.

In dit jaarverslag leggen wij ook verantwoording af over de ontwikkelingen en realisatie van onze doelstellingen zoals beschreven in ons Instellingsplan (IP) 2013-2017 en kijken we vooruit naar 2017. In het IP heeft HZ door middel van haar strategische initiatieven een aantal beloften gedaan aan studenten, professionals, bedrijven en organisaties. In 2016 hebben we stappen gezet in de realisatie van deze toezeggingen.

De eerste kerntaak van HZ University of Applied Sciences is helder: studenten helpen zich te ontwikkelen tot goed opgeleide, hooggeschoolde, innovatieve en gedreven professionals. Daarnaast zet HZ ook stevig in op het ondersteunen van werknemers die gedurende hun gehele carrière inzetbaar en succesvol willen blijven door het in 2015 uitgewerkte speerpunt Leven Lang Leren. Hiermee participeert HZ in het landelijk initiatief flexibilisering deeltijdonderwijs.

Het verrichten van onderzoek vormt de tweede kerntaak van onze hogeschool. HZ-onderzoek is praktijkgericht, innovatief en heeft de ambitie de beroepspraktijk te verbeteren. Om dit te bewerkstelligen, gaat HZ in toenemende mate langdurigere samenwerkingsverbanden aan met bedrijven, overheden en andere onderwijsinstellingen. Gezamenlijk werken wij in Living Labs, werkomgevingen die de actuele beroepspraktijk zoveel mogelijk benaderen, aan het oplossen van complexe vraagstukken. Deze vraagstukken sluiten aan bij de thematiek van onze zwaartepunten die geconcretiseerd zijn in onze Applied Research Centres en Centres of Expertise. Hierdoor wordt praktijkgerichte kennisontwikkeling gestimuleerd die, door de voortdurende wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek, automatisch terugvloeit in en bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van ons praktijkgerichte onderwijs.

Ook op het gebied van valorisatie, onze laatste kerntaak, werken wij nauw samen met het bedrijfsleven. Onze studenten, lectoren en (docent)onderzoekers beantwoordden het afgelopen jaar honderden innovatievragen, veelal in betrokkenheid en onder regie van onze Smart Services Boulevard. Hiermee levert HZ een grote bijdrage aan de invulling van de kennisbehoefte van de vele bedrijven en instellingen die, ook in 2016, (wederom) een beroep op ons hebben gedaan.

Tot en met 2016 heeft HZ zich in het kader van haar meerjarenstrategie vooral gericht op het tot uitvoer brengen van de zes strategische initiatieven uit het IP 2013-2017: uitdagend onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie, docent 2.0, groeiende en innoverende hogeschool, inspirerende campus en beheersing transformatie.

In het nieuwe Instellingsplan wil HZ, door internationalisering op te nemen als apart speerpunt, nog uitdrukkelijker invulling te geven aan onze wens een hogeschool te zijn die internationaal georiënteerd is en die voldoet aan de daarbij behorende kwaliteitsstandaarden. Dit vanuit de gedachte dat internationalisering bijdraagt aan een deel van onze missie, te weten het opleiden van onze studenten voor een globaliserende samenleving. Daarnaast geeft internationalisering een belangrijke impuls aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek door bijvoorbeeld internationale benchmarking, kennisdeling en samenwerking. Doelstelling is internationalisering meer leidend te laten worden wat betreft de te maken keuzes binnen onderwijs en onderzoek. Daarnaast zal HZ in het nieuwe IP blijven investeren in uitdagend onderwijs.

Ook de mate waarin we onze maatschappelijke opdracht vervullen, willen we beoordeeld zien. Voorwaarden hiervoor zijn meetbare én merkbare kwaliteit. Levert HZ de gewenste kwaliteit en zo ja, binnen welke context? Deze context wordt gevormd door onze gemeenschap van professionals. Teams die, idealiter, grotendeels zelfsturend zijn en zonder de externe druk van diverse toezichthouders de nodige verbeteringen realiseren.

Ons streven naar een breder gedragen kwaliteitsbesef komt voort uit de eisen die de samenleving aan een moderne hogeschool als HZ stelt. De vele prestaties die ook in 2016 weer zijn neergezet door onze medewerkers en studenten getuigen ervan dat HZ dit verwachtingspatroon inlost.

Uiteraard zijn er ook terreinen die verbetering behoeven. Als lerende organisatie sluit HZ hiervoor niet de ogen. Samen spannen wij ons elke dag weer 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, vormen hierbij onze leidraad.

Als College van Bestuur zijn wij trots op de in 2016 behaalde resultaten en de professionele en persoonlijke sfeer waarbinnen wij ons allemaal dagelijks hebben ingezet om dit te bewerkstelligen. Uiteindelijk



gaat het maar om één ding: onze studenten een onvergetelijke, hoogwaardige opleiding bieden, verrijkt en verdiept door praktijkgericht onderzoek en persoonlijke vorming.

Vlissingen, juni 2017
College van Bestuur

Adri de Buck
Voorzitter

John Dane
Lid

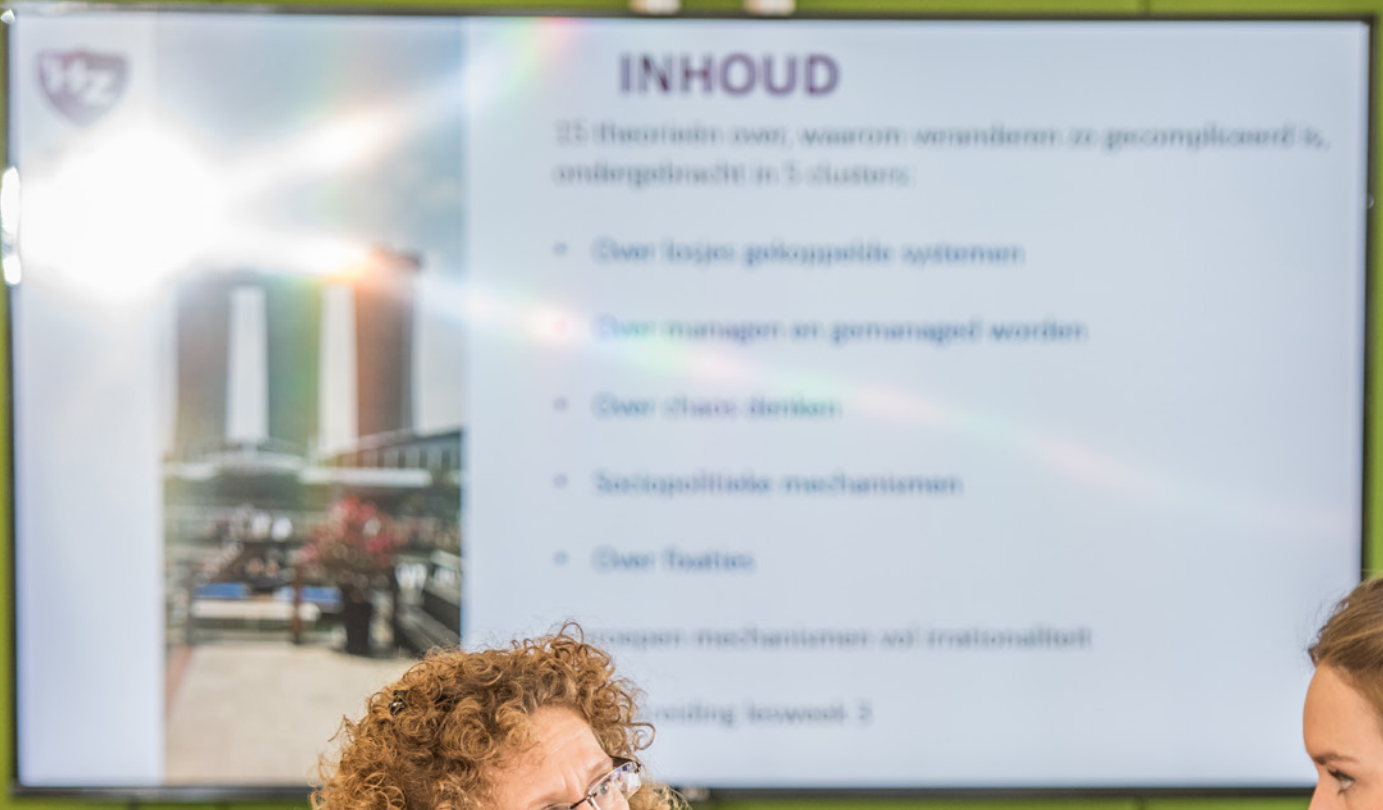


BESTUURS VERSLAG

20

JAARSTUKKEN

16



INHOUD

25 theorieën over, waarom veranderen ze gecompliceerd is, ondergebracht in 5 clusters:

- Over losjes gekoppelde systemen
- Over manager en gemanaged worden
- Over chaos-theorie
- Sociopolitieke mechanismen
- Over Toetien

• Over manager-mechanismen en irrationaliteit

• Overleiding: leeuwde 3

ONDERWIJS



1.1. STUDENT- EN PROCESGERICHT ONDERWIJS

HZ onderscheidt zich van andere hoger onderwijsinstellingen door haar Student- en Procesgericht Onderwijsconcept (SPO) dat in steeds meer van onze opleidingen wordt ingevoerd. Deze vorm van onderwijs kent een persoonlijk, kleinschalig en intensief karakter waarbinnen de studenten door middel van realistische, multidisciplinaire en (internationale) beroepsopdrachten werken aan hun eigen competentieontwikkeling. Didactisch gezien geeft HZ invulling aan SPO door het teaching-learning model. Binnen dit model past de docent een activerende didactiek toe met werk- en toetsvormen die het leerproces van de student stimuleren. Binnen het teaching-learning model wordt een duidelijk beroep gedaan op de steeds verder toenemende verantwoordelijkheid van de student. In eerste instantie treedt de docent nog sturend op. Naarmate de student echter vordert in zijn studie, komt de docent meer op afstand te staan. Van de student wordt een steeds zelfstandigere houding verwacht ten aanzien van zijn eigen leerproces.

De start van het leerproces vormt het activeren van de aanwezige voorkennis bij de student. De student gaat daarna, in interactie met medestudenten en de docent, aan de slag met het selecteren, herschikken, kritisch verwerken, aanpassen, relateren en aanvullen van de leerstof om zo betekenis te geven aan de nieuwe leerstof (leren). De les wordt hierbij gebruikt als reflectiemoment. De opgedane kennis wordt daarna praktisch toegepast binnen zowel de lessituatie als de aan de beroepspraktijk ontleende casuïstiek. Om de student de kans te geven het eigen leerproces te kunnen monitoren en bijsturen, is binnen elke opleiding het geven en verwerken van feedback structureel in het onderwijs verweven. Toetsing vormt een integraal onderdeel van het leerproces en blijft niet langer beperkt tot één specifiek moment van beoordeling. Door reflectie op de eigen taakuitvoering ontwikkelt de student zich tot een autonome professional. Een werknemer die aan kan sluiten bij veranderingen en nieuwe, toekomstige beroepstaken vol vertrouwen tegemoet kan zien.

STUDENTGERICHT ONDERWIJS EN PROCESGERICHT ONDERWIJS



Actuele, relevante, realistische en waar mogelijk multidisciplinaire beroepsopdrachten



Docenten zetten aan tot (samen) leren



Onderzoek-doen, ondernemend gedrag, 21st century skills als onmisbaar en integraal onderdeel van beroepspraktijk



Inzet van (inter)nationale partners en leeromgevingen



Passend systeem van toetsen & beoordelen en monitoring & feedback



Reflectie op en transfer van leeropbrengsten (leren van toetsen i.p.v. leren voor toetsen)



Ketenbenadering, Build-Measure-Learn, PDCA

1.2. GOVERNANCE

Onderstaande tabel bevat het HZ-opleidingsportfolio in 2016.

OPLEIDINGEN HZ		
DELTA ACADEMY Civiele Techniek ¹ Watermanagement ¹	DE RUYTER ACADEMY Maritiem Officier Logistics Engineering ¹ International Maintenance Management ^{1/5}	ACADEMIE VOOR TECHNOLOGIE & INNOVATIE Bouwkunde Chemie ¹ HBO-ICT
ACADEMIE VOOR ECONOMIE & MANAGEMENT Bedrijfseconomie Commerciële Economie Bedrijfskunde-MER Human Resource Management Communicatie International Business & Management Studies ¹ Vitaliteitsmanagement & Toerisme ^{1/3} Sport- & Bewegingseducatie International Business & Languages ¹	ACADEMIE VOOR EDUCATIE & PEDAGOGIEK Leraar Basisonderwijs Pedagogiek	ACADEMIE VOOR ZORG & WELZIJN Social Work ² Verpleegkunde-Verloskunde ⁴ Verpleegkunde (HBO-V)

¹ Opleiding wordt (ook) in het Engels aangeboden

² Opleiding wordt ook in deeltijd aangeboden

³ Opleiding kent ook een Associate Degree (Ad) programma

⁴ Dit betreft een samenwerking tussen HZ en Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen met Artesis Plantijn als licentiehouder.

⁵ Deze opleiding wordt vanaf 1 september 2016 niet langer aangeboden door HZ

In het kader van het experiment flexibilisering deeltijd biedt HZ per 1 september 2017 de deeltijdopleidingen Bedrijfskunde-MER, Technische Bedrijfskunde en Social Work aan. In het kader van het project vraagfinanciering deeltijdopleidingen ontwikkelt HZ tevens de deeltijdopleiding Verpleegkunde (HBO-V). Ook deze opleiding start in collegejaar 2017 – 2018. Verder wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de master opleiding Delta Development met partners in de Dutch Delta Academy, het Centre of Expertise Delta Technology, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Rotterdam. Startdatum van deze master is 1 september 2018.

Het huidige HZ-onderwijsaanbod biedt volop mogelijkheden voor diverse doelgroepen. Het grootste deel van de aangeboden opleidingen wordt gevormd door de bachelors die in diverse varianten (voltijd, deeltijd, duaal) kunnen worden gevolgd. Deze bachelors trekken met name (inter)nationale studenten die, na een succesvolle voltooiing van hun studie, de professionele arbeidsmarkt zullen betreden. 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 een extra curriculaire programma als het Honours Programme zorgen ervoor dat elke student zijn eigen, individuele pad kan volgen.

Naast de bacheloropleidingen, bood HZ in 2016 één Associate Degree (Ad) programma aan binnen de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme. Dit tweejarig programma is met name gericht op regionale vo-leerlingen dan wel mbo-studenten die een vervolg wensen te geven aan hun (mbo) vooropleiding maar (nog) niet kiezen voor een volledige bacheloropleiding. Na het met goed gevolg afleggen van deze Ad kan worden doorgestroomd naar een reguliere bacheloropleiding.

Professionals die specifieke (bij)scholing wensen, kunnen deelnemen aan diverse kortdurende cursussen en



masterclasses. De cursussen behandelen over het algemeen één onderwerp en worden afgesloten met een zogenaamd non-degree certificaat.

1.2.1 DEELTIJDONDERWIJS

In een groot aantal beleidsuitspraken is het hoger onderwijs nadrukkelijk verzocht werk te maken van experimenten, pilots en maatregelen om haar onderwijs aan te passen aan de vraag van de arbeidsmarkt naar duurzaam en flexibel inzetbaar personeel. HZ geeft hieraan uitvoering door de ontwikkeling van drie brede deeltijdopleidingen in het economisch-, technisch- en sociaalmaatschappelijk domein. Het betreft hier de opleidingen Bedrijfskunde-MER, Technische Bedrijfskunde en Social Work. HZ sluit hiermee aan bij de landelijke experimenten leeruitkomsten ontstaan naar aanleiding van het Besluit over experiment op het terrein van flexibel studeren in het hoger onderwijs. In oktober 2016 heeft HZ de aanvraag voor toelating tot het experiment leeruitkomsten officieel ingediend. Deze aanvraag is in januari 2017 positief beoordeeld hetgeen betekent dat per september 2017 gestart kan worden met de implementatie van de drie bovengenoemde deeltijdopleidingen. Ten behoeve van deze vorm van onderwijs is in 2016 hard gewerkt aan de ontwikkeling van specifieke onderwijsprogramma's en een onderwijsconcept dat, onder andere wat betreft werk- en toetsvormen, volledig is afgestemd op de doelgroep werkende professionals. Hiertoe is afstemming gezocht met een groot aantal partners en gremia binnen zowel het werkveld als onze eigen hogeschool. Daarnaast heeft HZ zich samen met collega hbo-instellingen ingezet voor kwaliteitsverbetering en -borging van het deeltijdproces. Hierbij is tevens aandacht geweest voor een efficiënt procesverloop. Deze samenwerking heeft er onder andere toe geleid dat HZ, op uitnodiging van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE), met haar opleiding Verpleegkunde (onder randvoorwaarden) is aangemeld voor het experiment vraagfinanciering.

1.2.2 REGIONAL ASSOCIATE COLLEGE

In 2015 is HZ samen met Avans en samenwerkingspartners ROC West-Brabant en Scalda (mbo-instelling) het initiatief gestart om een Regional Associate College (RAC) op te richten, van waaruit een op de regio Zuidwest-Nederland afgestemd portfolio aan Ad-opleidingen zal worden verzorgd. De primair te bedienen doelgroep vormt de voltijdstudent met een mbo achtergrond die geen voltijd bachelor programma wenst te volgen en die anders, door het ontbreken van een Ad-opleiding binnen het huidige opleidingsaanbod, zou gaan werken.

In 2016 is volop gewerkt aan de realisatie van een aantrekkelijk opleidingsportfolio en de inhoudelijke ontwikkeling van de betreffende opleidingen. Het is de intentie om het RAC in september 2018 te laten starten met als vestigingsplaats Roosendaal. Streven is om deze opleidingen als joint degree program aan te bieden.

De Ad-opleidingen zullen in Roosendaal voltijd aangeboden worden. Ad-opleidingen op het profiel van HZ (Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek) worden in Vlissingen of Middelburg aangeboden en niet in Roosendaal. HZ ontwikkelt ook deeltijd Ad-opleidingen, deze maken onderdeel uit van de deeltijd bachelor opleidingen.

HZ is tevens toegetreden tot een werkgroep bestaande uit acht hogescholen die zich bezig houdt met het op toekomstbestendige wijze vorm en inhoud geven aan Ad-opleidingen. Deze werkgroep richt zich onder meer op het gezamenlijk ontwikkelen van brede, "cross-over" Ad-opleidingen en de ontkoppeling van de bestaande Ad-programma's van de bacheloropleidingen met een zelfstandige status. Hiermee geven zij gehoor aan de oproep van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

1.3 STUDIESUCCES

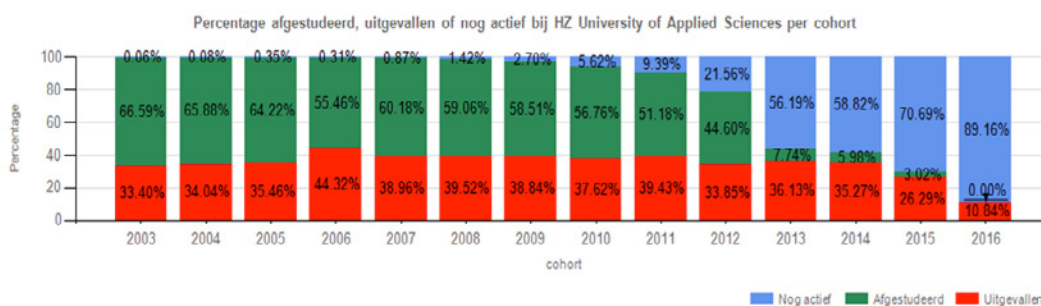
In 2012 heeft HZ, evenals alle andere bekostigde hogescholen en universiteiten, prestatieafspraken gemaakt met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De prestatieafspraken waren onder andere gericht op onderwijskwaliteit en studiesucces.

Het jaar 2016 stond in het teken van de eindbeoordeling van de prestatieafspraken. In het bestuursverslag van 2015 is een uitgebreide verantwoordingsrapportage opgenomen. Vervolgens heeft op 20 september 2016 een eindverantwoordingsgesprek plaatsgevonden met de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (hierna: de

commissie). De commissie heeft met betrekking tot studiesucces geconstateerd dat de realisatie van het rendement door HZ in lijn ligt met de resultaten bij vergelijkbare hogescholen. De commissie heeft vastgesteld dat de ambitie voor het rendement in 2015 weliswaar niet was behaald, maar dat de in 2015 bereikte waarde slechts in beperkte mate afwijkt van de streefwaarde. Tegenover de ongeveer gemiddelde hoogte van het rendement ten opzichte van vergelijkbare hogescholen stond een lage uitval. Alles afwegende, en na toelichting door de HZ, heeft de reviewcommissie de prestaties van HZ ten aanzien van het onderdeel studiesucces als positief beoordeeld. De reviewcommissie heeft haar bevindingen als advies uitgebracht aan minister Bussemaker.

Minister Bussemaker heeft eind 2016 besloten het advies van de commissie over te nemen, namelijk dat HZ 'de in het vooruitzicht gestelde resultaten voor 2015 met betrekking tot kwaliteit en excellentie, studiesucces en maatregelen met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten in voldoende mate heeft behaald'. HZ is erg tevreden met dit besluit van de minister en is trots op de behaalde resultaten.

Dit neemt niet weg dat er nog steeds verbeterpunten zijn waaraan gewerkt wordt. Een aandachtspunt is dat de uitval in de afgelopen jaren is toegenomen. Daarnaast ligt er een uitdaging om het aantal afstudeerders te laten toenemen. In onderstaand overzicht wordt het aantal afstudeerders (in procenten) per instroomcohort gerelateerd aan het aantal studenten dat in dat betreffende studiejaar ingestroomd is:



De verwachting is dat verdere implementatie van het integrale Student- en Procesgericht Onderwijsconcept op termijn zal leiden tot verbetering van de rendementen. Speerpunten voor de komende periode zijn onder andere versterking van de samenwerking met ROC's en vo-scholen in de regio (ter bevordering van de doorstroom mbo-hbo/vo-hbo) en verdere intensivering van de studiebegeleiding.

1.4 PROFESSIONELE EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Om onze hbo-studenten na het afstuderen hun plek te laten vinden in de huidige, complexe samenleving, dienen zij te beschikken over een groot aantal vaardigheden. HZ biedt een ambitieuze cultuur waarbinnen studenten zich zowel op professioneel als op persoonlijk vlak zo breed mogelijk kunnen ontwikkelen.

Binnen het reguliere studieprogramma is de professionele en persoonlijke ontwikkeling verankert in het HZ Personality programma. Dit is een curriculaire ruimte waarbinnen de student voor 10 ECTS aan vrije compositie cursussen (VCC) kiest om zo te werken aan het versterken van de eigen competenties. Sommige studenten zetten zich hierbij in voor activiteiten gerelateerd aan de eigen opleiding. Zij geven voorlichting aan studenten en aanmelders, nemen actief deel aan één van de studieverenigingen die HZ al rijk is of richten onderling een nieuwe studievereniging op. Maar VCC kunnen ook worden ingevuld door deelname aan activiteiten georganiseerd door HZ Sport of HZ Cult. Ook participatie in de medezeggenschapsraad past binnen deze persoonlijke ontwikkeling.

HZ Sport organiseert voor zowel studenten als medewerkers allerlei sportieve activiteiten en evenementen. Door de aanschaf van een HZ sportpas kan met korting een fitnessabonnement afgesloten worden of gratis worden gezwommen. Daarnaast kunnen studenten en medewerkers deelnemen aan het HZ fiets- of zeilteam of op vele andere manier lichamelijk actief zijn.

HZ Cult laat studenten en andere deelnemers hun culturele blik verbreden. Met keuze uit meer dan 60 activiteiten in de categorieën theater, muziek, film en zogenaamde specials, biedt het programma voor ieder wat wils. De door HZ Cult georganiseerde activiteiten zijn toegankelijk voor studenten van HZ, Scalda, University College Roosevelt, leerlingen van middelbare scholen en andere belangstellenden.

Voor die studenten die een extra uitdaging zoeken en bereid zijn écht uit hun comfort zone te stappen, biedt het in 2014-2015 opgerichte Honours Programme volop mogelijkheden om kennis te verbreden en internationale ervaring op te doen. Binnen dit extra-curriculaire programma van 15 ECTS (240 uur) vormen studenten uit verschillende opleidingen samen een community waarbinnen zelfstandig gewerkt wordt aan zelf gekozen, maatschappelijke vraagstukken. In 2016 hebben 11 studenten deelgenomen aan het Honours Programme. Zij hebben in groepjes onderzoek verricht naar 'robotics and service delivery' in de Verenigde Staten en Mexico, 'scaling up organic growth' in Costa Rica en 'stress perception in relation to urbanization' in China, Taiwan en Singapore.

"THE WORLD IS SUCH AN AMAZING PLACE, WHY NOT TO GET TO KNOW IT BETTER? JUST EXPLORE, DISCOVER AND LEARN ABOUT OTHER CULTURES... IT IS SO IMPORTANT - WE ARE INTERACTING WITH OTHER CULTURES AND PEOPLE ALL THE TIME -IF WE ARE IGNORANT ABOUT THE WORLD AROUND US WE CANNOT MAKE THE WORLD A BETTER PLACE." – MILAN SHARMA – STUDENT CHEMISTRY NAM DEEL AAN HET HONOURS PROGRAMME –

1.5 STUDENTENBEGELEIDING

Als persoonlijke hogeschool heeft HZ de begeleiding van haar studenten hoog in het vaandel staan. Elke student heeft een andere achtergrond. Om hierin in een zo vroeg mogelijk stadium inzicht te krijgen, wordt elke aanmelder uitgenodigd voor een individuele studiekeuzecheck. Onderdeel van deze check vormt het studiekeuzegesprek, een persoonlijk gesprek tussen de aanmelder en een docent van de opleiding waarvoor de student zich heeft aangemeld. In dit gesprek wordt aan de hand van een vragenlijst bekeken of student en opleiding op elkaar aansluiten en of extra ondersteuning gewenst is.

Tijdens de studie wordt elke student gekoppeld aan een studieloopbaancoach (SLC) met wie op regelmatige basis overleg plaatsvindt. Hierdoor wordt de studievoortgang nauwkeurig gevolgd en kan op eventuele studiebelemmeringen direct actie worden gezet. De SLC kan hierbij gericht doorverwijzen naar bijvoorbeeld de aan HZ verbonden decanen, studentenpsycholoog of taalcoach. Ook als de student een beroep wil doen op één van de bijzondere regelingen die HZ heeft ingesteld voor studenten die, vanwege een bijzondere omstandigheid, verwachten studievertraging op te gaan lopen, is de SLC het eerste aanspreekpunt. Voorbeelden van dergelijke reglementen zijn het reglement topsport HZ en de individuele faciliteiten geboden aan studenten die vanwege een functiebeperking (tijdelijk) extra ondersteuning nodig hebben bij hun deelname aan het onderwijsproces. Dergelijke faciliteiten kunnen zowel betrekking hebben op (de kwaliteit en het niveau van) tentamens en examens als op de organisatie en het verzorgen van het onderwijs. Dat onze persoonlijke aanpak gewaardeerd wordt, blijkt wel uit de door het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) samengestelde Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2016. Hierin geven studenten met een functiebeperking aan hoe tevreden zij zijn over de opvang, begeleiding en facilitering door de opleiding. Stond HZ in 2015 nog op de eervolle tweede plaats, dit jaar staat HZ nummer 1 op de ranglijst van middelgrote hogescholen!

Zie hoofdstuk 3 Kwaliteit paragraaf 3.3.4 voor Gebruikerstoets Studeren met een Handicap 2016

Indien studenten of medewerkers te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie, agressie of ongewenste intimiteiten, kan hiervan melding worden gedaan bij één van de twee vertrouwenspersonen. Zij onderzoeken de melding, brengen advies uit over mogelijke oplossingen en begeleiden de aanmelder indien gewenst bij vervolgstappen richting diverse hulpinstanties. Uit het geanonimiseerde Jaarverslag 2016 blijkt dat 27 formele meldingen zijn gedaan van ongewenst gedrag, een duidelijke stijging ten opzichte van de 15 meldingen in 2015. 14 meldingen waren afkomstig van studenten, de overige van medewerkers. De aard van de meldingen verschilt sterk maar ligt vooral in de sfeer van een onveilig gevoel in de groep en/of ten opzichte van de docenten en de opleiding. In alle gevallen hebben de gesprekken met de vertrouwenspersoon geleid tot stappen die ervoor hebben gezorgd dat de melders weer naar tevredenheid kunnen functioneren.

1.6 PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds heeft tot doelstelling de bij HZ ingeschreven studenten die door een bijzondere omstandigheid studieovertraging 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 2016 opgenomen.

PROFILERINGSFONDS 2016					
Categorie	Aanvragen	Toewijzing	Afwijzing*	Overig - aanvraag ingetrokken - aanvraag niet ontvankelijk - in behandeling	Toegekend totaalbedrag, hoogte en duur uitkering
Studenten in over-machtsituaties zoals ziekte, functiebeperking, zwangerschap, bijzondere familieomstandigheden of een niet-studeerbare opleiding	3	1	2		1 student op basis van familieomstandigheden €1000,- totaal. €200,- per maand gedurende 1 semester.
Bestuursleden aan door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap.	zie toelichting **				
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 € 1000,-

* Afwijzing op artikel 6.5 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 studieovertraging oplopen dan wel verwachten op te gaan lopen vanwege het lidmaatschap van deze commissies. In 2016 is van een dergelijke aanvraag door bestuursleden geen sprake geweest.



Afzonderlijk van het profileringsfonds, biedt HZ facilitering aan 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 bij tenminste 75% van de activiteiten van het medezeggenschapsorgaan. In 2016 is in totaal € 9.300,- uitgekeerd aan studentleden van de medezeggenschapsraad. Aan studenten die zitting namen in de opleidingscommissies is in 2016 in totaal € 4.431,- uitgekeerd.

*** 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 2016 niet ontvangen.

Financiële ondersteuning aan niet-EER studenten of uitgaande beurzen wordt door HZ buitenom het profileringsfonds aangeboden. Zo kent HZ de Holland Scholarship, als tegemoetkoming in studiekosten. Deze beurs wordt voor 50% door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) betaald en voor 50% door HZ, die hierover rapporteert aan OCW via het Nuffic. In 2016 kon HZ zes beurzen toewijzen voor inkomende studenten. Zeven studenten hebben een aanvraag gedaan. Drie studenten kregen de beurs toegewezen (€ 5000,- per student), leidend tot een totale facilitering van € 15.000,-. De overige vier aanvragen voldeden niet aan de in het reglement gestelde voorwaarden voor deze beurs. Voor uitgaande studenten zijn 14 beurzen van € 1250,- toegekend die leiden tot een totale facilitering van € 17.500,-.

Voor een overzicht van uitgaande beurzen aan HZ-studenten wordt verwezen naar hoofdstuk 5 Internationalisering.



**PRAKTIJKGERICHT
ONDERZOEK EN
VALORISATIE**

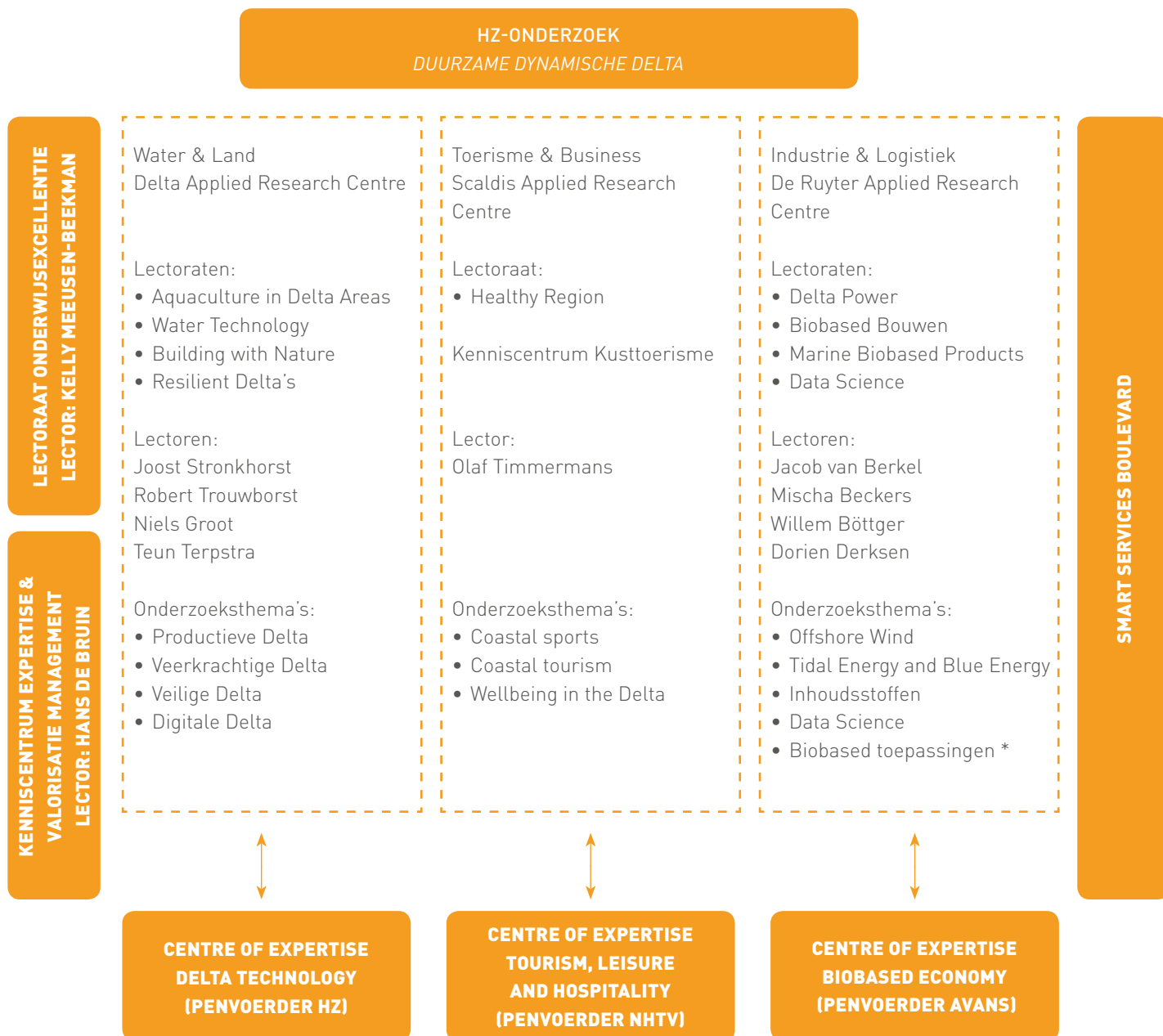
2

2.1. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

Als University of Applied Sciences, streeft HZ ernaar zich in toenemende mate te positioneren als erkend onderzoeksinstituut waarbinnen onderwijs en praktijkgericht onderzoek nauw met elkaar verweven zijn. Het uitgangspunt hierbij is dat onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie elkaar dusdanig versterken dat maximale impact voor student, docent, bedrijfsleven en omgeving gerealiseerd wordt. Intensieve samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en HZ op relevante economische en maatschappelijke vraagstukken is hiervoor noodzakelijk.

2.2. ORGANISATIE VAN ONDERZOEK

HZ heeft voor de positionering van praktijkgericht onderzoek binnen de organisatie bewust gekozen voor een vervlechting van praktijkgericht onderzoek en onderwijs. Op de profielthema's van HZ zijn verschillende Applied Research Centres ingericht, uiteenvallend in lectoraten. Deze lectoraten staan onder leiding van lectoren. De Applied Research Centres zijn gekoppeld aan academies en leveren elk, vanuit hun eigen zwaartepunt, een specifieke bijdrage aan het HZ-onderzoeksprofiel de Duurzame Dynamische Delta. Wat betreft hun onderwijs- en onderzoeksprogramma's sluiten de Applied Research Centres aan bij zowel de regionale maatschappelijke en economische agenda's als bij de nationale topsectoren en het Europese onderzoekskader Horizon 2020. Aanvullend hierop participeert HZ in Centres of Expertise (CoE's) op ieder van de profielthema's. CoE's worden door OCW gefaciliteerd om het hoger onderwijs nadrukkelijker te koppelen aan economische speerpunten. De eindverantwoordelijkheid voor het praktijkgericht onderzoek en de verbinding met het onderwijs ligt bij de deans.



* Biobased toepassingen betreft een samenwerkingsverband met Avans Hogeschool.

In 2016 zijn kwartiermakers actief geweest om de haalbaarheid van verschillende lectoraten te verkennen. Zij hebben relevante thematiek onderzocht en getoetst bij stakeholders. Er zijn tevens business cases opgesteld. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat begin 2017 de lectoraten Delta Power, Biobased Bouwen, Marine Biobased Products en Data Science zijn opgericht.

2.3. INHOUD VAN ONDERZOEK – DUURZAME DYNAMISCHE DELTA

Inspelend op de vraag van de markt heeft HZ gekozen voor het hoofdthema Duurzame Dynamische Delta. Duurzaam in relatie tot veiligheid, productiviteit, veerkracht en vitaliteit. Dynamisch in relatie tot de door in- en externe krachten veranderende natuurlijke, economische en sociaalculturele systemen. Dit hoofdthema is vervolgens doorvertaald naar drie HZ-profielthema's te weten Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek. Voor vraagstukken met een grote maatschappelijke relevantie, heeft HZ onderzoeksthema's die een looptijd kennen van minimaal vijf jaar. De onderzoekers van de Applied Research Centres richten zich sterk op belangrijke maatschappelijke en economische thema's zoals klimaatadaptatie, energietransitie en biobased economy circulaire economie. De onderzoeksthema's worden vaak extern gefinancierd. Daarnaast wordt veel onderzoek verricht met een kortere looptijd. Indien mogelijk, vindt tussen beide vormen van onderzoek kruisbestuiving en inhoudelijke verbinding plaats.

2.3.1. WATER & LAND

In het aan het profielthema Water & Land gekoppelde Delta Applied Research Centre (DARC) zijn vier lectoraten gebundeld, Aquaculture in Delta Areas, Water Technology, Building with Nature en Resilient Delta's. De lectoren die werkzaam zijn binnen DARC zijn Joost Stronkhorst, Robert Trouwborst, Teun Terpstra en Niels Groot. Ieder lectoraat heeft een eigen programma, maar gezamenlijk voeren zij praktijkgericht onderzoek uit op het gebied van deltatechnologie. De onderzoeken richten zich in eerste instantie op vraagstukken die zich in de Nederlandse delta's voordoen waarbij de opgedane kennis toegepast wordt in andere delta's in de wereld. De kennis die voortkomt uit het onderzoek draagt bij aan het veilig en leefbaar houden van deltagebieden. Binnen de gehele Delta Academy is onderzoek goed vervlochten met het onderwijs. Ruim 90% van de Delta Academy studenten was betrokken bij activiteiten van de lectoraten, bijvoorbeeld door middel van een minor, stage of afstudeeropdracht bij één van de lectoraten. Hierdoor hebben deze studenten ook kennis kunnen maken met het grote netwerk van bedrijven, onderzoeksinstituten en overheden waarover het DARC beschikt.

"PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK IS HIER ERG PRAKTISCH. IK ZIT NIET DE HELE DE DAG ACHTER MIJN BUREAU, MAAR IK WERK AAN EEN INSTALLATIE IN HET LABORATORIUM. MIJN BEGELEIDER IRINA WERKT AAN EEN PROJECT VOOR LAMB WESTON MEIJER EN IK ONDERSTEUN HAAR. IK BEN NOG NIET VOLDOENDE OPGELEID OM DIT WERK ALLEEN TE DOEN. HET IS HEEL TOF DAT IK WEL MEE KAN WERKEN AAN DIT PROJECT OP HOOG NIVEAU." – MEGAN DICKS, 21 JAAR OUD, STUDEERT AAN UNIVERSITY OF WATERLOO IN CANADA EN LOOPT STAGE BIJ ONDERZOEKSGROEP WATER TECHNOLOGY.–

Het lectoraat Aquaculture in Delta Areas ondersteunt ondernemers die zich richten op de gecontroleerde productie van vissen, weekdieren, schaaldieren en wieren bedoeld voor consumptie, oftewel aquacultuur. Het onderzoek wordt uitgevoerd op locatie, in het veld of in het speciaal hiervoor ingerichte SEA-Lab. Ook verzorgt de onderzoeksgroep trainingen en cursussen op het gebied van aquacultuur.

Het lectoraat Water Technology richt zich op ontziltingstechnieken, hergebruik van waterstromen en het toepassen van systemen die waterkwaliteit en -kwantiteit monitoren en regelen. Hierdoor kan water zo efficiënt mogelijk (her)gebruikt worden. Het hergebruik van water is niet alleen van belang voor de industrie, maar ook voor bijvoorbeeld de aquacultuur. In dit laatste geval ligt de focus op de recirculatie van (zout) water in kweeksystemen voor vis en schelpdieren. Op 1 februari 2016 is het driejarige project IMPROVED van start gegaan. Hierin voert een breed consortium (projecttrekker Universiteit Gent, Eviges, BASF, Yara, Dow en HZ-lectorat Water Technology) onderzoek uit naar technieken waarmee de industrie zoet water kan zuiveren en hergebruiken zodat meer zoet water voor drinkwater beschikbaar blijft. Het lectoraat Water Technology is kennispartner in dit project. Studenten die de minor Wateronderzoek volgen, stage lopen of afstuderen in dit project, zijn betrokken bij het uitvoeren van metingen en het analyseren en interpreteren van de data.

