

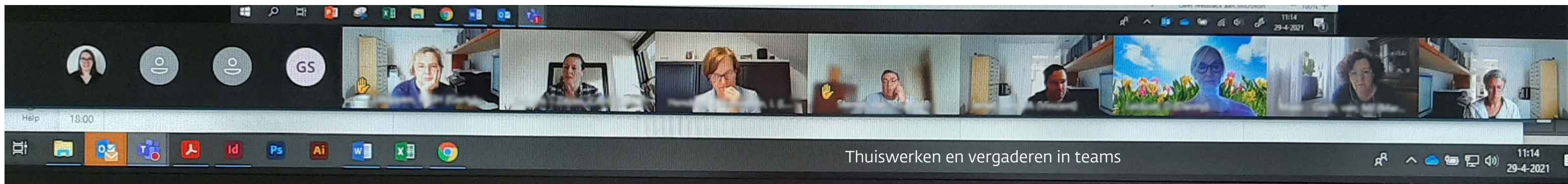
# ZUYD JAARVERSLAG 2020



Zuyd Hogeschool **ZU  
YD**



# ZUYD JAARVERSLAG 2020



# Inhoudsopgave

<b>0</b>	<b>Bericht van het College van Bestuur</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>Huisvesting, facilitaire zaken en ICT</b>	<b>53</b>	
<b>1</b>	<b>Bestuur en beleid</b>	<b>9</b>		5.1	Huisvesting	53
1.1	Strategie	9		5.2	Facilitaire zaken	54
1.2	Structuur en organisatie	10		5.3	ICT, Informatiemanagement en Security	55
1.3	Toezicht in 2020 - Verslag Raad van Toezicht	11		<b>6</b>	<b>Financieel verslag</b>	<b>57</b>
1.4	Medezeggenschap	16		6.1	Staat van baten en lasten	57
1.5	Good governance	17		6.2	Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit	60
<b>2</b>	<b>Onderwijs en Onderzoek</b>	<b>21</b>		6.3	Treasuryverslag	60
2.1	Onderwijs	21		6.4	Bezoldigingen	61
2.2	Onderzoek	26		6.5	Continuïteitsparagraaf	62
2.3	Transitiethema's	29		6.6	Interne risicobeheersing- en controlesysteem	67
2.4	Kennis-As Limburg	32		<b>Bijlagen</b>		<b>72</b>
<b>3</b>	<b>Kwaliteitsafspraken</b>	<b>21</b>		Bijlage 1	Personalie en portefeuillevdeling College van Bestuur - ultimo 2020	73
3.1	Financiële verantwoording, monitoring en afstemming	36		Bijlage 2	Personalie en portefeuillevdeling Raad van Toezicht - ultimo 2020	75
3.2	Voortgang per maatregel	37		Bijlage 3	Organogram Zuyd	78
<b>4</b>	<b>Medewerkers</b>	<b>47</b>		Bijlage 4	Branchecode goed bestuur hogescholen	79
4.1	HR beleid	47		Bijlage 5	Notitie Helderheid in Bekostiging 2020	80
4.2	Kengetallen medewerkers	48		Bijlage 6	Onderwijs- en onderzoekportfolio	84
				Bijlage 7	Profleringsfonds	87
				Bijlage 8	Overige gegevens	88
				Bijlage 9	Jaarrekening	90
					Accountantsverklaring	



# Bericht van het College van Bestuur

In dit jaarverslag kijken wij terug op een veelbewogen jaar. Wij zijn ons ervan bewust dat 2020 vanwege de COVID-19-pandemie geen makkelijk jaar is geweest. Dit heeft de samenleving hard geraakt en het onderwijs en onderzoek in een andere context geplaatst. De pandemie heeft er onder meer voor gezorgd dat we van de ene op de andere dag op zoek moesten naar een geheel andere wijze van studeren en werken. Studenten, docenten, medewerkers en andere (onderwijs)professionals hebben hard gewerkt om het onderwijs en onderzoek zoveel mogelijk doorgang te laten vinden. Daarnaast heeft deze bijzondere tijd ons ook nieuwe kansen en inzichten geboden over hoe onderwijs en praktijkgericht onderzoek anders vormgegeven kunnen worden. Wij beseffen dat de mooie resultaten in 2020 en het waarmaken van onze ambities alleen mogelijk is geweest door de flexibiliteit, inzet, saamhorigheid, passie en betrokkenheid waarmee iedereen gedurende deze ingrijpende periode samen heeft gewerkt.

## **Passie voor ontwikkeling**

Dit betekent dat we onze passie en betrokkenheid nog sterker richten op de succesvolle ontwikkeling van onze studenten tot startbekwame professionals en voor de regio relevante beroepskrachten. Uit de in 2020 uitgevoerde midterm review van onze strategie blijkt dat we op koers liggen en al veel hebben gerealiseerd van wat we ons hadden voorgenomen. Op sommige onderdelen hebben we (mede door COVID-19) iets vertraging opgelopen, andere onderdelen zijn voortvarend gerealiseerd. Op het gebied van onderwijs zien wij dat de aandacht voor de studeerbaarheid van het door ons aangeboden onderwijs in alle academies is toegenomen. Ook maakt de integratie van onderzoek in het onderwijs een gestage groei door. Nieuwe uitdagingen liggen in het realiseren van blended en flexibel onderwijs dat studeerbaar, doceerbaar en betaalbaar is.

## **Onderwijsvisie**

Vanuit onze passie voor de ontwikkeling van de student is, na afstemming met alle directeurs, opleidingsmanagers, lectoren en medezeggenschap, onze visie op onderwijs in 2020 geactualiseerd. Uitgangspunt hierbij is dat studenten onbelemmerd kunnen studeren in een flexibele, praktijkgerichte leeromgeving. Door de koppeling tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek verwerven studenten eigentijdse beroepsgerichte kennis en vaardigheden in een motiverende, activerende en met technologie ondersteunde leeromgeving. Vanuit deze visie richten we ons onderwijs zo in dat we onze studenten toerusten voor een mooie toekomst, waarbij ze blijven leren en ambities blijven koesteren om te groeien in hun beroep. In paragraaf 2.1.3 wordt de geactualiseerde onderwijsvisie verder toegelicht.

## **Instellingstoets kwaliteitszorg**

In 2020 hebben we ons verder voorbereid op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) die zal plaatsvinden in mei en juni 2021. De ITK beoordeelt in hoeverre onze kwaliteitszorg het realiseren van onze visie op goed onderwijs garandeert en of een duurzame kwaliteitscultuur





tot stand is gekomen. De huidige ITK is geldig tot april 2022. Uit de in 2020 uitgevoerde tussentijdse toets kwaliteitszorg is gebleken dat we een doeltreffend en transparant kwaliteitssysteem hanteren. Dit kwaliteitssysteem toont aan wat goed gaat en geeft signalen waar verbetering gewenst is. De basiskwaliteit van het onderwijs bij Zuyd is op orde.

#### **Kwaliteitsafspraken 2019-2024**

Alles overziend zijn we tevreden over de voortgang van de kwaliteitsafspraken in 2020, zeker gezien de onvoorziene omstandigheden waar we als onderwijsinstelling mee te maken hebben (gehad) vanwege COVID-19. De investeringen vanuit de kwaliteitsafspraken hebben in 2020 geholpen bij de doorontwikkeling naar blended onderwijsprogramma's, (online) studentbegeleiding en de blijvende focus op studiesucces en studeerbaarheid. Sommige onderwerpen vanuit de kwaliteitsafspraken, zoals doorstroom en Euregionalisering, hebben last gehad van de maatregelen die genomen zijn vanwege COVID-19 en de aandacht die dit vergde bij onze samenwerkingspartners.

#### **Blended onderwijs in coronatijd**

De coronapandemie heeft een grote impact op onze hogeschool. De pandemie heeft het onderwijs gedwongen om meer op afstand te studeren en te werken. In korte tijd moesten docenten en studenten omschakelen van onderwijs op de locaties van Zuyd naar online onderwijs. Bij de invulling van ons onderwijs hebben wij gekozen voor blended onderwijs. Blended onderwijs betekent voor ons een combinatie van een beperkt aantal noodzakelijke en wenselijke momenten van face-to-face contact op locatie met online onderwijs. De mate waarin binnen blended onderwijs werd (en wordt) gekozen voor face-to-face onderwijs was (is) afhankelijk van de overheidsmaatregelen. Ook na de COVID-19-pandemie zijn wij voornemens blended onderwijs te blijven toepassen in ons onderwijsmodel.

#### **Ten slotte**

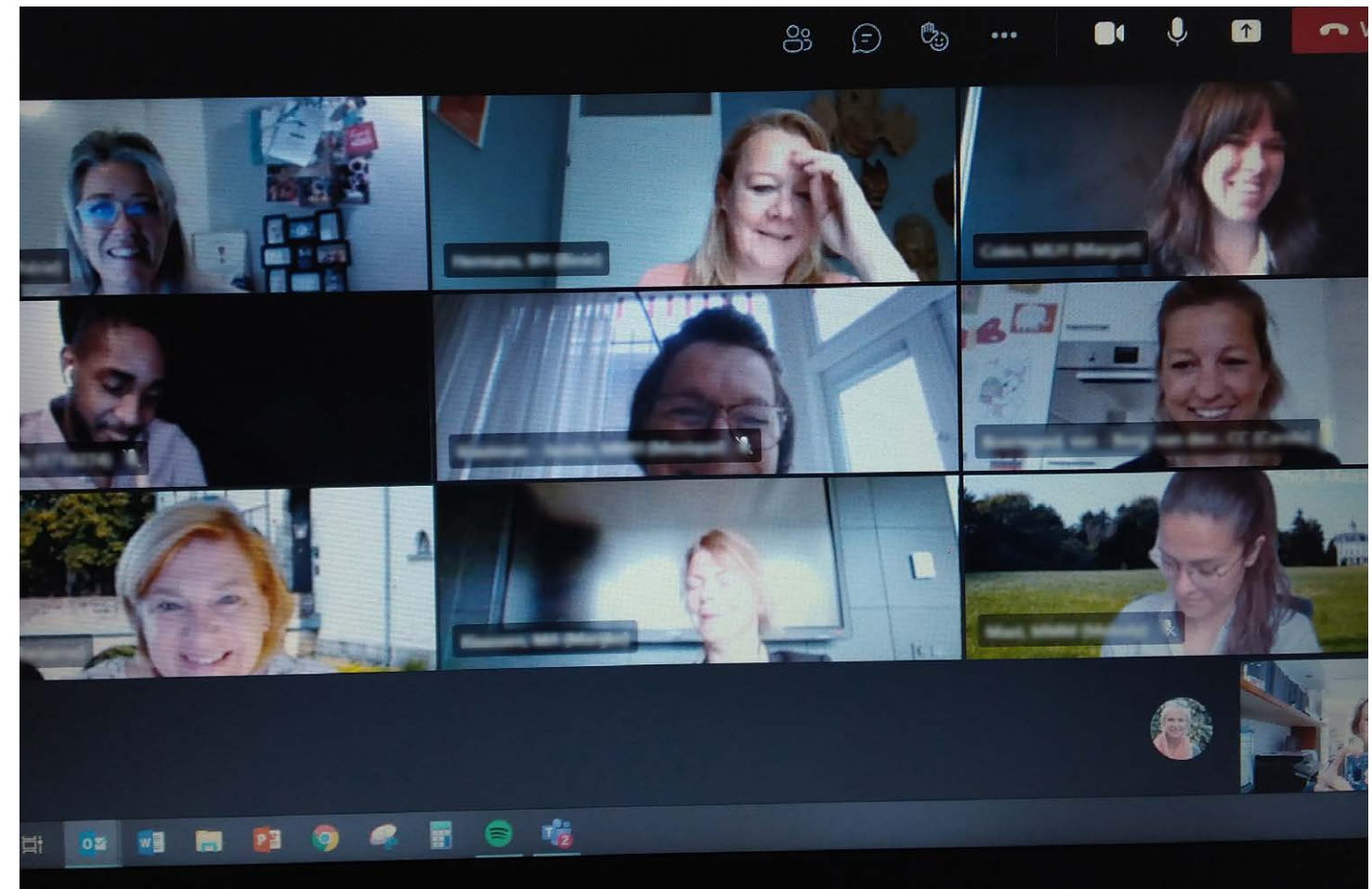
Ook over het kalenderjaar 2020 presenteert Zuyd een positief financieel resultaat. De positieve ontwikkeling ten opzichte van de begroting komt voornamelijk door hogere rijksbijdragen en hogere collegegelden door een stijging van het aantal studenten. De niet bestede kwaliteitsmiddelen worden gereserveerd voor toekomstige investeringen in kwaliteit. Dit alles draagt bij aan een solide financiële basis.

Het jaarverslag geeft een goed beeld van wie Zuyd is en wat Zuyd doet: als dé opleider in het hoger onderwijs in de (Eu)regio zo veel mogelijk studenten succesvol ontwikkelen tot een gewilde professional, en ervoor zorg te dragen dat zij over de kennis en inzichten beschikken waar de beroepspraktijk en de (Eu)regio om vragen. Dit heeft onder meer geleid tot 2.420 studenten die hun bachelor- of masteropleiding succesvol afgerond hebben bij Zuyd in studiejaar 2019-2020. Ook dragen wij door ons praktijkgericht onderzoek bij aan belangrijke ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de (Eu)regio.

We bedanken alle studenten, medewerkers en onze (Eu)regionale en (inter)nationale partners voor hun bijdrage aan het onderwijs en onderzoek van Zuyd in wat een moeilijk en uitdagend jaar is geweest.

Heerlen, april 2021  
College van Bestuur

Luc Verburgh  
Olaf van Nugteren  
Saskia Brand-Gruwel



## 1

## Bestuur en beleid



## 1.1 Strategie

Het motto van de meerjarenstrategie van Zuyd 2019-2023 is 'Passie voor ontwikkeling'. Dit betekent dat we onze passie en betrokkenheid richten op de succesvolle ontwikkeling van onze studenten tot startbekwame professionals en voor de regio relevante beroepskrachten. Dit zien wij dan ook als onze maatschappelijke opdracht in de (Eu)regio.