Binnen Building with Nature wordt gefocust op kustverdediging. Klimaatverandering, zeespiegelstijging en natuurrampen zijn fenomenen waar vooral delta's ontvankelijk voor zijn. De ervaring leert dat natuurlijke oplossingen veerkrachtiger zijn om dergelijke verstoringen te weerstaan en veelal ook mogelijkheden bieden voor recreatie. Onderzoeksgroep Building with Nature richt zich op deze mogelijkheden. Hierbij wordt samengewerkt met

belangrijke partijen op het gebied van kustbeheer zoals Imares, Deltares, NIOZ en Rijkswaterstaat. De kennis die uit dit onderzoek voortvloeit, wordt gedeeld en verspreid via het online kennissysteem Delta Expertise.

Het vierde lectoraat dat deel uitmaakt van het DARC, Resilient Deltas, houdt zich bezig met vragen als, hoe richt je een deltagebied zo veilig mogelijk in? Hoe benutten we de kracht van de samenleving, overheid en het bedrijfsleven voor een vitale en veerkrachtige delta? Samen met partijen als de Veiligheidsregio Zeeland, Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat Zee & Delta en Politie Zeeland voert het lectoraat praktijkgericht onderzoek uit om deze vragen te beantwoorden. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan een onderzoek naar de veerkracht van een gemeenschap na een overstroming of het gebruik van een zoetwatersysteem door diverse gebruikers. In 2016 is het RAAK Publiek project Vitale Infrastructuur in de Veerkrachtige Delta gehonoreerd waarvan HZ als penvoerder fungeert. Dit betreft een samenwerkingsverband bestaande uit diverse partijen waaronder onder andere de gemeente Reimerswaal, Veiligheidsregio Zeeland en kennispartner Deltares. Samen ontwikkelen zij nieuwe kennis over cascade-effecten die ontstaan door het wegvallen van vitale infrastructuur bij een overstroming. Het ontbreken van deze cascade-effecten in vitale sectoren en onvoldoende verankering in het waterveiligheidsbeleid kan leiden tot grote maatschappelijke verstoringen. Het onderzoek zal resulteren in een handboek waarmee professionals weloverwogen keuzes kunnen maken over de inzet van maatregelen binnen de diverse fases.

Binnen het Centre of Expertise Delta Technology (CoE DT), waarvan HZ penvoerder is, werkt HZ samen met haar partners Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein aan de facilitering van (inter)nationale onderzoeksprojecten in de delta. Belangrijkste doelstelling van het CoE DT is het leveren van een bijdrage aan de human capital agenda door het opleiden van brede deltaprofessionals. Daarnaast richt het CoE DT zich op innovatie, kennisvalorisatie en het versterken van de internationale positie. Vanuit het CoE DT is tevens het Delta Platform opgericht. Dit platform betreft experts van hogescholen, universiteiten, kennisinstituten, bedrijven en overheden bij complexe deltavraagstukken. Het Delta Platform ondersteunt bij onder andere vraagarticulatie, de formatie van kennisclusters en de uitwerking van bijvoorbeeld onderzoeksprojecten. In 2016 is door het Delta Platform onder andere gewerkt aan de Delta Case zoet-zoutovergangen. Als het Volkerak-Zoommeer weer zout wordt, vraagt dit om oplossingen voor zoet-zoutovergangen. Hoe en waar kunnen deze het beste worden toegepast, rekening houdend met alle effecten? Met die vraag klopten Rijkswaterstaat, provincie Noord-Brabant en Waterschap Brabantse Delta aan bij het Delta Platform. Studenten van diverse hogescholen en universiteiten werkten samen met andere experts aan het beantwoorden van deze vragen. Dit gebeurde in de vorm van workshops en een competitie waarbij HZ-studenten de eerste prijs wonnen voor hun ontwerp voor een harde overgang bij Beneden-Sas. Tot slot dient te worden vermeld dat HZ op 23 november samen met diverse andere partijen een memorandum van overeenstemming tekende voor de oprichting van het Living Lab water Indonesië. Hiermee commiteren wij ons aan afstemming, facilitering en uitvoering van praktijkonderzoek in de watersector van Indonesië voor een periode van minimaal drie jaar.

2.3.2. TOERISME & BUSINESS

Binnen het Scaldis Applied Research Centre (SARC) wordt gewerkt vanuit de drie onderzoekslijnen Coastal Sports, Coastal Tourism en Wellbeing in de Delta. Dit onderzoek wordt verricht door het aan het SARC verbonden lectoraat Healthy Region, een samenwerkingsverband met Stenden University of Applied Sciences en NHTV, en het Kenniscentrum Kusttoerisme.

De focus van onderzoekslijn Wellbeing in the Delta is gericht op het laten uitgroeien van de delta tot gezondheidsregio door middel van een koppeling tussen vrijetijds- en zorg economie. Coastal Sports richt zich op water- en kustgerelateerde sporten en de relatie met de markt zoals het economische karakter van sportevenementen. Coastal Tourism is nauw verwant aan Kenniscentrum Kusttoerisme en houdt zich, door middel van kennisontwikkeling en -overdracht, bezig met het invullen van de kennisvraagstukken van ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties. Door gebruik te maken van (onder andere) HZ-expertise, wordt duurzame innovatie van de vrijetijdseconomie in kustregio's gefaciliteerd.

In 2016 heeft dit onder andere geleid tot het project PROfessional Framework for Innovation in Tourism, PROFIT. Binnen dit project worden de gegevens van ondernemers, overheden en andere organisaties gecombineerd om zo eigen Zeeuwse big data bijeen te brengen en analyseren. Het MKB kan met behulp van deze kennis nieuwe producten en diensten ontwikkelen. Binnen HZ wordt de expertise van de Academie voor Technologie & Innovatie (big data/data science) en Academie voor Economie & Management (service design) ingezet om deze data te



genereren en beschikbaar te stellen.

“ZEKER IS DAT ICT EN DIGITALISERING EEN GROTE INVLOED HEBBEN OP DE CONCURRENTIEKRACHT VAN RECREATIEBEDRIJVEN. PROFIT BIEDT ONDERNEMERS DE KANS OM KENNIS TE MAKEN EN WAARDE TE CREËREN MET BIG DATA.” – CARLA SCHÖNKNECHT, GEDEPUTEERDE VRIJETIJDSECONOMIE PROVINCIE ZEELAND.–

Een ander mooi initiatief is de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zeeland (AWO). Binnen dit samenwerkingsverband tussen HZ, UCR en WVO Zorg wordt gezamenlijk gewerkt aan oplossingen voor praktijkproblemen in de zorgsector. Zo wordt kwaliteitsverbetering in de zorgsector bevorderd en leren studenten van real-life casussen. Binnen HZ worden, vanuit het lectoraat Healthy Region, studenten van technische en zorg- en welzijnsopleidingen gekoppeld aan dit project.

Het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) betreft een samenwerking tussen NHTV (penvoerder), Hogeschool Stenden en HZ. Vanuit HZ is lector Olaf Timmermans verbonden aan dit Centre of Expertise. CELTH is erop gericht om kennis over leisure, toerisme en hospitality te ontwikkelen en verspreiden zodat dit domein nog beter in staat is om de duurzame maatschappelijke en economische ontwikkeling van de Nederlandse samenleving mede aan te jagen. Onderwerpen als (toekomstig) consumentengedrag, nieuwe verdienenmodellen en waardecreatie, product- en bestemmingsontwikkeling in een complexe omgeving en duurzame ontwikkeling en ondernemerschap binnen de gastvrijheidsindustrie spelen hierbij een belangrijke rol. Door kennistoepassing in praktijkgericht onderzoek met en voor het werkveld, wordt voorzien in deze behoefte. De inzichten die hieruit voortvloeien, worden doorgegeven via het reguliere onderwijs voor studenten, maatwerkonderwijs afgestemd op professionals uit het werkveld en via publicaties en bijeenkomsten gericht op het werkveld.

2.3.3. INDUSTRIE & LOGISTIEK

Binnen De Ruyter Applied Research Centre (DR-ARC) wordt gewerkt vanuit de lectoraten Delta Power, Biobased Bouwen, Marine Biobased Products en Data Science. Delta Power richt zich op praktijkgericht onderzoek op het gebied van duurzame energieopwekking en -opslag in de deltagebieden. Daardoor kunnen goedkopere en efficiëntere systemen worden ontwikkeld die de leefbaarheid van deltagebieden ook in de toekomst veiligstelt. Het lectoraat Biobased Bouwen richt zich op het verzamelen, ontwikkelen, valoriseren en uitdragen van kennis over de toepassing van biobased materialen in de bouw en civiele techniek. Zo wordt er in het project Biobased brug gewerkt aan de ontwikkeling van een fiets-voetgangersbrug gemaakt van biobased composiet. Binnen Marine Biobased Products wordt onderzoek verricht naar biobased ontwikkelmethoden voor duurzame producten. Het lectoraat Data Science focust zich op manieren waarop waardevolle informatie geëxtraheerd kan worden uit grote hoeveelheden ongestructureerde data die voortdurend gegenereerd worden. Drijvende krachten achter de genoemde lectoraten zijn Jacob van Berkel (Delta Power), Wilem Böttger (Biobased Bouwen), Dorien Derksen (Marine Biobased Products) en Mischa Beckers (Data Science). De heren Van Berkel en Böttger zijn in 2016 benoemd tot lector. Mevrouw Derksen en de heer Beckers waren 2016 actief als kwartiermaker gericht op de inrichting van hun lectoraat.

Het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) is een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool (penvoerder) en HZ. Het CoE BBE richt zich op de overgang van een fossil based economie naar een bio based economie en helpt bedrijven bij het realiseren van hun ambities op dit gebied. Wat betreft het onderwijs focust het CoE BBE zich op (internationale) biobased projecten, onderwijsmodules, minoren en afstudeeropdrachten. Sinds 2015 draait het online traject Biobased Economy Introduction, een Massive Open Online Course (MOOC) die studenten, docenten en professionals in staat stelt laagdrempelig kennis te maken met een biobased economy. Voor basisscholen is er een biobased lessenset ontwikkeld die door Pabo studenten en leraren binnen het primair onderwijs kan worden gebruikt. Ook het reeds eerder vermelde Living Lab Indonesië biedt het cluster Industrie & Logistiek uiteraard mooie kansen.

2.3.4. LECTORAAT ONDERWIJSEXCELLENTIE

Het aan het Roosevelt Centre for Excellence in Education (RCEE) verbonden lectoraat onderwijsexcellentie heeft tot doel de kennisontwikkeling op het gebied van educatie te vergroten ten behoeve van de onderwijspraktijk van de (toekomstige) leerkracht in het primair onderwijs. Hiermee levert HZ een belangrijke bijdrage aan één van de

belangrijke aspecten van de leefbaarheid in de delta, te weten een goed onderwijssysteem dat perspectief biedt voor de Zeeuwse krimpregio. Centrale vraag binnen het RCEE is wat studenten en leerlingen stimuleert tot het leveren van hun hoogst haalbare prestaties. De activiteiten van het lectoraat worden driedig ingestoken namelijk op kennisontwikkeling, scholing en professionalisering van de beroepspraktijk. Samen met docenten worden kansrijke interventies in kaart gebracht gebaseerd op wetenschappelijke kennis over de manier waarop de ontwikkeling van de leerling in een leerling-gecentreerde omgeving tot stand komt. De effecten van deze interventies worden getoetst binnen de HZ Pabo en het werkveld primair onderwijs. Naast bovenstaande activiteiten, levert het lectoraat ook een bijdrage aan de HZ-onderwijskwaliteit doordat de onderzoeksactiviteiten doorvertaald worden naar het HZ Pabo-curriculum. Daarnaast worden partnerschappen aangegaan met relevante externe instellingen zoals UCR, collega hoger onderwijsinstellingen en het CITO en is het lectoraat aanwezig tijdens lezingen en symposia.

2.3.5. KENNISCENTRUM EXPERTISE EN VALORISATIE MANAGEMENT

In september 2016 werd tijdens de HZ-onderzoeksdag het Kenniscentrum Expertise en Valorisatiemanagement (EVM) gelanceerd. Het EVM is ontstaan uit het voormalige lectoraat Duurzaam Innoveren en Ondernemen (DIO) en heeft tot doelstelling HZ-opleidingen en –onderzoeksgroepen te faciliteren bij het opzetten van Living Labs.

Binnen Living Labs wordt door een multidisciplinair team gezamenlijk gewerkt aan de oplossing van lastige maatschappelijke vraagstukken. De gevonden oplossingen dragen hierbij altijd bij aan het geheel en niet slechts aan een deel daarvan. In een Living Lab vindt zogenaamd groepsleren plaats, alle deelnemers leren van elkaar. De kennis die hieruit voortkomt, wordt opgenomen in een Body of Knowledge and Skills waarvan de Expertise Management Methodologie het fundament vormt.

Een nadere toelichting op het Kenniscentrum EVM is opgenomen onder 2.5.1 Valorisatie infrastructuur

2.3.6. TOEKOMST: LECTORATEN EN CENTRE OF EXPERTISE

In 2016 heeft HZ de mogelijkheden omtrent een lectoraat Supply Chain Innovation verkend. Binnen dit lectoraat zal men zich gaan richten op duurzame en innovatieve supply chains in de haven- en industrielogistiek en de afgeleide stromen daarvan. Hierdoor speelt HZ in op de specifieke logistieke invalshoek van het deltagebied. Een dergelijk lectoraat sluit bovendien goed aan bij de ambitie van Zeeland Connect, het logistiek platform dat zich sinds 2015 inzet voor de versterking van de logistiek in Zeeland. Door HZ-studenten van de opleiding Logistics Engineering in te zetten bij projecten voortkomend uit Zeeland Connect, wordt het niveau en de kwaliteit van deze opleiding verhoogt en nemen de research mogelijkheden voor onze studenten toe. Gezien de voorgenomen ontwikkeling van een International Business School door HZ, wordt ook gekeken naar het ontwikkelen van een lectoraat gericht op economische businessvraagstukken in het deltagebied. De hieruit voortvloeiende onderzoeksthema's zullen worden gekoppeld aan de Duurzame Dynamische Delta. Tot slot heeft HZ in 2016 de ambitie uitgesproken om als pevoerder samen met NHL Hogeschool (Leeuwarden) en relevante partners uit het bedrijfsleven (verenigd in Energy Port Zeeland) het Centre of Expertise Water & Energy op te zetten. Aanleiding is de snel groeiende vraag naar offshore wind-professionals in het algemeen en binnen de Zuidwestelijke Delta in het bijzonder. Verwachting is dat de aanwezige expertise binnen de opleidingen en lectoraten van de Delta Academy en de Academie voor Technologie & Innovatie uitgebouwd en gebundeld zal worden tot een specifiek onderwijs- dan wel onderzoeksprogramma gericht op offshore wind.

2.4. VEWEVENHEID ONDERZOEK EN ONDERWIJS

2.4.1. ONDERZOEKSMOGELIJKHEDEN VOOR STUDENTEN

HZ biedt haar studenten diverse mogelijkheden om aan hun onderzoekstcompetenties te werken. Via bijvoorbeeld lectorenopdrachten, stages en afstuderen kunnen studenten deelnemen aan de onderzoeksgroepen. Binnen de opleidingen van de Delta Academy en Vitaliteitsmanagement & Toerisme participeren alle studenten tijdens hun studie in één van de HZ-lectoraten. Ook via de Smart Services Boulevard komen de studenten in aanraking met onderzoek. De Living Labs stellen de studenten bovendien in staat om praktijkgericht onderzoek op locatie te verrichten. Daarnaast kennen alle HZ-curricula een doorlopende onderzoeksleerlijn met een focus op real-life casuïstiek. Aanvullend op de onderzoeksleerlijn kunnen de studenten kiezen voor een minor Onderzoek met een multidisciplinair karakter.



2.4.2. LIVING LABS

Onze huidige wereld kent steeds complexere maatschappelijke, economische en technische uitdagingen. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, moeten belanghebbenden over de grenzen van hun eigen vakgebied of interesseveld heen kijken en transdisciplinair naar oplossingen zoeken. Systeemdenken, oftewel het kijken naar het geheel, is hierbij noodzakelijk. Hiermee zijn tevens de belangrijkste eigenschappen van een Living Lab geïdentificeerd: in een multidisciplinair team wordt aan lastige maatschappelijke vraagstukken gewerkt, waarbij de gevonden oplossingen altijd zullen bijdragen aan het geheel en niet slechts aan een deel daarvan. Door te werken en leren in een Living Lab doet de student de noodzakelijke, 21ste-eeuwse, vaardigheden op en past deze toe. Vaardigheden die hem in staat stellen om als professional te functioneren in die steeds complexer wordende wereld. Living Labs vormen het scharnierpunt tussen onderzoek en valorisatie.

HZ kent diverse nationale en internationale Living Labs zoals het succesvolle Science in Residence, een duurzaam samenwerkingsverband tussen HZ en de gemeente Veere, en het vanuit CoE BBE opgezette Living Lab Biobased Brazil gericht op de groene economie in Belo Horizonte. Op 17 mei 2016 werd vanuit het CoE DT het Delta Platform gelanceerd, een samenwerkingsverband tussen HZ, diverse andere onderwijsinstellingen, overheden en bedrijven. Het Delta Platform is een katalysator van internationale delta-innovaties en fungeert tevens als Living Lab voor onderzoekers, docenten en studenten. Bedoeling is gezamenlijk invulling te geven aan de vragen die geformuleerd zijn in de Nationale Wetenschapsagenda. Een ander Living Lab dat in 2016 gestart is, is het Living Lab Water Indonesië. Op 23 november ondertekenden diverse partijen, waaronder HZ, een memorandum van overeenstemming waarin zij zich committeren aan afstemming, facilitering en uitvoering van praktijkonderzoek in de watersector van Indonesië voor een periode van minimaal drie jaar. Burgers, (lokale) bedrijven en overheden gaan samen met het hoger onderwijs werken aan real-life uitdagingen in de watersector van Indonesië. HZ zet zich in dit verband in voor onderzoeksthema's rond kustmanagement bij Surabaya zoals het herstel van de mangrove in combinatie met duurzame visteelt en toerisme.

2.4.3. ONDERNEMERSCHAP EN ONDERNEMENDHEID

HZ onderstreept het belang van het ontwikkelen van een ondernemende houding bij haar studenten. Om dit gedrag te prikkelen, is een zeker vorm van nieuwsgierigheid vereist. Een onderdeel van de ontwikkeling van van deze houding is de leerlijn ondernemerschap die bestaat uit de onderdelen Student Company, de minor Ondernemerschap en diverse masterclasses.

Student Company

Aan de Student Company nemen 11 opleidingen deel. Doelstelling van dit programma is het ontwikkelen van een ondernemende houding bij onze studenten. Door gedurende een studiejaar in groepjes van acht studenten een echte onderneming te runnen, ervaren de studenten wat ondernemen in de praktijk inhoudt. In 2016 zijn 30 Nederlandstalige en tien internationale, Engelstalige, Student Companies gestart. Gedurende het traject zijn workshops Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gevolgd in combinatie met een serie van zeven MOOC's van de TU Delft over hetzelfde onderwerp. Tevens werd vanuit de HZ-projectgroep Duurzaamheid de Green Challenge georganiseerd, een wedstrijd waarin Student Companies met elkaar de strijd aangingen over de vraag wie het meest duurzaam opereert. De Green Challenge heeft een vaste positie verworven op de agenda van Student Company. Op het moment dat de studenten bezig waren met de verkoop van hun product, is de serie workshops 'Van likes naar Euro's' aangeboden. Hierdoor werden de studenten zich bewust van het feit dat ook bij de inzet van social media, opbrengst centraal staat. De winnende Student Company 2016 was de Beschuutkluis; een nieuw ontworpen beschuutbus waaruit de beschuiten gemakkelijker gepakt kunnen worden en die ervoor zorgt dat ze langer knapperig blijven. De Beschuutkluis won tevens de Zeeuwse innovatieprijs en werd later dat jaar genomineerd in de landelijke finale van beste Student company van 2015-2016.

STUDENT COMPANY		2016	2015	2014	2013
AANTAL DEELNEMERS		303	328	389	325
AANTAL COMPANIES	NL	30	30	35 NL	32
	ENG	10	13	13	9

"VAN NATURE BEN IK IEMAND DIE ERG GEÏNTERESSEERD IS IN VISUELE SCHOONHEID EN GERICHT IS OP RESULTAAT. IK HEB IN DE MINOR ONDERNEMERSCHAP GELEERD HOE IK DEZE PASSIE KAN COMBINEREN MET KWALITEIT EN BEDACHTZAAMHEID. VOORAL MIJN PERSOONLIJKE COACH HEEFT MIJ VEEL BIJGEBRACHT OVER HET VINDEN VAN DE JUISTE WAARDE IN JE PRODUCT EN HOE JE DEZE STAPSGEWIJS KUNT UITBOUWEN. DIT LEERZAME HALFJAAR HEEFT MIJ VOORAL VAN MIJN FOUTEN DOEN LEREN EN HEEFT ERVOOR GEZORGD DAT IK NU VOOR DE DERDE KEER MET PLEZIER EEN MASTERCLASS MAG GEVEN OVER MIJN VAKGEBIED OP DE MINOR ONDERNEMERSCHAP ZELF. ONDERNEMERSCHAP IS EEN INTERESSANTE ZOEKTOCHT VOOR IEDERE STUDENT!"

- JEROEN BULTEN, HZ-STUDENT ENGINEERING EN DEELNEMER AAN DE HZ MINOR ONDERNEMERSCHAP.-

De minor Ondernemerschap is gericht op derdejaars studenten van zowel HZ als andere hogescholen (deelname via Kies-op-Maat) die een eigen business-idee hebben en dit graag verder willen ontwikkelen tot een echte onderneming. Tijdens het traject worden de studenten begeleid door externe coaches en kunnen zij gebruikmaken van de faciliteiten van DOK41, de Zeeuwse incubator. De afsluiting van deze minor bestaat uit een presentatie van het business-idee aan directeuren uit het regionale bedrijfsleven. In 2016 is de minor Ondernemerschap voor het eerst twee keer in één studiejaar aangeboden. In het eerste semester namen 21 studenten deel en in het tweede semester waren dat er 13. Deze studenten waren afkomstig van de HZ-opleidingen Engineering, ICT, Maritiem Officier en Sport & Bewegingseducatie en van Avans Hogeschool, Fontys, Saxion en Hogeschool Rotterdam.

"DE MINOR ONDERNEMERSCHAP BOOD MIJ EEN PLATFORM WAARDOOR MIJN IDEEËN STEEDS CONCRETER EN REALISTISCHER WERDEN. IK BEN HIERDOOR NU IN GESPREK MET EEN BEDRIJF DAT MIJN IDEE SAMEN MET MIJ IN DE MARKT WIL ZETTEN. MOOIER KAN HET NIET LIJKT ME."

- PIM VAN LIERE, STUDENT FACILITY MANAGEMENT AAN DE HOGESCHOOL ROTTERDAM EN DEELNEMER AAN DE HZ MINOR ONDERNEMERSCHAP. -

Stage/afstuderen in eigen onderneming

Tot slot biedt HZ ondernemende studenten de mogelijkheid om stage te lopen of af te studeren binnen de eigen onderneming. De student verricht in dit geval onderzoek naar een onderwerp dat aansluit bij de eigen onderneming. Student Social Work Lydia Marijs maakt van deze mogelijkheid gebruik en liep stage in haar eigen onderneming, Kringloopwarenhuis Nobel in Goes. Bij Nobel worden, in samenwerking met de gemeente Goes, uitkeringsgerechtigden begeleid bij hun re-integratietraject. Naast haar stage volgde Lydia de minor Leiderschap, een programma waarin de focus wordt gelegd op de persoonlijke aspecten waarover een ondernemer en leider dient te beschikken.

"HET OPZETTEN VAN DE WINKEL WAS HARD WERKEN, MAAR OMDAT IK DE MINOR LEIDERSCHAP VOLGDE DIE AANSLOOT OP DE ONDERNEMING, KON IK HET GOED COMBINEREN. EEN EIGEN ZAAK OPSTARTEN TIJDENS EEN STUDIE IS HAALBAAR, MITS DE OPLEIDING JE DIE KANS GEEFT. IN MIJN GEVAL IS DAT ZO EN DAAR BEN IK DE OPLEIDING HEEL DANKBAAR VOOR!"

- STUDENTE SOCIAL WORK LYDIA MARIJS OVER HET OPZETTEN EN RUNNEN VAN KRINGLOOPWARENHUIS NOBEL IN GOES. -



2.5. VALORISATIE

Naast het verzorgen van onderwijs en het verrichten van praktijkgericht onderzoek, vormt kennisvalorisatie de derde uitdrukkelijke kerntaak van HZ.

VALORISATIE VOLGENS HZ. – “HET SAMEN MET BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN TOT STAND BRENGEN VAN INNOVATIES OM WELVAART EN WELZIJN TE BEVORDEREN, ALSMEDE HET OPLEIDEN VAN ONDERNEMENDE, JONGE PROFESSIONALS VOOR DE MAATSCHAPPIJ (HUMAN CAPITAL).

Lectoren, docentonderzoekers, professionals uit het werkveld en natuurlijk onze studenten zetten zich in om oplossingen te vinden voor vragen afkomstig uit de beroepspraktijk. Verworven kennis leidt hierbij tot nieuwe inzichten, innovatie en (soms) tot nieuwe producten ten behoeve van het werkveld. Door het verrichten van praktijkgericht onderzoek ontwikkelen onze studenten bovendien de voor de huidige arbeidsmarkt zo noodzakelijke onderzoekende houding. HZ werkt op dit gebied intensief samen met overheid en ondernemers waardoor een hoogwaardig, regio-overschrijdend kennisnetwerk tot stand komt dat streeft naar die vormen van innovatie die zorgen voor maximale economische en maatschappelijke impact. Voor HZ is pas sprake van valorisatie indien voor álle stakeholders waarde (kennis, competentie én innovatie) is gecreëerd. HZ zet dan ook in op het trainen van alle partijen die een bijdrage leveren aan onderzoeks- en innovatieprojecten, zowel de professionals als onze eigen studenten.

2.5.1. VALORISATIE INFRASTRUCTUUR

Kenniswerf

HZ is gevestigd op de Kenniswerf Zeeland, de kennis- en innovatiehotspot van Zeeland. Binnen dit bedrijvenpark werken ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid samen en delen kennis en ervaringen. De Kenniswerf biedt een inspirerend vestigingsklimaat voor kennisintensieve (hightech-)bedrijven, met hoogwaardige arbeidsplaatsen, gecombineerd met kennis- en researchinstututen zoals HZ en ROC Scalda. HZ speelt als kennisinstituut met name een belangrijke rol bij het innoveren en leren.

HZ beschikt over een valorisatie infrastructuur. De Smart Services Boulevard (SSB) – gevestigd op de Kenniswerf Zeeland – is het HZ-Kennis Transfer Office dat de kennisvalorisatie ondersteunt. In het kader van deze valorisatiemissie slaat HZ met de SSB de kennisbrug tussen het onderwijs- en onderzoeksveld en de beroepspraktijk in Zuidwest Nederland. Doelstelling is om vanuit duurzame relaties te komen tot innovatie. Succesvol innoveren lukt pas wanneer meerdere disciplines samenwerken aan een vraagstuk. De SSB heeft binnen HZ een verbindende, aanjagende en faciliterende rol. Haar ondersteunende rol vervult SSB door het opzetten van relatiemanagement, acquisitie van projecten, procesbegeleiding en projectbeheer. In 2016 is SSB betrokken geweest bij de uitvoering van 168 projecten waarvan 56 hoofdprojecten en 112 deelprojecten. Daarnaast heeft men zich ingezet voor reeds lopende projecten als OP-ZUID, Interreg 2 Zeeën en Horizon 2020 en bijgedragen aan de ontwikkeling van nieuwe projecten. Ook is SSB betrokken geweest bij de masterclasses Maatschappelijk Ondernemen (zeven deelnemers uit het werkveld en zeven studenten) en Succesvol Innoveren (negen deelnemers uit het werkveld en een student).

Daarnaast is SSB betrokken bij de zogenaamde Special Interest Groups (SIG), meerjarige lerende netwerken van professionals waarbinnen gespard wordt over uitdagingen, knelpunten en mogelijke onderzoeksthema's binnen een specifiek interessegebied of rondom een bepaald actueel thema. Organisaties committeren zich binnen een SIG met innovatieopdrachten en het onderwijs garandeert de benodigde onderzoekscapaciteit in de vorm van studenten en docent-onderzoekers. De HZ faciliteert verschillende SIG's: sociale innovatie, Zeeuws Model Ouderenzorg, Smart Energy Systems en Bouw Innovatie Zeeland.

HZ heeft een zeer nauwe band met DOK 41 dat eveneens gevestigd is op de Kenniswerf Zeeland en daarmee deel uitmaakt van de valorisatie infrastructuur van HZ. DOK41 is een fysieke broedplaats van Stichting Kenniswerf voor innovatieve starters. Op DOK41 kunnen ondernemers hun bedrijf vestigen, opstarten en onder begeleiding en coaching verdere ontwikkeling en groei doormaken. Tussen DOK41 en HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen zijn diverse samenwerkingsverbanden. Om de totale innovatie-infrastructuur sterker te maken, is de samenwerking

tussen DOK41, Economische Impuls Zeeland, Kenniswerf Zeeland en HZ de afgelopen jaren steeds verder doorontwikkeld.

Kenniscentrum Expertise en Valorisatie Management en de Expertise Management Methodologie

Het Kenniscentrum Expertise en Valorisatie Management (EVM) is in 2016 ontstaan uit het lectoraat DIO. EVM faciliteert HZ-opleidingen en onderzoeksgroepen bij het opzetten van Living Labs en zorgt ervoor dat de uit de Living Labs voortvloeiende kennis opgenomen wordt in de Body of Knowledge and Skills. Fundament voor deze kennisbank is de Expertise Management Methodologie (EMM). EMM maakt het gebruik van diverse methoden en technieken mogelijk waardoor transdisciplinair gewerkt kan worden. Dat dit tot mooie resultaten leidt, blijkt wel uit de door CELTH, ANVR (Algemene Nederlandse Vereniging van Reisbureaus) en collega hogeschool NHTV ontwikkelde Carmacal, een calculator waarmee touroperators van elk reisonderdeel de CO₂-uitstoot (voetafdruk) kunnen berekenen. In 2016 won deze tool de prestigieuze World Travel & Tourism Council (WTTC) Tourism for Tomorrow Innovation Award 2016.

"UNTIL NOW, A SIGNIFICANT PROBLEM WITH MOST CARBON CALCULATORS WAS THAT THEY FOCUSED ON ONLY A LIMITED PART OF THE TOURISM PACKAGE - TYPICALLY EITHER AVIATION OR ACCOMMODATION. HOWEVER, THANKS TO CARMACAL, THE FIRST B2B CARBON CALCULATOR FOR TOURISM ENTERPRISES, IT IS NOW POSSIBLE TO MEASURE ALL ASPECTS OF A HOLIDAY WITH ONE TOOL. CARMACAL IS THE ONLY CARBON CALCULATOR TO BE ABLE TO PROVIDE CLIMATE FOOTPRINTS AT THE LEVEL OF AIRLINE/AIRCRAFT COMBINATIONS PER ROUTE, WHILE ALSO ESTIMATING THE CARBON FOOTPRINT FOR 500,000 ACCOMMODATION OPTIONS AROUND THE WORLD. IT MEANS THAT TOUR OPERATORS CAN NOW ASSESS THE CARBON IMPACT OF THE PACKAGES THEY OFFER MORE THOROUGHLY THAN EVER BEFORE, AND LOOK FOR WAYS TO MAKE THEM MORE EFFICIENT. SOMETHING THAT WILL ADD VALUE TO THOUSANDS OF BUSINESSES ACROSS THE WORLD." – PERSBERICHT WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WINNERS OF THE 2016 TOURISM FOR TOMORROW AWARD. –

Verder vond op maandag 25 januari 2016 de kick-off plaats van het officiële samenwerkingsverband tussen HZ en Planbureau en Bibliotheek van Zeeland (ZB). Doelstelling van dit partnerschap is onderwijs en organisaties op effectieve wijze gezamenlijk te laten werken aan maatschappelijke thema's en kennis voor grote groepen mensen op innovatieve wijze te ontsluiten. Om dit te bewerkstelligen, ontwerpen HZ ICT-studenten een tool die het mogelijk maakt om informatie beter te structureren en digitaal te raadplegen. In aanvulling daarop gaan HZ-studenten Communicatie dieper in op de beleving van de informatie binnen deze tool. Hoe ziet het er bijvoorbeeld uit als je straks in het klaslokaal de informatie in 3D raadpleegt en je er om- en doorheen kunt lopen? In totaal zijn honderd HZ-studenten betrokken bij dit project. Een wisselende groep van tien ICT-studenten zal hierbij op de locatie ZB in Middelburg werken.

Om de kennis en ervaring opgedaan tijdens praktijkonderzoek te borgen en ontsluiten heeft HZ de Expertise Management Methodologie ontwikkeld. Binnen de EMM wordt nieuwe expertise en praktijkervaring systematisch verbonden aan bestaande expertise en geborgd in een Body of Knowledge & Skills. Deze Body of Knowledge & Skills wordt voor diverse kennisdomeinen op gestructureerde wijze opgebouwd, verrijkt en verdiept door docenten, studenten en stakeholders uit het bedrijfsleven en (overheids)instanties. De semantische wiki fungeert hierbij als faciliterend kennisplatform. Door het gebruik van de EMM spreken alle deelnemende partijen dezelfde 'taal'. Een taal die transdisciplinaire samenwerking mogelijk maakt waardoor op een holistische en constructieve manier gewerkt kan worden aan de analyse en oplossing van complexe problemen. De kennis en ervaring die voortkomen uit dit proces wordt door de EMM geborgd en kan worden ingezet voor onderwijs, onderzoek en innovatie. Ook binnen HZ zelf heeft de EMM een overbruggende rol. De methode faciliteert academie overstijgende samenwerking en verbindt de uitkomsten van Living Labs. Hierdoor wordt invulling gegeven aan het HZ overkoepelende onderzoeksthema Duurzame Dynamische Delta. Daarnaast wordt de semantische wiki ingezet als kennisbron/casusbron in de HZ-curricula waardoor het onderwijs steeds gestoeld is op de meest actuele kennis.



De EMM is in 2016 weer sterk doorontwikkeld. Zo is er een nieuw digitaal platform ontwikkeld gebaseerd op de semantische wiki, www.projectenportfolio.nl, waarin resultaten van onderzoeksprogramma's en -projecten worden geborgd. Het projectenportfolio vormt nu de basis waarmee expertisesystemen ontwikkeld worden. Hiertoe zijn vier scenario's ontwikkeld waarmee het gebruik van de EMM is vereenvoudigd. Tot slot is een nieuw uiterlijk voor de semantische wiki's ontwikkeld, een zogenaamde 'skin'. Met deze skin wordt de kennis en kunde opgeslagen in een semantische wiki met een moderne web-uitstraling.



KWALITEIT

3

HZ streeft naar kwaliteit. Zowel in de omgang met onze studenten en stakeholders als in het onderwijs dat we aanbieden, proberen we het kwaliteitsniveau voortdurend naar boven bij te stellen.

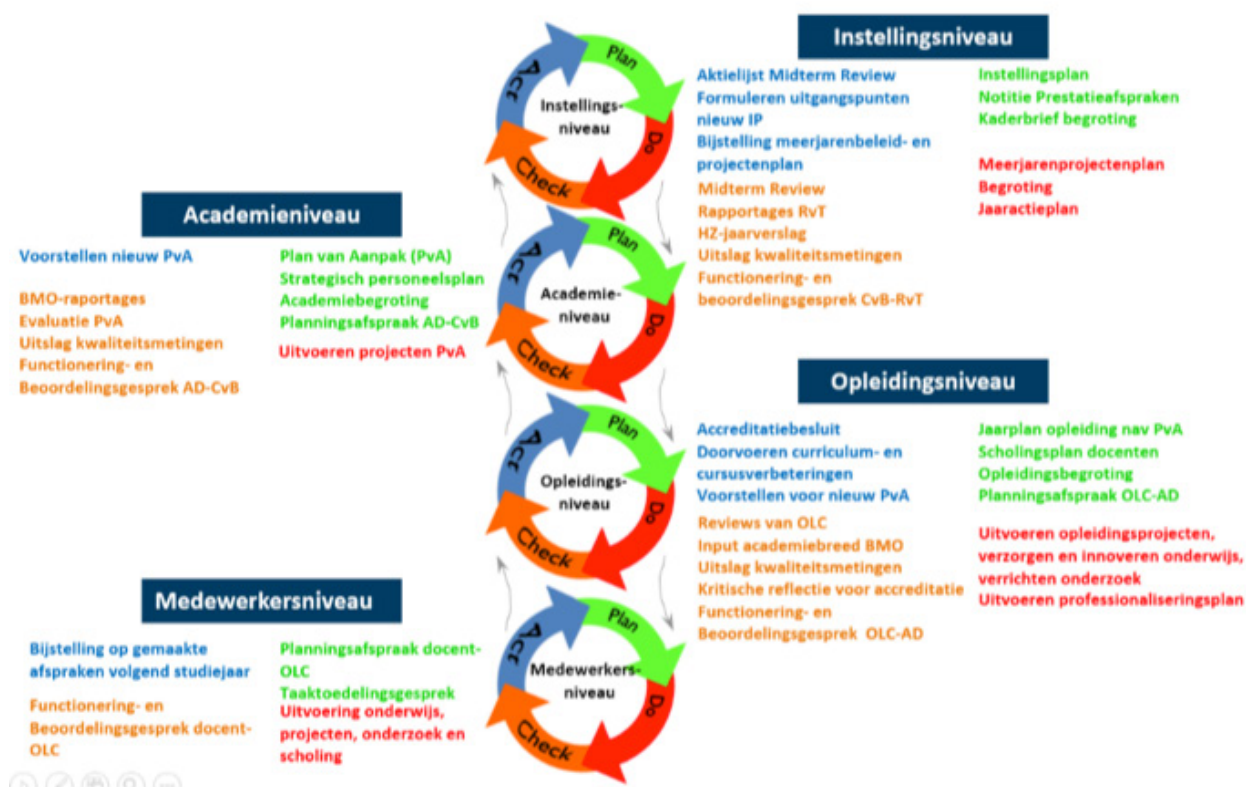
Voor rendementsgegevens wordt verwezen naar hoofdstuk 1 Onderwijs.

3.1. INTERNE KWALITEITSZORG OP HZ

HZ streeft zowel vakmatig als in de persoonlijke omgang met onze studenten en stakeholders naar een hoog kwaliteitsniveau. Om dit te bewerkstelligen wordt gewerkt aan:

- het (be)sturen, geven van richting en inhoud aan visie, missie, doelen en bijhorende resultaten, zoals beschreven in het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en in de daaruit afgeleide jaarplannen;
- het systematisch en gestructureerd vaststellen, realiseren, evalueren en bijstellen van doelen en acties. Dat gebeurt op de verschillende niveaus in de organisatie in de Plan, Do, Check en Act-kringloop (PDCA) en tussen de verschillende niveaus in de planning- en controlcyclus;
- het creëren van een omgeving met passende houding, attitude, normen en waarden en het vormen en bewaken van de kwaliteitscultuur binnen de hogeschool.

De basis van het kwaliteitssysteem wordt gevormd door de PDCA-kwaliteitscirkel. Deze kwaliteitscirkel bestaat uit vier op elkaar aansluitende kwaliteitscycli waaraan binnen verschillende organisatieniveaus invulling wordt gegeven.



Figuur 3.1 De vier gekoppelde PDCA-cycli

Monitoring van de kwaliteitscycli vindt plaats door middel van de Bestuurs- en Management Overleg (BMO) rapportages, periodiek aangeleverd door de academies. In deze rapportages wordt rekenschap afgelegd over de in de organisatie-eenheid behaalde resultaten ten opzichte van de gestelde doelen. Ze vormen tevens de basis voor overleg tussen het College van Bestuur en de managementteams.

Binnen het onderwijs wordt bovenstaande kwaliteitscirkel doorlopen door middel van de cursusevaluaties. De vraagstelling binnen deze enquête is zoveel mogelijk gebaseerd op de kernvragen van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en bevat naast informatie over de cursus ook informatie over het functioneren van de docent of het

ontwikkelteam. De resultaten vormen niet alleen input voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken van de betreffende medewerkers, maar leiden tevens tot de doorvoering van verbeterpunten binnen de cursus zelf.

3.2. VISITATIES, ACCREDITATIES EN BEOORDELINGEN

In 2016 is sprake geweest van de volgende visitaties, accreditaties en beoordelingen:

VISITATIES EN ACCREDITATIES KALENDERJAAR 2016		
OPLEIDING	SCORE	STATUS
WATERMANAGEMENT	Standaard 1: goed Standaard 2: excellent Standaard 3: voldoende Standaard 4: goed	Eindbeoordeling: goed Accreditatie verleend door NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie)
MARITIEM OFFICIER	Visitatie 17 november 2016 Beoordeling op basis van definitief opleidingsrapport. Standaard 1: goed Standaard 2: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: goed	Eindbeoordeling (o.b.v. definitief beoordelingsrapport): voldoende Definitief beoordelingsrapport wordt uiterlijk 1 mei 2017 ingediend bij NVAO voor accreditatie
LOGISTICS ENGINEERING	Visitatie 15 december 2016 Beoordeling op basis van concept beoordelingsrapport Standaard 1: goed Standaard 2: goed Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende	Eindbeoordeling (o.b.v. concept beoordelingsrapport): voldoende Definitief beoordelingsrapport wordt uiterlijk 1 mei 2017 ingediend bij NVAO voor accreditatie

KENNISCENTRUM	STATUS
KENNISCENTRUM DELTA APPLIED RESEARCH CENTRE	Eindbeoordeling: positief Visitatierapport opgesteld door NQA (Netherlands Quality Agency) De commissie was zeer lovend over hoe HZ het praktijkgericht onderzoek vormgeeft en verbindt met het onderwijs.
KENNISCENTRUM SCALDIS APPLIED RESEARCH CENTRA	Eindbeoordeling: positief. Visitatierapport opgesteld door Hobeon. De commissie is positief over hetgeen ter beoordeling voorgelegd is. Vanwege de beperkte tijd tussen de start van lectoraat "Healthy Region" en de beoordeling geeft de commissie aan dat het belangrijk is oog te hebben voor de focus en profilering van het lectoraat, de betekenis van het lectoraat voor het onderwijs en de selectie van (cross-over) onderzoeksopdrachten en interne en externe samenwerkingsverbanden.
EMSA AUDIT MARITIEM OFFICIER	Audit vanuit de Europese Commissie in het kader van een regulier onderzoek bij een aantal Nederlandse Maritieme opleidingen. Onderwerp is de inbedding van de STCW regulering in de opleidingen.