Om deze ambitie te kunnen waarmaken gaan we drie zaken (nog) verder ontwikkelen:

- **Passie voor de ontwikkeling van studenten**  
We streven ernaar om de individuele passie van onze medewerkers samen te brengen in opleidingsteams met de gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor de ontwikkeling van studenten tot professional.
- **Onderzoek integreren in onderwijs**  
Aandacht voor actuele praktijkvraagstukken en een aantal regionale transitiethema's in onderzoek en onderwijs zorgt ervoor dat onze studenten en docenten voor de regio relevante kennis ontwikkelen en toepassen, en op die manier bijdragen aan de maatschappelijke en economische vraagstukken.
- **Onderwijs verankeren in de praktijk**  
Studenten worden nog meer gemotiveerd voor hun beroep en kunnen met gedegen kennis van de beroepspraktijk gemakkelijk de (regionale) arbeidsmarkt betreden. We willen al vroeg in onze opleidingscurricula de verbinding leggen met de arbeidsmarkt om studenten op een natuurlijke wijze onderdeel te laten worden van de community van beroepsbeoefenaren binnen hun vakgebied.

In ons onderwijs en onderzoek hebben wij vier thema's benoemd als speerpunten voor de huidige strategieperiode, die samenhangen met belangrijke ontwikkel- of transitieopgaven van de regio:

- Het versterken van de vitaliteit en participatie van de bevolking, ondersteund door innovatieve technologie.
- Het stimuleren van het gebruik van data door huidige en toekomstige professionals, vakgebieden en omgeving, organisatie en bedrijfsleven.
- De merkbare bevordering van de leefbaarheid en vitaliteit van de woonomgeving, met focus op Parkstad Limburg.
- Het substantieel reduceren van de CO<sup>2</sup>-footprint van Chemelot.

Met onze visie, kernkwaliteiten en regionale transitiethema's onderscheiden wij ons en kunnen we de verbinding met de regio nog verder versterken.

Uit de in 2020 uitgevoerde midterm-evaluatie van de strategie blijkt dat we op koers liggen en al veel hebben gerealiseerd van wat we ons hadden voorgenomen. Op sommige onderdelen hebben we (mede door COVID-19) iets vertraging opgelopen, andere onderdelen zijn voortvarend gerealiseerd.



Op het gebied van onderwijs en onderzoek is de aandacht voor de studeerbaarheid van het door ons aangeboden onderwijs in alle academies toegenomen. Dat is mede te danken aan de inzet van het programma Succesvol studeren, waarvoor breed in de organisatie veel waardering bestaat. Korte-termijn-effecten zoals uitval en de voortgangratio in de propedeuse zijn veelbelovend. Indicatoren die de lange-termijn-effecten van studeerbaarheid zichtbaar kunnen maken hebben nog meer tijd nodig om mogelijke effecten te laten zien. Nieuwe uitdagingen liggen in het realiseren van blended en flexibel onderwijs dat studeerbaar, doceerbaar en betaalbaar is. De integratie van onderzoek in onderwijs maakt een gestage groei door zoals blijkt uit de analyse van activiteiten vanuit de lectoraten. Activiteiten zoals bijdragen aan curriculumontwikkeling, aanleveren of begeleiden van afstudeeropdrachten, bijdragen aan verbredende minoren gekoppeld aan regionale transitiethema's en bijdragen aan docentprofessionalisering.

Op het niveau van academies hebben in de afgelopen periode wijzigingen in ons portfolio plaatsgevonden. Deze wijzigingen betreffen de opleidingen (start en stop van opleidingen), het minorenaanbod en in een aantal gevallen ook de internationale/Euregionale samenwerking met betrekking tot onderwijs en onderzoek (zie ook hoofdstuk 2). Ten aanzien van onze ambities op het gebied van doorstroomminoren moeten we constateren dat het lastig is gebleken om stappen te zetten. Deels omdat Zuyd al een aantal goed functionerende doorstroomminoren heeft, maar ook omdat we mede door COVID-19 niet de tijd en energie hebben gehad om aanvullende stappen op dit gebied te zetten.

In het kader van het versterken van de organisatie heeft de vorming van de academies met kleinere teams geleid tot herkenbare eenheden die een gezamenlijke resultaatverantwoordelijkheid dragen. In lijn met onze ambitie zijn deze teams van een beperkte omvang, die ervoor zorgt dat betrokken en verbonden leidinggeven aan de teams mogelijk is.

Ten aanzien van het verbeteren van de ondersteuning van het onderwijs zijn in 2020 ook stappen gezet. Daarbij valt te denken aan het vereenvoudigen en optimaliseren van processen en systemen zoals planning, roostering en de invoer van cijfers, maar ook - afhankelijk van de processen en behoefte - aan het positioneren daarvan: dicht bij de opleidingsteams, geconcentreerd of gecentraliseerd.

Zoals eerder vermeld zijn wij in 2020 geconfronteerd met de gevolgen van de COVID-19-pandemie. De pandemie heeft wereldwijd het onderwijs gedwongen om meer op afstand te werken en studeren. Bij de invulling van ons onderwijs hebben wij gekozen voor blended onderwijs. Blended onderwijs betekent voor ons een combinatie van een beperkt aantal noodzakelijke en wenselijke momenten van face-to-face contact op de locaties (bijvoorbeeld praktijkonderwijs en tentaminering) met online onderwijs. De mate waarin binnen blended onderwijs werd (en wordt) gekozen voor face-to-face onderwijs was (is) afhankelijk van de strengheid van de overheidsmaatregelen.

## 1.2 Structuur en organisatie

Het College van Bestuur is als instellingsbestuur belast met het bestuur van de hogeschool en is integraal eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool. Zie bijlage 1 voor de samenstelling van het College van Bestuur en bijlage 2 voor de samenstelling van de Raad van Toezicht.

Het aantal academies is in 2020 van 29 naar 30 gegaan vanwege de splitsing van de Engineering Academie en Technische Bedrijfskunde Academie. De dertig academies

verzorgen onderwijs in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen en cursussen en trainingen voor volwassenen. Ook de lectoraten zijn ondergebracht bij de academies. Hierdoor zijn onderwijs, onderzoek en praktijk goed met elkaar verbonden. Het managementteam van iedere academie bestaat uit één of meerdere opleidingsmanagers en lectoren. De directeur is voorzitter van het managementteam en kan meerdere academies in zijn/haar pakket hebben. De directeuren zijn daarnaast verantwoordelijk voor de verbinding en samenwerking tussen de academies en voor een aantal Zuyd-brede taken. Daarnaast heeft Zuyd zeven diensten die het primaire proces ondersteunen, elk onder leiding van een directeur. Zie bijlage 3 voor het organogram (ultimo 2020) van Zuyd.