In 2017 worden de opleidingen Chemie, Engineering (incl. opleiding Energie en Procestechologie), Bedrijfskunde-MER, International Business and Languages, HBO-ICT, Pedagogiek en Civiele Techniek gevisiteerd.



Audit interne kwaliteit

In 2015 heeft HZ een raamwerk voor interne auditing ontwikkeld. In 2016 zijn de opleidingen Pedagogiek, Maritiem Officier, Bedrijfskunde-MER, International Business & Languages en Communicatie geaudit. Uit de evaluaties blijkt dat de interne audits door de betrokkenen als prettig en waardevol worden ervaren. Daarnaast dragen ze bij aan de versterking van het lerend vermogen van de opleidingen.

3.3. STUDENTTEVREDENHEID

Ook in 2016 is HZ door verschillende onderzoeksbureaus beoordeeld op het gebied van onderwijs, studiebegeleiding en facilitaire voorzieningen. De resultaten uit deze onderzoeken worden besproken binnen de teams, commissies en kwaliteitskringen en met onze studenten. Uit deze dialoog ontstaan verbeterpunten die worden opgenomen in de jaar- en projectplannen 2017 ter opvolging en uitwerking.

3.3.1. NATIONALE STUDENTEN ENQUÊTE

De Nationale Studenten Enquête (NSE) is een landelijk onderzoek van Stichting Studiekeuze 123 waarin alle studenten van hogescholen en universiteiten hun opleiding beoordelen aan de hand van 17 thema's zoals inhoud van de opleiding, docenten en studiebegeleiding.

In 2016 nam 50,7% van de HZ-studenten deel aan de NSE, een iets lager percentage dan de 52,5% gerealiseerd in 2015. Echter, HZ scoort hiermee nog steeds beduidend boven de landelijke respons van 42,8%. Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat HZ-studenten hun opleiding op vrijwel alle thema's hoger beoordelen dan vorig jaar. Onderwerpen waarop HZ boven het landelijk gemiddelde scoort zijn onder andere kwaliteitszorg, studiefaciliteiten en stage en opleiding. Verder laat HZ hoge scores zien op belangrijke thema's als algemene vaardigheden (samenwerken, het aanleren van een kritische houding en het ontwikkelen van probleemoplossend vermogen) en voorbereiding op de beroepsloopbaan (het opdoen van de juiste vaardigheden, de praktijkgerichtheid van de opleidingen en het contact met de beroepspraktijk). Een aspect waarop HZ onder het landelijk gemiddelde scoort is studieomgeving. In stadsgewestelijk verband wordt door Middelburg en Vlissingen hard gewerkt om dit aspect te verbeteren. De best scorende HZ-opleidingen in de NSE van 2016 waren: Social Work (4,35), HBO-Verpleegkunde (4,15) en Pedagogiek (4,13).

3.3.2. KEUZEGIDS HBO VOLTijd

In de ranking van de Keuzegids Hbo voltijd 2016 bezet HZ opnieuw de derde plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Met tien van de 23 HZ-opleidingen in de bovenste drie regionen, staat HZ voor het zevende jaar in de top-3 van Nederland. Iets waar we met recht heel trots op zijn.

	2017	2016	2015	2014
EERSTE PLAATS	5 opleidingen	3 opleidingen	8 opleidingen	5 opleidingen
TWEEDE PLAATS	3 opleidingen	5 opleidingen	2 opleidingen	9 opleidingen
DERDE PLAATS	2 opleidingen	3 opleidingen	4 opleidingen	4 opleidingen
TOP 3 NOTERING	10 opleidingen	11 opleidingen	14 opleidingen	18 opleidingen

De opleidingen Bedrijfseconomie en Engineering mogen zich dit jaar voor het eerst de beste van Nederland noemen. International Business & Languages, Pedagogiek en Social Work prolongeren hun titel. Laatstgenoemde opleiding is zowel in de categorie Maatschappelijk Werk & Dienstverlening als in de categorie Sociaal Pedagogische Dienstverlening uitgeroepen tot topopleiding en bezet nu reeds drie jaar de eerste plek binnen deze ranking. Ook de opleidingen Leraar Basisonderwijs (Pabo), Logistics Engineering, Maritiem Officier, Verpleegkunde en Watermanagement werden hoog gewaardeerd en staan in de top drie van Nederland.

3.3.3. ELSEVIER-ENQUÊTE

Waar HZ bij Keuzegids een podiumplek bemachtigde, zette Elsevier HZ op een 14e plek in de categorie brede hogescholen. Hoe komt dit en hoe komen de berekeningen tot stand? Het belangrijkste verschil wat betreft de berekening is toe te schrijven aan de weegfactor van de studentenoordelen. Zowel de Keuzegids als Elsevier baseren zich op de NSE-resultaten. Beiden maken echter een eigen selectie uit de 100 vragen en 17 thema's die

de NSE telt. Elsevier gebruikt daarbij als belangrijkste pijler het antwoord op de laatste vraag uit de NSE: 'Geef aan hoe tevreden je bent over je opleiding in het algemeen'. Daar waar de Keuzegids vervolgens per opleiding een gemiddeld oordeel berekend, meldt Elsevier het percentage tevreden studenten. Dit heeft tot gevolg dat bij Elsevier de ontevreden en neutrale studenten geen invloed hebben op de beoordeling. Bij de Keuzegids tellen de oordelen van alle studenten mee waardoor een veel genuanceerder en waarheidsgetrouw beeld ontstaat.

De volgende HZ-opleidingen zijn door Elsevier in 2016 tot de beste van Nederland uitgeroepen: Bedrijfseconomie, Verpleegkunde (HBO-V), Pedagogiek (Pabo), Social Work en Watermanagement. De opleidingen Engineering, Maritiem Officier en Sport- en Bewegingseducatie behaalden een eervolle tweede plek en Logistics Engineering een derde. Uit het Elsevier onderzoek kwam verder naar voren dat HZ met name hoog scoort op het onderdeel faciliteiten.

	2016	2015	2014	2013
EERSTE PLAATS	5 opleidingen	3 opleidingen	5 opleidingen	9 opleidingen
TWEEDE PLAATS	3 opleidingen	5 opleidingen	4 opleidingen	4 opleidingen
DERDE PLAATS	1 opleidingen	3 opleidingen	1 opleidingen	-
TOP 3 NOTERING	9 opleidingen	11 opleidingen	10 opleidingen	13 opleidingen

3.3.4. STUDEREN MET EEN HANDICAP

In de door het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) opgemaakte Gebruikerstoets Studeren met een Handicap oordelen studenten met een functiebeperking over de wijze waarop zij worden opgevangen, begeleid en gefaciliteerd door hun opleiding. Na in 2015 een eervolle tweede plaats te hebben bezet in de ranglijst van middelgrote hogescholen, is HZ er dit jaar in geslaagd de koppositie over te nemen van de NHTV. HZ blinkt uit in 'begripvolle docenten' en scoort ook hoog op onderdelen als intake, hulpmiddelen en begeleiding.

3.4. INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

Functioneren opleidingscommissies

De Inspectie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voert vanuit haar stelselverantwoordelijkheid onderzoek uit naar aspecten van kwaliteitszorg, inspraak- en medezeggenschapsvoorzieningen en andere aspecten die expliciet binnen de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) zijn geregeld.

Op 1 september 2017 treedt de Wet versterking bestuurskracht in werking. Deze wet leidt ertoe dat opleidingscommissies in het bekostigd hoger onderwijs meer taken en bevoegdheden krijgen in het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding. Bovenstaande ontwikkeling heeft geleid tot een landelijke onderzoek naar opleidingscommissies waaraan ook HZ heeft deelgenomen. Hierbij is enerzijds gekeken naar het huidige functioneren van de opleidingscommissies en anderzijds is geprobeerd vast te stellen of zij klaar zijn om hun nieuwe taken naar behoren uit te voeren. De resultaten van dit onderzoek hebben geleid tot het rapport Recht van spreken. Het functioneren van opleidingscommissies in het bekostigd hoger onderwijs in 2016. In het rapport zijn geen hogeschool specifieke uitkomsten opgenomen. Op basis van dit rapport richt HZ zich in 2017 verder op de scholing van de leden van haar opleidingscommissies.

3.5. COMMISSIE BRUIJN – VREEMDE OGEN DWINGEN

HZ University of Applied Sciences geeft reeds enkele jaren invulling aan de zeven aanbevelingen zoals opgesteld door de commissie Bruijn in het rapport Vreemde ogen dwingen. Het betreft de onderstaande initiatieven:

Aanbeveling 1: Externe validering van toetsing

HZ participeert in drie landelijke projecten die instellingsoverstijgende toetsing tot doel hebben. Het betreft projecten bij de opleidingen HBO-Verpleegkunde (penvoerder Hogeschool Utrecht), Maritiem Officier (penvoerder HNL) en Social Work (penvoerder Windesheim).

De opleiding Pedagogiek participeert daarnaast samen met Hogeschool Rotterdam, Driestar Hogeschool en Hogeschool Brussel in een project rondom externe validering. Voor dit project is geen penvoerder benoemd en wordt ook geen subsidie ontvangen.

Aanbeveling 2: Externe validering van eindwerkstukken

Sinds 2012 maakt HZ gebruik van het interne 'kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten', een door HZ ontwikkeld protocol voor de beoordeling van het onderzoeksdeel in eindwerken. Dit kader is bovendien verwerkt in de HZ-brede afstudeerhandleiding waardoor implementatie van dit protocol binnen alle HZ-opleidingen geborgd is. In 2014 vond een evaluatie van deze afstudeerhandleiding plaats hetgeen heeft geleid tot een nieuwe vastgestelde versie die getoetst is en voldoet aan de uitgangspunten van het rapport Beoordelen is mensenwerk. Tezamen met de in 2014 opgestelde HZ Checklist Gerealiseerd Eindniveau beschikt HZ hiermee over voldoende kaders om te voldoen aan de eisen en verwachtingen met betrekking tot gerealiseerd eindniveau.

Een concrete uitwerking van deze kaders betreft de intercollegiale check binnen of buiten de opleiding op die producten waaruit het eindniveau blijkt (zoals tentamens, opdrachten, scripties en portfolio's) en de bijbehorende ingevulde beoordelingsprotocollen. Deze kallibratie kan op verschillende niveaus plaatsvinden:

- Uitvoeren van een HZ check met één of meer collega's van een andere opleiding (eventueel van een andere academie);
- Uitvoeren van een externe check met één of meer collega's van een andere hogeschool;
- Voorleggen van eindproducten (van zowel de beroepscompetenties als de onderzoekscompetentie) aan de deeltoetscommissie en hierop inhoudelijke feedback vragen.

Wat betreft de externe validering, werkt HZ samen met verschillende hogescholen in binnen- en buitenland, waaronder Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Zuyd, Hogeschool Rotterdam, Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen, Fontys Hogeschool, Hogeschool Stenden en Hogeschool Inholland. Deze peer reviews hebben geleid tot betere niveaubepaling in en borging van het afstudeerproces.

Aanbeveling 3: Externe validering via wettelijk vastleggen van de verplichting toetsbeleid te voeren

Door in- en externe ontwikkelingen heeft in 2015 en 2016 een herijking van het in 2012 vastgestelde HZ-brede toetsbeleid plaatsgevonden. In de aangepaste versie komt de sterke samenhang tussen het centrale HZ- onderwijsbeleid (het Onderwijskompas) en het centrale toetsbeleid naar voren. Daarnaast zijn nieuwe kaders zoals basiskwalificatie examinerator (BKE), seniorkwalificatie examinerator (SKE) en het protocol afstuderen toegevoegd. Het herziene toetsbeleid is in 2016 vastgesteld. In het kader van deze aanbeveling kan tevens worden vermeld dat externe vertegenwoordigers zitting hebben in de HZ-(deel)examencommissie(s) en -opleidingscommissies.

Aanbeveling 4: Externe validering via certificering van examinatoren en opleiding van docenten

In 2014 heeft HZ een plan van aanpak ontwikkeld op basis van het programma van eisen BKE-SKE zoals opgenomen in het document Verantwoord toetsen en beslissen in het hoger beroepsonderwijs (Vereniging Hogescholen 2013). Na een eerste jaar van implementatie, heeft een beperkt aantal medewerkers een BKE- dan wel SKE-certificaat behaald. In september 2016 is, na in- en externe evaluatie, een nieuw plan van aanpak in werking getreden. De belangrijkste aanpassingen zijn dat BKE-certificering voorwaardelijk zal zijn voor SKE-certificering. De BKE-training vindt voortaan "on-the-job" plaats onder groepen docenten die met onderwijs- en toetsontwikkeling bezig zijn. Vanwege deze wijzigingen zal op een later moment de datum waarop alle examinatoren minimaal BKE-gecertificeerd dienen te zijn (nu gesteld op schooljaar 2018/19) wellicht worden bijgesteld.

Aanbeveling 5: Externe validering via visitatiecommissies

Alle visitatiepanels die in 2016 HZ bezochten, hebben zich aan de hand van standaard drie en vier van het beoordelingskader van de NVAO, positief uitgesproken over het systeem van toetsen, het gerealiseerd eindniveau en de op HZ beschikbare toetsdeskundigheid.

“HET PANEL BESCHOUWT DE EINDWERKSTUKKEN ALS INDICATIEF VOOR HET GEREALISEERDE EINDNIVEAU VAN DE OPLEIDING WATERMANAGEMENT EN WAARDEERT DE KWALITEIT HIERVAN ALS GOED. OVER DE HELE LINIE OORDEELT HET PANEL POSITIEF OVER HET EINDNIVEAU VAN DE AFGESTUDEERDEN. DIT BLIJKT OVERTUIGEND UIT DE BESTUDEERDE STUDENTPRODUCTEN DIE DE VOLLE BREEDTE VAN HET PROFIEL VAN DE WATERSPECIALIST VERTEGENWOORDIGEN. DAARNAAST BLIJKT HET GEREALISEERD NIVEAU EN DE TEVREDENHEID DAAROVER UIT TUSSENPRODUCTEN VAN STUDENTEN EN DE GEVOERDE GESPREKKEN MET HET PANEL.” – UIT HET BEOORDELINGSRAPPORT VAN DE OPLEIDING WATERMANAGEMENT (VISITATIE VOORJAAR 2016). –

“ALLES OVERZIEND ZORGT HET SYSTEEM VAN TOETSING ERVOOR DAT DE OPLEIDING WAARMAAKT DAT DE DOELSTELLINGEN OP DE JUISTE MANIER EN HET JUISTE NIVEAU WORDEN GETOETST. BIJ DE ONTWIKKELING VAN TOETSING STEMMEN DOCENTEN MET ELKAAR AF. OOK INFORMEERT DE OPLEIDING STUDENTEN ADEQUAAT. DAARBIJ STELT HET PANEL VAST DAT DE OPLEIDING IN EEN ONTWIKKELFASE ZIT NAAR VERDERE PROFESSIONALISERING EN FORMALISERING EN WAARBIJ, VOLGENS HET PANEL, NOG WAT OMISSIES IN DE TOETSUITVOERING VERHOLPEN KUNNEN WORDEN..” – QUOTE UIT HET BEOORDELINGSRAPPORT VAN DE OPLEIDING MARITIEM OFFICIER (VISITATIE NAJAAR 2016). –

Aanbeveling 6: Externe validering via andere toetsvormen (additioneel en optioneel)
Deze aanbeveling is niet van toepassing op HZ.

Aanbeveling 7: Externe validering via toetskwaliteit (additioneel en optioneel)

In 2013 heeft HZ samen met collega onderwijsinstellingen Hogeschool Rotterdam en de Universiteit Utrecht via de masteropleiding Onderwijskundig Ontwerp en Advisering het Platform Leren van Toetsen opgericht. Doelstelling van dit platform is het inspireren, stimuleren en ondersteunen van docenten teneinde waardevolle leermomenten te creëren in hun onderwijspraktijk door en naar aanleiding van toets- en beoordelingsmomenten. Het gaat hierbij om zowel het niveau van individuele toetsen als het niveau van het toetsprogramma en toetsbeleid. Het platform wil de expertise op dit gebied op een onderzoeksmatige wijze vergroten en delen met de docenten in de vorm van good practices, praktische tips en tools. Het platform bestaat inmiddels uit meer dan 30 partners, heeft tien onderzoeken op gebied van de leerfunctie van toetsing uitgevoerd en drie jaarlijkse symposia georganiseerd. In 2016 vond het symposium op HZ plaats. Meer dan 125 docenten en onderwijskundigen volgden workshops, themasessies en presentaties rondom de leerwaarde van toetsing.

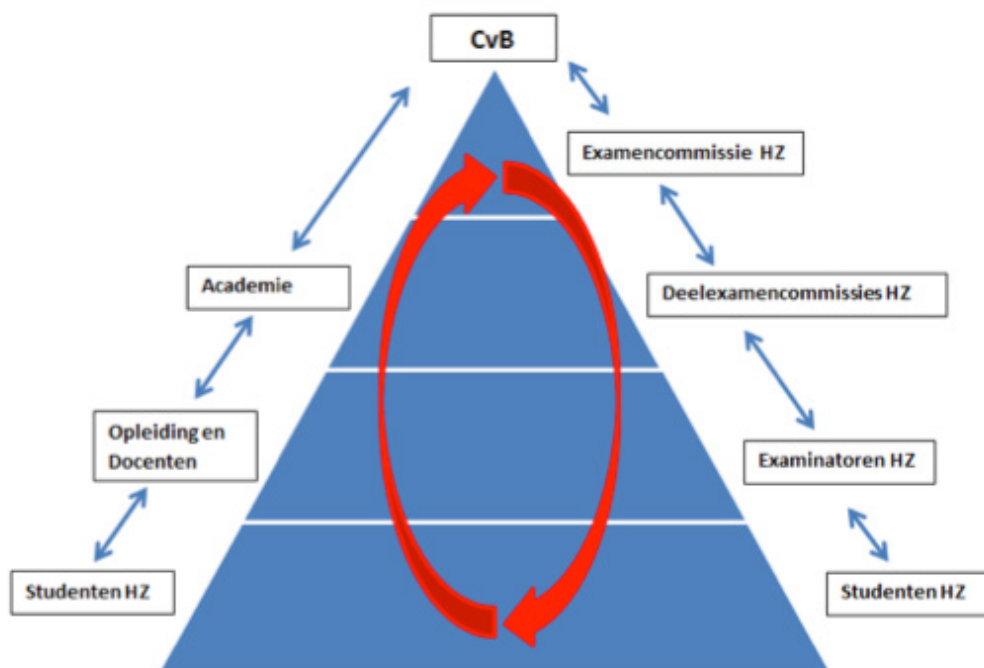
“TIJDENS HET SYMPOSIUM ZIE JE HOE GROOT HET NETWERK IS DAT WE DE AFGELOPEN JAREN HEBBEN OPGEBOUWD MET HET PLATFORM. DOOR DAT NETWERK WETEN WE WAT ER SPEELT EN DAAR STEMMEN WE ONZE ONDERZOEKEN EN PRODUCTEN OP AF.” – MARTIJN LEENKNECHT, BELEIDSADVISEUR ONDERWIJSONTWIKKELING HZ EN MEDEOPRICHTER PLATFORM LEREN VAN TOETSEN. –

In 2017 zal het platform een rol spelen tijdens onder meer het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen, tijdens het congres Toetsen en examineren in Hoger Onderwijs en op het vierde symposium van het platform waarin het komen tot een feedbackcultuur centraal zal staan.



[illegible]

De primaire taak van de examencommissie is vaststellen of een student voldoet aan de voorwaarden zoals genoemd in de onderwijs- en examenregeling (OER) voor het verkrijgen van een graad. Om haar taak correct te kunnen uitvoeren en de noodzakelijke objectiviteit te borgen, opereert de examencommissie onafhankelijk van de lijnorganisatie (College van Bestuur, academies en opleidingen).



4.1. SAMENSTELLING, FUNCTIONEREN EN TAKEN (DEEL)EXAMENCOMMISSIE(S) EN (DEEL)TOETSCOMMISSIE(S)

Naast het vaststellen of de student voldoet aan alle voorwaarden voor het verkrijgen van een graad, draagt de examencommissie zorg voor de borging van de kwaliteit van tentamens en examens op HZ niveau. Hierin wordt zij ondersteund door de toetscommissie die rechtstreeks ressorteert onder de examencommissie en die gevraagd en ongevraagd adviseert inzake kwaliteitsborging en kwaliteitsbeleid rond examens en tentamens. Een andere primaire taak van de examencommissie is het vaststellen van de richtlijnen en aanwijzingen binnen het kader van de OER om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen. De examencommissie is dan ook elk jaar betrokken bij de ontwikkeling van de OER en de daaraan op opleidingsniveau gekoppelde uitvoeringsregelingen. Indien de examencommissie behoefte heeft aan juridische ondersteuning kan zij een beroep doen op de juridische commissie. Eind 2016 is aan de externe leden van deze commissie gevraagd onderzoek te doen naar een bijzonder geval van vermoedelijke vervalsing. De uitkomst van dit onderzoek volgt in januari 2017.

Afstemming met de lijnorganisatie vindt plaats door middel van periodiek overleg met de managing directors, het College van Bestuur en het College van Beroep voor de Examens. Het eigen functioneren wordt door de examencommissie geëvalueerd samen met het College van Bestuur en de academiedirectie. Daartoe stelt de examencommissie een evaluatiedocument op. De examencommissie publiceert ook een jaarverslag.

Op academieniveau wordt de validiteit en betrouwbaarheid van toetsen bewaakt door de deeltoetscommissie. In 2016 hebben de (deel)toetscommissie(s) zich gericht op het doen van een streekproef per academie op alle tentamens. Hierbij is ervoor gekozen om de toets zowel vóór als ná afname van de toets te bekijken. De informatie uit deze steekproeven vormt belangrijke input voor de per academie opgestelde auditplannen voor cursusjaar 2016-2017. In deze plannen is opgenomen dat niet alleen op schriftelijke toetsen en afstudeerwerkstukken geaudit dient te worden, maar ook in bredere zin.

Bij de aanstelling van de leden van bovengenoemde commissies, zorgt het College van Bestuur ervoor dat allen hun taak op deskundige wijze kunnen uitvoeren. Zowel de leden van de (deel)examencommissie(s) als de (deel)toetscommissie(s) volgen scholing die verband houdt met hun taak.

Bijlage 1 bevat een overzicht van de samenstelling van de examencommissie.

Bijlage 2 bevat een schematische weergave van de structuur van de examencommissie, inclusief deskundigheidscommissies.

4.1.1. INDIVIDUELE MAATWERKTRAJECTEN EN VRIJSTELLINGEN

Voor diegenen die op het werk, tijdens een studie of thuis competenties hebben verworven die onderdeel vormen van het curriculum, bestaat binnen een aantal opleidingen de mogelijkheid deel te nemen aan de EVC-procedure (Erkenning Verworven Competenties). Een dergelijke procedure kan, na goedkeuring van de examencommissie, leiden tot een maatwerktraject (losse cursussen die niet noodzakelijkerwijs aaneengesloten zijn qua plaatsing binnen het curriculum) of een verkort studieprogramma.

Daarnaast is de examencommissie bevoegd vrijstellingen te verlenen voor het afleggen van één of meer tentamens. Uitgangspunt hierbij is dat ook de student aan wie vrijstellingen verleend zijn, aan alle bij de opleiding behorende eindtermen voldoet.

In 2016 zijn 2920 vrijstellingen aangevraagd/toegekend en 64 individuele maatwerktrajecten gestart.

4.1.2. FRAUDE DOOR STUDENTEN

Zodra een vermoeden van frauduleus handelen door een student of extraneusesignaleerd wordt, volgt melding daarvan bij de examencommissie. Verdere afhandeling geschiedt volgens de procedure, opgenomen in het fraude-reglement HZ. In 2016 zijn 53 vermoedens van fraude gemeld. Dit is een significante afname ten opzichte van de 113 vermoedens in 2015. Van de 53 fraudemeldingen heeft de examencommissie er 47 gegrond verklaard en zes ongegrond.

In 2015 is ter bestrijding van plagiaat besloten HZ breed te gaan werken met de Ephorus plagiaat scan. De verwachting hiermee een daling van het aantal gevallen van plagiaat te bewerkstelligen, lijkt, gezien bovenstaande cijfers, te worden ingelost.

4.1.3. UITREIKING GETUIGSCHRIFTEN

Ten bewijze dat het examen met goed gevolg is afgelegd, wordt door de examencommissie een getuigschrift uitgereikt. Deze taak is door de examencommissie gemandateerd aan de dealexamencommissies.

In het kalenderjaar 2016 zijn in totaal 1000 getuigschriften voor de propedeutische fase uitgereikt en 819 getuigschriften voor de hoofdfase.

4.1.4. BENOEMING EXAMINATOREN

Voor het afnemen van tentamens en het vaststellen van de uitslag daarvan wijst de examencommissie examinatoren aan. In 2016 zijn 326 examinatoren benoemd. Bij de benoeming van docenten wordt ervan uitgegaan dat zij over zodanige toetsdeskundigheid beschikken dat ze ook als examinerator kunnen fungeren. Hiervoor dienen zij te voldoen aan de eisen voor een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) dan wel Senior Kwalificatie Examinering (SKE), vastgesteld door de Vereniging Hogescholen (expertgroep BKE/SKE).

4.2. BINDEND STUDIEADVIES - BSA

Een van de functies van de propedeutische fase is selectie. Iedere student ontvangt aan het einde van het eerste jaar van inschrijving een bindend studieadvies. Indien de student de propedeutische fase volledig heeft afgerond (60 ECTS) volgt een positief advies. Behaalt de student in het eerste studiejaar minder dan 45 ECTS, dan volgt een Negatief Bindend Studieadvies (NBSA). Dit behoudens persoonlijke omstandigheden gehonoreerd door de examencommissie. Studenten die tussen de 45 en tot 60 ECTS behalen, ontvangen aan het einde van het eerste jaar een positief studieadvies. Hiermee voegt HZ zich naar de recent gedane uitspraken van het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs waarin gesteld wordt dat instellingen slechts éénmaal advies moeten uitbrengen aan het einde van het eerste studiejaar.

4.2.1. BSA-PROCEDURE

Het College van Bestuur heeft zowel een aantal adviserende taken als de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid omtrent NBSA's gemandateerd aan de examencommissie. Onderstaande tabel geeft het aantal verzonden

waarschuwingen, voornemens NBSA, hoorzittingen, toegekende NBSA 's en beroepszaken weer. In 2016 hebben 162 studenten eind augustus een NBSA ontvangen.

BSA-PROCEDURE 2017		
SCHRIFTELIJK VERZONDEN WAARSCHUWINGEN	1557	
VOORNEMENS NBSA	241	
AANMELDINGEN HOORZITTING	36	NBSA handhaven 27 NBSA voornemen ingetrokken 9 NBSA opgeschort 0
ONTVANGEN NBSA	162	
BEROEP – COLLEGE VAN BEROEP VOOR DE EXAMENS (CBE)	16	NBSA ongegrond 4 NBSA gegrond 1 Minnelijke schikking 10 Ingetrokken 1

4.3. ROL VAN EXAMENCOMMISSIES BIJ ACCREDITATIES

De toetsing en verantwoording van de realisatie van de eindkwalificaties zoals opgesteld door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), neemt bij de accreditatie een prominente plaats in binnen de opleidingsbeoordeling. HZ streeft er daarom naar leden van de examencommissie een rol te laten spelen bij (proef)visitaties/ accreditaties. In 2016 is de examencommissie vertegenwoordigd geweest bij de volgende accreditaties: Watermanagement, Logistics Engineering en Maritiem Officier.

4.4. KLACHT EN BEROEP

4.4.1. KLACHT

Een student of extraneus is gerechtigd bij de examencommissie een verzoek of klacht in te dienen. Een betrokkene kan een klacht indienen tegen een gedraging in een bepaalde aangelegenheid jegens hem of een ander van:

- de examencommissie, een deelexamencommissie of een examiner;
- een persoon, werkzaam onder verantwoordelijkheid van de examencommissie of een deelexamencommissie

In 2016 zijn geen klachten ingediend bij de examencommissie.

4.4.2. BEROEP

Tegen beslissingen van de examencommissie en examinatoren staat beroep open bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) van HZ. Indien een minnelijke schikking tussen de examencommissie en student niet mogelijk blijkt, wordt het beroepsschrift door het CBE in behandeling genomen.

Voor een overzicht van de beroepszaken zoals ingediend bij het CBE in 2016 wordt verwezen naar hoofdstuk 8.



**INTER-
NATIONALISERING**

5

INTERNATIONALISERING IS GEBORGD IN DE MISSIE VAN ONZE HOGESCHOOL

HZ University of Applied Sciences leidt (jonge) mensen op tot verantwoordelijke, waardevolle en zelfbewuste professionals voor een globaliserende werkomgeving.

Om deze missie te bewerkstelligen zorgt HZ dat de studenten en medewerkers over ruime internationale stage-, studie- en onderzoeksmogelijkheden beschikken. HZ beweegt zich dan ook volop in internationale netwerken om hen in dit opzicht te faciliteren. Daarnaast benadert en informeert de Dienst Marketing, Communicatie & Internationalisering internationale studiekeizers actief over de vele mogelijkheden die HZ biedt. Door de deelname van internationale studenten aan ons onderwijsproces ontstaat een enorme verrijking. Ook de internationale stage-, studie- en/of werkervaring van onze Nederlandse studenten en docenten draagt hieraan bij. De wederzijdse kennismaking tussen culturen zorgt voor nieuwe inzichten en een andere blik op vraagstukken hetgeen de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek verhoogt.

Arjen Bouwmeester, diensthoofd Dienst Marketing, Communicatie & Internationalisering

5.1. INTERNATIONAAL ONDERWIJS EN ONDERZOEK

De huidige en toekomstige arbeidsmarkt vereist afgestudeerden die beschikken over een sterke internationale oriëntatie. Zowel het onderwijs als het praktijkgericht onderzoek van HZ kent dan ook een internationaal karakter. Onze studenten gaan op stage of volgen een deel van hun studieprogramma bij één van onze partnerinstellingen over de grens. HZ spant zich echter ook in om 'internationalisation at home' te creëren. Zo wordt veelvuldig gewerkt aan internationale casuïstiek. Ook brengen we onze Nederlandse studenten in contact met de internationale studenten die ervoor gekozen hebben (een deel van) hun studieprogramma aan HZ te volgen. HZ streeft ernaar zowel het aantal inkomende internationale studenten (zowel exchange studenten als degree seeking studenten) als het aantal internationale docenten aan HZ sterk te laten groeien. Achterliggende doelstelling is om zo de internationale studie- en werkomgeving verder uit te bouwen. Binnen de Delta Academy zijn op dit gebied in 2016 grote stappen gezet.

HZ kent in 2016 de volgende Engelstalige trajecten:

- Chemistry
- International Business & Management Studies
- International Business and Languages
- Vitality and Tourism Management
- Water Management
- Civil Engineering
- Industrial Engineering & Management
- Logistics Engineering

Daarnaast wordt een Engelstalig zij-instroom programma voor Engineering (Mechatronica) en Watermanagement aangeboden. Bovenstaande trajecten zijn zowel voor nationale als internationale studenten toegankelijk en bieden Nederlandse studenten volop kansen om, zonder dat zij zelf naar het buitenland gaan, toch volop in contact te komen met medestudenten uit andere culturen. HZ is van plan het Engelstalige onderwijsaanbod de komende jaren verder uit te bouwen. Hierbij kan het gaan om de ontwikkeling van zowel volledig Engelstalige trajecten als Engelstalige minoren. Ook het gebruik van nieuwe media als open educational resources en massive online open courses (MOOC's) biedt in dit verband kansen om te verbinden met nieuwe internationale studenten en partners. Een voorbeeld hiervan is de door het Centre of Expertise Biobased Economy (een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool en HZ) aangeboden MOOC Biobased Economy Introduction.

Niet alleen het onderwijs maar ook het praktijkgericht onderzoek kent een internationaal karakter. Zowel het overkoepelende HZ-onderzoeksthema, Duurzame Dynamische Delta, als de hieronder vallende vraagstukken zijn

relevant voor andere internationale regio's en delta's met verwante expertisevragen. Hierdoor is het HZ-onderzoekprofiel ook internationaal stevig verankerd. HZ zoekt hierbij naar samenwerking met partijen die werkzaam zijn in internationale deltagebieden zoals Louisiana, Shanghai, Bangkok, Brazilië, Vietnam (de Mekong delta) en Surabaya. Sinds 2014 loopt in Brazilië het Living Lab Biobased Economy waarbinnen studenten op locatie werken aan praktijkgerichte opdrachten met een internationaal karakter. Vanaf november 2016 kunnen onze studenten, onderzoekers en lectoren hun expertise ook toepassen op real-life uitdagingen in de watersector van Indonesië. HZ en diverse andere partners ondertekenden een overeenkomst voor het Living Lab Water Indonesië waardoor onze studenten en onderzoekers gedurende een periode van minimaal drie jaar onderzoek verrichten rondom kustmanagement bij Surabaya.

5.2. WERVING

"MY NAME IS VANESSA AND I AM FROM CARACAS, VENEZUELA. I AM CURRENTLY STUDYING CHEMISTRY AT HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, AND I CAN SAY THAT THE TIME I HAVE BEEN HERE, HAS BEEN THE MOST INFLUENTIAL OF ALL MY LIFE. I BELIEVE THAT HZ IS A GREAT UNIVERSITY, THE LEVEL OF THE PROGRAMMES, THE CONTENT OF THE LECTURES AND THE WELL-PREPARED TEACHERS ARE JUST FEW OF THE REASONS WHY HZ IS THE BEST CHOICE. LIVING IN VLISSINGEN HAS BEEN A GREAT EXPERIENCE, IT IS A BEAUTIFUL TOWN, THE PERFECT TOWN TO FOCUS ON YOUR STUDIES EVEN THOUGH IT HAS GOOD PLACES FOR ENTERTAINMENT AND LIVING ON THE COAST IS ALSO A BIG PLUS. ALTHOUGH BEING SO FAR FROM HOME HAS BEEN DIFFICULT, HERE WE HAVE A BIG INTERNATIONAL ENVIRONMENT, WITH A LOT OF FRIENDLY PEOPLE. IF I HAD TO TAKE THE DECISION AGAIN, I WOULD CHOOSE HZ." – VANESSA ARANTES FIGUEIRA, CHEMISTRY STUDENT AND HZ-AMBASSADOR. –

Zowel van de nationale als internationale studenten is het oriëntatieproces de afgelopen jaren erg veranderd. Informatie is overal en op elk gewenst moment verkrijgbaar en toekomstige studenten verwachten zowel on- als offline snel en persoonlijk in hun informatiebehoefte te worden voorzien. Waar nationale studenten hun studiekeuze nog vaak laten afhangen van de afstand tussen de woonplaats en de onderwijsinstelling, zien we dat voor internationale studenten de beleving en dienstverlening die zij ervaren tijdens hun keuzeproces en de ranking van een instelling erg bepalend zijn.

In 2016 is HZ het project Rode Loper gestart dat zich focust op het centraal stellen van de internationale studiekeuzer tijdens het aanmeldproces. Diverse diensten en organisatieonderdelen zetten zich in om deze studenten vanaf de eerste (vaak online) kennismaking een persoonlijke en servicegerichte ervaring te bieden. De in 2016 vernieuwde website, en de daaraan gekoppelde marketing CRM tool, maken het mogelijk studiekeuzers doelgericht te benaderen waardoor zij individueel afgestemde informatie ontvangen. Het gaat hierbij niet alleen om studie gerelateerde informatie maar juist ook over vragen op het gebied van studentenleven, verzekeringen, studenten-huisvesting, sportmogelijkheden, et cetera. HZ-studenten (ambassadeurs) werken samen met HZ-medewerkers om deze en andere vragen persoonlijk te beantwoorden. Dit persoonlijke contact tussen de studiekeuzer en de HZ-medewerkers en -ambassadeurs past bij de *persoonlijke hogeschool* die wij zijn.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn vertaald in de in 2016 herziene merkstrategie die gekoppeld is aan een nieuwe campagne waarbinnen onze studenten zélf vertellen waarom HZ een goede keuze is. Bij de conceptontwikkeling en uitwerking van deze campagne hebben zowel nationale als internationale studenten meegedacht hetgeen van grote waarde is geweest.

Om substantiële groei te bewerkstelligen zal HZ in de toekomst haar aanbod nog nauwer afstemmen op de wensen van de studiekeuzer en de vraag naar specifieke opleidingen moeten vergroten. Hierbij valt te denken aan de ontwikkeling van driejarige bachelors met een goede doorstroommogelijkheid naar een master.

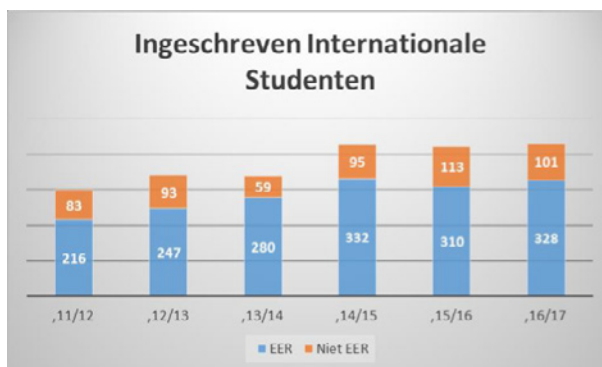
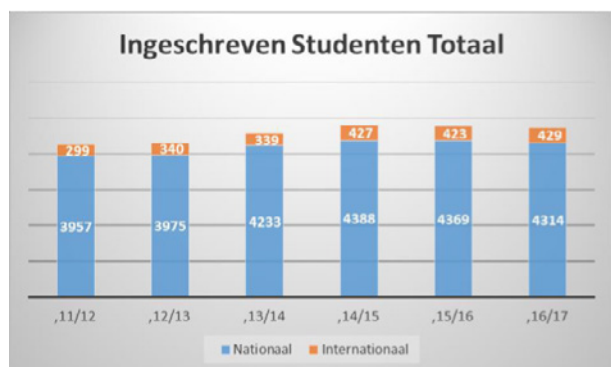


5.3. INKOMENDE STUDENTEN

Het totale aantal internationale studenten op HZ bedroeg in 2016 429. Dit is 9% van het totale aantal ingeschreven studenten van 4743. HZ staat hiermee op de tiende plaats van de EP-Nuffic ranking mobility statistics waarin het percentage internationale studenten per hbo-onderwijsinstelling in Nederland wordt weergegeven.

5.3.1. INKOMENDE DEGREE SEEKING STUDENTEN

In 2016 zijn in totaal 151 nieuwe buitenlandse degree seeking studenten ingestroomd. Dit zijn tien studenten meer dan 2015. Het aantal van 151 studenten bedraagt 11,2% van de totale instroom van 1342 nieuwe studenten.



5.3.2. INKOMENDE EXCHANGE STUDENTEN

HZ biedt haar studenten graag de kans om een deel van hun studieprogramma in het buitenland te volgen. Om dit mogelijk te maken, zijn met meer dan 65 zorgvuldig geselecteerde partnerinstellingen wereldwijd partnerovereenkomsten gesloten. Samenwerkingsverbanden worden jaarlijks geëvalueerd en nieuwe partnerovereenkomsten worden opgesteld. Via deze partnerinstellingen ontvangt HZ ook buitenlandse studenten op HZ.

Bijlage 3 bevat een overzicht van onze partnerinstellingen en de gerealiseerde uitwisseling per academie.

5.3.3. NATIONALITEITEN

In 2016 huisvestte HZ 55 nationaliteiten. Uiteraard doen deze studenten méér in Vlissingen dan studeren alleen. HZ doet er dan ook alles aan om deze studenten zich ook buiten de studie om welkom te laten voelen. Eén van de manieren waarop HZ hieraan bijdraagt is door middel van het Peer Project. Binnen dit project, waaraan per semester gemiddeld 50 à 100 nationale en internationale studenten meedoen, worden gezamenlijke activiteiten georganiseerd met een internationaal karakter. Hierbij kan gedacht worden aan het bereiden van cultuurspecifieke maaltijden, het bekijken van films of het vieren van elkaars feestdagen.

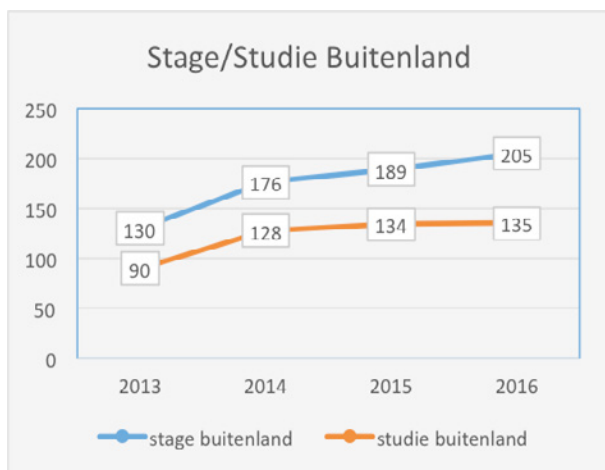
Bijlage 4 bevat een overzicht van de herkomst internationale studenten HZ.

5.4. STUDIE EN STAGE IN HET BUITENLAND

“IK HEB ER GEEN MOMENT SPIJT VAN GEHAD DAT IK VOOR DEZE STAGE GEKOZEN HEB EN HEB ONTZETTEND VEEL GELEERD. ZO HEB IK VERSCHIEDENE EVENEMENTEN MOGEN ORGANISEREN, FRANSE BEDRIJVEN GECONTACTEERD OM IN CONTACT TE KOMEN MET NEDERLANDSE ONDERNEMERS EN MEER! DE AMBASSADE IS EEN TWEEDE FAMILIE VOOR ME GEWORDEN, DIE IK ERG GA MISSEN.” – CELINE – STUDENTE INTERNATIONAL BUSINESS & LANGUAGES OVER HAAR STAGE BIJ DE NEDERLANDSE AMBASSADE TE PARIJS . –

HZ ziet de afgelopen jaren een toename in het aantal studenten dat voor studie en/of stage naar het buitenland gaat. Hiermee wordt het beeld bevestigd dat internationalisering binnen HZ steeds breder wordt uitgedragen. Naast het volgen van een studieprogramma hebben studenten ook de mogelijkheid om een stage te volgen in het

buitenland. HZ beschikt over een bestand met kwalitatief hoogwaardige stageverlenende instellingen dat studenten in staat stelt wereldwijd stage te lopen. In 2016 liepen onze studenten stage in 35 verschillende landen. Een continu aandachtspunt is het garanderen van de veiligheid van al onze studenten en medewerkers die in het kader van hun studie, stage, onderzoek of andere werkzaamheden naar het buitenland gaan. HZ is zich zeer bewust van de internationale ontwikkelingen en bereidt studenten en medewerkers zo goed mogelijk voor op een verblijf in het buitenland. Het reisadvies van het Ministerie van Buitenlandse Zaken is hierbij leidend. Tijdens hun verblijf kunnen onze studenten en medewerkers 24/7 contact opnemen met HZ mochten de omstandigheden hiertoe aanleiding geven.



5.5. BEURZEN

Het is van groot belang dat alle studenten de kans krijgen zich internationaal verder te ontwikkelen. Om hen hierin te ondersteunen, maakt HZ gebruik van de beschikbare beursmogelijkheden. Binnen Europa is dit het Erasmus+ programma. Voor die studenten die buiten Europa een studie of onbetaalde stage willen volgen, heeft HZ een eigen beurzenfonds, de zogenaamde HZ-beurs. Ook kan een beroep worden gedaan op de Holland Scholarship die deels (50%) door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt bekostigd. In 2016 deden 111 studenten een beroep op de HZ-beurs tegenover 101 studenten in 2015.

Bijlage 5 bevat overzichten van bovengenoemde en andere internationale beurzen.

5.6. DOCENTMOBILITEIT

HZ stimuleert het opdoen van buitenlandervaring door docenten en streeft ernaar dat 10% van hen binnen de planperiode 2013-2017 internationaal actief is. Hieronder wordt verstaan het gedurende één of meerdere weken ontwikkelen en/of verzorgen van lessen aan een buitenlandse onderwijsinstelling. Dergelijke activiteiten vallen ofwel onder docentuitwisseling ofwel onder kennisexport. Met dit laatste worden extern bekostigde, contractueel vastgelegde werkzaamheden bedoeld. Een andere manier waarop onze docenten buitenlandervaring opdoen, is door deelname aan congressen in het buitenland, het maken van studiereizen en het begeleiden van onze studenten gedurende stage of studie in het buitenland.

In 2016 hebben onze medewerkers diverse internationale werkbezoeken afgelegd in het kader van het onderhouden en optimaliseren van het internationale partnernetwerk. Daarnaast is een beperkt aantal docenten actief geweest in het buitenland. HZ heeft ook enkele buitenlandse gastdocenten morgen verwelkomen, bijvoorbeeld tijdens de door opleiding Leraar Basisonderwijs (Pabo) verzorgde International Week. Verder is senior docent-onderzoeker Jouke Heringa van de onderzoeksgroep Aquaculture in Delta Areas, op 6 december 2016 benoemd tot Guest Professor bij Shanghai Ocean University (SOU) in China. In de toekomst reist Jouke een of twee keer per jaar naar China om colleges te geven over aquaculture en water management.

Uiteraard stelt de toenemende mate van internationalisering binnen onze hogeschool eisen aan de beheersing van de Engelse taal van onze docenten en medewerkers. De Code of Conduct (de landelijke gedragscode voor instellingen hoger onderwijs) die ook door HZ is ondertekend, ziet erop toe dat docenten die lessen verzorgen binnen Engelstalige programma's, deze taal voldoende beheersen. Als basisnorm wordt Cambridge Proficiency gehan-

teerd voor die docenten die werkzaam zijn binnen de profielacademies en voor docenten die lessen in het Engels verzorgen. Voor alle overige docenten wordt het Cambridge Advanced niveau aanbevolen. In 2015 hebben 16 medewerkers deelgenomen aan de binnen HZ verzorgde Cambridge cursussen. In samenspraak met de Dienst Personeel & Organisatieontwikkeling, nemen academies en diensten de doelstellingen met betrekking tot Engelse taalvaardigheid op in de scholingsplannen. Verder zijn binnen diverse academies internationale docenten aange-trokken die het Engels al dan niet als moedertaal hebben.



MEDEWERKERS

6

Het afronden van de realisatie van de doelstellingen uit het HZ-Instellingsplan (IP) 2012-2017 staan in de laatste fase van dit IP centraal. HZ is in 2016 volop in beweging geweest op verschillende beleidsterreinen. Deze dynamiek vraagt veel van HZ als organisatie maar met name ook van haar managers én medewerkers. Kwaliteit, tevredenheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers zijn cruciaal voor een succesvolle realisatie van de beoogde doelstellingen.

Het strategisch initiatief docent 2.0, dat is gericht op het werven, professionaliseren en behouden van bevlogen, competente en gemotiveerde teams van professionals, heeft in 2016 een mooie, integrale ontwikkeling gekend. Daar waar in de jaren ervoor de verschillende beleidsterreinen in de steigers zijn gezet, is in 2016 een belangrijke slag gemaakt in de integrale verbinding van alle thema's.

6.1. STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Strategische personeelsplanning is in 2016 een centraal thema geweest. Alle academies hebben een toekomstbestendig plan gemaakt waarbij de huidige personele bezetting is afgestemd op de toekomstig benodigde kwantitatieve én vooral ook kwalitatieve bezetting. Vertrekpunt hierbij is de strategische koers van de academie geweest en de daaruit voortvloeiende benodigde competenties. Vanuit deze strategische personeelsplanning worden er HR plannen gemaakt, gericht op werving en selectie, professionalisering en mobiliteit. Deze acties lopen door tot in 2017.

6.2. STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

HZ heeft duurzame inzetbaarheid (DI) als overkoepelend thema omarmd en beleidsmatig verder ingericht. In 2015 zijn de contouren van dit beleid al neergezet, in 2016 is concreet invulling gegeven aan de vier pijlers van dit beleid:

INTRODUCTIE

Gezien de ervaren werkdruk onder startende docenten heeft met name de introductie van deze groep medewerkers de aandacht gehad. Door middel van klankbordsessies met deze nieuwe collega's is een actieplan opgesteld en zijn de introductieactiviteiten binnen de academies geïntensiveerd. Docenten krijgen zowel beter afgestemde fysieke instrumenten tot hun beschikking (scholing, startkit, ICT toelichting) alsmede een op de individuele behoeften afgestemde ondersteuning vanuit leidinggevend en onderwijsondersteuners op het didactische terrein.

PROFESSIONALISERING

Vanuit de strategische personeelsplannen is de professionalisering nu beter dan voorheen afgestemd op de toekomstige behoeften van de academies, diensten, het team in zijn geheel en het individu zelf. Daarnaast had HZ wederom te maken met het professionaliseren van docenten op de in het IP geformuleerde basiskwalificaties alsmede de professionaliseringsverplichtingen die in de prestatieafspraken met het ministerie van OCW zijn opgenomen. In 2016 is in totaal € 1.748.150,- besteed aan professionalisering. Het betreft hier zowel out of pocket kosten als tijd. Hoewel de in de cao gestelde 3% voor out of pocketkosten niet zijn gehaald, komen we inclusief het basisrecht en extra toegekende tijdsinvestering voor met name de master- en promotietrajecten, in totaal wel uit op een investering van 8,3% van het jaarinkomen dat aan professionalisering wordt besteed.

Speerpunten in de professionalisering in 2016 waren de BKE, SKE, de Pedagogisch Didactische Aantekening (PDA), master- en promotietrajecten en Onderzoeksvaardigheden. In 2016 is besloten dat onderwijsondersteuners, in overleg met docententeams, meer on the job modules verzorgen. Deze modules zijn aangepast op de thematiek en de fase waarin de onderwijsontwikkeling zich op dat moment bevindt binnen de academie. Ook BKE en SKE zullen op deze wijze gekoppeld worden aan de dagelijkse onderwijspraktijk.

Op peildatum 31 december 2016 moest de HZ voldoen aan de met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gemaakte prestatieafspraken. Wat betreft het percentage masters en gepromoveerden (samen 70%) voldoet HZ aan de gestelde eis. Op de genoemde peildatum beschikt 77,3% van de docenten over een master en is 5,7% gepromoveerd. Streven van HZ was om op de peildatum minimaal 62% van de docenten over een master te laten beschikken en 8% gepromoveerde docenten in dienst te hebben. Het percentage gepromoveerden is helaas niet gerealiseerd. Dit is enerzijds te wijten aan de uitstroom van gepromoveerde collega's en anderzijds aan het relatief lage rendement van de promotietrajecten. Met de beoogde aanstelling van lectoren in 2017 en het afronden

van een aantal geplande promotietrajecten zou dit percentage weer moeten gaan stijgen. Binnen die academies waar toegepast onderzoek plaatsvindt, ligt het percentage gepromoveerden boven de 10%.

Daarnaast heeft er in 2016 vooral veel individuele professionalisering plaats gevonden. Opvallend was de stijging van professionaliseringsaanvragen op het gebied van gezondheid en vitaliteit.

Bijlage 6 bevat een overzicht van de investeringen ten behoeve van professionalisering

Bijlage 7 bevat een overzicht van de kosten incompany professionalisering

Bijlage 8 bevat een overzicht van de kosten individuele professionalisering

Bijlage 9 bevat de planning en verantwoording decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

VITALITEIT EN GEZONDHEID

Het verzuimpercentage bedroeg in 2016 4,1% en lag daarmee op hetzelfde niveau als in 2015. Het percentage bij onderwijsgevend personeel (OP) en algemeen ondersteunend personeel (AOP) was ook nagenoeg gelijk (4,1% OP en 4,2% AOP). Twee medewerkers zijn in 2016 gedeeltelijk in de WIA ingestroomd.

Naast de reguliere activiteiten bij verzuim hebben in 2016 vooral acties plaatsgevonden in de preventieve sfeer. Ook voor de vitaliteit van alle medewerkers is ruim aandacht geweest. In de preventieve sfeer heeft in 2016 het tweejaarlijkse Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgevonden. Ten opzichte van 2014 is de algehele tevredenheid gelijk gebleven met een score van 6,8. De tevredenheid op de kernverwachtingen is gestegen naar 7,3. Items die onder een 6 scoren zijn bestuur, management en directie en de Hogeschoolraad. Hier liggen dan ook aandachtspunten naar de toekomst toe. Daarnaast blijft ook de tevredenheid over de werkdruk aan de lage kant met een 6,1. HZ medewerkers voelen zich ten opzichte van 2014 wel trotser om voor HZ te werken.

Naast het MTO zijn in 2016, met een uitloop naar 2017, de fysieke risico-inventarisatie & evaluaties (RI&E) opgestart binnen de technische opleidingen en dan met name binnen de laboratoria. De resultaten hiervan worden in 2017 verwacht. Ten aanzien van fysieke Arbo hebben er in 2016 39 werkplekonderzoeken plaatsgevonden. Ook zijn op verzoek workshops georganiseerd over zittend gedrag. Wat betreft sociale veiligheid heeft er een training agressie en geweld plaatsgevonden.

In 2016 is het project HZ Vitality verder uitgebouwd. Doelstelling van dit programma is om onze medewerkers naar de toekomst toe zo vitaal mogelijk te houden. Dit gebeurt door hen bewust te maken van de eigen gezondheid en leefstijl en hen te stimuleren om hierin eigen regie te nemen én houden. Het project richt zich op de drie pijlers bewegen, mentaal en voeding. De ingezette instrumenten zijn gericht op het collectieve aanbod, het stimuleren en faciliteren van zelfmanagement en het aanbieden van individuele coaching op de eerdergenoemde pijlers. Daarnaast heeft in 2016 wederom een gezondheids- en vitaliteitsweek plaatsgevonden. Tijdens deze week konden medewerkers voor de tweede maal hun eigen vitaliteit en gezondheid laten doormeten. De resultaten van deze tweede meting tonen aan dat er een verbetering is ten opzichte van 2015.

Verder zijn in het kader van HZ Vitality twee pilotteams gestart. De medewerkers die deel uitmaken van deze teams krijgen door middel van testen, coaching en scholing een individueel aangepast programma op het geheel van de drie pijlers. De resultaten hiervan zullen in 2017 bekend zijn. De deelnamegraad aan zowel het collectieve aanbod als de individuele leefstijl coaching is in 2016 sterk gestegen. In 2015 namen 127 medewerkers actief deel en in 2016 al 274. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt doordat mensen zich hebben opgegeven voor activiteiten behorende tot de mentale pijler en voor de stappen challenge. Hierbij krijgt de medewerker een digitale stappen-teller (armband) aangeboden waarmee inzicht in het eigen beweegpatroon ontstaat.

In 2017 staat de opening van het HZ-Vitaliteitscentrum gepland, een fysieke sportlocatie op de huidige campus waar onze medewerkers laagdrempelig actief kunnen werken aan hun eigen gezondheid. Het HZ-Vitaliteitscentrum zal te zijner tijd ook dienen als Living Lab voor de studenten van onder andere de opleiding Sport & Bewegingseducatie en het lectoraat Healthy Region. Daarnaast zal ook de derde pijler, voeding, verder worden geconcretiseerd. Wat dit laatste betreft, zit HZ al op de goede weg. Onze catering beschikt sinds 2015, als eerste bedrijfsrestaurant van Nederland!, over het Green Key keurmerk. Het assortiment bestaat voor 22% uit biologische, fairtrade- en streekproducten en er komen steeds meer duurzame producten bij.



DOELGROEPEN

Naast de genoemde pijlers binnen DI is de belangrijkste misschien wel het maatwerk voor doelgroepen en individuele medewerkers. Vanuit de gesprekkencyclus zijn er verschillende activiteiten ingezet om medewerkers naar de toekomst toe duurzaam inzetbaar te houden.

6.3. WERVING EN SELECTIE

Een belangrijk thema binnen het HZ-Instellingsplan is de werving van competente, bevolgen en gemotiveerde medewerkers. Deze werving is afgestemd op de toekomstige competentiebehoeften zoals verwoord in het strategisch personeelsplan. In 2016 is het werving- en selectieproces verder geprofessionaliseerd. Eén van de speerpunten was het aantrekken van internationale docenten voor met name die opleidingen waar Engels de voertaal is. Op deze wijze wordt er met behulp van het werving- en selectiebeleid een bijdrage geleverd aan het internationaliseren van de cultuur binnen HZ.

Een ander speerpunt was het creëren en werven van participatiebanen. Dit heeft ertoe geleid dat in 2016 twee medewerkers succesvol geplaatst zijn binnen onze organisatie. Tevens is een derde vacature is opengesteld die in 2017 is ingevuld. Op dit moment vinden een aantal functieanalyses plaats die in 2017 tot nieuwe plaatsing moeten gaan leiden.

“IK BEN GRAAG MET MIJN HANDEN BEZIG, DAAROM VIND IK DIT WERK LEUK. EEN BAAN WAARBIJ JE ALLEEN OP KANTOOR ZIT, IS DUS NIKS VOOR MIJ. LEUK MET COLLEGA’S OMGAAN VIND IK HET BELANGRIJKSTE. DAT IS EIGENLIJK NOG BELANGRIJKEER DAN HET WERK ZELF. IK HOU ER VAN OM EEN PRAATJE TE MAKEN EN OM MET ELKAAR TE LACHEN.” – RONALD VAN DEN BERG, VANUIT ORIONIS OP HZ GEDETACHEERD ALS MEDEWERKER BIJ HZ CATERING. –

Om alle P&O activiteiten efficiënt te ondersteunen, zijn er in 2016 wederom een aantal processen gedigitaliseerd. Insteek daarbij is dat er selfservice ontstaat voor zowel medewerker als leidinggevende.

Bijlage 10 bevat een overzicht van de participatiebanen.

6.4. KENGETALLEN

Op peildatum 31 december 2016 heeft HZ een personeelsbestand van 355 fte. 48 fte betreft tijdelijke aanstellingen ten behoeve van de flexibele schil in het kader van de tijdelijke onderwijsinnovatie en (onderzoeks)projecten. De veranderingen in de Wet werk en Zekerheid (WWZ) en de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) werken voor HZ sterk belemmerend om flexibel in te spelen op tijdelijke pieken en de onzekerheid van de studenteninstroom naar de toekomst toe.

6.5. DIVERSEN

HZ maakt geen gebruik van min-max contracten. In 2016 is vijf keer gebruik gemaakt van een arbeidsmarkttoelage; vier keer voor technische docenten en een keer voor een docent die werkzaam is binnen het sociaalmaatschappelijk cluster. In alle gevallen betrof het medewerkers die beschikken over voor het curriculum noodzakelijke expertise die via andere wervingskanalen niet te vinden waren. HZ beschikt niet over een Openbaar vervoerplan zoals beschreven in artikel I-6.1 van de cao-hbo Wel zijn de reiskosten woon-werkverkeer fors gesteund door enerzijds het verhogen van de tegemoetkoming en anderzijds het aantrekken van medewerkers die verder van de standplaats af wonen.



FYSIEKE EN DIGITALE CAMPUS

HZ zet zich voortdurend in om haar studenten en medewerkers een inspirerende leer-, onderzoeks- en werkomgeving te bieden. Daarbij speelt niet alleen de fysieke huisvesting een rol maar in toenemende mate ook de digitale leer- en werkomgeving. Beide aspecten worden in dit hoofdstuk nader besproken.

7.1. FYSIEKE CAMPUS

HZ heeft als hoofdvestiging Edisonweg 4 te Vlissingen. Daarnaast beschikt zij over de locaties Vlietweg (Terneuzen) en Boulevard Bankert 154 (Vlissingen). De docenten en studenten van de opleiding Sport- en Bewegingseducatie maken daarnaast deels gebruik van de faciliteiten van het CIOS (Scalda) en Omnium in Goes.

HZ investeert in het verbeteren van het hoger beroepsonderwijs in Zeeland. Een adequate leeromgeving en een nauwe samenwerking met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid zijn hierbij essentieel. In 2015 is de locatie Het Groene Woud 1 te Middelburg gekocht. Op 9 januari 2017 is hier gestart met de verbouwingswerkzaamheden waarbij in klankbordsessies met toekomstige gebruikers (medewerkers en studenten) de wensen wat betreft inrichting en vormgeving zijn geïnventariseerd. De ingebruikname van deze leeromgeving staat gepland voor februari 2018. De bedoeling is dat zowel de opleidingen van de Delta Academy als de opleidingen van de Academie voor Technologie & Innovatie na oplevering hun intrek zullen nemen in dit nieuwe pand. Huisvesting van deze opleidingen in de nabijheid van in Middelburg gevestigde bedrijven als Rijkwaterstaat, Grontmij en Waterschap Scheldestromen zorgt ervoor dat onze studenten beschikken over up-to-date kennis en opdrachten uit de beroepspraktijk. De haalbaarheid van de realisatie van nieuwe laboratoria op deze locatie wordt nader onderzocht. Het betreft zogenaamde joined research lab (JRL) facilities waarvan ook UCR en andere kennisinstituten en logistieke bedrijven gebruik kunnen gaan maken.

Ten behoeve van de maritieme opleidingen zijn plannen ontwikkeld voor nieuwbouw aan de Boulevard Bankert 154. Alle opleidingen vallende onder De Ruyter Academy worden hier gehuisvest. Het pand zal worden voorzien van een simulatorcentrum en zal geschikt worden gemaakt voor allerlei vormen van praktijkgericht onderzoek. Bovendien zal er een congresfunctie worden gerealiseerd. Het huidige pand zal worden gesloopt en het nieuwe pand wordt gebouwd in de zeewaterkerende dijk. Er vindt dan ook intensief overleg plaats met onder andere de gemeente Vlissingen en het Waterschap Scheldestromen. Ook is er ruim aandacht voor communicatie met de omwonenden. Zij worden door middel van informatiebijeenkomsten op de hoogte gehouden van recente ontwikkelingen. Begin 2017 zal de bestemmingsplanwijziging starten waarna concreter zicht ontstaat over de ingebruikname van deze locatie.

De faciliteiten op onze hoofdlocatie aan de Edisonweg zullen worden aangepast aan deze tijd waardoor studenten en medewerkers een moderne leer- en werkomgeving krijgen. Deze werkzaamheden zullen grotendeels plaatsvinden in de periode 2018 – 2021. Dit betekent echter niet dat er in de tussentijd niets gebeurt. Zo is in de zomer van 2016 een nieuwe studieruimte gerealiseerd op de tweede verdieping van de A-vleugel waar de collega's en studenten van de opleiding Human Resource Management met veel plezier op een nieuwe manier invulling geven aan hun onderwijs. Daarnaast kreeg ook de HZ Shop een complete make-over. Niet alleen werd er flink verbouwd, het assortiment werd uitgebreid en de shop kreeg een nieuwe functie. Hiermee is de HZ Shop méér geworden dan een winkel met studie- en kantoorbenodigdheden. De winkel is nu ook een sociaal trefpunt en een prima ruimte om te overleggen in een andere omgeving dan de eigen werkplek.

Voor Bouwkunde zijn er verhuisplannen van tijdelijke aard. Per januari 2017 is deze opleiding voor de periode van in ieder geval één jaar ingetrokken bij de silo van Rothuizen Architecten en Stedenbouwkundigen te Middelburg. Het betreft een nieuwe en unieke samenwerking waardoor onze docenten en studenten middenin de praktijk staan (een Living Lab-situatie). Met deze verhuizing komt ruimte vrij om de simulatoren van de opleiding Maritiem Officier tijdelijk aan de Edisonweg te plaatsen hetgeen noodzakelijk is in verband met de nieuwbouwplannen aan de Boulevard Bankert 154.

7.1.2. STUDENTENHUISVESTING

Samen met diverse gemeenten, de Provincie Zeeland, nabijgelegen kennisinstituten, het regionale bedrijfsleven en woningcorporaties spant HZ zich in om zowel de regionale als (inter)nationale studenten een zo goed mogelijke leefomgeving te bieden. De profilering van Vlissingen - Middelburg als studentenstadsgewest speelt in dit verband een grote rol. Alhoewel er in 2016 voldoende woonruimte beschikbaar was voor zowel onze nationale als internationale studenten, verwacht HZ een toenemende vraag naar studentenhuisvesting door met name een groeiend

aandeel internationale studenten. In 2016 zijn dan ook verkennende gesprekken gestart met als doel het huisvestingsaanbod voor studenten verder uit te breiden.

Binnen het project Rode Loper is studentenhuysvesting dan ook één van de belangrijke pijlers. HZ zet zich in om (met name internationale) studiekeizers een totaalpakket te bieden waarvan adequate huisvesting een belangrijk onderdeel vormt. Externe partners zoals de gemeente Vlissingen en diverse woningaanbieders sluiten in toenemende mate aan bij bijvoorbeeld Open Dagen om zichzelf en hun aanbod te presenteren. Een zeer positieve ontwikkeling die HZ de komende jaren graag voortzet.

HZ brengt, wat studentenhuysversting betreft, nu focus aan op drie campussen. Op de Adriaan Coortelaan (Vlissingen) kunnen circa 150 studenten worden gehuysvest. Aan de Koudekerkseweg (Vlissingen) is plek voor circa 100 studenten. Verder zal in 2017 een deel van een vleugel van het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis (Vlissingen) in gebruik worden genomen. Hier zullen ongeveer 90, met name internationale studenten, gehuysvest worden. Ook aan de Kanaalweg (Middelburg) wordt voor circa 200 studenten huysvesting gerealiseerd. Deze huysvesting is vooral bedoeld voor studenten die hun studie zullen volgen op locatie Het Groene Woud.

7.2. DIGITALE CAMPUS

ICT is overall. Steeds meer activiteiten die we als organisatie uitvoeren, zijn afhankelijk van goed functionerende, geïntegreerde ICT services die meegroeien met de ontwikkeling en ambities van onze hogeschool. Om deze ICT-services te ontwikkelen, is vanuit de Dienst Informatievoorziening en Automatisering een I-Strategie opgesteld met een looptijd van 2013 tot 2016.

In 2016 zijn 50 projecten gerealiseerd op zeer divers gebied. Zo zijn er nieuwe versies van HZ-programmatuur ontwikkeld ten behoeve van de examencommissie, HZ Cult en de Studiekeuzegesprekken. De door HZ gebruikte programmatuur ten behoeve van studievoortgang, is vervangen door Osiris Studievfolg. Procesverbeteringen werden onder andere gerealiseerd op het gebied van stages, userbeheer en de integratie van rooster en andere activiteiten in de koppeling naar de Exchange agenda. Ook de in 2015 geïntroduceerde flexibele portal My.HZ is in 2016 verder uitgebreid waardoor het gebruik ervan erg is toegenomen.

Privacy en beveiliging worden ook voor HZ steeds belangrijker. Naast de vanzelfsprekende eigen verantwoordelijkheid, hebben de Algemene Verordening Gegevensbescherming en de Meldplicht Datalekken geleid tot een aantal nieuwe ontwikkelingen. Zo is er zowel een nieuw Informatie Beveiligingsplan als een Baseline Informatie Beveiliging opgesteld en zijn nieuwe Acceptable Use Policies ontwikkeld. Verder is in 2016 een eerste opzet gemaakt voor het beleggen van de functie van Functionaris Gegevensbescherming binnen HZ. Begin 2017 is deze functie ingevuld.

In juli 2016 is voor een deel van HZ een nieuwe leeromgeving, learn.hz.nl beschikbaar gekomen. Door middel van deze omgeving worden docenten en studenten ondersteund in hun dagelijkse off- en online leeractiviteiten. Door sterk in te zetten op implementatie, ondersteuning en meerwaarde, is het systeem snel omarmd en vormt het een mooie basis om de online ambitie van HZ de komende jaren verder uit te bouwen. Ook zijn diverse stappen gezet om HZ-systemen klaar te maken voor een onderwijsconcept dat gestoeld is op maatwerk. Hiervan zullen voornamelijk in 2017 de vruchten geplukt worden.

Wat betreft de Massive Online Open Courses heeft de course Biobased Economy Introduction (van het CoE BBE) voor de vierde maal succesvol gedraaid. Dit Centre of Expertise is tevens bezig een drietal nieuwe MOOC's te ontwikkelen.

Tot slot is de uitfasering van de oude HZ digitale leer- en werkomgeving (DLWO), VLD geheten, nadrukkelijk in gang gezet. Door de keuze voor Moodle als nieuwe HZ digitale leer- en werkomgeving is onze hogeschool ook op dat gebied straks klaar voor de toekomst.





ORGANISATIE

8

8.1. ORGANISATIESTRUCTUUR

HZ heeft haar drie kerntaken, het verzorgen van onderwijs, het verrichten van praktijkgericht onderzoek en het zorgdragen voor valorisatie, georganiseerd in academies. Zij streeft ernaar deze taken in hechte samenwerking tussen docenten, studenten, bedrijfsleven, overheidsinstellingen en andere kennisinstellingen uit te voeren. Opleidingen zijn gegroepeerd tot academies. Elke academie maakt onderdeel uit van een cluster, te weten sociaal-maatschappelijk, technisch en innovatief, water en land of het economisch en toeristisch. De academies worden aangestuurd door een directieteam bestaande uit een managing director en een dean. HZ kent daarnaast zes centrale diensten waar onder leiding van een diensthoofd faciliterende, beleidsvoorbereidende en uitvoerende werkzaamheden worden verricht.

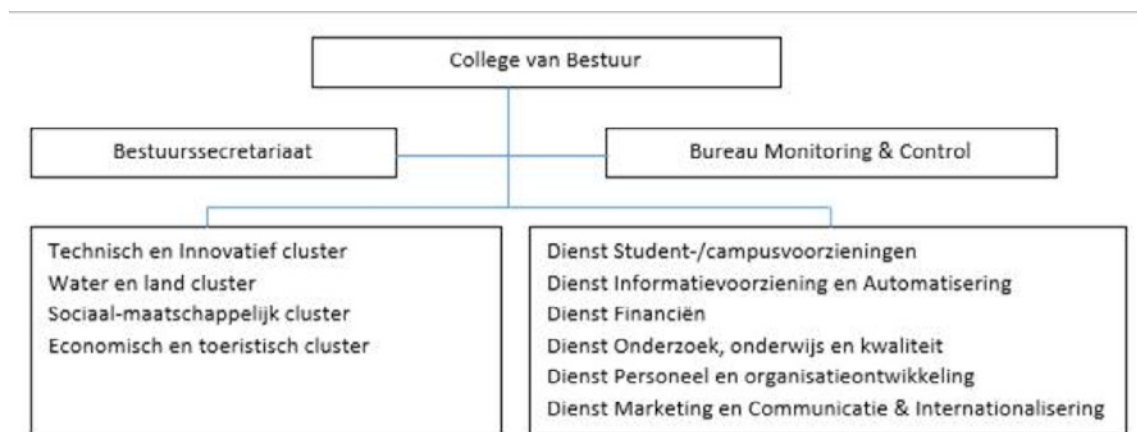
HZ beschikt ook over een stage- en uitzendbureau voor studenten en afgestudeerden, The Work Zone B.V. (TWZ). Ten behoeve van haar deelneming in TWZ B.V. heeft HZ een HZ Holding B.V. opgericht die samen met de stichting HZ een fiscale eenheid vormt.

Een schematische weergave van de deelneming van HZ in TWZ B.V. is opgenomen in bijlage 12

De dagelijkse leiding en het bestuur is in handen van het tweehoofdig College van Bestuur bestaande uit Adri de Buck (voorzitter) en John Dane (lid). Gezamenlijk dragen zij de verantwoordelijkheid voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving en de beheersing van risico's voortkomende uit aan de HZ verbonden activiteiten. Ook de strategie, financiering en het realiseren van de doelstellingen, het beleid en de daaruit voortkomende resultaten-ontwikkeling behoort tot het takenpakket van het College van Bestuur. Over bovengenoemde verantwoordelijkheden legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur wordt ondersteund door het Bestuurssecretariaat.

Een overzicht van de nevenfuncties van het College van bestuur is opgenomen in bijlage 11

Voor de bezoldiging van het College van Bestuur verwijzen wij door naar de jaarrekening



Figuur 8.1. Organisatie

8.2. STRATEGIE

HZ INSTELLINGSPLAN 2013 -2017 – MISSIE EN VISIE

De strategie van HZ is verwoord in het HZ Instellingsplan (IP) 2013-2017. De missie van HZ vormt het uitgangspunt van het IP, "Wij zijn De Persoonlijke Hogeschool, die ondernemende en innovatieve professionals opleidt voor een duurzame en globaliserende samenleving".

KERNWAARDEN VORMEN HET FUNDAMENT VAN HET HZ-INSTELLINGSPLAN:

- **SAMENWERKEN & KWALITEIT**
- **VERTROUWEN & REKENSCHAP**
- **INTEGRITEIT & RESPECT**

Onze missie is vertaald in de visie van HZ die samen is te vatten in de volgende zes thema's:

1. DUBBELPROFIEL HZ

HZ onderscheidt zich door haar onderwijsconcept en expertisedomeinen. Ons onderwijsconcept kent twee belangrijke en onderscheidende pijlers, namelijk het 'Student- en Procesgericht Onderwijs' en 'De Persoonlijke Hogeschool'. Onze expertisedomeinen Water & Land, Toerisme & Business en Industrie & Logistiek zijn allen afgeleid van het overkoepelende HZ-thema de Duurzame Dynamische Delta. De domeinen zijn internationaal georiënteerd en regionaal verankerd, passend bij het DNA van de Nederlandse deltaregio:



2. AMBITIEUZE STUDENTEN EN TALENTONTWIKKELING

Wij richten ons op ambitieuze studenten die hun talenten willen ontwikkelen. Studenten die, zowel professioneel als persoonlijk, het beste uit zichzelf willen halen. Op HZ werken zij hieraan en versterken hierdoor hun maatschappelijke weerbaarheid. De continue feedback die ze ontvangen, geeft ze de kans zichzelf te verbeteren en te voldoen aan de eisen die vanuit het werkveld aan hen worden gesteld.

3. PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE

HZ is een University of Applied Sciences. Dat betekent dat wij naast het opleiden van professionals een bijdrage leveren aan de innovatie van de samenleving en de economie.

4. ACTIEVE RELATIE MET STAKEHOLDERS

Wij onderhouden actieve relaties met stakeholders en vullen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid in als kennispartner van de regio Zuidwest-Nederland. Binnen onze expertisedomeinen worden wij nationaal en internationaal gezien als kennispartner.

5. INNOVATIEF PORTFOLIO VAN OPLEIDINGEN

Wij leiden de medewerkers van de toekomst op en bieden een innovatief portfolio aan opleidingen dat is afgestemd op de beroepspraktijk. In samenwerking en dialoog met het beroepenveld wordt vraaggestuurd gewerkt aan de innovatie van de curricula.

6. BLIJVEND ONTWIKKELENDE MEDEWERKERS

Wij zijn een innovatieve kennisinstelling waar medewerkers zich blijven ontwikkelen. De snel veranderende samenleving, de toenemende mondialisering op arbeidsmarkt en het digitale tijdperk vragen hierom. Samen dragen we de organisatie. Daartoe zijn en blijven wij geëquipeerd.

Voor een verdere uitwerking van de visie – en de doorvertaling naar strategische initiatieven en doelen – wordt verwezen naar het HZ IP 2013-2017 (<https://hz.nl/over-de-hz/missie-visie>).

REVIEW

In 2017 loopt de huidige planperiode van het IP af. Om inzichtelijk te maken in hoeverre het IP daadwerkelijk is gerealiseerd, is in 2016 gestart met een review op het huidige IP.

Het HZ IP 2013-2017 is opgesteld vanuit de gedachte dat verbetering van onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering van onderwijs en onderzoek en valorisatie een complex geheel betreft, dat een integrale aanpak vereist. Enkel door een complete systeemaanpak is naar mening van HZ succes te behalen. Dit vereist een radicale vernieuwing van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Hiertoe is onder andere het nieuwe Student- en Procesgericht onderwijsconcept (SPO) uitgewerkt en een hoog ambitieniveau uitgestippeld.

Het College van Bestuur heeft geconstateerd dat er de afgelopen planperiode veel werk is verricht binnen de verschillende academies en diensten en dat er mooie resultaten zijn behaald. Een planperiode van vier jaar is echter te kort gebleken om tot volledige implementatie van radicale systeemaanpassingen te komen. De huidige planperiode heeft nog niet voldoende ruimte geboden om tot volledige ontplooiing van de ambitieuze geformuleerde maatregelen te komen. Verder heeft het College van Bestuur geconcludeerd dat het HZ IP 2013-2017 uit thema's bestaat die ook in 2017 actueel en relevant zijn binnen het hoger onderwijs. Het HZ IP 2013-2017 sluit naadloos aan op de Strategische Agenda Hoger Onderwijs van het ministerie van OCW en de strategische visie #hbo2025 - Wendbaar & Weerbaar van de Vereniging Hogescholen.

HZ INSTELLINGSPLAN 2018 - 2021

Bovengenoemde conclusies vanuit de review op het HZ IP 2013-2017 hebben ertoe geleid dat het College van Bestuur er met het oog op de nieuwe planperiode voor heeft gekozen het huidige IP te continueren, op onderdelen te herijken en daar waar nodig accenten te verschuiven en door te ontwikkelen. In nauwe betrokkenheid van onder andere medewerkers, studenten, de medezeggenschapsraad en externe stakeholders zal in 2017 worden bepaald hoe deze doorontwikkeling er inhoudelijk uit zal zien.

8.3. MEDEZEGGENSCHAP

"In 2016 is huisvesting een terugkerend onderwerp van gesprek geweest tussen de Hogeschoolraad en het College van Bestuur. De investeringen zijn groot en het kritisch volgen van de plannen behoort tot de taken van de Hogeschoolraad. 2016 is ook het jaar waarin het College van Bestuur de faciliteiten voor de HR-leden heeft verruimd. Hierdoor kunnen onderwerpen meer worden uitgediept en initiatieven vanuit de HR nog beter worden ontwikkeld. Over deze en andere ontwikkelingen heeft de HR haar achterban geïnformeerd via onze nieuwbrief." – Peter Meiboom, voorzitter Hogeschoolraad. –

HZ kent een zogenaamd ongedeelde medezeggenschap, vormgegeven in de Hogeschoolraad (HR). Dit betekent dat studenten en medewerkers gezamenlijk zitting hebben in het medezeggenschapsorgaan. De taak van de HR is het nastreven van het collectief belang van hen die verbonden zijn aan HZ, alsmede het bevorderen van de realisatie van de doelen van onze hogeschool. In zittingsjaar 2016 maakten 11 medewerkers en 13 studenten onderdeel uit van de HR. Conform het medezeggenschapsreglement is een Dagelijks Bestuur (DB) gekozen bestaande uit drie leden waarvan één student-lid. De door de HR uitgeschreven medewerkersverkiezing van 25 mei 2016 heeft door een tekort aan kandidaten niet plaatsgevonden. De drie medewerkers die zich wél kandidaat stelden, zijn per september 2016 toegetreden tot de HR. De verkiezing van de studentgeleding vond plaats op 23 november 2016. 12 studenten stelden zich kandidaat voor drie beschikbare zetels. De HR signaleert dat onder de studentgeleding vrij veel verloop is daar de verplichtingen die de HR schept soms moeizaam samengaan met de studiewerkzaamheden.

De samenstelling van de HR is opgenomen in bijlage 13.

8.3.1. VERGADERINGEN

De vergadercyclus van de HR vindt plaats volgens een vast terugkerend patroon. Met zowel het College van Bestuur als de Raad van Toezicht vindt periodiek overleg plaats. De Hogeschoolraad en het College van Bestuur zijn in 2016 zes maal bijeengekomen. Tijdens deze vergaderingen is onder andere gesproken over de wijze waarop HZ invulling geeft aan het experiment leeruitkomsten, de deelname van HZ aan het experiment flexibel hoger onderwijs, het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016 – 2022, de Kaderbrief begroting 2017-2018 en de in het kader van het Medewerkerstevredenheidonderzoek afgenomen tussenmeting over werkdruk. Ook huisvesting vormde een terugkerend agendapunt, waarbij de HR door het College van Bestuur steeds is voorzien van informatie met betrekking tot de actuele stand van zaken.

In 2016 vond tweemaal een Zeemiddag plaats, een informeel overleg waarbinnen de HR en het College van Bestuur dieper ingaan op specifieke thema's. Op 2 april is gesproken over 'het nieuwe werken' in het algemeen en de leer-werkplekken op HZ in het bijzonder. Na een presentatie van een bedrijf dat in onderwijsinrichting gespecialiseerd is, volgde een plenaire discussie geleid door de HR-studentleden. Hieruit kon worden geconcludeerd dat zowel studenten als docenten behoefte hebben aan groepsworkplekken en zogenaamde 'stilteruimtes' om te kunnen leren en werken. Met deze en andere behoeften zal, voor zover mogelijk, rekening worden gehouden bij het inrichten van nieuwe en bestaande ruimtes. De tweede Zeemiddag, die plaatsvond op 2 november, stond in het teken van het HZ-IP 2018-2022. In de vorm van discussietafels is onder andere gesproken over internationalisering, decentrale huisvesting en het opleidingsportfolio. De input verkregen uit deze bijeenkomst wordt uiteraard meegenomen in de ontwikkeling van het nieuwe IP.

De Raad van Toezicht en de HR hebben in 2016 éénmaal overleg gevoerd. Tijdens deze bijeenkomst, in afwezigheid van het College van Bestuur, is onder andere gesproken over de werkdruk, het welbevinden op de werkplek en de huisvestingsplannen.

Naast bovenstaande overleggen is de HR ook aangesloten bij het arbeidsvoorwaardenoverleg (AVO) tussen het College van Bestuur en de cao-partners. Voorafgaand aan deze bijeenkomst, vond vooroverleg plaats tussen de HR en de vakcentrales AOb, Abvakabo, CMHF en UNIENTFO. Het DB van de HR bezocht tevens tweemaal de algemene vergadering van de Vereniging van Medezeggenschapsraden van Hogescholen. Verder hebben HR-studentleden in 2016 deelgenomen aan het Interstedelijk Studentenoverleg (ISO) en activiteiten georganiseerd door de Landelijke Studentenvakbond (LSVB). Aansluiting bij deze bijeenkomsten zorgt voor meer kennis binnen de HR en maakt het mogelijk onze belangen landelijk te verdedigen.