## 1.3 Toezicht in 2020 - Verslag Raad van Toezicht

Het College van Bestuur (hierna CvB of College) legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders, waaronder de Raad van Toezicht als interne toezichthouder. De Raad van Toezicht (hierna RvT of Raad) heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Zuyd en bewaakt de doelstellingen en de grondslagen van de stichting Zuyd Hogeschool. Daarnaast staat de Raad het College met raad terzijde en adviseert en stimuleert de Raad het College van Bestuur. De Raad is werkgever van het College en hanteert bij de werkzaamheden een Toetsingskader en onderschrijft de Branchecode goed bestuur hogescholen. De RvT handelt volgens de criteria voor onafhankelijkheid in bepaling III.4.2 van de Branchecode. De leden van de Raad kunnen onafhankelijk opereren ten opzichte van elkaar, het College en welk deelbelang dan ook en voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de Branchecode. De Raad ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de Raad.

### Samenstelling

De leden van de Raad zijn benoemd op basis van een profielschets waarbinnen onafhankelijkheid, deskundigheid, regionale betrokkenheid en complementariteit een prominente plaats innemen. De Raad had in 2020 zeven leden (bijlage A: samenstelling Raad ultimo 2019), waarbij de Raad, in samenhang met de demografische ontwikkelingen en de maatschappelijke context van Zuyd, per eind 2021 de omvang wenst te reduceren naar vijf leden. De leden van de Raad hebben zitting voor een termijn van vier jaar, zijn eenmaal herbenoembaar en treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster van aftreden. Op grond van dit rooster eindigde ultimo 2020 de tweede en maximale benoemingstermijn van Gerard Mols als voorzitter van de Raad van Toezicht. Hij is per 1 januari 2021 opgevolgd door Marja van Dieijen-Visser. De benoeming van Marja van Dieijen-Visser kent een duur van vier jaar, tot 1 januari 2025, waarna eenmaal herbenoeming mogelijk is. Eind 2020 is Marieke Schöningh teruggetreden uit de Raad van Toezicht. De hierdoor ontstane vacature wordt niet ingevuld in lijn met de wens van de Raad om zijn omvang te reduceren naar vijf leden.

Het aangepaste rooster van aftreden is conform branchecode gepubliceerd op de website van Zuyd, evenals de meest actuele samenstelling van de Raad.

### Werkwijze, verantwoording en vergaderingen

Het toezicht van de Raad is ingericht volgens bepalingen in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van deze code ontwikkelde Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Het toetsingskader beschrijft welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Ten aanzien van die uitgangspunten is de centrale gedachte dat de Raad van Toezicht - als toezichthouder van een met overwegend publiek geld gefinancierde

instelling - bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, centraal stelt. De Raad stelt vast dat de rijksbijdrage zoals bedoeld in artikel 2.5 en 2.6 van de WHW op een doelmatige en rechtmatige wijze besteed is.

De Raad van Toezicht komt bijeen in gezamenlijke vergaderingen met het College van Bestuur, die zich kenmerken door een open en inhoudelijke dialoog. In 2020 is de RvT - vanwege de coronamaatregelen - niet de gebruikelijke vijf à zes keer, maar vier keer in vergadering bijeen geweest met het College van Bestuur. Eveneens vanwege de coronamaatregelen hebben alle overleggen in 2020 digitaal plaatsgevonden. Tijdens deze vergaderingen neemt de Raad kennis van de ontwikkelingen binnen de hogeschool. Vaste besprekpunten zijn algemene ontwikkelingen, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiële ontwikkelingen en de financiële prognose, studentenadministratie, huisvesting en ICT. De onderwerpen die in de commissies van de Raad zijn besproken, worden, eventueel voorzien van een advies, voorgelegd aan de RvT. In het bijzonder ging de aandacht hierbij in 2020 uit naar de impact en gevolgen van de coronacrisis op het onderwijs en de bedrijfsvoering. Zo is in de vergaderingen van de commissies en de Raad steeds extra aandacht besteed aan relevante thema's in verband met de coronapandemie, zoals de invulling van het blended onderwijs en onderzoek, en de gevolgen hiervan voor studenten en medewerkers. Ook is tijdens de vergadering de stand van zaken doorgenomen rond de meerjarenstrategie, de kwaliteitsborging onderwijs en onderzoek, het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 en het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan. Ten slotte wordt elke plenaire vergadering aandacht besteed aan de financiële stand van zaken, de realisatie financieel en het FTE-verloop en de instroom. Daarnaast keurde de Raad van Toezicht in 2020 het jaarverslag 2019, de jaarrekening 2019 en het jaarplan en begroting studiejaar 2020-2021 goed.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Raad tweemaal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Op 2 juni 2020 vond het overleg van een delegatie van de Raad met de CMR plaats, in aanwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Dit overleg had een open karakter, waarin onder meer de ontwikkelingen rond de coronacrisis, voorbereiding Instellingstoets Kwaliteitszorg, procesafpraak midterm review Strategie 2019-2023 en vacature voorzitter RvT werden besproken. Op 8 oktober 2020 spraken Raad, College en Centrale Medezeggenschapsraad via MS Teams in plenaire samenstelling over onder meer de stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken en de midterm review van de Strategie 2019-2023. De relatie met de CMR wordt in het bijzonder onderhouden door Frank Cörvers, benoemd op voordracht van de CMR.

De evaluatie van het eigen functioneren van de Raad heeft conform branchecode op 3 november 2020 onder onafhankelijke externe begeleiding plaatsgevonden. Het gesprek hierover is aan de hand van interviews met leden Raad en College en de secretaris voorbereid. Het gesprek hierover wordt begin 2021 afgerond.

Naast de formele vergaderingen is er regelmatig contact tussen de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het College over de voorbereiding van de RvT-vergaderingen en om kennis te nemen van actuele ontwikkelingen.

#### Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kent een Commissie Remuneratie, Selectie en Governance, een Auditcommissie en een Commissie Onderwijs en Onderzoek. Deze commissies bereiden de besluitvorming door de Raad van Toezicht voor en adviseren de Raad. Ook bieden de inhoudelijke commissies de leden van de Raad de gelegenheid om, in relatie tot de leden van het College van Bestuur, invulling te geven aan het strategisch partnerschap. De commissies kennen een reglement voor de werkzaamheden.

De Commissie Remuneratie, Selectie en Governance (Commissie RSG) adviseert de Raad over het werkgeverschap van de Raad met betrekking tot de leden van het College van Bestuur en de selectie en benoeming van leden van het College van Bestuur, respectievelijk de Raad van Toezicht. Daarnaast worden relevante thema's op het gebied van human resources en organisatieontwikkeling in deze commissie besproken. Ook de naleving van de regels van good governance behoort tot het aandachtsgebied van deze commissie, in het bijzonder de naleving van de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Financiële zaken worden door de Auditcommissie besproken. Taak is de beraadslagingen en besluitvorming van de Raad voor te bereiden met betrekking tot de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, financiële informatievoorziening van Zuyd, begroting en het strategisch vastgoed- en huisvestingsbeleid.

De Commissie Onderwijs en Onderzoek adviseert over het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, inclusief valorisatie.

De onderstaande tabel geeft inzicht in de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen alsmede de belangrijkste onderwerpen die in 2020 aan bod zijn gekomen.