8.3.2. PROFESSIONALISERING HR

In december 2016 heeft de HR een tweedaagse training gevolgd, georganiseerd door het organisatieadviesbureau Kuiper en van der Kieft. Hierbij is dieper ingegaan op de wettelijke rol van medezeggenschap in het algemeen en de medezeggenschapsrol op zowel collectief als individueel niveau.

8.3.3. MEDEZEGGENSCHAPSMONITOR

In 2016 is de tweede landelijke meting Monitor medezeggenschap op universiteiten en hogescholen uitgevoerd die is opgesteld door het ISO en andere partijen (waaronder De Landelijke Studenten Vakbond en de Vereniging Hogescholen). Doelstelling van deze medezeggenschapsmonitor is de medezeggenschapscultuur in het hoger onderwijs en de toepassing van het daar vigerende wettelijke kader, jaarlijks landelijk in beeld te brengen. In de rapportage worden naast de landelijke resultaten ook de benchmarks per opleiding weergegeven. Uit de tweede landelijke meting blijkt HZ op alle onderdelen vergelijkbaar te scoren ten opzichte van andere hogescholen.



8.3.4. ADVIES- EN INSTEMMINGSVRAGEN HR

In het Medezeggenschapsreglement is vastgelegd op welke besluiten van het College van Bestuur ter advies of instemming aan de HR moeten worden voorgelegd. In 2016 betrof het de volgende aanvragen:

DOCUMENT	INSTEMMING / ADVIES	BESLISSINGSDATUM
WIJZIGING MINORENGIDS	Instemming	28 januari 2016
BEGROTING 2016	Advies (positief)	18 februari 2016
HOOFDLIJNEN EXPERIMENT LEERUITKOMSTEN	Advies (positief)	22 april 2016
ONDERWIJS- EN EXAMENREGELING + MINORENGIDS	Instemming	11 juli 2016
KADERBRIEF BEGROTING 2017	Instemming	11 oktober 2016
BRANCHEPROTOCOL KWALITEITSZORG ONDERZOEK	Instemming	11 oktober 2016
OER OVERGANGSREGELING MAROF	Instemming	20 oktober 2016
EXPERIMENT FLEXIBEL HOGER ONDERWIJS	Advies (positief)	20 oktober 2016
AANBESTEDING ARBODIENSTEN	Instemming	21 december 2016

Daarnaast heeft de HR in 2016 tweemaal een ongevraagd advies aan het College van Bestuur uitgebracht.

- Facilitering van de Hogeschoolraad (op 24 mei 2016)
- Deelname buitenlandse Minor en stages (op 10 november 2016).

8.4. KLACHTEN EN GESCHILLEN

Zoals voorgeschreven door de Wet op Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, kent HZ een College van Beroep voor de Examens (CBE) en een Geschillenadviescommissie. De instelling en werkwijze van het CBE is vastgelegd in het Reglement rechtsbescherming studenten en extranei HZ.

In 2016 zijn 29 beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens. Dit vormt een duidelijke afname ten opzichte van de 36 ingediende beroepschriften in 2015 en de 45 ingediende beroepschriften in 2014.

In 2016 is éénmaal een ad hoc klachtencommissie (ex artikel 9.1 Awb) bijeengekomen ter behandeling van een binnengekomen klacht van een voormalig studente. De klacht is ongegrond verklaard.

BESLUIT CBE				
ONDERWERP BEROEPSCHRIFT	AANTAL	AANTAL ONGEGROND	AANTAL GEGROND	OVERIG - MINNELIJKE SCHIKKING - BEROEP INGETROKKEN - BEROEP VERVALLEN - BEROEP NIET ONTVANKELIJK
NBSA	16	4	2	10 minnelijke schikking 1 ingetrokken
Vermoeden fraude / plagiaat	4		1	3 minnelijke schikking 1 minnelijke schikking
Extra herkansing	1			1 minnelijke schikking
Uitsluiting lessen/tentamens	1			
Dispensatie Afstuderen	1		1	2 minnelijke schikking
Vervallen resultaten	2			1 beroep ingetrokken
Geen vrijstelling	1			4 beroepen lopen nog
Naam op propedeuse	4			
Afkeuren stage	1	1		1 beroep ingetrokken
Afkeuren onderzoeksvoorstel	1			
TOTAAL	32	5	4	24

Voor de behandelingen 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 2016 zijn geen klachten binnengekomen die tot een financiële uitkering hebben geleid.

8.5. HORIZONTALE DIALOOG

HZ hecht veel belang aan een goede samenwerking met haar stakeholders. Eén van de manieren waarop de aansluiting met zowel de (internationale) beroepspraktijk als andere belanghebbenden wordt bewerkstelligd, is door middel van de diverse raden en commissies die op verschillende niveaus binnen de organisatie zijn ingesteld.

	STUDENTEN	PERSONEEL	EXTERNEN
OPLEIDING	Studentenoverleg	Opleidingscommissie •* Opleidingsteam • Beroepenveldcommissie •	
ACADEMIE		Academieoverleg •	Raad van Advies
HZ	Hogeschoolraad *	Hogeschooloverleg •	Raad van Advies α Raad van Toezicht *

- Personele unie (in beperkte mate kunnen leden van een commissie ook zitting hebben in een andere commissie)
- * Wettelijk voorschrift
- α Ad hoc samen te stellen uit de inzittenden van de Raden van Advies op academieniveau

8.5.1. STUDENTENOVERLEG

Het studentenoverleg fungeert als klankbord en platform voor overleg tussen de academiedirecteur, opleidingscoördinator(en) en studenten ter verbetering van (de uitvoering van) het onderwijs en het vergroten van de studentbetrokkenheid. Studenten kunnen zich binnen dit overleg uitspreken over tal van onderwijs gerelateerde onderwerpen. In 2016 is onder andere gesproken over de academieplannen, het minorenaanbod en de oprichting van studieverenigingen. Ook de resultaten van de cursusevaluaties en de Nationale Studenten Enquête vormen binnen het studentenoverleg een terugkerend agendapunt. Bij de opleiding Pedagogiek is gekozen om na elke periode bijeen te komen (acht lesweken en afrondende toets) zodat direct geëvalueerd kan worden op onder andere lesinhoud, materiaal en samenhang tussen de courses binnen de periode. De uit dit overleg voortkomende actiepunten worden naar alle studenten gecommuniceerd en vormen de leidraad voor de docent om de cursus verder te verbeteren. Binnen de Academie voor Economie & Management zijn studenten in 2016 uitgebreid voorgelicht over (de voortgang van) de onderwijsinnovatie. Naar aanleiding van deze bijeenkomst is besloten dat de studentleden door het innovatieteam in een aparte sessie verder zullen worden bijgepraat. Binnen veel studentenoverleggen verzorgen de studentleden daarnaast voorlichting tijdens Open Dagen, Meeloopdagen en helpen ze mee de Nationale Studenten Enquête onder de aandacht van hun medestudenten te brengen teneinde de respons te verhogen.

8.5.2. OPLEIDINGSCOMMISSIES

De opleidingscommissies worden gevormd door medewerkers verbonden aan de opleiding, studenten en een beroepenveldvertegenwoordiger/ster. Samen voorzien zij de academiedirectie dan wel het College van Bestuur van advies over alle aangelegenheden betreffende het onderwijs binnen de opleiding. Eén van de jaarlijks terugkerende taken is het uitbrengen van advies met betrekking tot de Onderwijs- en Examenregeling en de specifiek aan de opleiding verbonden uitvoeringsregelingen. Daarnaast laten de opleidingscommissies op tal van andere onderwijs gerelateerde gebieden hun stem horen. Zo wordt meegepraat over cursusinhoud, curriculum(vernieuwing), het academiejaarplan en, wat sommige opleidingen betreft, de verhuizing naar een andere locatie. Ook spelen de opleidingscommissies vaak een actieve rol bij accreditaties. De studentleden vormen bij uitstek de linking pin tussen opleiding en studentenpopulatie, hetgeen door beide partijen als zeer prettig wordt ervaren. Binnen de

Delta Academy zijn klassenvertegenwoordigers ingesteld die directe inbreng hebben in de roostering. Roosterwijzigingen vinden slechts plaats wanneer studenten hier baat bij hebben. Dit leidt tot grote tevredenheid. De studentleden geven op hun beurt aan het bespreken van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en cursusevaluaties zeer prettig te vinden. Bij de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme is op pilot-basis gestart met kwaliteitscontrole via Moodle. Hier kunnen studenten maandelijks inhoudelijk feedback geven op punten die ook onderdeel uitmaken van de NSE. Indien mogelijk wordt direct actie gezet op de door studenten aangedragen verbeterpunten. Ook het SPO-onderwijsconcept is binnen vele opleidingscommissies onderwerp van gesprek geweest.

8.5.3. BEROEPENVELDCOMMISSIES

De beroepenveldcommissies functioneren op opleidingsniveau. Zij spitsen zich toe op de aansluiting tussen het beroepenveld en het profiel van de desbetreffende opleiding. In 2016 is in alle beroepenveldcommissies gesproken over de wensen van het beroepenveld ten aanzien van competentieniveau van onze studenten tijdens stage en afstuderen. Ook over de algemene trends en ontwikkelingen uit het werkveld die de invulling van curricula beïnvloeden, is van gedachten gewisseld. Binnen veel beroepenveldcommissies is daarnaast meer in detail gesproken over de invulling van curricula, leerlijnen en courses. In sommige gevallen zijn de werkveldvertegenwoordigers die deel uitmaken van deze commissies bereid gebleken tot aanwezigheid bij Open Dagen en het verzorgen van diverse workshops en gastcolleges. Ook de samenstelling en het eigen functioneren zijn in 2016 onderwerp van gesprek geweest. Zo heeft de Delta Academy gekozen voor één brede beroepenveldcommissie over de opleidingen heen waardoor alle aspecten van delta vraagstukken aan bod komen. Daarnaast is een verbinding aangegaan met de onderzoeksgroepen die door beide kanten als een verrijking wordt ervaren. Binnen de beroepenveldcommissie van Bedrijfskunde-MER wordt nagedacht over één brede commissie met een meer algemeen karakter en één smalle, meer opleidingsgerichte, variant. Ook hier wordt gesignaleerd dat vakgebieden naar elkaar toe groeien. De opleidingen Civiele Techniek en Watermanagement hebben de afgelopen periode een structureel samenwerkingsverband met de 13 Zeeuwse gemeenten, Evides, de provincie Zeeland, het Waterschap en Rijkswaterschap vormgegeven. Dit heeft nu al geresulteerd in 25 gegarandeerde stageplaatsen en vier traineeships voor de studenten van deze opleidingen. Daarnaast worden er gastlessen verzorgd en ontmoeten de HZ-docenten en medewerkers van deze instanties elkaar op regelmatige basis hetgeen in de toekomst ongetwijfeld tot verdere mooie initiatieven gaat leiden.

8.5.4. RADEN VAN ADVIES

De overleggen van de aan de academies verbonden Raden van Advies hebben een meer strategisch karakter. Doelstelling is het uitbrengen van advies ten aanzien van relevante regionale en (inter)nationale ontwikkelingen die van belang zijn voor de academie. Naast het management van de opleiding bestaat de Raad van Advies uit externen die beschikken over hooggekwalficeerde kennis en ervaring, een relevant breed (inter)nationaal netwerk en die aantoonbare affiniteit hebben met het hoger onderwijs. Onderwerpen die in 2016 zijn besproken, zijn onder andere de aansluiting van Ad-trajecten op het werkveld, de ontwikkeling van deeltijdopleidingen, curriculumontwikkeling, de invoering van Student Procesgericht Onderwijs en huisvesting. Daarnaast zijn strategische thema's en crossovers geformuleerd waarbinnen onderwijs en praktijk elkaar versterken. Binnen de Raad van Advies van de Academie voor Educatie & Pedagogiek is uitvoerig gesproken over de "duurzame" Pabo: hoe verbeteren we de kwaliteit van de opleiding, verhogen we de instroom en verbeteren we de strategische positionering? De verkregen input wordt meegenomen in het opleidingsplan dat in een later stadium verder zal worden besproken met de leden. Bij de Academie voor Economie & Management is door de Raad van Advies van gedachten gewisseld over de laatste ontwikkelingen op het gebied van onderzoek en hebben presentaties plaatsgevonden van het Kenniscentrum Kusttoerisme en het lectoraat Healthy Region. Binnen alle academies hebben de bijeenkomsten gezorgd voor waardevolle inbreng die meegenomen zal worden in onder andere de academiejaarplannen.

8.6. AFSTEMMING PO-VO-MBO-WO

Het versterken van de banden met andere onderwijsaanbieders is van groot belang en speelt zich af op diverse niveaus. Zo organiseert HZ diverse activiteiten voor leerlingen/studenten en docenten van andere onderwijsinstellingen. Daarnaast vindt afstemming op bestuurlijk en strategisch niveau plaats.

In het programma Scholen voor de Toekomst werken de HZ-Lerarenopleiding en het primair onderwijs in Zeeland samen aan het versterken van de samenhang tussen de leer- en werkomgeving van zowel de aanstaande tot zeer ervaren leerkracht. Binnen een netwerk van scholen en onderwijsorganisaties worden praktijkvraagstukken

gezamenlijk aangepakt. Daarbij wordt de onderzoekende, nieuwsgierige houding van de (aanstaande) docent gestimuleerd. Het kenniscentrum EVM ondersteunt dit proces door de betrokkenen te trainen in het vinden van breed gedragen verbeteringen voor praktijksituaties. De opgedane inzichten worden gedeeld via een digitaal kennisplatform. Deze kennis onderbouwt en illustreert de te ontwikkelen visie op en het beleid voor Leven Lang Leren in Zeeland.

Het voortgezet onderwijs is voor HZ uiteraard een belangrijke partner. Intensivering van de samenwerking op bijvoorbeeld het gebied van gegevensuitwisseling ten aanzien van in-, uitstroom, uitvalcijfers en studieresultaten vormt hiervan een belangrijk onderdeel. Al deze gegevens worden door HZ per school weergegeven in het HZ-schooldossier. Dit document vormt de basis voor de gesprekken die het College van Bestuur tezamen met de relatiemanager en academiedirecties heeft gevoerd met diverse vo- en mbo-instellingen. HZ is trots op het feit dat ons schooldossier door de koepelorganisatie van Voortgezet Onderwijs-scholen (de VO-raad) landelijk als best practice wordt gezien en als dusdanig is opgenomen op hun website. Naar aanleiding van de afgelegde schoolbezoeken zijn per school specifieke uitvoeringsafspraken gemaakt over de manieren waarop HZ verder kan aansluiten bij de behoeften die leven binnen een school.

Om de doorstroming van mbo naar hbo te verbeteren zijn de hogescholen en ROC's van Noord-Brabant, Limburg en Zeeland gezamenlijk in actie gekomen. Er is gestart met de ontwikkeling van het programma 'Keuzedeel Voorbereiding hbo' dat mbo-studenten beter voorbereid op de overstap naar het hbo. Dit programma wordt in 2017 verder ontwikkeld. Hiertoe is een convenant ondertekend door de bestuurders van 17 onderwijsinstellingen (12 mbo-instellingen en vijf hbo-instellingen waaronder HZ). Een andere vorm waarop HZ zich inspant voor een betere doorstroom mbo-hbo is door het verzorgen van masterclasses. Hierdoor maken mbo-studenten kennis met de hbo-leeromgeving en het daarbij behorende niveau. Zo kunnen geïnteresseerde Scalda mbo-studenten in het kader van het project Warme Overdracht de cursussen Algemene Economie, Statistiek en Engels bij de Academie voor Economie & Management volgen.

Op bestuurlijk niveau heeft in 2016 veelvuldig overleg met Avans plaatsgevonden over de start van een RAC. De Associate degree vult het gat tussen een mbo-4 diploma en een vierjarige hbo-bachelor. Een belangrijke doelgroep vormen mbo'ers maar ook havisten, vwo studenten en werkenden kunnen deze opleidingen gaan volgen. Tussen de besturen van HZ, UCR en Scalda vindt periodiek afstemming plaats over ontwikkelingen die van belang zijn voor het onderwijs in brede zin. Zij allen zijn partner van het in 2014 opgerichte Roosevelt Centre for Excellence in Education in Middelburg.





**RAAD VAN
TOEZICHT**

9

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de wijze waarop het College van Bestuur haar bevoegdheden uitoefent en fungeert als strategisch partner van het college. Tevens ziet zij toe op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool en staat zij het College van Bestuur met raad terzijde.

9.1. SAMENSTELLING

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. Voor de samenstelling en bezoldiging verwijzen wij door naar de jaarrekening.

SAMENSTELLING	VERGADERINGEN 2016	BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN
SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE mr. drs. A.J.G. (Toine) Poppelaars drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen N. (Nico) van Mourik MPA	19-04-2016 19-09-2016	• Bezoldigingsbeleid Raad van Toezicht • Bezoldiging College van Bestuur • Beoordeling College van Bestuur • Remuneratierapport 2015-2016 • Herbenoeming leden Raad van Toezicht • Einde fictieve dienstbetrekking
AUDITCOMMISSIE ing. J. (Johan) Kloet J. (Hans) van der Hart drs. F. (Frank) Verhagen RA	23-03-2016 19-05-2016 15-09-2016 05-12-2016	• Management letter accountant Deloitte • Bestuursverslag incl. Jaarrekening - 2015 • Kaderbrief 2017 • Begroting 2017 en Meerjarenprognose 2017-2021 • Financiering huisvesting
COMMISSIE KWALITEITSZORG ONDERWIJS, PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK EN VALORISATIE* drs. W.M.E. (Elly) Teune-Kasbergen Incidenteel kunnen adviseurs worden ingeschakeld. *	19-09-2016	• Praktijkgericht onderzoek HZ • Accreditaties HZ • Landelijke ontwikkelingen kwaliteitszorg • Implementatie HZ-Instellingsplan 2013-2017

* Mevrouw Teune-Kasbergen heeft gedurende 2016 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.

Ter voorbereiding op de besluitvorming van en advisering aan het College van Bestuur komt de Raad van Toezicht bijeen in gezamenlijke vergaderingen met het College van Bestuur. Daarnaast kent de Raad van Toezicht de volgende drie commissies: de selectie- en remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteitszorg onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Verder neemt de heer Kloet namens de Raad van Toezicht deel aan de Stuurgroep Huisvesting. De Raad van Toezicht wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris.

9.2. GOVERNANCE

Conform afspraak, heeft de Raad van Toezicht in 2016 de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader geëvalueerd. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden in de reguliere vergadering van 14 maart. Tijdens dit overleg hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk de twee mogelijke rollen geëvalueerd die de Raad van Toezicht kan vervullen, te weten een proactieve of een reactieve. Dit is gebeurd aan de hand van de casus investeringen vastgoed HZ. De Raad van Toezicht heeft hierbij uitdrukkelijk aangegeven een proactieve rol te willen vervullen. Zoals gebruikelijk zullen de leden van de Raad van Toezicht daar waar zij een spanningsveld ervaren ten aanzien van de diverse rollen die zij innemen (toezichthouder/adviseur/strategisch partner), hiervan uitdrukkelijk melding maken. Indien wenselijk, kan dit leiden tot het maken van afspraken. Met betrekking tot de casus is geconcludeerd dat de huisvestingsdiscussie binnen HZ tot op heden op correcte wijze is verlopen. Besluitvorming is geformaliseerd en discussies geschieden onder betrokkenheid van de Raad van Toezicht en de auditcommissie. Daarnaast maakt de heer Kloet deel uit van de Stuurgroep Huisvesting hetgeen door alle leden van de raad als buitengewoon prettig wordt ervaren. De informatieverstrekking richting de Raad van Toezicht kan verder worden verbeterd. Het College van Bestuur zal hiertoe een overzichtsdossier huisvesting opstellen waarin de actuele stand van zaken met betrekking tot huisvesting in brede zin van het woord wordt weergegeven. Bovenstaande in ogenschouw genomen, kan worden vastgesteld dat HZ handelt conform de bepalingen in de HZ-statuten, het HZ-bestuurs- en beheersreglement en de Branchecode Goed Bestuur hogescholen.

VOLDOEN EISEN BRANCHECODE

In lijn met de branchecode, bevestigt de Raad van Toezicht dat naar haar oordeel wordt voldaan aan de volgende vereisten:

- *Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen.* De Raad van Toezicht is dusdanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk opereren. Ieder lid van de Raad van Toezicht heeft bij diens aantreden een door de Raad van Toezicht opgestelde onafhankelijkheidsverklaring getekend. In het verslagjaar 2016 hebben zich geen issues met betrekking tot onafhankelijkheid of tegenstrijdige belangen voorgedaan.
- *Horizontale dialoog.* De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur ook in 2016 heeft geïnvesteerd in het organiseren van betrokkenheid van externe belanghebbenden bij de beleidsontwikkeling en met hen heeft gecommuniceerd over de uitvoering daarvan. In navolging van bovenstaande, concludeert de Raad van Toezicht dat het College van Bestuur in 2016 op de volgende wijze uitvoering heeft gegeven aan de horizontale dialoog:
 - Bijeenkomsten van de zogenaamde Raden van Advies, bestaande uit onder andere beroepenveldvertegenwoordigers, hebben plaatsgevonden. De Raden van Advies fungeren als klankbord en platform voor overleg met en tussen regionale en (inter)nationale stakeholders. Ook de beroepenveldcommissies zijn actief geweest. Zij richten zich onder andere op de aansluiting tussen opleidings- en beroepsprofielen.
 - Periodiek bestuurlijk overleg tussen HZ, gemeente Vlissingen en gemeente Middelburg aangaande de ontwikkelingen op het gebied van studentenhuysvesting en de huisvesting van HZ.
 - HZ komt met UCR en voorgenoemde gemeenten bijeen om het stadsgewest Vlissingen-Middelburg verder te ontwikkelen ten behoeve van het hoger onderwijs.
 - Terugkerend overleg met de gemeente Goes en gemeente Terneuzen.
 - Tweedaags bezoek van de delegatie van het ministerie van OCW aan Zeeland op 1 en 2 december 2016. Tijdens dit bezoek spraken de ambtenaren van OCW met vele partijen over toekomstig rijksbeleid op het gebied van onderwijs en verdiepte men zich in de samenwerking binnen onze provincie tussen onderwijs, overheid en ondernemers. Een bezoek aan de Kenniswerf en DOK41 maakte onderdeel uit van het programma. Daar werd de delegatie door vertegenwoordigers van Smart Delta Resources en Zeeland Connect geïnformeerd over het belang van regionale kennis- en innovatienetwerken.
 - Tweewekelijkse afstemming tussen HZ en UCR met als doel de strategie en het beleid van beide onderwijsinstellingen af te stemmen.
 - Ter bevordering van de kwaliteit van het Zeeuwse (hoger) onderwijs en de onderlinge contacten met andere (regionale) onderwijsaanbieders, bracht het College van Bestuur (samen met de management teams van de academies) diverse bezoeken aan regionale vo-scholen. Ook met Scalda heeft op bestuursniveau afstemming plaatsgevonden.

- *Strategische samenwerking.* De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties heeft gezocht om de realisatie van de missie en de doelstellingen van de hogeschool te bevorderen. In 2016 heeft het College van Bestuur hier op de volgende wijze uitvoering aan gegeven:
 - In 2016 heeft HZ samenwerking gecontinueerd met onder andere Saxion, Avans, Zuyd Hogeschool, Van Hall Larenstein (VHL), NHTV, Windesheim, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Universiteit Utrecht, Deltares, Wageningen Universiteit & Research, NIOZ, Imares en de Haagse Hogeschool op diverse beleidsterreinen waaronder internationalisering, profilering, de ontwikkeling van deeltijdonderwijs en Associate Degrees.
 - De op initiatief van HZ samengestelde kwartiermakersgroep gericht op de doorontwikkeling van de Delta Academy tot Delta Platform, bereikte op 17 mei 2016 een belangrijke mijlpaal. Op die dag ondertekende de eerste groep partners bestaande uit HZ University of Applied Sciences, Hogeschool Rotterdam, Utrecht University, TU Delft, Van Hall Larenstein, University College Roosevelt, Rijkswaterstaat, Provincie Noord-Brabant, Waterschap Scheldestromen, NIOZ, Waterschap Brabantse Delta en Provincie Zeeland een intentie-overeenkomst. Gezamenlijk zullen zij bijdragen aan het opleiden van meer en betere deltaprofessionals door het onderwijs te verbinden aan complexe vraagstukken.
 - Op internationaal gebied richt de samenwerking tussen HZ en haar partners zich onder andere op de ontwikkeling van onderwijsprogramma's, exchange programs en het beschikbaar stellen van onderwijskundige expertise. Hiertoe heeft het College van Bestuur gesprekken gevoerd met onder andere Budi Luhur, Louisiana State University, Waterloo University, Can Tho University, SMU, Shanghai Ocean University, Shanghai Maritime University, Rangsit University, KMUTT en The University of Ferrara.
 - Op 23 november 2016 vond onder toezicht van minister-president Mark Rutte en staatssecretaris Sharon Dijksma tijdens de handelsmissie naar Indonesië de bekrachtiging van het memorandum van overeenstemming ten behoeve van het Living Lab Water Indonesië plaats. Dit Living Lab is een viervoudige helix samenwerking waarbinnen (lokale) bedrijven, burgers en overheden samenwerken met het hoger onderwijs. Nederlandse en Indonesische studenten, onderzoekers en lectoren verrichten onderzoek en passen hun expertise toe op real-life uitdagingen in de watersector van Indonesië. Met deze ondertekening committeren de partijen zich aan afstemmen, faciliteren en uitvoeren van praktijkonderzoek in de watersector van Indonesië voor een periode van minimaal drie jaar.

PUBLICATIE GOVERNANCE-DOCUMENTEN

Governance gerelateerde documenten, zoals de compliance overzichten, de onafhankelijkheidsverklaring, profielkenmerken van de Raad van Toezicht, de samenstelling van commissies, het schema van aftreden en de toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader van de Raad van Toezicht, zijn gepubliceerd op de HZ-website.

9.3. VERGADERINGEN EN OVERIGE ACTIVITEITEN

De Raad van Toezicht komt bijeen in diverse vergaderingen. Daar waar van toepassing, is nadrukkelijk gekozen voor een gezamenlijk overleg met het College van Bestuur dat zich kenmerkt door een open en inhoudelijke dialoog. De vergaderingen kunnen informierend en/of besluitvormend van karakter zijn. Naast de hieronder genoemde bijeenkomsten, vindt tevens periodiek overleg plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur.

9.3.1. REGULIER OVERLEG

In 2016 is de Raad van Toezicht vier maal in reguliere vergadering bijeengekomen met College van Bestuur. Terugkerende onderwerpen van gesprek binnen de reguliere bijeenkomsten zijn: 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. Tevens ontvangen de leden van de Raad van Toezicht bij elke reguliere vergadering een informatierapportage van het College van Bestuur. Hierin wordt gerapporteerd op de voortgang van de volgende zes, in onderling overleg vastgestelde, beleidsterreinen: profiel van HZ, portfolio/innovatie/instroom, kwaliteit, samenwerking, personeel en huisvesting. Daarnaast zijn het afgelopen jaar de volgende additionele thema's besproken:

ONDERWIJSKWALITEIT

De (onderwijs)kwaliteit vormt een terugkerend thema van gesprek tijdens de vergaderingen tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. In 2016 is in dit kader gesproken over visitaties en accreditaties van HZ-opleidingen en research centra en de Instellingstoets Kwaliteitszorg die HZ graag wil verlengen. Gefaciliteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) zal HZ tezamen met Zuyd Hogeschool en Hogeschool Leiden een midterm uitvoeren. Met betrekking tot de invulling van extra innovatie fte's blijft de werving binnen de technisch georiënteerde academies een punt van aandacht. De in 2015 ingezette verkenning rondom de start van een Regional Associate College (RAC) in samenwerking met Avans, ROC West-Brabant en Scalda, is in 2016 voortgezet hetgeen heeft geleid tot het opstellen van een commitmentovereenkomst tussen HZ en Avans. In 2016 is gewerkt aan de totstandkoming van een opleidingsportfolio en de inhoudelijke ontwikkeling van de opleidingen. De wens is om per september 2018 te starten met als vestigingsplaats Roosendaal.

HUISVESTINGSPANNEN

Op verzoek van de Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur een overzichts dossier huisvesting opgesteld waarin de uitgangspunten, scenario's, besluiten en de impact van deze besluiten op de financiële positie van HZ zijn opgenomen. Aan de hand van een presentatie is de Raad van Toezicht geïnformeerd over het in- en exterieur van Boulevard Bankert 154. De docenten van de opleidingen die hier gehuisvest zullen worden, zijn betrokken bij de inrichting. Ook in 2016 heeft het College van Bestuur, in nauw overleg met de gemeenten, stakeholders en betrokkenen actief op de hoogte gesteld over de huisvestingsplannen. Op 11 oktober zijn de omwonenden van Boulevard Bankert 154 tijdens een door de gemeente Vlissingen georganiseerd inloopuur nader geïnformeerd over het plan- en bouwproces. Ten behoeve van de huisvesting aan Het Groene Woud 1 te Middelburg heeft de Raad van Advies ingestemd met een extra investering ter uitbreiding van deze locatie. Daarnaast is een voorontwerp gepresenteerd waarin het exterieur van deze locatie nader is uitgewerkt. Op 19 september hebben de Raad van Toezicht en het College van Bestuur tijdens een gezamenlijk bezoek aan Het Groene Woud 1 de huidige situatie persoonlijk in ogenschouw kunnen nemen.

INSTROOMONTWIKKELING

De Raad van Toezicht wordt structureel geïnformeerd over de instroomontwikkeling. Zowel wat betreft EER als niet-EER-studenten is deze onder de prognose gebleven. Verwachting is dat de nieuwe HZ-website, de persoonlijke benadering van buitenlandse potentiële studenten door accountteams en het toegenomen aanbod van studentenhuishouding voor deze groep, tot een verhoging van de instroom zullen leiden. Daarnaast heeft HZ ook in 2016 proactieve bezoeken afgelegd aan regionale vo-scholen. Doelstelling van deze bezoeken is de conversiefactor te verhogen en duidelijker voor het voetlicht te brengen wat HZ inhoudelijk te bieden heeft. Ook de afschaffing van de numerus fixus voor Verpleegkunde per 2017-2018 kan leiden tot een hogere instroom binnen deze opleiding. De instroomcijfers zijn verwerkt in de begroting 2017.

VERSTERKING VAN HOGER ONDERWIJS EN ONDERZOEK IN ZEELAND

In 2015 vond de lancering van Campus Zeeland plaats, een op advies van de Onderwijs Autoriteit Zeeland (OAZ) ingesteld programma dat zich inzet voor versterking van het hoger en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Zeeland en de Zeeuwse economie in haar geheel. HZ zet zich binnen dit verband in voor de zowel de verdere uitbouw van het Centrum voor Onderwijsexcellentie en het Delta Platform als de versterking van het hoger technisch onderwijs in het algemeen en de positie van de opleidingen behorende tot de Delta Academy en Academie voor Technologie & Innovatie in het bijzonder. De belangen van HZ in Stuurgroep Campus Zeeland worden behartigd door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Daarnaast is HZ betrokken bij gesprekken met UCR over de versterking van hun sciences department. De Stuurgroep Campus Zeeland heeft gekozen voor versterking van het technisch onderwijs in twee fasen. De eerste fase is gericht op de versterking van het science department van UCR en van de technische opleidingen van HZ. De tweede fase is gericht op de realisatie van een tweede University College met een technische focus voortkomende uit het UCR-science department. Om de versterking van het hoger technisch onderwijs te kunnen realiseren en mede gekoppeld aan de ingebruikname van locatie Het Groene Woud, is de komst van laboratoriumfaciliteiten aan Het Groene Woud, van cruciaal belang. In 2016 is tevens gesproken over het rapport Zeeland in stroomversnelling van de commissie structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland, ook wel de Commissie Balkenende.



9.3.2. THEMAOVERLEG

De themabijeenkomst 2016 stond in het teken van internationalisering. Het College van Bestuur heeft de wens uitgesproken om internationalisering in het komende Instellingsplan als apart strategisch initiatief te formuleren. Het in 2016 vastgestelde HZ-internationaliseringsbeleid, waarin ten behoeve van realisatie zes strategische initiatieven zijn uitgesproken, vormt hierbij een leidraad. Internationalisering wordt nagestreefd omwille van de missie van HZ maar kent als bijkomend effect voor HZ een gewenste toename van de internationale instroom. Na deze inleiding, verzorgden de academiedirecties een presentatie waarin uiteen werd gezet op welke wijze zij invulling hebben gegeven aan het HZ-internationaliseringsbeleid. De Raad van Toezicht werd tevens geïnformeerd over de laatste (cijfermatige) ontwikkelingen op het gebied van instroom, werving en markteffecten. Op basis van de verkregen informatie wordt verder gesproken over de breedte van de internationale werving, focus lijkt noodzakelijk te zijn. Ook de positieve betekenis van een masteropleiding voor potentiële internationale studenten komt ter tafel.

9.3.3. OVERLEG MET MEDEZEGGENSCHAP

In 2016 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht éénmaal overleg gevoerd met de Hogeschoolraad. Bij deze bijeenkomst was het College van Bestuur niet aanwezig. De volgende onderwerpen zijn ter agenda gekomen: werkdruk en gevoelens van onveiligheid en diverse punten naar aanleiding van de wet Versterking besturing (invulling recht op ontvangen informatie, adviesrecht op begroting en de opgedane ervaringen met betrekking tot de uitoefening van instemmingsrecht op de hoofdlijnen van het financieel beleid). Buiten deze bijeenkomst om hebben de voorzitter van de Hogeschoolraad en mevrouw Teune-Kasbergen, op voordracht van de Hogeschoolraad benoemd, meerdere malen contact gehad.

9.3.4. WERKBEZOEK

De Raad van Toezicht heeft in 2016 twee keer een werkbezoek afgelegd. Op 1 februari 2016 brachten de leden samen met het College van Bestuur een werkbezoek aan Artesis Plantijn (AP) Hogeschool Antwerpen. Daar werd het gezelschap geïnformeerd over de onderwijsvisie van Artesis Plantijn, de doorvertaling van deze visie in het huisvestingsconcept en de praktische uitwerking van het huisvestingsconcept. Ook de ervaringen van studenten en medewerkers ten aanzien van de nieuwe huisvesting kwamen hierbij aan bod. Tijdens het afsluitende diner heeft het College van Bestuur de Raad van Toezicht toelichting gegeven op de stand van zaken met betrekking tot de huisvestingsplannen van HZ.

Op 13 juni 2016 legden de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk een werkbezoek af aan het Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee (NIOZ) te Yerseke. Hierbij is het gezelschap door de heren Brinkhuis (directeur NIOZ) en Timmermans (afdelingshoofd NIOZ-Yerseke) door middel van een presentatie geïnformeerd over onder andere onderzoeksmiddelen, de rol van NIOZ in Zeeland, de huidige banden tussen HZ en NIOZ en kansrijke vormen van huidige én toekomstige samenwerking. Zo zetten NIOZ-onderzoekers hun expertise in om in samenwerking met de onderzoeksgroepen van de Delta Academy (DA) praktijkgericht en fundamenteel onderzoek met elkaar te verbinden en te versterken op het gebied van Delta Substrates and Platforms. Afsluitend kreeg het gezelschap een rondleiding door de laboratoria.

9.4. AFSLUITEND

De gesprekken met het College van Bestuur en andere medewerkers van HZ hebben steeds plaatsgevonden in een prettige en open sfeer. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de door de medewerkers en het College van Bestuur behaalde resultaten in 2016.

Vlissingen, juni 2017

Namens de Raad van Toezicht

de heer mr. drs. Toine Poppelaars, voorzitter





FINANCIËN

10

10.1. FINANCIËLE PRESTATIES: SAMENVATTING EXPLOITATIEREKENING

VERGELIJKING BEDRIJFSRESULTATEN 2015 EN 2016:

	REALISATIE	BEGROTING	VERSCHIL	REALISATIE	VERSCHIL
* € 1.000	2016	2016	2016	2015	2015
BATEN					
Rijksbijdrage	33.189	33.260	-71	32.721	468
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.636	1.781	-145	1.423	213
College-, cursus- en examengelden	9.633	9.439	194	9.428	205
Baten werk in opdracht van derden	2.107	1.626	481	1.776	331
Overige baten	1.651	1.985	-334	1.766	-115
TOTAAL BATEN	48.216	48.091	125	47.114	1.102
LASTEN					
Personeelslasten	32.486	34.355	-1.869	30.736	1.750
Afschrijvingen	1.410	2.281	-871	1.404	6
Overige materiële lasten	10.604	10.148	456	8.989	1.615
TOTAAL LASTEN	44.500	46.784	-2.284	41.129	3.371
SALDO BATEN EN LASTEN	3.716	1.307	2.409	5.985	-2.269
Saldo financiële bedrijfsvoering	-413	-405	-8	-863	450
Resultaat deelnemingen	107	100	7	129	-22
TOTAAL RESULTAAT	3.410	1.002	2.408	5.251	-1.841
INCIDENTELE BATEN EN LASTEN IN TOTAAL RESULTAAT	0	0	0	-817	-817

Het bedrijfsresultaat van 2016 komt uit op € 3,4 miljoen positief en is daarmee € 2,4 miljoen hoger dan waarmee in de begroting van 2016 rekening was gehouden (zie totaal resultaat). Dit verschil is als volgt opgebouwd:

- + € 0,1 miljoen totaal baten
- + € 2,3 miljoen minder totaal lasten

NADERE TOELICHTING BATEN

- De Rijksbijdrage is in 2016 € 0,1 miljoen lager uitgekomen dan waarmee in de begroting rekening was gehouden.
- 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 praktijkgerichte 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 conform begroting.
- De collegegelden zijn € 0,2 miljoen hoger mede als gevolg van meer langstudeerders.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De personeelslasten zijn in 2016 € 1,9 miljoen (-5,4%) lager dan begroot en € 1,8 miljoen (+5,7%) hoger dan in 2015. In 2016 zijn er 394,1 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 17,9 fte's lager is dan begroot (412,0 fte's). De onderschrijding van het aantal fte's heeft voor 15,5 fte's betrekking op het onderwijs. Hiervan hebben 6,4 fte's betrekking op de onderwijsinnovatie en 9,1 fte's op het verzorgen van onderwijs. Aan de personeelsvoorzieningen is € 0,6 miljoen gedoteerd.
- De afschrijvingen zijn € 0,9 miljoen lager als gevolg van een hogere toerekening van de vrijval van het impairment aan 2016 en het nog niet verantwoorden van afschrijvingskosten die betrekking hebben op het onderwijsgebouw aan Het Groene Woud te Middelburg. Verwacht wordt dat het onderwijsgebouw aan Het Groene Woud te Middelburg per februari 2018 in gebruik wordt genomen.
- De overige materiële lasten liggen in lijn met de begroting.

10.2. SAMENVATTING BALANS EN FINANCIËLE RATIO'S

Onderstaand wordt een aantal getallen gepresenteerd die de financiële positie van HZ duiden.

SAMENVATTING BALANS	2013	2014	2015	2016
BALANSTOTAAL	46,4	46,8	48,6	55,2
TOTALE OPBRENGSTEN	43,8	46,3	47,1	48,2
EIGEN VERMOGEN	12,5	15,3	20,6	24,0
EV ALS % VAN HET BALANSTOTAAL	26,94%	32,69%	42,34%	43,49%
BEDRIJFSRESULTAAT	4,7	2,8	5,3	3,4
WERKKAPITAAL	10,8	16,8	15,4	19,5

Het schema toont aan dat de financiële positie van HZ over de hele linie is verbeterd. Dit heeft gevolgen voor de financiële ratio's.

	NORM INSPECTIE	NORM OCW	NORM HZ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Current ratio	0,5	> 0,5 < 1,5	> 1,0	2,1	1,4	1,0	0,8	0,7	0,7
Solvabiliteit	30%	> 10% < 50%	> 10% < 60%	43,5%	46,2%	34,0%	30,6%	31,4%	33,3%
Rentabiliteit	2 jaar < -5%	> -1% < 5%	> 0% < 5%	7,1%	2,8%	0,6%	0,6%	-1,2%	1,9%
Liquide middelen			> € 10 mln.						

De current ratio bevindt zich in de prognoseperiode (uitgezonderd 2016) binnen de door het ministerie van OCW gestelde signaleringsgrenzen (0,5 – 1,5). De current ratio daalt doordat de liquide middelen afnemen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa en in onderwijzend personeel teneinde uitvoering te geven aan de uitvoering van de onderwijsinnovatie.

De daling van de solvabiliteit in 2018 wordt veroorzaakt door het aantrekken van lang vreemd vermogen ten behoeve van de financiering van de investeringen in materiële vaste activa. Op basis van verwachte positieve bedrijfsresultaten zal de solvabiliteit vanaf 2020 verder stijgen.

De rentabiliteit beweegt zich (met uitzondering van 2016) tussen de signaleringsgrenzen van het ministerie van OCW.

10.3. TREASURYBELEID

Het treasurybeleid is gebaseerd op het treasurystatuut zoals dit op 15 februari 2010 is vastgesteld. Een nieuw statuut, dat is gebaseerd op de per 1 juli 2016 gewijzigde Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016, zal in 2017 in gebruik worden genomen.

Het beleid en de uitvoering ten aanzien van aanzien van beleggen, lenen en derivaten is risicomijdend. De bepalingen die in de 'regeling beleggen en belenen' zijn opgenomen, zijn leidend bij het uitzetten van tijdelijk overtollige middelen. De liquiditeiten voor het doen van uitgaven aan crediteuren en andere schuldeisers staan voorop. Om deze reden wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van dagelijks opeisbare rekeningen of worden vaste deposito's door het College van Bestuur afgesloten voor een periode tot maximaal één jaar. Voor beleggings- en beleningsvormen voor een periode tot en met drie maanden geldt dat financiële ondernemingen minimaal dienen te beschikken over een A-rating, afgegeven door minstens twee ratingbureaus. Bij beleggings- en beleningsvormen voor een periode van drie maanden tot een jaar dienen financiële ondernemingen te beschikken over minimaal een AA-minusrating, afgegeven door minstens twee ratingbureaus.