Tabel 1.1: samenstelling, onderwerpen commissies RvT

Samenstelling	Vergaderingen 2020	Belangrijkste onderwerpen
<b>Commissie Remuneratie, Selectie en Governance</b> drs. J.M. (Hans) Dijkman (voorzitter) prof. dr. G.P.M.F. Mols drs. A.M.H. Schönigh MBA	10-01-2020	- Bezoldiging leden College van Bestuur en Raad van Toezicht
	03-03-2020	- Declaraties leden College van Bestuur
	22-09-2020	- Wet Normering Topinkomens
	10-11-2020	- Werving en selectie voorzitter Raad van Toezicht
<b>Auditcommissie</b> B.L.L.J. (Loet) Smeets RC (voorzitter) drs. L.A.J. (Luvic) Janssen	- Jaarlijks gesprek Ombudsman naar aanleiding van het jaarverslag 2019	
	- Jaarverslag 2019 en Sociaal Jaarverslag 2019	
	- Herziening Bestuurs- en Beheersreglement	
	03-03-2020	- Bestuursrapportages en bevindingen onafhankelijke accountant
	20-05-2020	- Jaarrekening 2019, inclusief controleverklaring
14-09-2020	- Kaderbrief, Jaarplan en Begroting 2020-2021	
10-11-2020	- Treasurystatuut inclusief rapportage	
- Strategisch huisvestingsplan		
- House of Control/risicobeleid		
- Cybercrime		
<b>Commissie Onderwijs en Onderzoek</b> prof. dr. G.P.M.F. (Gerard) Mols (voorzitter) prof. dr. F. (Frank) Cörvers	03-03-2020	- Kwaliteitsafspraken
	12-05-2020	- Instellingstoets Kwaliteitszorg
	15-09-2020	- Jaarverslag 2019
	10-11-2020	- Maatregelen onderwijs, onderzoek en toetsen n.a.v. coronacrisis
- Internationalisering		
- Programma Succesvol studeren		



### Governance en onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht stelt vast dat Zuyd Hogeschool opereert conform de bepalingen in de statuten, het Bestuurs- en Beheersreglement en de Branchecode goed bestuur hogescholen. In lijn met de Branchecode wordt naar het oordeel van de Raad van Toezicht voldaan aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid en het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking. Er zijn gedurende de verslagperiode daaromtrent geen issues aan de orde geweest. In 2020 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en/of voor leden van het College van Bestuur. Governance gerelateerde documenten zijn conform de relevante bepalingen gepubliceerd op de website van Zuyd.

### Kwaliteit onderwijs en onderzoek

Een van de taken van de Raad is het toezicht op het stelsel van interne kwaliteitszorg, zoals dat door Zuyd Hogeschool is opgezet en met enige regelmaat intern en door derden wordt beoordeeld. Dit gebeurt door middel van (proef)visitaties, (interne) audits en accreditaties van opleidingen en lectoraten. Eens in de zes jaar gebeurt dit op instellingsniveau via de formele Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Voor het verlengen van de accreditatie van Zuyd per 2021 voor een periode van zes jaar zijn de eerste voorbereidingen eind 2019 gestart. Begin 2020 is een tussentijdse toets kwaliteitszorg uitgevoerd waaruit blijkt dat Zuyd een doeltreffend en transparant kwaliteitssysteem hanteert. Het systeem toont aan wat goed gaat en geeft signalen waar verbetering gewenst is. De overall conclusie was dat de basiskwaliteit van het onderwijs bij Zuyd staat. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in een ontwikkelgerichte manier van werken aan kwaliteitszorg wat duidelijk zijn vruchten afgeworpen heeft.

De Raad wordt door middel van voortgangsrapportages op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In 2020 is de Raad ook periodiek geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot het Plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool 2019-2024.

### Maatschappelijke verbinding

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur de externe belanghebbenden van de hogeschool betreft bij beleidsontwikkelingen, en met hen communiceert over de uitvoering daarvan, en dat het College de strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties bevordert en bewaakt. Dit teneinde de missie en de doelstellingen van de hogeschool te realiseren en in lijn te houden met de gerechtvaardigde wensen van de regio en de betekenisvolle effecten voor externe belanghebbenden. Het College hanteert hiervoor een statuut maatschappelijke verbinding.

### Horizontale dialoog

Om de visie van Zuyd en de beloften aan de omgeving goed te kunnen vervullen, voert Zuyd op allerlei manieren en op vele gebieden structureel een dialoog met externe stakeholders: met het beroepenveld, met de regio en andere kennisinstellingen en organisaties. Dat gebeurt op instellingsniveau onder meer door het College van Bestuur, bijvoorbeeld in de vorm van bestuurlijke overleggen met hun counterparts van onderwijsinstellingen in het wetenschappelijk onderwijs, hbo en mbo, zowel regionaal, bovenregionaal, alsook landelijk en internationaal. Deze dialoog vindt plaats in verschillende contexten, zoals de Brightlands Campussen, Kennis-As Limburg, Economische Samenwerking Zuid-Limburg, bestuurlijk overleg met gemeentebesturen, met de Universiteit Maastricht, Open Universiteit, diverse ROC's, collega-hogescholen, ondernemersorganisaties, werkgeversverbanden en overleg met vakbonden. Thema's die aan de orde komen

zijn onder meer de vorming van visie en strategie, de onderwijsvisie, percepties en verwachtingen van onderwijs(kwaliteit), doorstroom, inhoudelijke keuzes van opleidingen, arbeidsmarktontwikkelingen en (inter)nationale samenwerking. Zo biedt de centrale Euregionale ligging van Zuyd volop mogelijkheden om Europese en mondiale (strategische) verbindingen te leggen ten behoeve van studenten, personeel en externe stakeholders.

Vanuit de strategie en onderwijsvisie vindt de dialoog plaats met diverse stakeholders. Daartoe organiseert het College van Bestuur ongeveer vier maal per jaar een bijeenkomst met vertegenwoordigers van het werkveld, verenigd in de Advisory Board, waarin wordt gereflecteerd op het strategisch beleid van Zuyd en de effecten daarvan voor het werkveld. Lid van deze Advisory Board zijn vertegenwoordigers van overheden en ondernemers. Dit gebeurt ook op opleidingsniveau door werkveldcommissies, medezeggenschapsraden en op lectoratenniveau door adviesraden. Daarnaast vindt een structurele dialoog met de interne stakeholders plaats, onder meer met studenten en docenten, met directeuren, opleidingsmanagers en medezeggenschap bij de totstandkoming van de Strategie 2019-2023, Plan Kwaliteitsafspraken en de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De Raad van Toezicht constateert dat Zuyd beschikt over een breed strategisch netwerk van regionale, nationale en internationale stakeholders en heeft kunnen vaststellen dat het College de externe - en interne - stakeholders ook in 2020 actief heeft betrokken bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid en daarover actief communiceert en informeert, in het bijzonder in dit jaarverslag.

### Strategische samenwerking

Horizontale dialoog leidt veelal tot strategische samenwerking met andere (inter)nationale kennisinstellingen, (de)centrale overheden, maatschappelijke instellingen en het beroepenveld en vindt dan ook voortdurend plaats op een aantal niveaus: bestuur, programma, academie en opleiding. Deze samenwerking is hoofdzakelijk gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. In 2020 heeft Zuyd met name samenwerking gezocht en onderhouden met collega kennisinstellingen zoals de Universiteit Maastricht (onder meer AI Hub, Smart Services Campus, Chemelot Campus, LIME, doorstroom hbo-master), Open Universiteit (onder meer AI Hub), VISTA College en Gilde Opleidingen (doorstroom mbo-hbo en minorenaanbod en aanbod Associate degrees), met overheidsinstellingen zoals de Provincie Limburg (Brightlands Campus, Economische Samenwerking Zuid-Limburg) en gemeenten (opleidingsaanbod, huisvesting, instroom) en bedrijven.

De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur actief de strategische samenwerking met bedrijven, de beroepspraktijk, overheden, andere kennisinstellingen en overige organisaties heeft gezocht om de realisatie van de missie en de strategische beloften van Zuyd aan te scherpen en te bevorderen. Over deze samenwerkingsverbanden is intensief gecommuniceerd tijdens de vergaderingen van de Raad en de commissies van de Raad, maar ook extern in bijvoorbeeld (bestuurlijke) overleggen, nieuwsberichten, jaarverslag(en) en berichten op websites. De Raad concludeert op basis hiervan dat het College strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, van het onderzoek alsmede kennisvalorisatie, in 2020 voldoende heeft bevorderd en bewaakt.

### Ten slotte

De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat de coronacrisis in 2020 veel extra inzet heeft gevergd van medewerkers en studenten en dankt het College van Bestuur en alle medewerkers en studenten voor hun inspanningen, flexibiliteit en hun bijdrage aan de continuïteit van het onderwijs en onderzoek en de onder deze uitzonderlijke omstandigheden behaalde resultaten van het afgelopen jaar.

Heerlen, juni 2021

Namens de Raad van Toezicht,

prof. dr. Marja van Diejen-Visser, voorzitter

## 1.4 Medezeggenschap

Op basis van de herinrichting van de organisatie in academies in het kader van de implementatie van de meerjarenstrategie is in gezamenlijkheid tussen College van Bestuur en Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) gekozen voor een herinrichting van het decentrale medezeggenschapsstelsel. Met het in 2020 opgerichte Bureau Academieraden bij de dienst Bestuursdiensten wordt een nieuwe basis gelegd voor de ondersteuning van de (decentrale) medezeggenschap. Uitgangspunt van het bureau is het ontzorgen van het primair proces door middel van breed ingerichte en gestroomlijnde dienstverlening, decentraal aangeboden en uitgevoerd. Processen, werkwijzen en informatiestromen rond medezeggenschap worden kwalitatief geoptimaliseerd. De aanpak wordt Zuyd-breed afgestemd (geharmoniseerd), waar nodig vereenvoudigd en in onderlinge samenhang ingericht. Binnen het bureau is een nauwe samenwerking met het ambtelijk secretariaat van de CMR.

De CMR telt achttien raadszetels. De raadszetels zijn gelijk verdeeld over een personeelsgeleding (negen) en een studentengeleding (negen). Zowel de personeelsleden als de studentleden kunnen van alle academies (en voor de personeelsleden tevens van de diensten) afkomstig zijn. De in 2020 zittende CMR is aangetreden met ingang van 1 januari 2018 en kent een zittingstermijn tot en met 31 december 2020. Eind 2020 hebben verkiezingen plaatsgevonden van de Centrale Medezeggenschapsraad voor de benoemingsperiode 2021-2024.

Als onderdeel van de kwaliteitsafspraken 2019-2024 reflecteert de CMR over de inzet van de studievoorschotmiddelen in 2020 in hoofdstuk 3.

## 1.5 Good governance

Om goed en zorgvuldig bestuur te garanderen kennen wij een aantal maatregelen en voorzieningen op het gebied van governance. Krachtig bestuur, efficiënt toezicht en transparante verantwoording vormen de uitgangspunten van ons governancebeleid. Het CvB draagt daaraan onder meer bij met een uitvoerig jaarverslag waarin de hogeschool verantwoording aflegt over de behaalde resultaten.

Daarnaast hanteren wij de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen en publiceren wij conform de branchecode relevante informatie op onze website (bijlage 4). Jaarlijks wordt de uitvoering van deze branchecode gemonitord en wordt hierover verantwoording afgelegd, onder meer in dit jaarverslag.

### Horizontale dialoog

Om onze visie en beloften aan onze omgeving goed te kunnen vervullen, onderhoudt Zuyd een intensieve en (inter)actieve relatie met externe stakeholders. Zuyd voert op verschillende manieren, niveaus en op vele gebieden structureel dialoog met het beroepenveld, kennisinstellingen en overheden in de (Eu)regio (en verder).

In deze dialoog spreekt het College van Bestuur onder meer over de visie en strategie, de onderwijsvisie, percepties en verwachtingen van onderwijs(kwaliteit), doorstroom, inhoudelijke keuzes van opleidingen, arbeidsontwikkelingen en (inter)nationale samenwerking. Ook organiseert het College structureel bijeenkomsten met vertegenwoordigers van het werkveld, waarin wordt gereflecteerd op het strategisch beleid van Zuyd en de effecten daarvan voor het werkveld. Dit gebeurt ook op opleidingsniveau door werkveldcommissies en op lectoratenniveau door adviesraden. Daarnaast heeft Zuyd een directeur aangesteld die verantwoordelijk is voor het verder uitbouwen van en invulling geven aan de regionale transitithema's, waar wij Zuyd-breed en interdisciplinair aan willen bijdragen. Horizontale dialoog is hierbij van groot belang. In het hoofdstuk onderwijs en onderzoek staan enkele belangrijke (resultaten van) samenwerkingsverbanden genoemd, zoals de Kennis-As Limburg, resultaten van onderzoek, doorstroom en de transitithema projecten.

### Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance

Zuyd kent een Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance. Deze Commissie - onder extern voorzitterschap - helpt Zuyd om in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving te (blijven) werken. Via het digitale Loket Compliance kunnen medewerkers van Zuyd een adviesvraag indienen met betrekking tot de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs, onderzoek of governance. Daarnaast kan adviesverstrekking door de commissie een randvoorwaarde zijn voor besluitvorming door het College. In 2020 is met name aandacht besteed aan de communicatie en bekendheid van de commissie binnen Zuyd. De commissie heeft in 2020 zes keer vergaderd en negen adviezen uitgebracht.

### Rechtsbescherming

Tot good governance behoort ook het beschermen van de rechten van studenten en medewerkers. Het creëren van een veilige leer- en werkomgeving en het borgen van rechtsbescherming zijn hierbij uitgangspunt. De hogeschool heeft daartoe een samenhangend stelsel van regelingen en voorzieningen rond de rechtsbescherming van studenten en medewerkers ingericht. Klachten van medewerkers en studenten worden zo snel mogelijk opgepakt, waarbij de klachtbehandeling erop gericht is de oorzaak van de klacht zo spoedig mogelijk weg te nemen.