Het College van Bestuur is bevoegd tot het openen van Rekeningen-courant, spaarvormen en deposito's tot maximaal een jaar bij een dergelijke financiële instelling. Andere vormen van belenen en beleggen kunnen uitsluitend plaatsvinden na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Er was in 2016 geen sprake van uitzetting van gelden voor een bepaalde periode; alle liquide middelen waren en zijn direct opvraagbaar. De per ultimo 2016 aanwezige liquide middelen waren verdeeld over twee bankinstellingen, te weten ING- en Rabobank.

In 2016 is door de HZ University of Applied Sciences geen gebruik gemaakt van enige vorm van derivaten.

Daarnaast was in 2016, evenals voorgaande jaren, sprake van een beleggingsportefeuille bij de Rabobank (Individueel Advies Beleggen). In deze portefeuille waren ultimo 2016 de volgende obligaties opgenomen:

Fondsnaam:	Coupon	Nominale waarde	Einddatum
- BNG 2009/2019	3,875%	€ 300.000	04-11-2019
- CRH Caisse de Refinance 2005/2017	3,500%	€ 300.000	25-04-2017
- ING Groep 2008/2018	5,250%	€ 300.000	05-06-2018
- Rabo VAR Coupon 6 2010/2017	3,000%	€ 1.000.000	19-02-2017

In 2016 zijn de obligaties Rabobank 2009-2016 4,375% met een nominale waarde van € 300.000 afgelost. Afgezien hiervan zijn er in 2016 geen mutaties geweest in de opbouw van de beleggingsportefeuille. Ook zijn er geen wijzigingen in het treasurybeleid en de uitvoering hiervan geweest ten opzichte van het jaar 2015. Gegeven het in de beleggingsportefeuille geïnvesteerde bedrag afgezet tegen de liquide middelen per ultimo 2016, en de nog resterende looptijden (maximaal drie jaar) tot het moment waarop de nominale waarden verzilverd kunnen worden, worden hiermee geen of nauwelijks prijs-, krediet-, liquiditeits- of kasstroomrisico's gelopen.

In verband met de geplande investeringen op de locaties Boulevard Bankert 154 te Vlissingen en Het Groene Woud 1-3 in Middelburg gedurende de boekjaren 2015 tot en met 2019, in relatie met de ontwikkelingen rond Campus Zeeland en naar aanleiding van het rapport van de commissie Balkenende, onderzoekt HZ momenteel hoe de financiering hiervan het beste vorm gegeven kan worden.

10.4. CLAIM REKENSCHAP

In het bestuurlijk arrangement tussen HZ en het ministerie van OCW 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 2016 is er derhalve € 13,2 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 toen 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 € 9,2 miljoen en een kortlopende schuld van € 1,2 miljoen in de balans per ultimo 2016 opgenomen. De Claim Rekenschap is in 2025 afgerond.

10.5. NOTITIE HELDERHEID

In de notitie 'Helderheid' van de staatssecretaris van OCW wordt een aantal punten geformuleerd, waarover in het jaarverslag gerapporteerd moet worden. Hieronder volgt puntsgewijs het overzicht van de HZ-rapportage:

RAPPORTAGE ONDERDEEL UIT DE NOTITIE 'HELDERHEID'	UITWERKING HZ
THEMA 1: UITBESTEDING	HZ besteedde in 2016 geen (delen van) onderwijsprogramma's uit.
THEMA 2: INVESTEREN VAN PUBLIEKE MIDDELEN IN PRIVATE ACTIVITEITEN	HZ heeft geen gelden uit de Rijksbijdrage aan private activiteiten besteed.
THEMA 3: HET VERLENEN VAN VRIJSTELLINGEN	HZ verleent vrijstellingen conform de vigerende wet- en regelgeving.
THEMA 4: BEKOSTIGING VAN BUITENLANDSE STUDENTEN	HZ brengt studenten alleen voor bekostiging in aanmerking, indien deze voldoen aan de door wet- en regelgeving hieraan gestelde eisen.
THEMA 5: COLLEGEgeld NIET BETAALD DOOR STUDENT ZELF	Het collegegeld wordt door studenten zelf dan wel namens de student met schriftelijke machtiging betaald.
THEMA 6: STUDENTEN VOLGEN MODULES VAN OPLEIDINGEN	Studenten van HZ volgen geen modules van opleidingen met rijksbekostiging
THEMA 7: DE STUDENT VOLGT EEN ANDERE OPLEIDING DAN WAARVOOR HIJ IS INGESCHREVEN	Op HZ volgt een student die opleiding waarvoor hij is ingeschreven.
THEMA 8: BEKOSTIGING VAN MAATWERKTRAJECTEN	HZ had in 2016 geen maatwerktrajecten.
THEMA 9: BEKOSTIGING VAN HET KUNSTONDERWIJS	Niet van toepassing.
VERMELDING OF EN IN HOEVERRE EIGEN PERSONEEL IS INGESCHREVEN VOOR INITIËLE OPLEIDINGEN	HZ had in 2016 één eigen personeelslid dat was ingeschreven voor een initiële opleiding.
UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN	Zie bijlage 3.
EUROPESE AANBESTEDING	Ook in 2016 lopen de zaken die Europees aanbesteed moeten worden (uitgezonderd de aanbesteding van Het Groene Woud en de aanschaf van de simulatoren ten behoeve van de Maritieme opleiding), via het Diensten Centrum Onderwijs.

10.6. CONTINUITEITSPARAGRAAF

10.6.1. BELEID EN REALISATIE

In 2016 heeft HZ het jaarplan 2016 uitgevoerd. In het jaarplan worden de ambitie, prioriteiten en doelen genoemd. Accenten in de uitvoering van het jaarplan 2016 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 15 jaar met circa 19% zullen teruglopen. HZ anticipeert hierop door uitvoering te geven aan het HZ-Instellingsplan 2013-2017 en de hieraan gerelateerde strategische initiatieven zoals in hoofdstuk 8 Organisatie aan de orde gesteld. Zo moet het strategische initiatief 'Groeierende en innoverende HZ' tot gevolg hebben dat de (inter)nationale instroom toeneemt.
- Het strategisch initiatief 'Uitdagend onderwijs' moet resulteren in verbetering van het rendement en het ontwikkelen van uitdagend, aantrekkelijk onderwijs en praktijkgericht onderzoek voor jongeren en werknemers (zie tevens hoofdstuk 1 Onderwijs en hoofdstuk 2 Praktijkgericht onderzoek en valorisatie)
- De belangrijkste productiefactor is het menselijk kapitaal. Het strategisch initiatief Docent 2.0 heeft tot doelstelling HZ docenten optimaal voor te bereiden op de toekomstige ontwikkelingen. Door voortdurend te werken aan de (ontwikkeling van de) eigen competenties en vaardigheden, wordt de flexibiliteit van de docent vergoed en blijft deze ook in de toekomst goed inzetbaar.
- De realisatie van de groeiambitie en de realisatie van het strategisch initiatief Student- en Procesgericht Onderwijs 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.

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

In paragraaf 10.6.3 Meerjarenbegroting wordt hier in kwantitatieve zin nader op ingegaan.

10.6.2. KENGETALLEN

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

KENGETALLEN PER 31-12	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERSENELE BEZETTING IN FTE						
• Management/ Directie (=OOP)	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8
• Onderwijzend personeel (=OP)	248,8	265,0	262,0	256,8	246,9	243,8
• Overige medewerkers (=OOP)	128,5	132,4	131,5	131,0	130,0	129,6
TOTAAL	394,1	414,2	410,3	404,6	393,7	390,2
FACTOR OP/ OOP	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7
INSTROOM	1.342	1.420	1.429	1.472	1.489	1.531
STUDENTENAANTALLEN	4.743	4.575	4.554	4.605	4.728	4.819
S/D-RATIO	19,1	17,3	17,4	17,9	19,1	19,8

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.

HZ investeert in haar strategische initiatieven, waaronder uitdagend onderwijs (Student- en Procesgericht Onderwijs), praktijkgericht onderzoek en valorisatie en Docent 2.0. In 2017 wordt hier € 3,9 miljoen (43,8 fte's) voor vrijgemaakt.

In eerste instantie zal het aantal studenten dalen naar circa 4.550. Als gevolg van een toenemende instroom van internationale studenten en de nieuw te starten opleiding Technische Bedrijfskunde en de diverse deeltijd-opleidingen, zal het aantal studenten naar verwachting stijgen tot circa 4.800.

Wat betreft het strategisch initiatief Groeiende en innoverende hogeschool wordt verwacht dat het aantal langstudeerders zal afnemen. Verder zal het aantal studenten in het technische domein toenemen terwijl de andere domeinen een dalende instroom zullen laten zien.

Door het verkleinen van de groepen en het verhogen van de onderwijsintensiteit krijgt het onderwijs een kwaliteitsimpuls. Het aantal studenten per docent (de zogenaamde S/D-ratio) zal afnemen van 19,1 in 2016 naar 17,4 in 2018. Vanaf 2020 zal de S/D-ratio weer oplopen door vermindering van het aantal innovatie fte's. In relatie tot de veranderende onderwijsvraag per academie/opleiding streeft HZ naar een flexibele formatie van 20%. Door de per 1 juli 2015 in werking getreden wet Werk en Zekerheid wordt het echter lastiger om aan deze flexibiliteitsdoelstelling te voldoen. 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.

10.6.3. MEERJARENBEGROTING

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

BALANS

* € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVA						
VASTE ACTIVA	18.269	30.314	57.749	69.778	68.364	67.388
Immateriële VA	0					
Materiële VA	16.059	28.004	55.339	67.268	65.754	64.678
Financiële VA	2.210	2.310	2.410	2.510	2.610	2.710
VLOTTENDE ACTIVA	36.884	24.598	17.676	14.580	12.164	11.387
TOTAAL ACTIVA	55.153	54.912	75.425	84.358	80.528	78.775
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN	23.986	25.359	25.677	25.854	25.289	26.240
Algemene reserve	1.174	42	-530	-1.445	-2.846	-2.735
Bestemmingsreserve publiek	20.603	23.008	23.798	24.790	25.526	26.266
Bestemmingsreserve privaat	2.209	2.309	2.409	2.509	2.609	2.709
Bestemmingsfonds publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsfonds privaat	0	0	0	0	0	0
VOORZIENINGEN	2.593	2.663	2.703	14.313	13.913	13.513
LANGLOPENDE SCHULDEN	11.142	9.458	29.613	26.759	23.894	21.590
KORTLOPENDE SCHULDEN	17.432	17.432	17.432	17.432	17.432	17.432
TOTAAL PASSIVA	55.153	54.912	75.425	84.358	80.528	78.775

In de komende jaren zal aanzienlijk geïnvesteerd worden in materiële vaste activa. In 2015 heeft HZ Het Groene Woud 1 te Middelburg aangekocht. Het huidige onroerend goed voldoet niet aan de eisen van het SPO-concept. Een grondige herinrichting van de locaties is dan ook al deels in gang gezet. Een belangrijk deel van de gebouwen op de hoofdvestiging aan de Edisonweg zal worden gerenoveerd. Andere delen zullen worden gesloopt. In beide gevallen zal het onderwijsgebouw gaan voldoen aan de onderwijskundige eisen die passen bij SPO. Om dezelfde redenen zal het huidige pand aan de Boulevard Bankert 154 plaatsmaken voor nieuwbouw.

In die vastgoedontwikkeling moet dan ook rekening worden gehouden met het feit dat HZ op de twee voorgenomen locaties (Het Groene Woud 1 en Boulevard Bankert 154) nieuwe onderwijslocaties gaat realiseren voor circa 1.600 studenten. Beide gebouwen staan op plekken die nauw verbonden zijn met het toekomstige beroepenveld van de aan deze locaties te verbinden opleidingen.

Door middel van deze investeringen kunnen de academies het Student- en procesgericht Onderwijs, waarin het praktijkgericht onderzoek verweven zit, adequaat uitvoeren. Verwacht wordt dat er in de periode 2017 tot en met 2021 voor € 68,0 miljoen geïnvesteerd gaat worden in materiële vaste activa. Hiervan is € 53,6 miljoen gereserveerd voor gebouwen, waarvan € 48,2 miljoen bestemd voor ver- of nieuwbouw. Hierbij is rekening gehouden met de financiële middelen die met ingang van 2018 vrijkomen (in verband met afschaffing studiefinanciering).

Genoemde investeringen worden deels met eigen financiële middelen gefinancierd en deels met lang vreemd vermogen. De vlottende activa nemen met name af door investeringen in materiële vaste activa.

Door de verwachte positieve bedrijfsresultaten van gemiddeld jaarlijks € 0,5 miljoen in de periode 2017 tot en met 2021 neemt het eigen vermogen toe van € 24,0 miljoen ultimo 2016 naar € 26,2 miljoen ultimo 2021.

10.6.4. 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	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BATEN						
Rijksbijdrage	33.189	34.199	34.508	35.111	33.761	34.970
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.636	1.426	1.609	1.737	1.535	1.534
College-, cursus- en examengelden	9.633	9.304	9.200	9.240	9.423	9.685
Baten werk in opdracht van derden	2.107	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Overige baten	1.651	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
TOTAAL BATEN	48.216	48.429	48.817	49.588	48.219	49.689
LASTEN						
Personeelslasten	32.486	35.516	35.548	35.623	35.071	35.177
Afschrijvingen	1.410	1.706	3.556	3.870	4.224	4.286
Huisvestingslasten	1.174	1.219	1.324	1.600	1.519	1.518
Overige materiële lasten	9.430	8.833	8.114	8.326	7.994	7.793
TOTAAL LASTEN	44.500	47.274	48.542	49.419	48.808	48.774
Saldo baten en lasten	3.716	1.155	275	169	-589	915
Saldo financiële bedrijfsvoering	-413	118	-58	-92	-76	-64
Resultaat deelnemingen	107	100	100	100	100	100
TOTAAL RESULTAAT	3.410	1.373	317	177	-565	951
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	0	0	0	0	0	0

NADERE TOELICHTING BATEN

- De "Rijksbijdrage" is in de periode 2016 tot en met 2021 gemiddeld € 34,5 miljoen. Voorziene mutaties in de rijksbijdrage zijn het vervallen van de rijksbijdrage voor het Centre of Expertise Deltatechnologie van € 1,0 miljoen vanaf 2018 en de extra middelen die vrij komen uit hoofde van het leenstelsel (€ 1,2 miljoen in 2018 oplopend tot € 2,5 miljoen in 2021).
- De "Overige overheidsbijdragen en subsidies" bedragen jaarlijks gemiddeld € 1,6 miljoen.
- De "College-, cursus- en examengelden" dalen in eerste instantie als gevolg van dalende studentenaantallen door de demografische ontwikkeling. Als gevolg van het starten van nieuwe opleidingen stijgen de collegegelden vervolgens weer.
- 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 2013-2017. De marktactiviteiten zijn gering van omvang. Het tarief van deze activiteiten is gebaseerd op de integrale kostprijs. De omzet van de marktactiviteiten bedraagt € 0,9 miljoen. Dit staat gelijk aan 1,9% van de totale omzet van HZ.

NADERE TOELICHTING LASTEN

- De personeelslasten blijven met jaarlijks circa € 35,0 miljoen vrij stabiel.
- De posten afschrijvingen en huisvestingslasten stijgen door investeringen in materiële vaste activa (10.6.3).
- De post overige materiële lasten nemen af als gevolg van het beëindigen van de CoE.

10.6.5. WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM EN HET MANAGEN VAN RISICO'S

HZ acteert in een dynamische wereld. De ontwikkelingen die hieruit voortvloeien komen steeds dieper de school in. Te denken valt hierbij onder meer aan andere typen studenten, nieuwe eisen vanuit het beroepenveld en nieuwe regelgeving vanuit de overheid. Maatregelen zijn noodzakelijk om er voor te zorgen dat afgestudeerden effectief kunnen opereren als professionals in die blijvend veranderende wereld. In het IP 2013-2017 zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het speelveld van HZ, evenals de gevolgen ervan, ingeschat en verwoord. Daarnaast is een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van HZ en van de kansen en bedreigingen die de omgeving van HZ de komende jaren laat zien. Dit heeft geleid tot een aantal aandachtspunten voor het beleid en de strategie van HZ gedurende de komende jaren. De hieraan verbonden risico's, die er altijd zijn, dienen tijdig te worden onderkent zodat indien nodig effectieve beheersmaatregelen genomen kunnen worden.

HZ beschikt over een risicobehersing- en controlesysteem. Dit systeem onderscheidt per organisatieonderdeel risico's van strategische – en operationele aard. Per risico wordt aangegeven wat de kans is dat het risico zich zal voordoen, wat de mogelijke impact is en wat de beïnvloedbaarheid is. De belangrijkste risico's worden aangeduid als kernrisico's. De kernrisico's zijn: competentie medewerkers, non-conformiteit ten aanzien van onderwijsinnovatie en de koppeling onderwijs – onderzoek, personele formatie, projectmanagement, stijl van leidinggeven, rendement, instroom, huisvesting en faciliteiten en profiel HZ.

Per risicogebied zijn de beheersmaatregelen en de risico-indicatoren weergegeven. Jaarlijks wordt de werking van het gehele systeem geëvalueerd. In 2014 heeft dit geleid tot een herziening van de notitie HZ-Risicomanagement, waarin het risicobehersing- en controlesysteem is verwoord. In 2016 was er geen aanleiding tot het doorvoeren van aanpassingen.

10.6.6. KERNRISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

De meerjarenprognose is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Het niet voldoen aan deze veronderstellingen brengt risico's met zich mee waardoor de financieel gestelde targets zoals opgenomen in deze meerjarenprognose niet gehaald kunnen worden. HZ onderscheidt negen kernrisicogebieden die de essentie van het functioneren van HZ raken.

KERNRISICO'S NADER GEDUID:

1. Competentie medewerkers

HZ is een innovatieve kennisinstelling. Onze snel veranderende samenleving, waarbinnen digitalisering en mondialisering een steeds grotere rol spelen, vereist dat onze medewerkers hun competenties voortdurend blijven ontwikkelen. Hiermee blijft HZ aantrekkelijk voor onze studenten hetgeen positief is voor de instroom.

Beheersmaatregelen: hoofdzakelijk HRM-beleid. Bijzondere onderdelen daarvan zijn: scholingsbeleid (onder andere beschikbaar stellen van scholingsbudgetten, HZ-Academy), wervingsbeleid (werven medewerkers die beschikken over een master dan wel een PhD) en de gesprekkencyclus (plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek).

2. Non-conformiteit t.a.v. onderwijsinnovatie en koppeling onderwijs/onderzoek

In het IP 2013–2017 is een aantal ambities uitgesproken en doelen vastgesteld die in de komende periode gerealiseerd moeten worden. Indien HZ hier niet in slaagt als gevolg van een niet-conforme houding van medewerkers, dan kan dit gevolgen hebben op velerlei gebied. Hierbij valt onder andere te denken aan de onderwijsinnovatie, de koppeling tussen onderwijs en onderzoek en het niet (geheel) inlossen van de verwachtingen van onze stakeholders.

Beheersmaatregelen: het plannen, uitvoeren en bewaken van onderwijsontwikkelingen, evalueren, het alloceren van innovatiebudget en de ontwikkeling van adequaat portfoliomanagement. De HZ-stuurgroepen IP & Kernprocessen en Portfoliomanagement, de International Steering Committee Internationalisation en de Werkgroep langstudeerders (gericht op het reduceren van langstudeerders) zijn belangrijke gremia in dit verband.

3. Personele formatie

Tijdige beschikbaarheid van personeelsplannen en het stimuleren van de uitvoering van deze plannen. Afwijking tussen werkelijke en geplande formatie dient voorkomen te worden aangezien dit raakt aan de onderwijskwaliteit.

Dit kan mogelijk doorwerken in de diverse studenten enquêtes en het imago van HZ negatief beïnvloeden.

Beheersmaatregelen: de beschikbaarheid van strategische personeelsplannen per organisatieonderdeel en het bewaken van de uitvoering van deze plannen. Daarnaast dient geëvalueerd te worden.

Beheersmaatregelen: beschikbaarheid van strategische personeelsplannen per organisatieonderdeel en de uitvoering daarvan bewaken en evalueren.

4. Projectmanagement

De uitvoering van het IP 2013-2017 geschiedt projectmatig. Kennis van en ervaring met (beschikken over de noodzakelijke vaardigheden) projectmanagement zijn noodzakelijk om de strategische doelen die HZ gesteld heeft, te realiseren. Risico's wat betreft dit kerngebied vormen het ontbreken van kennis, ervaring en vaardigheden op het gebied van projectmanagement, een niet-projectmatige houding of onvoldoende commitment op de afgesproken doelstellingen. Ook het onvoldoende monitoren op de realisatie van deze doelstellingen kan tot het niet realiseren van de gestelde doelen leiden.

Beheersmaatregelen: het via scholing verwerven van vaardigheden op het gebied van projectmanagement, het opzetten van projectstructuren en de koppeling van voortgangsrapportages aan deze structuren. De Stuurgroep IP- & Kernprocessen alsmede de daaraan gerelateerde werkgroepen waarbinnen uitvoering en monitoring plaatsvindt aan de hand van vastgestelde formats, vormt hiervan een mooi voorbeeld.

5. Stijl van leidinggeven

De juiste stijl van leidinggeven kan een gebrek aan richting, demotivatie, draagvlak en respect voorkomen. Deze stijl draagt bij aan de realisatie van het IP 2013-2017. Het ontbreken van deze wijze van leidinggeven kan dus een risico inhouden.

Beheersmaatregelen: middels zogenaamde IP-sessies zorgdragen dat het management het IP uitdraagt onder de collega's. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan missie, visie, kernwaarden, doelen en ambities. Frequent overleg met de medewerkers over de gerealiseerde voortgang op de doelstellingen vormt hierbij een belangrijke factor. Daarnaast kan de teamontwikkeling door middel van het beschikbaar stellen van faciliteiten, gestimuleerd worden.

6. Rendement

Het risico dat de in de plannen geprognosticeerde onderwijsrendementen en andersoortige prestatieafspraken niet worden gehaald (het gaat hierbij met name om de met het ministerie van OCW overeengekomen prestatieafspraken) vormt in primaire zin een financieel risico. Daarnaast kan afgeleid sprake zijn van een imagerisico.

Beheersmaatregelen: actieve sturing op rendementen door het management als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Implementatie van met name Student- en Procesgericht Onderwijs en uitbouw en implementatie van SLC/SKG. Inventarisatie van best practices, de implementatie van het blokkensysteem en compensatoir toetsen

Kwantificering: Stel dat het cohortrendement 2 procentpunten lager ligt, dan heeft dit de volgende financiële consequenties:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ONTWIKKELING STUDENTENAANTALLEN						
Correctie studentenaantallen	27	53	82	110	140	170
ONTWIKKELING BEKOSTIGINGSPARAMETERS						
Correctie bek. Stud.			27	53	82	110
Correctie bek. diploma's						27
Corr. Bek.parameters	0	0	27	53	82	137
FINANCIËLE VERTALING (€ 1.000)						
Collegegelden	18	71	125	181	239	297
NRB	0	0	160	321	491	822
Minder inkomsten	18	71	284	502	730	1.119
% van NRB + collegegelden		0,2%	0,7%	1,1%	1,7%	2,5%

Indien het rendement 2% lager is dan heeft HZ in 2021 € 1,1 mln. minder inkomsten. Er vindt een geringe correctie op bekostigde diploma's plaats omdat dit grotendeels buiten de prognose periode plaats vindt. Na de prognoseperiode lopen deze negatieve effecten op tot € -1,7 mln. in 2023.

7. Instroom

Geplande instroomtargets kunnen om uiteenlopende redenen niet worden gehaald. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de effecten van urbanisatie, demografische krimp, de verhoging van instroomeisen, het niet of in onvoldoende mate onderhouden van goede contacten met aankomende studenten, et cetera.

Beheersmaatregelen: de uitbouw van profielacademies (profileringsplan), de werving van internationale studenten, het opzetten van een netwerk met buitenlandse universiteiten, de samenvoeging van de dienst Marketing & Communicatie en de dienst Internationalisering, het opzetten van een netwerk van internationale student ambassadeurs en het realiseren van nieuwe huisvesting.

Kwantificering: indien de instroom neerwaarts wordt bijgesteld op basis van een hogere bevolkingskrimp en urbanisatie dan heeft dit negatieve gevolgen voor de inkomsten van HZ (de NRB-bijdrage en de collegegelden). Om deze effecten te duiden volgt hieronder een rekenvoorbeeld. Stel dat de instroom jaarlijks uitkomt op 1350 studenten, dat is gemiddeld jaarlijks circa 120 studenten minder, ofwel 6,9%. Het vierjaars gemiddelde van de instroom ligt nu op 1390 studenten. De meerjarenprognose gaat uit van een instroomniveau van gemiddeld 1470 studenten. Op de teldatum 1-10-2017 wordt nu uitgegaan van een instroom van 1420 studenten. Dit is 70 studenten meer dan het nu gestelde uitgangspunt van 1350. Dit betekent in dat geval dat de Normatieve Rijksbijdrage in 2019 € 0,3 mln. lager is. Het effect op de collegegelden treedt direct op. In 2017 betekent dit lagere collegegelden voor 70 studenten vermenigvuldigd met 4/12 van circa € 2.000 (de periode september tot en met december). Na de prognoseperiode lopen deze negatieve effecten op tot € -3,5 mln. in 2023.

Conclusie: door de T-2 systematiek blijven de financiële consequenties in de prognose periode beperkt. In 2021 gaat het om € 2,1 mln.



	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ONTWIKKELING STUDENTENAANTALLEN						
Correctie studentenaantallen	0	70	133	230	328	427
ONTWIKKELING BEKOSTIGINGSPARAMETERS						
Correctie bek. Stud.			0	70	133	230
Correctie bek. diploma's				0	2	4
Corr. Bek.parameters	0	0	0	70	135	234
FINANCIËLE VERTALING (€ 1.000)						
Collegegelden	0	46	180	328	521	716
NRB	0	0	0	420	810	1.401
Minder inkomsten	0	46	180	748	1.331	2.117
% van NRB + collegegelden		0,1%	0,4%	1,7%	3,1%	4,7%

8. Huisvesting en faciliteiten

Voldoende financiële middelen en goede plannen zijn noodzakelijk om adequate huisvesting die de invoering van SPO mogelijk maakt, te kunnen realiseren. Uit onderzoeken is gebleken dat nieuwe huisvesting ook een wervende werking heeft hetgeen bijdraagt aan de realisatie van de groeiambitie. Het niet realiseren van deze huisvesting kan ertoe leiden dat de instroom onder druk komt en/of dat wervingsacties minder succesvol zijn dan gewenst.

Beheersmaatregelen: zorgdragen voor voldoende financiële middelen en het opstellen en uitvoeren van adequate huisvestingsplannen (verbouw- en nieuwbouw). Instellen van een Stuurgroep Huisvesting.

9. Profiel HZ

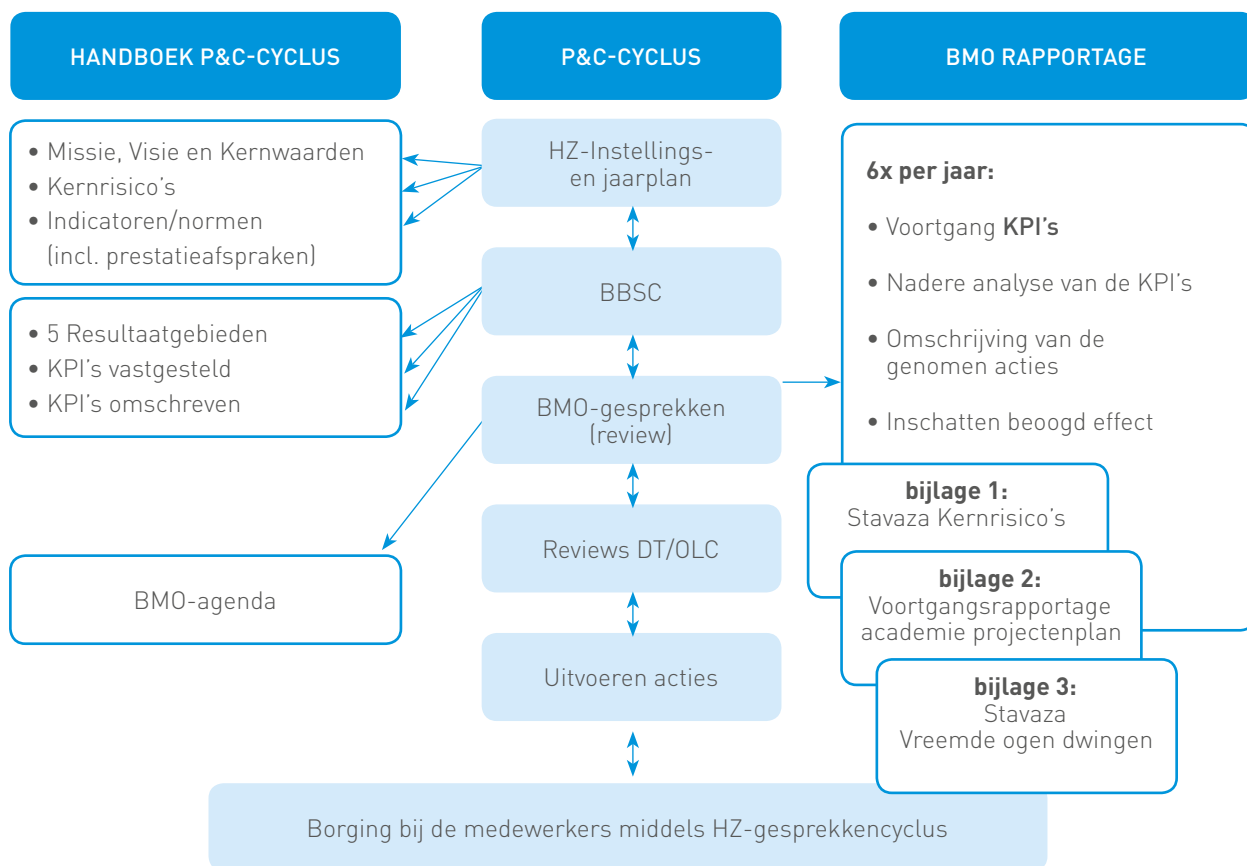
Bovenregionale profilering is een voorwaarde voor het realiseren van de geplande ambities. Het niet realiseren van die ambitie kan leiden tot imagoschade en financiële schade.

Beheersmaatregelen: het opstellen van een planning ten behoeve van de onderwijsvernieuwing en het bewaken en evalueren van de uitvoering. Het opstellen en uitvoeren van businessplannen voor de Centres of Expertise. De ontwikkeling en het uitrollen van (inter)nationale communicatie- en wervingscampagnes. Het onderhouden van goede contacten met key-partners in binnen- en buitenland.

Conclusie is dat HZ een goed zicht heeft op de te onderkennen risico's en dat mede daardoor de continuïteit van HZ gewaarborgd

10.6.7. INTEGRATIE RISICOMANAGEMENT IN DE PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

Het risicobeheersing- en controlesysteem maakt integraal onderdeel uit van Planning & Control-cyclus. Eén en ander is vastgelegd in het Handboek Planning & Control-cyclus 2015. De Planning & Control-cyclus wordt in onderstaand schema samengevat:



TOELICHTING OP DE PLANNING & CONTROLCYCLUS

Het IP 2013-2017 krijgt zijn vertaling in de jaarplannen van de academies en diensten. Deze jaarplannen worden per organisatieonderdeel vertaald naar de rapportageformats ten behoeve van het BMO. In de Business Balanced Scorecards (BBSC) worden de gerealiseerde scores gepresenteerd. In de komende jaren krijgt ieder organisatieonderdeel zijn eigen, geïndividualiseerde Balanced Scorecard. In 2016 zijn er per organisatieonderdeel vier verantwoordingsgesprekken met het College van Bestuur gevoerd en twee gesprekken die op de toekomst gericht waren. Van deze gesprekken was één gesprek gericht op planvorming en één gesprek op de financiële doorvertaling van deze plannen. Geconstateerd wordt dat het niveau van de BMO-rapportages steeds beter wordt. Dit is mede te danken aan het hanteren van het best practice principe. Mede door de BMO-gesprekken houdt het College van Bestuur voldoende voeling met wat er zich binnen de organisatieonderdelen afspeelt en kan er, indien noodzakelijk, worden bijgestuurd. De BMO-rapportages komen bottom-up tot stand. De directieteams van de academies stellen op basis van de reviewrapportages van de opleidingscoördinatoren de BMO-rapportages ten behoeve van de bespreking met het College van Bestuur op. De acties uit het academiejaarplan en academieprojectenplan worden vastgelegd en geborgd in de planningsgesprekken met de individuele medewerkers.

10.6.8. MANAGEN VAN KERNRISICO'S EN WIJZE VAN RAPPORTEREN

Kernrisico's zijn cruciaal voor betrokken leidinggevendenden omdat ze de essentie van het functioneren van het desbetreffende organisatieonderdeel kunnen raken. Mede daarom verdienen de kernrisico's extra aandacht van het management. Onderstaand is de werkwijze voor het managen van kernrisico's weergegeven.

1. Voor elk kernrisico zijn terugkerende beheersmaatregelen gedefinieerd.
2. Vaststellen status kernrisico's middels een early warning aanpak: als onderdeel van de BMO-gesprekkencyclus:
 - Middels een check op risicostatus met behulp van een kwantitatieve of kwalitatieve norm
 - Indien wordt afgeweken van de norm, wordt dit vastgelegd evenals de mate waarin wordt afgeweken. Tevens

worden voorstellen gedaan met betrekking tot de te nemen maatregelen voor risico's waarbij niet is voldaan aan de norm.

- Rapporteren van bevindingen aan College van Bestuur middels de BMO-rapportage

3. Bespreken met College van Bestuur in het BMO-overleg en beslissen of er wel of niet actie dient te worden ondernomen naar aanleiding van de bevinding.

4. Actie uitvoeren:

o eenmalige of terugkerende beheersmaatregel

o rapporteren bevindingen aan College van Bestuur in het daarop volgende BMO-overleg

5. Vaststellen effectiviteit van de actie door leidinggevende en indien nodig extra actie ondernemen.

6. Jaarlijks kan worden voorgesteld om die kernrisico's die dit niet langer lijken te zijn, te verplaatsen naar de categorie overige risico's.

Ondanks bovenstaande maatregelen, kan het zo zijn dat een (kern)risico gedurende het kalenderjaar plotseling acuut wordt en eventueel kan leiden tot een incident. Een dergelijk risico kan dan ook vragen om snelle maatregelen. Ook hiervoor is een werkwijze ontwikkeld.

Het managen van risico's leidt tot het maken van rapportages. Er kunnen drie interne rapportages worden gemaakt:

1. Kwartaalrapportage met betrekking tot kernrisico's als onderdeel van de BMO-rapportage.

2. Jaarrapportage met betrekking tot overige risico's.

3. Indien noodzakelijk, een incidentrapportage.

Op basis van het ingerichte risicomanagementsysteem is daarnaast een rapportage voor de Raad van Toezicht ontwikkeld die past in het kader van de corporate governance zoals vastgelegd in de Branchecode Goed Bestuur hogescholen en het bestuurs- en beheersreglement. Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht middels deze rapportage waarin de behaalde resultaten worden geanalyseerd en mogelijke daaraan verbonden risico's, inclusief de te nemen beheersmaatregelen, worden benoemd.

10.6.9. RESULTATEN VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

De huidige opzet van het risicobebearings- en controlesysteem werkt dusdanig goed dat risico's tijdig herkend en niet manifest worden. De auditcommissie heeft in het verslagjaar vastgesteld dat beheersmaatregelen van het HZ-risicomanagement op een realistische basis zijn opgenomen in de begroting 2017 en de meerjarenprognose 2017-2021. De Raad van Toezicht heeft deze conclusie van de auditcommissie overgenomen.

10.6.10. RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

De Raad van Toezicht ondersteunt en adviseert het College van Bestuur onder andere over vraagstukken op het gebied van beleid en financiën. Hierbij kent de Raad van Toezicht drie rollen die afwisselend en aanvullend worden vervuld namelijk die van toezichthouder, adviseur en strategisch partner.

De toezichthoudende rol heeft betrekking op alles wat zich op strategisch niveau afspeelt. Toetsing vindt zowel voor- als achteraf plaats op basis van de door de leden van de Raad van Toezicht eigen gemaakte informatie. Als toezichthouder heeft de Raad van Toezicht conform artikel 6 van de statuten van de stichting HZ vooraf goedkeuring verleend aan de door het College van Bestuur genomen besluiten. Het gaat dan bijvoorbeeld om de begroting 2017, de investeringsbeslissing voor het onderwijsgebouw Het Groene Woud, het besluit tot investering in Boulevard Bankert et cetera. Deze goedkeuringen zijn aan de orde geweest in reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur en vastgelegd in notulen.

Als adviseur geeft de raad gevraagd en ongevraagd (actief) advies over allerlei strategische zaken. De leden van de Raad van Toezicht staan daarbij in direct contact met het College van Bestuur. Niet alleen fungeren zij als kritisch klankbord, zij dragen tevens nieuwe ideeën en onvermoede mogelijkheden aan en bekijken zaken soms vanuit andere invalshoeken. De Raad van Toezicht vervult door middel van deze rol als (in)formele adviseur tevens een vertrouwensfunctie. De Raad van Toezicht heeft geconcludeerd dat de leden tijdens vergaderingen, themabijeenkomsten, informele bijeenkomsten en werkbezoeken in 2016 actief invulling hebben gegeven aan deze rol. De gegeven adviezen hebben betrekking gehad op allerlei uiteenlopende onderwerpen. Voor zover deze adviezen zijn

uitgebracht tijdens vergaderingen, zijn deze vastgelegd in de notulen.

Als strategisch partner van het College van Bestuur is de Raad van Toezicht deelgenoot van en participeert zij in de strategische besluitvorming. De Raad van Toezicht neemt echter geen bestuursbesluiten. De dialoog tijdens deze besluitvorming is inhoudelijk van karakter en wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen. Een van de onderdelen van deze dialoog is het vooraf horen van de leden van de Raad van Toezicht door het College van Bestuur over belangrijke te nemen besluiten. In dit kader hebben bijvoorbeeld informele contactmomenten plaatsgehad waarbij de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur op gelijkwaardige basis een dialoog hebben gevoerd over onder andere huisvesting en de bijbehorende investeringen. Als strategisch partner is de Raad van Toezicht daarmee tevens een sparringpartner en critical friend van het College van Bestuur. De rol van strategisch partner is nadrukkelijk vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht vindt deze rol passen bij een hedendaagse invulling van governance.

De wijze waarop de Raad van Toezicht het College van Bestuur ondersteunt en adviseert ten aanzien van vraagstukken op het gebied van beleid en financiën, kan leiden tot een spanningsveld tussen de toezichthoudende rol enerzijds en de adviserende en vooral strategische rol anderzijds. De leden van de Raad van Toezicht, en het College van Bestuur, zijn zich hier terdege van bewust. Op het moment dat een dergelijke spanning wordt ervaren, vormt dit een nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Het weten om te gaan met dit spanningsveld vereist professionaliteit, zelfstandigheid en het zijn van een sterk team. Op deze wijze kan de Raad van Toezicht adequaat invulling geven aan de proactieve rol die zij wenst te vervullen.

Als strategisch partner van het College van Bestuur participeert de Raad van Toezicht in strategische besluitvorming, is deelgenoot daarvan, maar neemt geen bestuursbesluiten. De dialoog geschiedt op basis van inhoud, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Een onderdeel daarvan is dat de leden vooraf door het College van Bestuur worden gehoord over belangrijke te nemen besluiten. In dat kader zijn bijvoorbeeld informele contactmomenten ingepland waarbij leden van de raad en het college op basis van gelijkwaardigheid een dialoog hebben gevoerd over onder andere huisvesting en de bijbehorende investeringen. Als strategisch partner is de raad daarmee tevens een sparringspartner en critical friend van het bestuur. De rol van strategisch partner is nadrukkelijk vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. De Raad van Toezicht vindt deze rol passen bij een hedendaagse invulling van governance.

Bij de wijze waarop de Raad van Toezicht het College van Bestuur over beleidsvraagstukken en financiële problematieken ondersteunt en adviseert zijn de leden zich nadrukkelijk bewust van een spanningsveld tussen enerzijds het toezichthouden en anderzijds het zijn van adviseur en vooral strategisch partner. Op het moment dat deze spanning wordt ervaren is dit een nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen de leden van de raad en het bestuur. Het weten om te gaan met dit spanningsveld vereist professionaliteit en zelfstandigheid en het zijn van een sterk team. Op deze wijze kan de Raad van Toezicht adequaat invulling geven aan de preventief-actieve rol die zij wenst te vervullen.