In 2020 is één melding op grond van de Klokkenuidersregeling Zuyd Hogeschool ontvangen. De melding had betrekking op een klachtafhandeling door een intern orgaan. Naar aanleiding van deze melding is een onderzoekscommissie ingericht, die deze melding onderzoekt. Het advies van de onderzoekscommissie wordt in 2021 verwacht.

Tabel 1.2 Cijfers rechtsbescherming studenten en medewerkers

Orgaan/regeling	Begripshandeling klacht	Studenten		Medewerkers	
		2019	2020	2019	2020
College van Beroep voor de Examens en Geschillenadviescommissie	Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).	72	49	n.v.t.	n.v.t.
Ombudsman	Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	56	46	35	23
Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag	Iemand geeft aan last te hebben van ongewenst gedrag en de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag onderneemt eventueel actie(s) in nauw overleg met de melder. Onder melding valt ook een gesprek waarin de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag luistert en/of adviseert en zo de melder tot steun is.	12	17	40	12
Gezamenlijke klachtencommissie ongewenst gedrag	Een formele klacht inzake ongewenst gedrag (alle vormen van discriminatie, agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten en treiteren inclusief combinaties) die gericht is aan de gezamenlijke klachtencommissie.	0	0	2	0
Klokkenuidersregeling	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand op grond van de Klokkenuidersregeling Zuyd Hogeschool.	0	0	0	1

### Privacy

Ten aanzien van gegevensbescherming stond 2020 in het teken van het versterken van de governancestructuur, digitaal onderwijs, op afstand werken en bewustwording. Zo is het privacybeleid medio 2020 herzien op basis van interne en externe ontwikkelingen, zijn - mede in verband met de coronacrisis - privacyrichtlijnen ontwikkeld met betrekking tot beeldbellen en online proctoring en is veelvuldig intern gecommuniceerd over de gevaren van phishing/malware en hoe je dit soort berichten kunt herkennen. Ook is een online training security en privacy ontwikkeld voor medewerkers.

In 2020 heeft Zuyd acht datalekken intern geregistreerd, waarvan vijf gemeld zijn bij de Autoriteit Persoonsgegevens en vijf aan betrokken personen. De meeste datalekken hadden betrekking op het onrechtmatig en per ongeluk publiceren/verstrekken van persoonsgegevens. Het aantal geregistreerde datalekken is met 70% afgenomen ten opzichte van 2019. In 2020 heeft Zuyd zes inzageverzoeken en vier verwijderingsverzoeken van medewerkers, studenten of externen afgehandeld. Andere rechten uit de AVG zijn niet uitgeoefend in 2020. Dit is vergelijkbaar met het aantal verzoeken in 2019.

## 2

# Onderwijs en Onderzoek

## 2.1 Onderwijs

### 2.1.1 Kengetallen studenten

Tabel 2.1 Kengetallen studenten

Studiejaar	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Studentenaantallen	13818	14210	14143	14108	14.638
Aandeel internationale studenten	10,7	10,6	10,7	10,8	11
Nieuwe instroom	3690	4084	3959	3730	4084
Aantal afgestudeerden	2548	2646	2494	2420	n.t.b.

### 2.1.2 Onderwijsportfolio

In 2020 heeft Zuyd verder geïnvesteerd in strategisch portfoliomanagement. Vanuit de ambitie om zoveel mogelijk studenten succesvol op te leiden tot betekenisvolle professional voor de regio, biedt Zuyd een gedifferentieerd aanbod van opleidingen in de keten Associate degree – bachelor – master. Uitgangspunt hierbij is dat in de regio voor alle beroepsdomeinen een passend ketenaanbod beschikbaar moet zijn. In 2020 is een eerste verkenning gedaan naar kansrijke nieuwe opleiding(svariant)en. In 2021 worden aantal initiatieven voor nieuwe deeltijdvarianten en Ad-opleidingen verder uitgewerkt. Het opleidingsportfolio bestond ultimo 2020 uit 34 bacheloropleidingen, 3 Associate degrees en 9 masteropleidingen (zie bijlage 6). In 2020 heeft Zuyd verder geïnvesteerd in versterking van kwaliteit en studiesucces, onder andere door het programma Succesvol Studeren, het programma Sterk Teamwerk en het uitvoeringsplatform Docentprofessionalisering (zie ook hoofdstuk 4) en via de investeringen op gebied van studentbegeleiding. In 2020 hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden in ons onderwijsportfolio.

#### Associate degrees

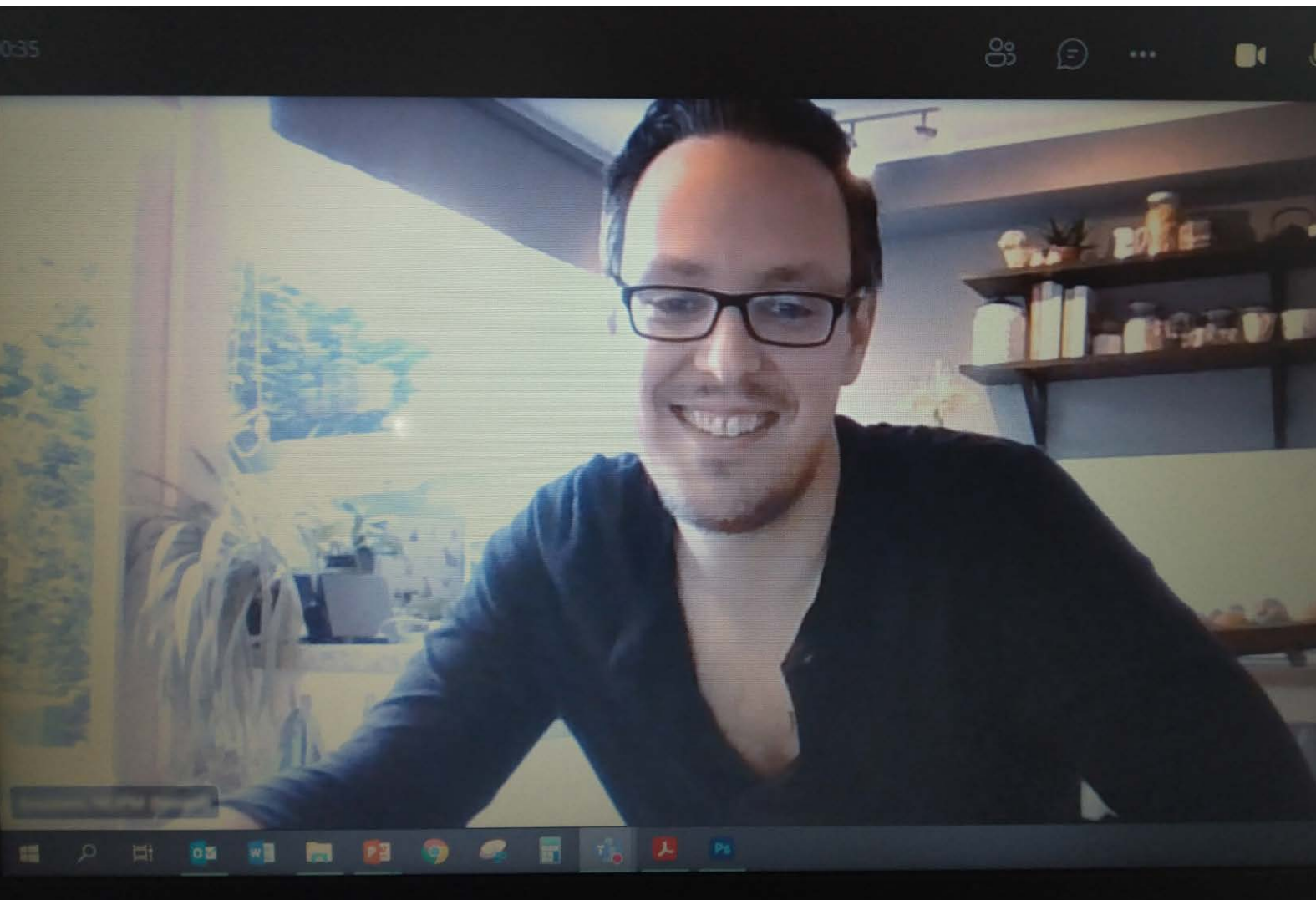
In 2020 is een positief macro-doelmatigheidsbesluit genomen voor de beoogde opleiding Ad-Engineering. De beoogde startdatum is september 2021.