BIJ
LAGEN

20

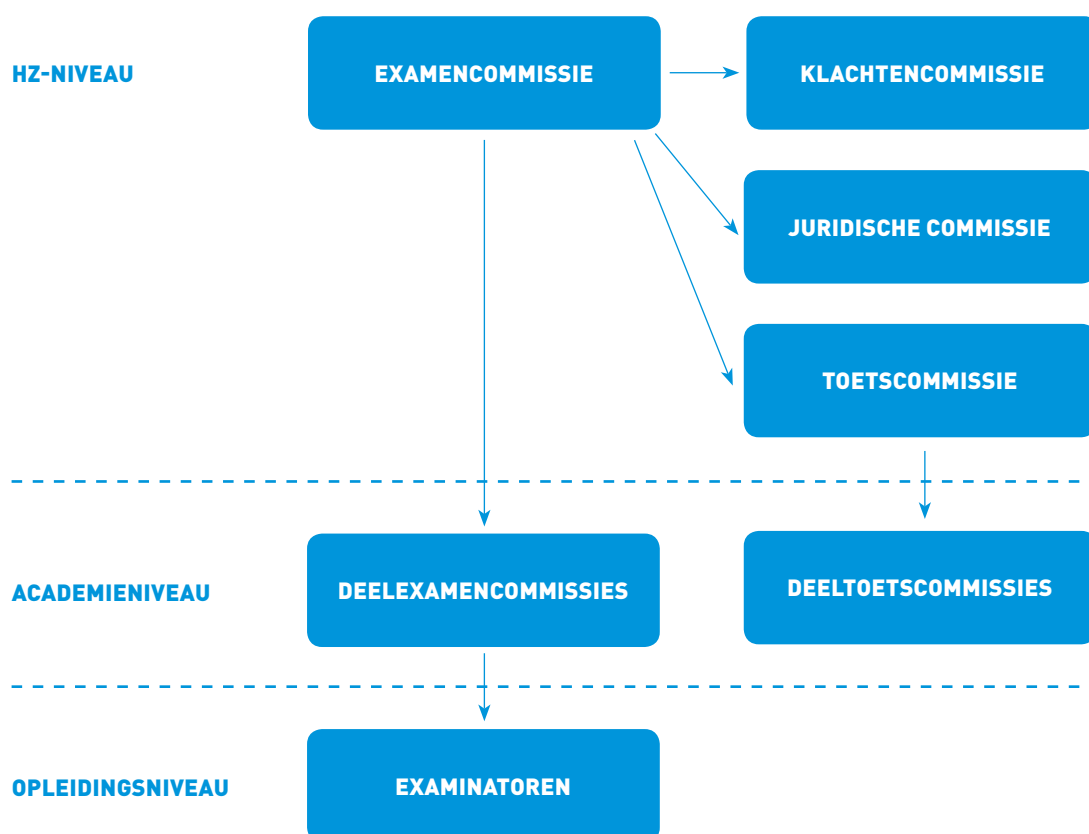
JAARSTUKKEN

16

1. SAMENSTELLING EXAMENCOMMISSIE

SAMENSTELLING EXAMENCOMMISSIE		
LEDEN	TOELICHTING	BENOEMINGSDUUR
SIERT KNIGGE	Voorzitter (extern) Voorzitter Dagelijks Bestuur	01-09-2015 tot 01-09-2016 01-09-2016 tot 01-01-2017
EDWIN RAMPAART, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvEM	01-09-2015 tot 01-09-2016 01-09-2016 tot 01-09-2017
DENNIS KAREL, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvZW	01-09-2015 tot 01-09-2016 01-09-2016 tot 01-09-2017
WIM BAKKER, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvEP	01-09-2015 tot 01-09-2016 01-09-2016 tot 01-06-2016
FRANCOISE KOOLE-LUTEIJN	Voorzitter deelexamencommissie AvEP	01-06-2016 tot 01-06-2017
PETER VAN GELDEREN, LID	Voorzitter deelexamencommissie AvTI Vicevoorzitter Examencommissie	01-09-2016 tot 01-09-2017
TON TEPE, LID	Extern lid Voorzitter deelexamencommissie SA	01-09-2015 tot 01-09-2016 01-09-2016 tot 01-09-2017
JOHAN WALHOUT, LID	Voorzitter deelexamencommissie DA	01-09-2014 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
PAUL VADER	Voorzitter deelexamencommissie DA	01-09-2016 tot 01-09-2017
GERDA VAN DEN BEEMT-DENISSEN, LID	Voorzitter deelexamencommissie DRA	01-09-2016 tot 01-09-2017
BAS DE MOOR, LID	Extern lid Juridische expertise	01-09-2015 tot 01-09-2016 01-09-2016 tot 01-09-2017
LOES-LIEVENSE-TAX, LID † 09-03-2016	Medewerker ondersteunende diensten	01-09-2015 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
NANCY STANGE	Medewerker ondersteunende diensten	01-01-2017 tot 01-01-2018
WIM T. KOREVAAR, LID	Docent lid Fraudezaken	01-09-2013 tot 01-09-2015 01-09-2015 tot 01-09-2016
CARIEN DU PON, LID	Voorzitter Toetscommissie	01-09-2015 tot 01-09-2016

2. STRUCTUUR EXAMENCOMMISSIE



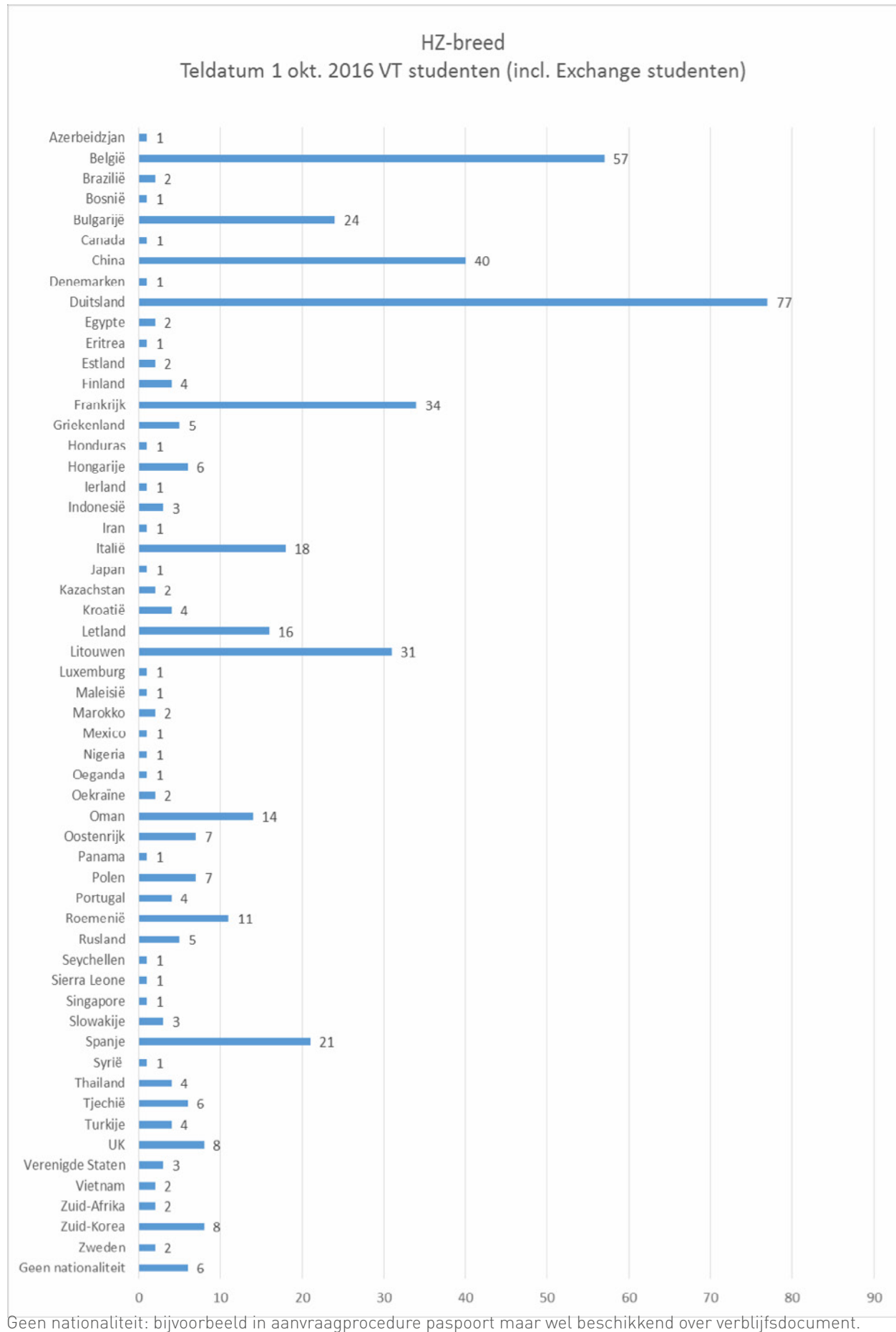
3. PARTNERINSTELLINGEN UITWISSELING 2015-2016

COUNTRY	PARTNER UNIVERSITY	OUTGOING	INCOMING
AUSTRIA	Fachhochschule Krems	1	2
	Fachhochschule Kufstein	3	3
	Fachhochschule Wien	2	2
	Fachhochschule Vorarlberg	1	
BELGIUM	Artevelde Hogeschool	2	
	Thomas More	1	
	Howest		
	AP Hogeschool Antwerpen	3	
BRASIL	Univali	3	
CANADA	Capilano University	3	1
	Fanshawe College	5	1
	Kwantlen Polytechnic University		1
	Mount Royal University	2	1
	Okanagan College	6	2
	St. Lawrence University	1	
	University of Waterloo	5	7
CHILE	Universidad Mayor	1	
CHINA	Jinan University	1	2
	Shanghai Ocean University	1	
CZECH REPUBLIC	Institute of Finance & Administration Prague		1
DENMARK	University of Southern Denmark	2	1
FINLAND	Laurea UAS	4	
	Metropolia UAS	3	3
	Novia UAS*	4	2
	Satakunta UAS*		1
FRANCE	Ecole de management de Normandie		
	Edhec Business School	1	4
	IDRAC	2	
	IPAC	4	3
	IPAG	1	2
	Université de Pau		2
	Université Paris- Est-Créteil		
GERMANY	Berufsakademie Mosbach	1	2
	Deggendorf Institute of Technology*	1	1
	Fachhochschule Bremen	2	
	Fachhochschule Dortmund		
	Frankfurt UAS*	4	2
	Hof University*		1
HONGKONG	Hang Seng Management College*		3
INDIA	IILM*		
INDONESIA	Universitas Budi Luhur		
	ITS*	1	
ITALY	Università di Ferrara	1	2
JAPAN	Osaka Gakuin University		
	Saitama University	3	1

COUNTRY	PARTNER UNIVERSITY	OUTGOING	INCOMING
LATVIA	School of Business Administration Turiba	1	
MEXICO	Cetys		3
	Technologico de Monterrey	1	1
NORWAY	Oslo & Akershus University College	1	
	Lillehammer University College		
POLAND	Wroclaw University of Technology		
	University of Economics Katowice		1
RUSSIA	St. Petersburg State pol. University	1	
SINGAPORE	Nanyang Polytechnic	1	2
SOUTH-KOREA	Chung-Ang University	5	4
	Dongguk University	5	7
	Korea University	2	1
SPAIN	Universidad de Barcelona	4	
	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	4	2
	Universidad de Zaragoza	2	1
	Universidad de Cadiz	1	
	Universidad Catolica de Murcia	4	1
	Universidad Francisco de Vitoria	1	
	Universidad Loyola Andalucía	4	
	Universitat de Illes Balears	2	
SWEDEN	University West	6	
THAILAND	King Mongkut's University	2	1
TURKEY	Anadolu University	2	
	Bahcesehir University	7	1
US	Calvin College		
	Dowling College		
	Texas State University of San Antonio	2	
	Western Kentucky University	2	1
TOTAAL		135	81

* nieuwe partner

4. HERKOMST INTERNATIONALE STUDENTEN HZ



5. INTERNATIONALE BEURZEN 2016

Erasmus+ is het EU-programma voor onderwijs, beroepsopleidingen, jeugdzaken en sport voor 2014- 2020. Sinds de invoering van het programma vindt de eindrapportage 1x per 2 jaar plaats. Dit betekent dat de eindrapportage in zal plaatsvinden in 2017. Onderstaand overzicht is dan ook onder voorbehoud en vormt een weergave van de registratie op dit moment in de Erasmus+ Mobility Tool.

TOTAALOVERZICHT REALISATIE ERASMUS+ 2015-2016		
	AANTAL DEELNEMERS	TOTAALBEDRAG REALISATIE
Studie	69	€ 70.006
Stage	76	€ 134.614
Onderwijsopdrachten	1	€ 435
Stafraining	1	€ 575
Organisational support		€ 45.200
TOTAAL SUBSIDIE		€ 250.830

HZ-BEURS

HZ-Beurs studie 2016

2e sem 15/15	24 studenten	€ 10800
1e sem 16/17	21 studenten	€ 9450
Totaal 2016	45 studenten	€ 20250

HZ-Beurs stage 2016

2e sem 15/16	47 studenten	€ 21150
1e sem 16/17	19 studenten	€ 8550
Totaal 2016	66 studenten	€ 29700

HOLLAND SCHOLARSHIP

Het Holland Scholarship is een beurs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De beurs is bedoeld voor studenten die willen studeren, stage lopen of onderzoek willen verrichten buiten de Europese Economische Ruimte (EER). Daarnaast kunnen ook studenten die van buiten de EER komen en een voltijds studie aan HZ willen volgen, een beroep doen op de Holland Scholarship. De beurs betreft een eenmalige uitkering van € 1250,- per persoon waarvan OCW de helft bekostigt. Voor uitgaande studenten zijn 14 beurzen van € 1250,- toegekend. Voor inkomende studenten van buiten de EER zijn zes beurzen à € 5000,- beschikbaar gesteld. HZ heeft drie niet-EER studenten mogen ontvangen. De overige vier aanvragen voldeden niet aan de in het reglement gestelde voorwaarden voor toekenning van deze beurs.

VSBFONDS BEURS

VSBFonds stelt elk jaar een groot aantal beurzen beschikbaar voor studenten die aantoonbaar betrokken zijn bij hun omgeving en die zich graag verder willen ontwikkelen. Vanuit HZ heeft Sharon Thiry van de opleiding Vitaliteitsmanagement & Toerisme een beurs van € 10.000,- toegekend gekregen ten behoeve van een studie aan de NOVA School of Business & Economics in Portugal.

6. INVESTERINGEN T.B.V. PROFESSIONALISERING

TOTALEN	OUT-OF-POCKET	TIJD	SUBTOTAAL
HZ BASISKWALIFICATIES	€ 68.949,00	€ 5.976,79	€ 74.925,79
OVERIGE SCHOLING	€ 41.166,33	€ 500,00	€ 41.666,33
KOSTEN HZ ACADEMY - LOONKOSTEN, CATERING, ZAALHUUR	€ 7.674,76	€ 0,00	€ 7.674,76
TOTAAL	€ 117.790,09	€ 6.476,79	€ 124.266,88

7. KOSTEN INCOMPANY PROFESSIONALISERING

KOSTEN HZ ACADEMY 2016			
TRAININGEN INTERN	KOSTEN OUT OF POCKET	TIJD INTERNE TRAINERS	(SUB)TOTAAL
SKE/BKE	€ 10.462,50	€ 0,00	€ 10.462,50
Quickstart	€ 0,00	€ 2.400,00	€ 2.400,00
Pedagogisch didactische vaardigheden	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Onderzoeksvaardigheden M1	€ 0,00	€ 3.561,25	€ 3.561,25
Cambridge Engels	€ 15.382,00	€ 0,00	€ 15.382,00
Subtotaal HZ- label	€ 25.844,50	€ 5.961,25	€ 31.805,75
Training verzuim voor leidinggevend	€ 1.220,00	€ 0,00	€ 1.220,00
Training arbeidsrecht	€ 2.413,95	€ 0,00	€ 2.413,95
Training boeiend voorlichten	€ 393,25	€ 0,00	€ 393,25
Omgaan met agressie	€ 7.350,10	€ 0,00	€ 7.350,10
Secretaresse digitaal	€ 3.463,98	€ 0,00	€ 3.463,98
Studiekeuzecheck	€ 0,00	€ 200,00	€ 200,00
Excel	€ 1.239,00	€ 0,00	€ 1.239,00
Subtotaal diverse trainingen	€ 16.080,28	€ 200,00	€ 16.280,28
Medewerkersdag	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Diversen, o.a. catering, zaalhuur, HZ Academy	€ 15.929,25	€ 0,00	€ 15.929,25
Subtotaal kosten HZ Academy	€ 15.929,25	€ 0,00	€ 15.929,25
TOTAAL	€ 57.854,03	€ 6.161,25	€ 64.015,28
Onderverdeling kosten trainingen intern			
TOTALEN	Out-of-pocket	Tijd	Subtotaal
HZ- label	€ 25.844,50	€ 5.961,25	€ 31.805,75
Diverse trainingen	€ 16.080,28	€ 200,00	€ 16.280,28
Medewerkersdag	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Kosten HZ Academy : catering, zaalhuur etc.	€ 15.929,25	€ 0,00	€ 15.929,25
TOTAAL	€ 57.854,03	€ 6.161,25	€ 64.015,28

8. KOSTEN INDIVIDUELE PROFESSIONALISERING

KOSTEN INDIVIDUELE SCHOLING 2016		
INDIVIDUELE SCHOLING	Out of pocket	
Studiekosten, coachingskosten	€ 277.040,74	(excl. aftrek beurs: € 294.734,74)
Lidmaatschappen beroepsverenigingen	€ 15.430,44	
Reiskosten	€ 18.222,37	
Studieboeken	€ 96.440,62	
Congressen, bijeenkomsten	€ 48.822,59	
TOTAAL	€ 455.956,76	
INDIVIDUELE SCHOLING	Kosten Tijd	
Masters (incl. aftrek beurs)	€ 286.361,00	(excl. aftrek beurs: € 382.797)
Promotietrajecten	€ 149.597,00	
Deskundigheidsbevordering (OP)	€ 585.500,00	40 uur o.b.v. omvang, cf cao en staffel
Deskundigheidsbevordering (AOP)	€ 206.720,00	40 uur o.b.v. omvang, cf cao en staffel
TOTAAL	€ 1.228.178,00	
TOTALEN		
Totaal out of pocket 2016	€ 513.810,79	
Totaal tijd 2016	€ 1.234.339,25	
Totaal 2015	€ 1.748.150,04	
Getotaliseerd jaarinkomen HZ 2016	€ 20.990.298,00	
6% van jaarinkomen is	€ 1.259.417,88	

9. PLANNING EN VERANTWOORDING DECENTRALE ARBEIDSVoorwaardenMIDDELEN

	PLANNING (€)	VERANTWOORDING (€)
Collectieve IPAP 0-80%	€ 47.000,00	€ 53.963,00
Werkgeversbijdrage activiteiten HZ- Fun	€ 15.000,00	€ 13.669,00
VITALITEIT EN GEZONDHEID		
Bedrijfsfitness	€ 7.500,00	€ 4.290,00
Mentale en lichamelijk fitheid	€ 15.000,00	€ 11.618,00
Facilitering pilotteam HZ- Vitality	€ 10.000,00	€ 13.617,00
Begeleiding/monitoring startende docenten	€ 15.000,00	€ 18.900,00
DOELGROEPENBELEID		
Arbeidsgehandicapten (fysieke belemmeringen wegnemen)	€ 40.000,00	€ 40.000,00
Inzet arbeidsformatie met WSW-indicatie	€ 15.000,00	€ 20.148,00
WOON-WERKVERKEER EN TUNNELVERGOEDING		
Woon- werkverkeer (boven cao)	€ 70.000,00	€ 101.933,00
Woon- werkverkeer doelgroep tunnel-vergoeding	€ 8.000,00	€ 6.587,00
Kinderopvang (0,5%)	€ 80.000,00	€ 87.054,00
Betaald ouderschapsverlof	€ 3.500,00	€ 13.214,00
TOTAAL	€ 326.000,00	€ 384.993,00

10. PARTICIPATIEBANEN

PARTICIPATIEBANEN	2016
2 medewerkers	1,4 fte

Waarvan één medewerker op detachingsbasis vanuit werkbedrijf met ingang van 19-04-2016 en de andere medewerkers in tijdelijke dienst op HZ contracten met ingang van 13-09-2016. Beide medewerkers zijn facilitair medewerker bij HZ-Catering. In 2016 is tevens een derde vacature opengesteld die in 2017 is ingevuld. Doelstelling is op termijn 16 plaatsen te creëren.

11. NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR

DE HEER IR. A.P. (ADRI) DE BUCK – VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties – uit hoofde van voorzitterschap College van Bestuur HZ

- Voorzitter Raad van Commissarissen The Work Zone (TWZ)
- Directeur HZ University of Applied Sciences Holding B.V.
- Lid ledenraad SURF (vertegenwoordiging hoger beroepsonderwijs)
- Lid bestuursoverleg ICT en Onderwijs van SURF
- Lid programmaraad Operationeel Programma Zuid (OP-Zuid)
- Lid onderwijscommissie Brabants Zeeuws Werkgeversoverleg (BZW)
- Lid Wetenschappelijke Raad Zeeland (WRZ)
- Lid bestuurscommissie ICT en bestuurscommissie Onderwijs Vereniging Hogescholen
- Lid bestuur Huis van de Techniek
- Lid bestuur en penningmeester Kennis Netwerk Delta Water (KNDW)
- Voorzitter bestuurlijk overleg Zeeland Centraal
- Lid overleg Onderwijs en Arbeidsmarkt

Overige nevenfuncties

- Bestuurslid De Maatschappij afdeling Zeeland

J.L. (JOHN) DANE MSC BA – LID COLLEGE VAN BESTUUR

Nevenfuncties

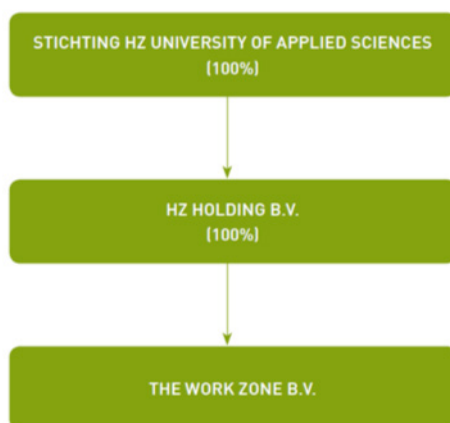
- Penningmeester bestuur Stichting Foodport Zeeland (uit hoofde lid College van Bestuur)
- Bestuurslid DCO (uit hoofde lid College van Bestuur)
- Voorzitter Zeeland Connect
- Interim voorzitter bestuur Stichting Kunst en Cultuur Vlissingen, de Cultuurwerf
- Adviseur/statutair directeur Agrojuice Holding B.V. (betaald)

SECRETARISSEN COLLEGE VAN BESTUUR

De heer mr. M. (Rien) de Klerk - m.de.klerk@hz.nl

Mevrouw K.C (Eline) Roelse MSc – eline.roelse@hz.nl

12. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DEELNAME TWZ - HZ



13. SAMENSTELLING HOGESCHOOLRAAD 2016

PERSONEELSGELEEDING 2016

Naam	Academie	Benoeming
Peter Meiboom ^{1/4}	Dienst Onderwijs & Kwaliteit	Gehele jaar
Ronald Boerkoel	Academie voor Economie & Management	Tot 31-07-2016
Brigitte de Bruyckere	Academie voor Zorg & Welzijn	Gehele jaar
Rob Goosen	De Ruyter Academy	Gehele jaar
Peter van der Heide	Academie voor Techniek & Innovatie	Gehele jaar
Dorieke Kuipers ²	Dienst Onderwijs & Kwaliteit	Tot 31-07-2017
Caroline Schuurman ^{2/4}	Dienst Student Campusvoorziening & Studentenvoorzieningen	Gehele jaar
Paul de Vos	Academie bureau Academie voor Economie & Management	Gehele jaar
Bregje Weeda	Academie voor Economie & Management	Per 01-09-2016
Adée de Rover	Academie voor Zorg & Welzijn	Per 01-09-2017
Bouwe Postma	Academie voor Economie & Management	Per 01-09-2017

STUDENTENGELEEDING 2016

Ruben Altorffer	De Ruyter Academy	Tot 31-07-2016
Manon Bosse ³	Academie voor Educatie & Pedagogiek	Tot 01-02-2016
Quinten Bosveld	Academie voor Economie & Management	Tot 31-07-2016
Robin de Rooij	Academie voor Technologie & Innovatie	Tot 31-07-2016
Thomas de Rooij ⁴	Academie voor Techniek & Innovatie	Gehele jaar
Hedzer Spaans	Delta Academy	DB lid per 01-02-2016
Luc Verstege	Delta Academy	Tot 01-02-2016
Nicolien van Dam	Academie voor Economie & Management	Tot 31-07-2016
Eugène Hoeven	Academie voor Economie & Management	Per 01-02-2016
Kayleigh Lambregt	Academie voor Economie & Management	Gehele jaar
Bryan Verhage	Academie voor Technologie & Innovatie	Per 01-02-2016
Yvette Walraven	Academie voor Economie & Management	Per 01-02-2016
Xanne Weijers	Academie voor Economie & Management	Per 01-02-2016

1 Voorzitter

2 Secretaris / budgethouder

3 Bestuurslid studentengeleding

4 Dagelijks Bestuur



JAAAR REKENING

20

JAAARSTUKKEN

16

INHOUDSOPGAVE

Pagina

Financiële positie	108
Resultaat	109

JAARREKENING

B1 Grondslagen	110
B2 Kengetallen	115
B3 Balans per 31 december 2016	116
B4 Staat van baten en lasten 2016	118
B5 Kasstroomoverzicht 2016	119
B6 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2016	120
B7 Niet uit de balans blijkende verplichtingen	130
B8 Overzicht verbonden partijen	132
B9 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2016	133
B10 Wet normering topinkomens	140
B11 Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW	145

OVERIGE GEGEVENS

C1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	148
--	-----

BIJLAGE(N)

D1 Gegevens over de rechtspersoon	
-----------------------------------	--

FINANCIËLE POSITIE

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

Vergelijkend balansoverzicht

	31-12-2016		31-12-2015	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Materiële vaste activa	16.059.054	29,1	15.209.211	31,3
Financiële vaste activa	2.209.970	4,0	2.101.993	4,4
Vorraden	19.020	-	11.930	-
Vorderingen	4.584.073	8,3	5.172.275	10,6
Effecten	2.013.567	3,7	2.384.235	4,9
Liquide middelen	30.267.574	54,9	23.715.440	48,8
	<u>55.153.258</u>	<u>100,0</u>	<u>48.595.084</u>	<u>100,0</u>
PASSIVA				
Eigen vermogen	23.986.442	43,5	20.576.094	42,3
Voorzieningen	2.593.169	4,7	2.308.533	4,8
Langlopende schulden	11.142.374	20,2	9.852.678	20,3
Kortlopende schulden	17.431.273	31,6	15.857.779	32,6
	<u>55.153.258</u>	<u>100,0</u>	<u>48.595.084</u>	<u>100,0</u>

RESULTAAT

Het resultaat over 2016 bedraagt € 3.410.348 tegenover € 5.251.057 over 2015. De resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
Baten			
(Rijks)bijdragen OCW	33.188.819	33.260.287	32.721.221
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.636.456	1.781.390	1.423.057
Collegegelden	9.633.024	9.438.599	9.428.335
Baten werk i.o.v. derden	2.106.457	1.626.014	1.776.115
Overige baten	1.651.195	1.984.925	1.765.538
Totaal baten	48.215.951	48.091.215	47.114.266
Lasten			
Personele lasten	32.486.202	34.354.800	30.735.949
Afschrijvingen	1.410.358	2.280.749	1.404.265
Overige materiële lasten	10.603.395	10.148.732	8.988.838
Totaal lasten	44.499.955	46.784.281	41.129.052
Saldo baten en lasten	3.715.996	1.306.934	5.985.214
Financiële baten en lasten	-413.100	-404.836	-862.903
	3.302.896	902.098	5.122.311
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	107.452	100.000	128.746
Resultaat baten en lasten	3.410.348	1.002.098	5.251.057

B1 Grondslagen

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening

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 2015 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 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.

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.

Activiteit:

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").

Vergelijking voorgaand jaar:

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Reserves:

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 dekkingsgraad, berekend volgens de tot en met 2016 gehanteerde rekenmethode, nam bij de Stichting Pensioenfonds ABP af van 97,2 tot 96,6 procent. Met ingang van 1 januari 2015 zijn alle pensioenfonds verplicht gebruik te maken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'. Deze daalde van 98,7% eind 2015 naar 91,7% per ultimo 2016.

Herstelplan:

ABP werd, net als vele andere pensioenfonds, in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Daarom is een herstelplan opgesteld, waarin staat wat wordt gedaan om de financiële situatie binnen 5 jaar te verbeteren. Dit plan is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank, de toezichhouder van de Nederlandse pensioenfonds.

In het herstelplan van maart 2016 (dat is gebaseerd op de situatie van eind 2015) is berekend hoe ABP de financiële situatie in 11 jaar tijd kan herstellen. Dit betekent dat eind 2026 de beleidsdekkingsgraad ongeveer 128% moet zijn. Dit is in lijn met de wettelijke regels voor pensioenfonds. Heeft ABP een lagere beleidsdekkingsgraad dan 128%, dan is sprake van een tekort. Zolang de financiële situatie onvoldoende blijft, moet ABP ieder jaar een nieuw herstelplan opstellen en indienen bij DNB.

In het herstelplan benoemt ABP de elementen die van invloed zijn op haar financiële situatie, zoals de hoogte van de premie, de uitkering van de pensioenen, verhoging of verlaging van de pensioenen, de hoogte van de rente en het verwachte rendement. Deze zijn tot en met 2026 berekend. Uit berekeningen komt naar voren dat de financiële situatie van ABP dan voldoende is.

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 2016 (en 2015) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Voorzieningen:

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de jubileumvoorziening die gewaardeerd wordt tegen de contante waarde.

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

Overige vlottende activa en passiva:

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.

Grondslagen voor resultaatbepaling:

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.

	2016	2015
Is er sprake van een stelselwijziging?	Nee	Nee
Is er sprake van een fusie / overgang?	Nee	Nee

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. De effecten kunnen worden beschouwd als zeer liquide beleggingen. 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.

B2 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.

	Norm inspectie	Norm OCW	2016	2015
Liquiditeit (Vlottende activa/kortlopende schulden)	0.5	>0.5 < 1.5	2,12	1,97
Quick ratio Vlottende activa - voorraden/kortlopende schulden	-	-	2,11	1,97
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)	30%	>10% <50%	43,49	42,34
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)	-	-	48,19	47,09
Rentabiliteit (saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten * 100%)	2 jaar < -5%	>-1% < 5%	7,07	11,15
Personele lasten / totale lasten	-	-	73,00	74,73
Materiële lasten / totale lasten	-	-	27,00	25,27

B3 BALANS PER 31 DECEMBER 2016

Na resultaatbestemming

	31 december 2016		31 december 2015	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
<u>Materiële vaste activa</u>				
Gebouwen en verbouwingen	5.350.946		4.509.359	
Terreinen (incl. inrichting)	8.141.119		8.153.015	
Inventaris en apparatuur	2.566.989		2.546.837	
		16.059.054		15.209.211
<u>Financiële vaste activa</u>				
Groepsmaatschappijen		2.209.970		2.101.993
		18.269.024		17.311.204
Vlottende activa				
<u>Vorraden</u>		19.020		11.930
<u>Vorderingen</u>				
Debiteuren	670.671		935.019	
Groepsmaatschappijen	15.355		13.725	
Studenten	2.971.445		3.096.964	
Overige overheden	214.082		251.511	
Overige vorderingen	434.198		704.257	
Overlopende activa	288.997		180.554	
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-10.675		-9.755	
		4.584.073		5.172.275
<u>Effecten</u>		2.013.567		2.384.235
<u>Liquide middelen</u>		30.267.574		23.715.440
		36.884.234		31.283.880
TOTAAL ACTIVA		55.153.258		48.595.084

	31 december 2016		31 december 2015	
	€	€	€	€
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	1.174.288		-64.330	
Bestemmingsreserves (publiek)	20.602.709		18.538.431	
Bestemmingsreserves (privaat)	2.209.445		2.101.993	
		23.986.442		20.576.094
Voorzieningen				
Personeelsvoorzieningen	1.649.895		1.391.393	
Overige voorzieningen	943.274		917.140	
		2.593.169		2.308.533
Langlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	1.947.500		-	
Langlopende schuld aan OCW	9.194.874		9.852.678	
		11.142.374		9.852.678
Kortlopende schulden				
Kredietinstellingen	570.000		-	
Crediteuren	2.088.386		1.407.276	
Ministerie van OCW	1.195.867		1.195.867	
Schulden aan groepsmaatschappijen	65.631		83.764	
Belastingen en premies soc. verzekering	1.364.539		1.237.174	
Schulden terzake van pensioenen	306.713		299.803	
Overige schulden en overlopende passiva	11.840.137		11.633.895	
		17.431.273		15.857.779
TOTAAL PASSIVA		<u>55.153.258</u>		<u>48.595.084</u>

B4 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2016

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen	33.188.819	33.260.287	32.721.221
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.636.456	1.781.390	1.423.057
College-, cursus-, les- en examengelden	9.633.024	9.438.599	9.428.335
Baten werk i.o.v. derden	2.106.457	1.626.014	1.776.115
Overige baten	1.651.195	1.984.925	1.765.538
Totaal baten	48.215.951	48.091.215	47.114.266
Lasten			
Personeelslasten	32.486.202	34.354.800	30.735.949
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.410.358	2.280.749	1.404.265
Huisvestingslasten	1.174.093	1.313.175	1.119.689
Overige lasten	9.429.302	8.835.557	7.869.149
Totaal lasten	44.499.955	46.784.281	41.129.052
Saldo baten en lasten	3.715.996	1.306.934	5.985.214
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	149.497	350.000	397.634
Financiële lasten	562.597	754.836	1.260.537
Financiële baten en lasten	-413.100	-404.836	-862.903
	3.302.896	902.098	5.122.311
Resultaat deelnemingen	107.452	100.000	128.746
Resultaat baten en lasten	3.410.348	1.002.098	5.251.057

B5 KASSTROOMOVERZICHT 2016

	2016		2015	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		3.715.996		5.985.214
<u>Aanpassingen voor:</u>				
Afschrijvingen	1.410.358		1.404.265	
Mutaties voorzieningen	284.636		308.823	
		1.694.994		1.713.088
<u>Veranderingen vlottende middelen:</u>				
- Voorraden	-7.090		-2.565	
- Vorderingen	588.202		-302.384	
- Effecten	370.668		8.245	
- Kortlopende schulden	1.572.969		-292.100	
		2.524.749		-588.804
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.935.739		7.109.498
Ontvangen interest	149.497		397.634	
Betaalde interest	-24.534		-82.775	
		124.963		314.859
Kasstroom uit operationele activiteiten		8.060.702		7.424.357
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-2.262.998		-4.800.902	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2.797		3.013	
		-2.260.201		-4.797.889
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Opname langlopende schuld	2.517.500		0	
Aflossing (inclusief mutatie kortlopend deel)	-1.765.867		-4.609.376	
		751.633		-4.609.376
Mutatie liquide middelen		6.552.134		-1.982.907
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:				
Beginstand liquide middelen	23.715.440		25.698.347	
Mutatie liquide middelen	6.552.134		-1.982.907	
<u>Eindstand liquide middelen</u>		30.267.574		23.715.440

B6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS PER 31 DECEMBER 2016**1 ACTIVA****VASTE ACTIVA**

	Gebouwen en verbouwingen	Terreinen (incl. inrichting)	Inventaris en apparatuur	Totaal
	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Verkrijgingsprijs	29.554.117	8.990.736	15.075.615	53.620.468
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-25.044.758	-837.721	-12.528.778	-38.411.257
	<u>4.509.359</u>	<u>8.153.015</u>	<u>2.546.837</u>	<u>15.209.211</u>
<i>Mutaties</i>				
Investerings	1.418.797	-	844.201	2.262.998
Afschrijvingen	-577.210	-11.896	-821.252	-1.410.358
Desinvesteringen	-1.874.359	-	-6.283.533	-8.157.892
Afschrijving desinvesteringen	1.874.359	-	6.280.736	8.155.095
	<u>841.587</u>	<u>-11.896</u>	<u>20.152</u>	<u>849.843</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	29.098.555	8.990.736	9.636.283	47.725.574
Cum. afschrijvingen en bijz. waardevermindering	-23.747.609	-849.617	-7.069.294	-31.666.520
	<u>5.350.946</u>	<u>8.141.119</u>	<u>2.566.989</u>	<u>16.059.054</u>
<i>Afschrijvingspercentages</i>				%
Gebouwen				3,25 - 3,75
Terreinen (incl. inrichting)				0 - 10
Verbouwingen				10
OZB waarde gebouwen en terreinen				
Inventaris en apparatuur				10-25
<i>OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</i>			bedrag €	Peildatum
Vlissingen - Edisonweg 2-4 (geheel)			15.875.000	1-1-2016
Vlissingen - Boulevard Bankert 154			530.000	1-1-2016
Middelburg - Groene Woud 1-7			3.635.000	1-1-2016
			<u>20.040.000</u>	

Verzekerde waarde gebouwen

Vlissingen - Edisonweg 2-4 Vlissingen (geheel)	36.315.000
Vlissingen - Boulevard 154	2.545.000
Middelburg - Groene Woud 1-7	23.487.800
	<u>62.347.800</u>

Impairment

De komende jaren krijgt de HZ te maken met de gevolgen van de bevolkingskrimp. Momenteel wordt er uitgegaan van een daling van de studentenaantallen met circa 19%. De HZ bereidt zich zo goed mogelijk voor op deze verwachte ontwikkelingen. Dit gebeurt onder meer door het huisvestingsplan strategisch te beoordelen naar de beste vestigingslocatie.

Het HZ instellingsplan 2013-2017 bevat een concretisering van de strategie van de HZ. In 2014 is gestart met de implementatie hiervan. Centraal in het instellingsplan 2013-2017 staat de ontwikkeling van een nieuw onderwijsconcept. Dit betekent dat er andere eisen worden gesteld aan het onderwijs, de onderzoekgeving en de verbinding tussen beiden. Speerpunten uit dit nieuwe onderwijsconcept zijn een intensievere begeleiding van studenten, kleinschalig onderwijs en praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Om studenten een goede oriëntatie op hun beroepsomgeving te bieden, wordt in de opleidingen een directe verbinding gelegd tussen de real-life casuïstiek en de kennis en houding die nodig zijn voor de oplossing hiervan. Dit stelt eisen aan de studenten, de medewerkers en de leermiddelen, waaronder de onderwijsruimten op de diverse locaties van de HZ. De HZ streeft er tevens naar om het onderwijs op die plaatsen te organiseren waar dit het beste aansluit op het DNA van de zuidwestelijke Delta-regio. Het huidige onroerend goed voldoet niet aan de eisen die het nieuwe onderwijsconcept van de HZ hieraan stelt. Een grondige herinrichting van de locaties moet dan ook in gang gezet worden. Bedrijfseconomisch wordt een gebouwencomplex per locatie als Kasstroom Genererende Eenheid (=KGE) gezien. Dit houdt in dat een belangrijk deel van de gebouwen op de Edisonweg (hoofdvestiging) in 2025 gesloopt zal moeten worden om plaats te maken voor nieuwbouw die aan de hieraan te stellen onderwijskundige eisen voldoet. Om dezelfde redenen zal het huidige pand aan de Boulevard Bankert 154 plaatsmaken voor nieuwbouw.

Een deel van het complex Edisonweg zal in 2025 drastisch heringericht moeten worden, zodat ook die gebouwen voldoen aan bedoelde eisen. In die vastgoedontwikkeling moet ook rekening worden gehouden met het feit dat de HZ ook elders in Zeeland (Vlissingen: Boulevard Bankert 154, Middelburg: Het Groene Woud 1-3) onderwijslocaties gaat realiseren. Dit impliceert dat er circa 1.600 studenten op deze dislocaties onderwijs zullen gaan volgen. Genoemde ontwikkelingen hebben geleid tot een bijzondere waardevermindering van het gebouwencomplex op de hoofdlocatie Edisonweg 4. Het vertrek van ruim een derde deel van de studenten naar andere locaties heeft gevolgen voor het pand Edisonweg 4 als KGE. Om de bedrijfswaarde van de KGE Edisonweg 4 te bepalen zijn de kasstroomprognoses van 2017 tot en met 2025 doorgerekend waarbij in overeenstemming met de HZ rentabiliteitseisen uitgegaan is van een disconteringsvoet van 3%. In 2014 heeft dit bij de toen geldende disconteringsvoet van 4% tot een bijzondere waardevermindering van € 4.357.367 geleid.

Jaarlijks wordt vastgesteld of deze aannames nog juist zijn. In 2016 is dezelfde berekeningsmethodiek gevolgd. Dit heeft in dit jaar niet geleid tot een nieuwe correctie op de bedrijfswaarde.

Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 1 januari 2016	Investerings	Des- investerings	Resultaat 2016	Boekwaarde per 31 december 2016	Belang
	€	€	€	€	€	%
HZ Holding B.V.	2.102.518	-	-	107.452	2.209.970	100

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2016	31-12-2015
	€	€
Voorraden		
Voorraad kantine / HZ-shop	18.173	10.592
Voorraad T-tag	847	1.338
Totaal voorraden	<u>19.020</u>	<u>11.930</u>
Vorderingen		
Debiteuren	670.671	935.019
<i>Groepsmaatschappijen:</i>		
TWZ B.V.	15.355	13.725
Studenten	2.971.445	3.096.964

De vorderingen op studenten ad € 2.971.445 (2015: € 3.096.964) bestaan voornamelijk uit te innen college- en cursusgelden, in verband met gespreide betaling.

Overige overheden:

Provincie Zeeland	197.826	121.800
Ministerie van Economische Zaken	-	47.519
<i>Overige semi-overheden:</i>		
Betalingsautoriteit Interreg IV c.q. III	16.256	82.192
Totaal overige overheden	214.082	251.511

Overige vorderingen:

Te vorderen overige projectsubsidies	35.399	87.559
Diverse waarborgsommen	7.205	7.205
Nog te ontvangen rente	139.244	360.232
Te factureren bedragen	210.429	182.270
Overige vorderingen	41.921	66.991
Totaal overige vorderingen	434.198	704.257

Overlopende activa:

Vooruitbetaalde kosten en aanbetalingen	287.108	175.417
Verstrekte reisvoorschotten personeel	1.889	5.137
Totaal overlopende activa	288.997	180.554

Voorziening wegens oninbaarheid

Stand per 1 januari	-9.755	-12.284
Dotatie	-4.894	-3.512
Onttrekking	3.974	6.041
Stand per 31 december	-10.675	-9.755

Totaal vorderingen

4.584.073	5.172.275
-----------	-----------

Effecten

De effecten staan ter vrije beschikking van de stichting.

	Boekwaarde 31-12-2015	Investering	Desinvestering	Koersresultaat	Boekwaarde 31-12-2016
	€	€	€	€	€
Obligaties	2.384.235	-	-300.000	-70.668	2.013.567

	31-12-2016	31-12-2015
	€	€
Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	30.264.629	23.714.607
Kasmiddelen	2.945	833
	<u>30.267.574</u>	<u>23.715.440</u>

Bij de ING bank wordt een betaalrekening aangehouden met een kredietfaciliteit van nihil (vj: nihil).

Bij de betaalrekening van de Rabobank is de kredietfaciliteit nihil.

De liquide middelen staan voor € 30.267.574 ter vrije beschikking van de stichting.

PASSIVA

	31-12-2016	31-12-2015
	€	€
Eigen vermogen		
Algemene reserve	1.174.288	-64.330
Bestemmingsreserves publiek	20.602.709	18.538.431
Bestemmingsreserves privaat	2.209.445	2.101.993
	<u>23.986.442</u>	<u>20.576.094</u>

	Saldo 31-12-2015	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Saldo 31-12-2016
Algemene reserve (publiek)	-64.330	1.238.618	-	1.174.288
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve huisvestingsbeleid	17.755.042	2.302.811	-	20.057.853
Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie	783.389	-238.533	-	544.856
	<u>18.538.431</u>	<u>2.064.278</u>	<u>-</u>	<u>20.602.709</u>
Bestemmingsreserves deelnemingsresultaat				
Deelnemingsresultaat	2.101.993	107.452	-	2.209.445
	<u>20.576.094</u>	<u>3.410.348</u>	<u>-</u>	<u>23.986.442</u>

De verdeling van het exploitatiesaldo over 2016 is vooruitlopend op de goedkeuring door het bestuur voorlopig als volgt in deze jaarrekening verwerkt.

€ 1.238.618 toevoegen aan de algemene bedrijfsreserve, € 2.302.811 toevoegen aan de bestemmingsreserve huisvesting, € 238.533 afboeken van de bestemmingsreserve Centre of Expertise Deltatechnologie en het resterende bedrag ad € 107.452 toevoegen aan de bestemmingsreserve privaat.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31-12-2016.

Bestemmingsreserve huisvesting

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.

Reserve Centre of Expertise Deltatechnologie

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 privaats gevormd ter hoogte van de waarde van de deelneming in HZ Holding B.V., waarin private activiteiten worden ontplooid.

	31-12-2016	31-12-2015
	€	€
Voorzieningen		
Wachtgelden	1.649.895	1.391.393
Overige voorzieningen	943.274	917.140
	<u>2.593.169</u>	<u>2.308.533</u>

	Saldo 31-12-2015	Dotatie 2016	Onttrekking 2016	Vrijval 2016	Saldo 31-12-2016
	€	€	€	€	€
Personeelsvoorzieningen					
Wachtgelden - wettelijk deel	168.698	149.119	-102.242	-	215.575
Wachtgelden - bovenwettelijk	119.462	2.183	-26.247	-33.099	62.299
	<u>288.160</u>	<u>151.302</u>	<u>-128.489</u>	<u>-33.099</u>	<u>277.874</u>
Voorziening WGA	811.375	142.745	-157.498	-39.188	757.434
Voorz. jubileumuitkeringen	291.858	63.914	-19.695	-14.201	321.876
Voorziening ws-regeling	-	292.711	-	-	292.711
Personeelsvoorzieningen	<u>1.391.393</u>	<u>650.672</u>	<u>-305.682</u>	<u>-86.488</u>	<u>1.649.895</u>
Overige voorzieningen					
Voorziening onderhoud	917.140	100.000	-73.866	-	943.274
Totaal voorzieningen	<u>2.308.533</u>	<u>750.672</u>	<u>-379.548</u>	<u>-86.488</u>	<u>2.593.169</u>

Voorziening wachtgelden (wettelijk+bovenwettelijk)

Deze voorziening is opgenomen voor zowel het wettelijk- als het bovenwettelijk deel van de WW-kosten van (ex)medewerkers die voor rekening van de HZ komen. Vanaf 1 januari 2007 wordt ook het wettelijk deel van de WW-kosten van (ex)medewerkers rechtstreeks bij HZ in rekening gebracht.

Voorziening WGA

Deze voorziening is getroffen voor de loonkosten van medewerkers die in het kader van het eigen risicodragerschap WGA voor rekening van HZ komen.

Voorziening jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen is vastgesteld conform de richtlijnen uit artikel H5 van de Cao voor het hoger beroepsonderwijs 2012-2013, welke bepaalt dat de werkgever de werknemer bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en een 50-jarig ambtsjubileum een gratificatie toekent ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1%.

Voorziening ws-regeling

Deze voorziening is getroffen voor de loonkosten van medewerkers met wie is overeengekomen dat zij gebruik maken van de op grond van de CAO-HBO bestaande regeling werktijdvermindering senioren.

Voorziening onderhoud

Deze voorziening is bestemd voor groot onderhoud. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op het onderhoudsplan. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Waarborgfonds

De HZ heeft zich d.d. 10 maart 1994 middels een overeenkomst van aansluiting aangesloten bij de Stichting Waarborgfonds HBO te 's-Gravenhage. Deze stichting heeft ten doel zich borg te stellen ten gunste van de geldgevers voor geldleningen die worden verkregen door de hogescholen voor zover het betreft de bekostigde instellingen als bedoeld in artikel 1.8 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek.

Ingevolge de gesloten standaardovereenkomst van borgtocht artikel 7, heeft de HZ zich verbonden niet zonder schriftelijke toestemming van de Stichting Waarborgfonds HBO, de aan de hogeschool toebehorende registergoederen te vervreemden of met enig recht te bezwaren. Voorts dient de hogeschool, indien zij haar verplichtingen uit de geborgde overeenkomsten niet kan nakomen, een recht van hypotheek aan de Stichting Waarborgfonds HBO te verstrekken tot zekerheid van het regresrecht van de Stichting Waarborgfonds HBO.

In 2014 is dit waarborgfonds ontmanteld.

Per 15 november 2014 is artikel 2.15 van de Wet Hoger Onderwijs niet meer van toepassing. Dit houdt in dat de verplichte aansluiting van de hogescholen is komen te vervallen. De stichting wordt nog in stand gehouden om de lopende verplichtingen af te wikkelen. In verband hiermee is een (tweede) uitkering gedaan aan de HZ University of Applied Sciences ad € 273.893.

Het waarborgfonds heeft een bedrag van € 3.789.000 niet uitgekeerd, maar als reserve in de stichting gehouden. Dit in verband met de verdere afwikkeling, bestrijding belastingclaim en het storten van een garantiebedrag ad € 3.531.000 bij het Ministerie van OCW. Het aandeel van de HZ hierin bedraagt 1,1755%.

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Looptijd				
Personeelsvoorzieningen				
Wachtgelden - wettelijk deel	153.378	62.197	-	215.575
Wachtgelden - bovenwettelijk	52.586	9.713	-	62.299
	205.964	71.910	-	277.874
Voorziening WGA	139.057	402.979	215.398	757.434
Voorz. jubileumuitkeringen	19.044	123.327	179.505	321.876
Voorziening ws-regeling	91.963	200.747	-	292.710
	456.028	798.963	394.903	1.649.894
Overige voorzieningen				
Voorziening onderhoud	11.161	511.794	420.319	943.274
Totaal voorzieningen	467.189	1.310.757	815.222	2.593.168

Langlopende schulden

	Saldo lening 31-12-2015	Opname / mutatie 2016	Aflossingen 2017	Saldo lening 31-12-2016	Rente	Rest. looptijd in jaren
	€	€	€	€	%	
Kredietinstellingen						
ING rentevast lening 80.00.15.193	-	2.517.500	570.000	1.947.500	1,60	4
Langlopende schulden aan OCW						
Rekenschap '99-'02	7.882.950	430.498	956.792	7.356.656	-	9
Rekenschap '03	1.969.728	107.565	239.075	1.838.218	-	9
	9.852.678	538.063	1.195.867	9.194.874		
Totaal langlopende schulden	9.852.678	3.055.563	1.765.867	11.142.374		

Het in bovenstaand overzicht opgenomen bedrag onder 'aflossingen 2017' is verantwoord onder de post kortlopende schulden. Het in 2016 afgeloste bedrag ad € 1.765.867 was per 31 december 2015 voor een bedrag van € 1.195.867, zijnde de aflossing op de langlopende schulden aan OCW, verantwoord onder de kortlopende schulden. Het restant ad € 332.500 betreft de aflossingen in 2016 op de in dit jaar opgenomen nieuwe lening bij de ING-bank.

LENING ING-BANK

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

Deze lening kent een looptijd van vijf jaar en wordt vanaf 1 juni 2016 afgelost in 60 maandelijkse termijnen ad € 47.500. De volgende zekerheden zijn op deze lening van toepassing:

Het recht van hypotheek op:

1. Het perceel grond met schoolgebouw en verder toebehoren, gelegen te 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 4;
2. Het recht van eigendom, belast met het recht van erfpacht voor onbepaalde tijd ten behoeve van Stichting RPCZ, m.b.t. een perceel grond met parkeerterrein en groenvoorziening, gelegen te 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 2;
3. Het recht van eigendom, belast met het recht van erfpacht en recht van opstal voor onbepaalde tijd t.b.v. Stichting RPCZ, m.b.t. het perceel grond met daarop gebouwd voor rekening van opstaller een kantoorgebouw, gelegen nabij 4382 NW Vlissingen, Edisonweg 2;
4. Het perceel wegen, gelegen te Vlissingen, Edisonweg, kadastraal bekend gemeente Vlissingen, sectie K nummer 313.

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 blijvende 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 huidige rente-ontwikkelingen tot 0,89%. Door het ministerie van OCW zijn geen zekerheden gesteld.

	31-12-2016	31-12-2015
	€	€
Kortlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	570.000	-
Crediteuren	2.088.386	1.407.276
Ministerie van OCW	1.195.867	1.195.867
Schulden aan groepsmaatschappijen	65.631	83.764
Omzetbelasting	84.951	110.808
Loonheffing	1.008.166	893.189
Premies sociale verzekeringen	271.422	233.177
Schulden terzake van pensioenen	306.713	299.803
<i>Overige kortlopende schulden:</i>		
Accountants- en advieskosten	20.800	23.850
Te betalen salarissen/overwerk	33.704	35.906
Vooruitontvangen tuition fee en cost of living	138.355	138.633
Rente en kosten banken	8.695	6.481
Overige posten	467.432	418.951
	668.986	623.821
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	6.512.254	6.504.448
Vooruitontvangen bijdrage Ministerie OCW en Provincie Zeeland 'Passie'	1.522.859	1.522.859
Geoordeelde subsidies OCW	673.332	706.479
Erasmus/IP-gelden	142.477	110.378
Vooruitontvangen subsidiegelden	164.153	216.593
Vakantiegeld	996.447	936.900
Vakantiedagen	237.713	224.759
Overige posten	343.607	40.000
Innovatie Alliantie inzake div. Raak-projecten	578.309	747.658
	11.171.151	11.010.074
Totaal kortlopende schulden	17.431.273	15.857.779

Kredietinstellingen

Betreft het aflossingsdeel in 2017 van de leningen zoals opgenomen onder de langlopende schulden.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft 8/12e deel van de aan de studenten in rekening gebrachte collegegelden 2016/2017 respectievelijk 2015/2016.

B7 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Rechten:

Op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen bestaat een vordering ad € 283.306 ter zake van een niet ontvangen subsidie inzake loonbelasting, premies volksverzekeringen en ABP-premies over de maand december 1986. De vordering zal pas invorderbaar zijn indien de instelling in enig jaar besluit tot liquidatie over te gaan. Er wordt geen rente vergoed.

Servicecontracten:

Met Canon Nederland N.V. is, na een Europese aanbestedingsprocedure via het Diensten Centrum Onderwijs, een overeenkomst afgesloten voor de levering van Multifunctionals en Reprodiensten. Deze overeenkomst kent een looptijd van zestig maanden en is ingegaan op 1 januari 2017, derhalve eindigend op 31 december 2021. Het jaarlijks hiermee gemoeide bedrag is € 277.254 exclusief omzetbelasting. Dit genoemde bedrag kan vanaf 1 januari 2018 jaarlijks worden verhoogd met maximaal 1%.

Samenwerkingsovereenkomst:

Met de Stichting Zeeuwse Bibliotheek (ZB) te Middelburg is met ingang van 1 september 2011 een overeenkomst afgesloten voor de levering van bibliotheekdiensten, het ter beschikking stellen van de collectie van de ZB, kennisdiensten en rechtstreekse toegankelijkheid van administratie en archief van ZB voor de HZ. Het hiermee gemoeide bedrag is € 69.058 exclusief btw en wordt in kwartaaltermijnen in rekening gebracht. Deze overeenkomst is, na de trialperiode welke gold tot 1 september 2013, omgezet in onbepaalde tijd. Beide partijen kunnen opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van één jaar.

Met de Stichting Avans te Tilburg is een intentieverklaring opgemaakt waarin de intentie is vastgelegd om een samenwerkingsverband aan te gaan in de vorm van een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW ten behoeve van het inrichten van en samenwerken binnen een regionaal Ad College (RAC) en dit te positioneren als een zelfstandig instituut met een daarbij behorende zelfstandige locatie. De beoogde startdatum is september 2017.

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. 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 zijn vier overeenkomsten gesloten voor het gebruik van de diverse maritieme faciliteiten. Dit zijn achtereenvolgens de marcom-, machinekamer- en brugsimulator, waarvoor ingaande 1 september 2013 driejarige overeenkomsten zijn gesloten, die derhalve eindigen op 31 augustus 2016. De hierbij behorende tarieven zijn respectievelijk € 53,00, € 59,00 en € 95,00, allen exclusief btw, per klokuur dat hiervan door HZ gebruik wordt gemaakt. Voor het schooljaar 2016-2017 zijn deze afspraken verlengd voor een totaalbedrag van € 97.000. Hierop is geen BTW van toepassing. Verder is er nog 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.

Met Omnium in Goes is een overeenkomst afgesloten voor het gebruik van een leslokaal. Het hiermee gemoeide bedrag bedraagt m.i.v. 1 januari 2017 € 1.984,46 exclusief (6%) btw per maand. De overeenkomst is afgesloten voor de periode van 1 september 2014 tot en met 31 juli 2015 en is stilzwijgend verlengd met één jaar.

Op 22-12-2016 is een huurovereenkomst gesloten met RDH Vastgoed B.V. voor het gebruik van een silo en kantoor aan de Kleverskerkweg 49 en 51 te Middelburg. De huur bedraagt € 57.352 (geen btw van toepassing) per jaar en wordt per maand voldaan. Daarnaast worden € 24.000 servicekosten (belast met 21% btw) per jaar in rekening gebracht, welke eveneens maandelijks worden voldaan. Deze overeenkomst eindigt per 1 februari 2018.

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.

Investeringsverplichtingen:

De HZ is ultimo 2016 investeringsverplichtingen aangegaan:

Met Transas Marine Limited (Cork, Ireland) is in december 2016 een overeenkomst aangegaan voor de levering en onderhoud gedurende een periode van tien jaar, van nautische apparatuur ten behoeve van de inrichting van een zogenaamd simulatorencentrum. Deze overeenkomst, waarvoor een Europese aanbesteding is opengesteld via bureau Pro Mereor, beslaat een bedrag ad € 1.926.401 exclusief omzetbelasting.

Met Van Dijnsen Installatiewerken B.V. is op 12 december 2016 een overeenkomst afgesloten waarbij Van Dijnsen in zijn hoedanigheid van bouwkundig aannemer en elektrotechnisch en werktuigkundig installateur, uitvoering geeft en bijstand verleent bij de transformatie van het pand Groenewoud 3 te Middelburg naar een onderwijsgebouw. Het overeengekomen bedrag voor de contractueel vastgelegde werkzaamheden, welke zullen worden opgeleverd uiterlijk op 1 december 2017, bedraagt € 5.446.000 exclusief btw. Dit bedrag geldt voor de hele opdracht, is inclusief alle reis-, verblijf- en bouwplaatskosten en is vast tot het einde van het werk.

Met Conix RDBM is op 25 november 2016 een overeenkomst afgesloten voor de te verrichten werkzaamheden interieurarchitectuur met betrekking tot het pand Groenewoud 3 te Middelburg. De prijs voor deze werkzaamheden welke gefaseerd zullen worden uitgevoerd tot 27 oktober 2017 bedraagt € 170.628 exclusief btw, bijkomende verschotten à 2,5% van het honorarium en eventuele wijzigingen.

Werktijdvermindering senioren:

Op grond van de cao-hbo kunnen werknemers gebruik maken van de regeling werktijdvermindering senioren. Medewerkers die aan deze regeling deelnemen, kunnen vanaf 10 jaar voor de pensioenleeftijd maximaal 20% minder gaan werken, waarbij de werkgever een deel van de lasten draagt. Na maximaal 5 jaren neemt de medewerker voor het overeengekomen percentage ontslag.

Er is een voorziening getroffen voor de per ultimo boekjaar overeengekomen regelingen. Het is niet mogelijk om een betrouwbare schatting te maken van de totale verplichting voor medewerkers die mogelijk in de toekomst gaan deelnemen aan de regeling.

B8 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitscode
HZ Holding B.V.	B.V.	Vlissingen	2.209.970	107.452	-	nee	nee	100	4
In de HZ Holding B.V. is de volgende deelneming opgenomen. Haar cijfers over 2016 zijn als volgt weer te geven:									
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Nettoresultaat	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie	Deelnemings percentage	Activiteitscode
TWZ B.V.	B.V.	Vlissingen	1.045.061	117.018	1.740.524	nee	nee	100	4

Activiteiten deelneming:

TWZ 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.

B9 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2016**3 Baten**

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
3.1 Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Normatieve rijksbijdrage (HBO)	32.937.697	33.250.647	32.473.605
	32.937.697	33.250.647	32.473.605
Geoormerkte subsidies	251.122	9.640	247.616
Totaal (Rijks)bijdragen Ministerie van OCW	33.188.819	33.260.287	32.721.221

Normatieve Rijksbijdrage (2016: € 32.937.697 begroot: € 33.250.647 werkelijk 2015: € 32.473.605)

De Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2016 (gebaseerd op de studentenaantallen van 1-10-2014) is € 464.092 hoger dan de Normatieve Rijksbijdrage HBO in 2015 (gebaseerd op de teldatum 1-10-2013), als gevolg van 107 meer bekostigde eenheden. Dit kan gesplitst worden in 88 meer bekostigde studenten en 19 meer bekostigde diploma's.

Geoormerkte subsidies (2016: € 251.122 begroot: € 9.640 werkelijk 2015: € 247.616)

Lerarenbeurs (beschikkingsnummer: 708436-1):

De lerarenbeurs van € 51.095 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 7 docenten in 2016.

Lerarenbeurs (beschikkingsnummer: 776869-1):

De lerarenbeurs van € 24.944 heeft betrekking op de opgenomen studieverlofuren van 6 docenten in 2016.

Scholen voor de Toekomst (beschikkingsnummer: 592930-1):

De baten à € 175.083 van Scholen voor de Toekomst hebben betrekking op kosten die gemaakt zijn in het kader van de samenwerking met Zeeuwse basisscholen op diverse thema's.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Bijdrage Ministerie OCW en Prov.Zld inzake Passie	-	-	119.319
Overige overheidsbijdragen	1.636.456	1.781.390	1.303.738
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.636.456	1.781.390	1.423.057

Bijdrage OC&W & Prov.Zld inz. Passie (2016: € 0 begroot: € 0 werkelijk 2015: € 119.319)

Ultimo 2007 heeft het Ministerie van OC&W toegezegd € 10.000.000 naar de HZ over te maken in vijf gelijke jaarlijkse termijnen die afhankelijk gesteld zijn van het behalen van bepaalde prestatieafspraken in het kader van het project Passie. Hiervan is ultimo 2016 € 10.000.000 ontvangen.

In 2008 heeft de Provincie Zeeland eenzelfde toezegging gedaan voor een bedrag van € 5.000.000 te betalen in vijf gelijke jaarlijkse termijnen. Hiervan is ultimo 2016 € 5.000.000 ontvangen.

Overige overheidsbijdragen (2016: € 1.636.456 begroot: € 1.781.390 werkelijk 2015: € 1.303.738)

De overige overheidsbijdragen bestaan o.a. uit € 501.274 subsidie aan SIA RAAK-gelden, € 76.919 subsidie aan Centre of Expertise BioBased en uit € 140.564 subsidie van Platform Bèta Techniek inzake 'Bètabreed Regionaal Steunpunt'. De overige baten bestaan uit diverse kleinere subsidies van (semi)-overheden.

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
3.3 College-, cursus-,les- en examengelden			
Collegegelden HBO	9.468.285	9.331.073	9.333.040
Overige cursusgelden	164.739	107.526	95.295
Totaal collegegelden	9.633.024	9.438.599	9.428.335

Collegegelden HBO (2016: € 9.468.285 begroot: € 9.331.073 werkelijk 2015: € 9.333.040)

In de begroting van 2016 is geen rekening gehouden met de collegegelden van studenten die na de teldatum instromen. Bovendien was het aantal ingeschreven studenten op 1-10-2016 210 hoger dan waarmee in de prognose rekening was gehouden.

3.4 Baten werk i.o.v. derden			
Contractonderwijs	113.861	118.014	121.448
<i>Contractonderzoek</i>			
Nationale overheden	796.816	580.000	473.102
Bedrijven	66.140	80.000	237.427
Totaal contractonderzoek	862.956	660.000	710.529
<i>Overige baten in opdracht van derden</i>			
Omzet restauratieve dienst	669.714	530.000	609.982
Omzet repro	264.576	220.000	232.160
Overige	195.350	98.000	101.996
Totaal overige	1.129.640	848.000	944.138
Totaal baten werk i.o.v. derden	2.106.457	1.626.014	1.776.115

Baten werk i.o.v. derden (2016: € 2.106.457 begroot: € 1.626.014 werkelijk 2015: € 1.776.115)

De baten van het contractonderwijs zijn in 2016 € 7.587 lager dan in 2015 en € 4.153 lager dan begroot.

De baten voor het contractonderzoek zijn in 2016 € 152.427 gestegen ten opzichte van 2015 en € 202.956 hoger dan begroot. Dit laatste als gevolg van minder contractonderzoek ten behoeve van Bedrijven, echter meer contractonderzoek ten behoeve van Nationale Overheden.

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
3.5 Overige baten			
Verhuur onroerende zaken	179.624	197.600	186.107
Detachering personeel	121.507	148.463	198.377
Sponsoring	9.388	7.000	5.729
Vergoeding administratiekosten studenten	50.380	35.000	51.006
Bijdrage buitenlandse partnerinstellingen	380.970	364.000	372.000
REWIC baten	500	10.000	23.750
Overige	908.826	1.222.862	928.569
Totaal overige baten	1.651.195	1.984.925	1.765.538

Overige baten (2016: € 1.651.195 begroot: € 1.984.925 werkelijk 2015: € 1.765.538)

Er zijn in 2016 € 76.870 (38,7%) minder baten ontvangen wegens de detachering van personeel. Daarnaast is sprake van een forse daling van de REWIC baten als gevolg van het einde van deze opleiding. Ook zijn de Overige baten € 314.036 lager dan begroot. Met een saldo van € 908.826 bevinden deze zich echter vrijwel op het niveau van 2015 ad € 928.569.

4 Lasten

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
4.1 Personeelslasten			
Lonen en salarissen	21.497.273	19.648.128	19.796.033
Sociale lasten	2.471.435	2.259.996	2.244.570
Pensioenlasten	2.589.775	2.366.806	2.593.722
	<u>26.558.483</u>	<u>24.274.930</u>	<u>24.634.325</u>
<i>Overige personele lasten</i>			
Dotatie voorziening wachtgeld	151.302	600.000	278.815
Dotatie voorziening personeel en WGA	142.745	-	403.985
Dotatie voorziening jubileumuitkeringen	63.914	-	44.190
Vrijval voorziening personeel en WGA	-33.099	-	-391
Vrijval voorziening wachtgeld en werkloosheidsuitkering	-39.188	-	-95.735
Vrijval voorziening jubileumuitkeringen	-14.201	-	-9.115
Personeel niet in loondienst	4.870.131	8.602.111	4.814.996
Dotatie voorziening ws-regeling	292.711	-	-
Overige personele lasten	493.404	877.759	664.879
	<u>5.927.719</u>	<u>10.079.870</u>	<u>6.101.624</u>
Totale personele lasten	<u>32.486.202</u>	<u>34.354.800</u>	<u>30.735.949</u>

Personeelslasten (2016: € 32.486.202 begroot: € 34.354.800 werkelijk 2015: € 30.735.949)

De totale personele lasten zijn in 2016 € 1.868.598 (5,4%) lager dan begroot en € 1.750.253 (5,7%) hoger dan 2015. In 2016 werden er 394,6 fte's (inclusief externe inleen) ingezet, hetgeen 17,4 fte's lager is dan begroot (412,0 fte's). In 2016 was per saldo (dotatie +/- vrijval) sprake van € 564.184 kosten i.v.m. de diverse voorzieningen. In 2015 bedroeg dit € 621.749, een verschil derhalve van € 57.565. Dit ondanks een dotatie ad € 292.711 aan de sinds 2016 bestaande Voorziening werktijdvermindering senioren. Daarnaast zijn de overige personele lasten gedaald met € 171.475 afgezet tegen 2015.

De kosten voor Personeel niet in loondienst zijn € 55.135 (1,1%) hoger dan 2015, maar € 3.731.980 (43,4%) lager dan begroot. Dit is voor een deel de verklaring van de hogere kosten Lonen en salarissen ad € 1.701.240..

Aantal FTE's

	2016	2015
	Fte	Fte
OP	230,19	211,96
OBP	109,47	109,47
Directie/Management	15,60	14,60
	<u>355,26</u>	<u>336,03</u>

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
4.2 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa			
Gebouwen	577.210	1.302.452	558.765
Inventaris en apparatuur	821.252	953.402	797.374
Terreininrichting	11.896	24.895	48.126
Totaal afschrijvingen	1.410.358	2.280.749	1.404.265
4.3 Huisvestingslasten			
Huur	203.865	230.579	178.647
Verzekering gebouwen	69.668	65.000	70.238
Dotatie onderhoudsvoorziening	100.000	100.000	100.000
Klein onderhoud	182.961	253.996	148.830
Energie en water	366.343	400.300	323.380
Schoonmaakkosten	103.550	122.000	101.086
Heffingen	123.913	120.500	121.546
Overige	23.793	20.800	75.962
	1.174.093	1.313.175	1.119.689
Totaal huisvestingslasten	1.174.093	1.313.175	1.119.689

Totaal Huisvestingslasten (2016: € 1.174.093 begroot: € 1.313.175 werkelijk 2015: € 1.119.689)

De totale huisvestingslasten zijn in 2016 € 139.082 (10,6%) lager dan begroot als gevolg van lagere huurkosten, minder klein onderhoud, energie/water en schoonmaakkosten. Afgezet tegen 2015 is sprake van een stijging met € 54.404 (4,9%).

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
4.4 Overige lasten			
Administratie en beheer	690.455	563.336	581.314
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Inventaris en apparatuur	1.061.412	810.190	808.299
Leer- en hulpmiddelen	337.183	215.152	280.467
Totaal inventaris en apparatuur	1.398.595	1.025.342	1.088.766
Dotatie overige voorzieningen	-	-	-
<i>Overige</i>			
Reis- en verblijfskosten	807.949	664.202	781.634
Tegemoetkoming studerenden	278.959	362.586	274.973
Accountantskosten	80.649	60.100	65.548
Advieskosten	357.439	496.100	601.922
Inkoopkosten restauratieve dienst	303.970	264.800	279.177
Kosten repro	162.064	133.000	145.044
Wervingskosten	519.929	541.078	508.211
Restaurantkosten	164.459	277.216	158.116
Inhuur diensten	2.632.982	2.307.576	1.509.171
Abonnementen en contributies	682.118	599.131	695.275
Doorbetaalde kosten minors	139.650	186.200	129.425
Telefoon- en faxkosten	56.011	105.271	80.402
Portikosten	47.120	42.806	45.823
Kantoorbehoeften	41.727	38.742	37.902
Drukwerk	24.109	61.800	38.266
Kopieerkosten	404.668	432.323	422.309
Kosten visitatie	204.025	261.700	82.500
Verzekeringen	96.212	83.453	44.606
Excursies	231.381	328.595	263.187
Inkoopkosten HZ Shop	63.944	-	12.966
Bankkosten en koersverschillen	40.886	200	22.612
Totaal overige	7.340.251	7.246.879	6.199.069
	7.340.251	7.246.879	6.199.069
Totaal overige lasten	9.429.301	8.835.557	7.869.149

Totaal overige lasten (2016: € 9.429.302 begroot: € 8.835.557 werkelijk 2015: € 7.869.149)

De totale lasten inventaris en apparatuur waren in 2016 € 309.829 (28,5%) hoger dan 2015 en ook € 373.253 (36,4%) hoger dan begroot.

De Overige lasten zijn met € 7.340.251 in 2016 € 1.141.182 (18,4%) gestegen t.o.v. 2015. De afwijking met de begroting bedraagt € 93.372, een afwijking van 1,3% derhalve.

De kosten van Inhuur diensten wijken met € 325.406 hoger in absolute zin het meest af van wat begroot was. De stijging t.o.v. de uitkomsten 2015 bedraagt € 1.123.811 (74,5%).

	2016	2015
	€	€
Accountants honoraria		
Controle van de jaarrekening	45.000	42.000
Andere controlewerkzaamheden	7.478	13.600
Fiscale advisering	-	2.563
Controle jaarrekening voorgaand boekjaar	28.172	7.385
	<u>80.650</u>	<u>65.548</u>

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
	€	€	€
Financiële baten			
Rentebaten	147.830	260.000	324.879
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-70.667	10.000	-8.245
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	72.334	80.000	81.000
	<u>149.497</u>	<u>350.000</u>	<u>397.634</u>
Financiële lasten			
Rentelasten	562.597	754.836	1.260.537
Totaal financiële baten en lasten	<u>-413.100</u>	<u>-404.836</u>	<u>-862.903</u>

Financiële baten en lasten (2016: -€ 413.100 begroot: -€ 404.836 werkelijk 2015: -€ 862.903)

De "normale rentebaten" zijn € 177.049 (54,5%) lager dan in 2015 als gevolg van de in historisch perspectief gezien extreem lage rente. Dit is tevens de reden voor de waardevermindering van de obligaties.

De rentelasten ad € 562.597 zijn met € 446.401 beïnvloed door een éénmalige correctie als gevolg van de aanpassing van de rente naar 0,89% op de langlopende schuld OCW. De werkelijk in 2016 betaalde rente bedraagt derhalve € 116.196.

VT630246_20170515163419_HBO-WO_ocw-pl-paarrekening-hbo_wc-2016-20170419.xbrl		01-01-2016 t/m 31-12-2016
Bedragen: x 1 EUR		Enkelvoudig Reëlaarte
Complexiteitspunten Complexiteitspunten gemiddelde totale baten Complexiteitspunten gemiddeld aantal leerlingen, deelnemers of studenten Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren Totaal aantal complexiteitspunten Bezoldigingsklasse Bezoldigingsmaximum Afwijkende bezoldigingsklasse Afwijkend bezoldigingsmaximum Toelichting op de WWT		
	6	
	3	
	5	
	14	
	E	
	152.000	
	Niet van toepassing	

V1630246_201706161010_L-HBO-WO_ow-rpt-jaarrekening-hbo_wo-2016-20170419.tbl

WNT Vermelding bezoldiging toptunctionarissen

Leidinggevend toptunctionarissen met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling of gewezen toptunctionarissen, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)

Bestuurder	Volgnummer	(Fictieve) dienstbetrekking	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam	Gewezen toptunctionaris
	1	Ja	De heer	A.P.	de	Buck	Nee
Dienstbetrekking in verslagjaar	Functie(s)	Aanvang functie	Einde functie	Taakomvang (fte)			
	Voorzitter College van Bestuur	01-01	31-12	1,00			
Bezoldiging	Bedrag	Bekostbare onkostenvergoedingen	Bekostbaar op termijn	Subtotaal bezoldiging	Onverschuldigd bedrag	Totaal bezoldiging	Afwijkend WNT-maximum
	161.187	0	16.057	177.244	0	177.244	152.000
Gegevens vorig verslagjaar	Aanvang functie	Einde functie	Vorig verslagjaar	Taakomvang (fte)	Bekostbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Bekostbaar op termijn	Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar
	01-01	31-12	1,00	160.687	0	16.614	177.301
Ontslaguitkering	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Onverschuldigd bedrag	Ontslaguitkering	Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Bekostbaar op termijn	Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar
	0	0	0	0	0	0	0
Bestuurder	Volgnummer	(Fictieve) dienstbetrekking	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam	Gewezen toptunctionaris
	2	Ja	De heer	J.L.		Dane	Nee
Dienstbetrekking in verslagjaar	Functie(s)	Aanvang functie	Einde functie	Taakomvang (fte)			
	Lid College van Bestuur	01-01	31-12	1,00			
Bezoldiging	Bedrag	Bekostbare onkostenvergoedingen	Bekostbaar op termijn	Subtotaal bezoldiging	Onverschuldigd bedrag	Totaal bezoldiging	Afwijkend WNT-maximum
	124.687	0	15.019	139.706	0	139.706	152.000
Gegevens vorig verslagjaar	Aanvang functie	Einde functie	Vorig verslagjaar	Taakomvang (fte)	Bekostbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Bekostbaar op termijn	Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar
	01-01	31-12	1,00	120.108	309	15.294	135.711
Ontslaguitkering	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Onverschuldigd bedrag	Ontslaguitkering	Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Bekostbaar op termijn	Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar
	0	0	0	0	0	0	0

Leidinggevend toptunctionarissen zonder dienstbetrekking voor de eerste 12 maanden van de functievervulling, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)

Bestuurder	Volgnummer	Aanhef	Voorletters	Tussenvoegsel	Achternaam
Dienstbetrekking in verslagjaar	Functie(s)	Aanvang opdracht	Einde opdracht	Maanden voor verslagjaar	Maanden in het verslagjaar
		01-01-01-01	01-01-01-01	01-01-01-01	01-01-01-01
Bezoldiging	Individueel WNT-maximum	Uitgekeerde bezoldiging in verslagjaar	Onverschuldigd bedrag	Maanden uitkering	Uitgekeerde bezoldiging per uur

Toezichthoudend toefunctionarissen, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)									
Toezichthouder		Volgnummer (Fictieve) dienstbetrekking Aanhel		Voorkletters		Tussenvoegsel		Achternaam	
		4 Ja De heer		J.J.		van der		Hart	
Dienstbetrekking in verslagjaar		Functiecategorie Aanvang functie Einde functie							
		Lid 01-01 31-12							
Bezoldiging		Beloning 7.525 0		Subtotaal bezoldiging Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging		Totaal bezoldiging		Afwijkend WNT-maximum Individueel WNT-maximum Motivering overschrijding bezoldigingsnorm Toelichting overschrijding bezoldiging	
				7.525 0		7.525 0		15.200 Niet van toepassing	
Gegevens vorig verslagjaar		Aanvang functie vorig verslagjaar Einde functie vorig verslagjaar		Belasting onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar Belasting onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar		Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar		Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar	
		01-01 31-12		0 7.050		0		7.050	
Ontslaguitkering		Uitkering wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering	
		0 0		0 0		0 0		0 0	
Toezichthouder		Volgnummer (Fictieve) dienstbetrekking Aanhel		Voorkletters		Tussenvoegsel		Achternaam	
		5 Ja De heer		N.		van		Mourik	
Dienstbetrekking in verslagjaar		Functiecategorie Aanvang functie Einde functie							
		Lid 01-01 31-12							
Bezoldiging		Beloning 7.525 0		Subtotaal bezoldiging Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging		Totaal bezoldiging		Afwijkend WNT-maximum Individueel WNT-maximum Motivering overschrijding bezoldigingsnorm Toelichting overschrijding bezoldiging	
				7.525 0		7.525 0		15.200 Niet van toepassing	
Gegevens vorig verslagjaar		Aanvang functie vorig verslagjaar Einde functie vorig verslagjaar		Belasting onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar Belasting onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar		Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar		Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar	
		01-01 31-12		0 7.050		0		7.050	
Ontslaguitkering		Uitkering wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering	
		0 0		0 0		0 0		0 0	
Toezichthouder		Volgnummer (Fictieve) dienstbetrekking Aanhel		Voorkletters		Tussenvoegsel		Achternaam	
		6 Ja De heer		F.				Verhagen	
Dienstbetrekking in verslagjaar		Functiecategorie Aanvang functie Einde functie							
		Lid 01-01 31-12							
Bezoldiging		Beloning 7.525 0		Subtotaal bezoldiging Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging		Totaal bezoldiging		Afwijkend WNT-maximum Individueel WNT-maximum Motivering overschrijding bezoldigingsnorm Toelichting overschrijding bezoldiging	
				7.525 0		7.525 0		15.200 Niet van toepassing	
Gegevens vorig verslagjaar		Aanvang functie vorig verslagjaar Einde functie vorig verslagjaar		Belasting onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar Belasting onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar		Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar		Totaal bezoldiging in vorig verslagjaar	
		01-01 31-12		0 7.050		0		7.050	
Ontslaguitkering		Uitkering wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering		Totaal uitkeringen wegens dienstbetrekking Onverschuldigd betaald bedrag ontslaguitkering	
		0 0		0 0		0 0		0 0	
V1630246_20170615160101_HBO-WO_ow-pp-parkeering-hbo_ow-2016-2017019.xbtl									
Toelichting op de bezoldiging van toefunctionarissen									
Enkelvoudig Realisatie									

V1620246_20170616160101_HBO-WO_oww-rp-jaarrekeningshbo_ww-2016-20170419.xml

WNT Vermelding niet-optfunctionarissen boven de norm

Bezoldiging niet-optfunctionaris boven de norm, specificatie (Bedragen: x 1 EUR)

Niet-optfunctionaris

Volgnummer

Functie(s)

Aanvang functie

Einde functie

Taakomvang (fte)

Bezoldiging

Bekijning

Bekijbare onkostenvergoedingen

Bekijning betaalbaar op termijn

Totale bezoldiging

Drempelbedrag WNT

Toelichting overschrijding bezoldiging

Gegevens vorig verslagjaar

Aanvang functie vorig verslagjaar

Einde functie vorig verslagjaar

Taakomvang (fte) vorig verslagjaar

Bekijning in vorig verslagjaar

Bekijbare vaste en variabele onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar

Bekijning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar

Totale bezoldiging in vorig verslagjaar

Ontslaguitkering

Uitkering wegens beëindiging dienstverband

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband, betaald in het verslagjaar

Drempelbedrag WNT ontslaguitkering

(Voorgaande) functies

Jaar einde dienstverband

Motivering overschrijding ontslaguitkeringsnorm

Toelichting overschrijding ontslaguitkeringsnorm

V1620246_20170616160101_HBO-WO_oww-rp-jaarrekeningshbo_ww-2016-20170419.xml

Toelichting op de bezoldiging van niet-optfunctionarissen boven de norm

B11 OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW

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	708436-1	21-09-2015	76.642	76.642	Ja	
Lerarenbeurs	776869-1	30-08-2016	74.832	74.832	Nee	
Samenwerking						
Lerarenopleidingen & scholen	592861-1	16-12-2015	400.000	400.000	Ja	
Samenwerking						
Lerarenopleidingen & scholen	592930-1	18-12-2016	400.000	400.000	Nee	
totaal			951.474	951.474		

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum voor gedaan die van invloed zijn op het resultaat over 2016 danwel het vermogen per 31 december 2016 of op een andere manier het beeld van de jaarrekening tegenspreken.

BESTUURSVERSLAG EN JAARREKENING 2016

Vlissingen, 19 juni 2017

OVERIGE
GEGEVENS

20

JAARSTUKKEN

16

C1 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Raad van Toezicht van Stichting HZ University of Applied Sciences

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 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/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2016.
2. De staat van baten en lasten over 2016.
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/EZ 2016 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.

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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

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

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Middelburg, 19 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: W.A. de Leeuw MGA RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in 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.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

BIJ
LAGEN

20

JAARSTUKKEN

16

D1 GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

INSTELLING

Naam	:	HZ University of Applied Sciences
Adres	:	Edisonweg 4
Postadres	:	Postbus 364
Postcode/plaats	:	4380 AJ Vlissingen
Telefoon	:	0118-489000
E-mailadres	:	-
Website	:	www.hz.nl
Bestuursnummer	:	30246

CONTACTPERSOON

Naam	:	J.J. van Belzen
Adres	:	Postbus 364
Telefoon	:	0118-489759
E-mailadres	:	j.j.van.belzen@hz.nl

BRIN-NUMMERS:

21 MI Stichting HZ HBO
28 AX Stichting HZ MBO



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