#### Masters

De masteropleidingen Innovation in Complex Care en Master Care & Technology zijn als zelfstandige opleidingen beëindigd en geïntegreerd in de master Gezondheidsinnovatie.

#### Minoren

Het minorenaanbod van Zuyd is ingericht per studiejaar. Het aanbod van minoren fluctueert (meer dan het bachelor aanbod) van jaar tot jaar omdat daarmee ingespeeld wordt





op ontwikkelingen in het werkveld. In 2020-2021 was het aanbod 77 minoren tegenover 92 het jaar ervoor. Deze minoren staan grotendeels open voor studenten van andere opleidingen binnen de hogeschool én voor studenten van andere instellingen. Zuyd heeft enkele minoren die gekoppeld zijn aan de transitithema's: de zogenoemde verbredende minoren. In interprofessioneel verband werken studenten samen aan opdrachten. Deze verbredende minoren worden ontwikkeld vanuit samenwerkende lectoraten. Om de financiering van de verbredende minoren te organiseren is voorstel gedaan voor een revoluerende financieringssysteem. In 2020 hebben meer studenten gebruik gemaakt van het minorenaanbod mede als gevolg van de coronacrisis waardoor studenten niet naar het buitenland konden reizen. Daarnaast is Zuyd aangesloten bij Kies Op Maat, een landelijk platform van het merendeel van de hogescholen en enkele universiteiten die zich inzetten om de onderlinge mobiliteit van studenten te bevorderen. Studenten van de deelnemende instellingen kunnen zonder extra kosten onderwijs volgen bij een andere Kies Op Maat-instelling. Binnen dit platform heeft Zuyd jaarlijks ongeveer 50 minoren opengesteld.

Met betrekking tot het verbinden van ons portfolio aan de regionale thema's is een aantal flinke stappen gezet om de positie van Zuyd op de campussen te versterken en de aansluiting met gemeentelijke en provinciale (beleids)initiatieven te vergroten. Meerdere opleidingen zijn inmiddels betrokken bij de transitithema's, en het aanbod verbredende minoren rond deze thema's groeit.

#### **Flexibilisering**

In december 2020 is het experiment Leeruitkomsten van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap succesvol afgerond. Het resultaat van het experiment is dat Zuyd vier volwaardige flexibele deeltijdopleidingen ontwikkeld heeft, waar eind 2020 ruim 700 studenten hun opleiding volgen. Dat is een stijging met factor 2,5 sinds de start van het experiment in 2016. De instroom is de afgelopen drie jaren 200 studenten op jaarbasis, vergeleken met 52 studenten in 2015 vóór aanvang van het experiment.

De primaire doelgroep van de deeltijdopleidingen zijn volwassenen. Met de deeltijdopleidingen bedienen we een relatief nieuwe doelgroep waar nog veel potentieel zit. Het flexibele onderwijsmodel biedt daarmee een goede basis voor nieuwe flexibele (deeltijd) opleidingen die in de komende jaren ontwikkeld zullen worden. De academies, de dienst Onderwijs en Onderzoek en Zuyd Professional dragen hier gezamenlijk zorg voor.

#### **Zuyd Professional**

Voor werkenden en werkzoekenden biedt Zuyd Professional een aanbod aan cursussen, trainingen en maatwerktrajecten. Zuyd Professional draagt met het aanbod actief bij aan de ontwikkeling van bedrijven en professionals in de regio. Het cursus- en opleidingsportfolio is samengesteld op basis van de regionale ontwikkelbehoefte en de aansluiting bij de inhoudelijke expertise van de hogeschool. Zuyd Professional verbindt de expertise op het gebied van management en leiderschap, vakinhoudelijke vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling aan de sectoren gezondheidszorg, (semi-) overheid en onderwijs en bedrijfsleven. Dit alles op een manier die passend is bij de ontwikkelvraag van het bedrijf (in-company) of individu (open inschrijving).

2020 was door de coronacrisis en daaraan gerelateerde maatregelen een moeilijk jaar voor het cursorisch onderwijs. Veel cursussen zijn uitgesteld en slechts een deel kon online doorgaan. Ondanks dat is dit effect voor een groot deel rechtgetrokken aan het einde van het jaar; van juni tot december hebben veel uitgestelde cursussen alsnog plaatsgevonden. Daarnaast is eind 2020 een nieuwe propositie ZuydSwitch ontwikkeld voor omscholing naar kanssectoren. Deze propositie wordt begin 2021 gelanceerd.

### 2.1.3 Onderwijsvisie

Zuyd Hogeschool heeft als motto: 'Passie voor ontwikkeling'. We richten onze passie op de succesvolle ontwikkeling van studenten tot goed opgeleide professionals voor de (Eu) regio en daarbuiten. Die ontwikkeling is niet alleen gericht op het stimuleren van het leren of kwalificeren van de student, maar heeft ook een vormend aspect. Daarnaast richten we onze passie op het leven lang ontwikkelen van professionals die al werken, en verder willen leren om hun talenten verder te brengen.

Vanuit deze passie voor ontwikkeling van de student is onze visie op onderwijs in het hoger beroepsonderwijs in 2020 geactualiseerd. Vanuit deze nieuwe onderwijsvisie willen wij dat alle studenten onbelemmerd kunnen studeren in een flexibele, praktijkgerichte leeromgeving waarin de koppeling tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek is geborgd, zodat studenten eigentijdse beroepsgerichte kennis en vaardigheden verwerven in een motiverende, activerende en met technologie ondersteunde leeromgeving. Ze leren hoe zij, door zelf regie te nemen en met een onderzoekende houding, een bijdrage kunnen leveren aan vernieuwingen in de beroepspraktijk en zich daarin op een eigen manier kunnen profileren. Studenten worden gegeven hun diversiteit in hun professionele ontwikkeling gezien, gehoord en optimaal begeleid door betrokken docententeams, waarbij begeleiding tijdens transitiemomenten extra aandacht krijgt. Door een goede samenwerking met het werkveld, stimuleert het onderwijs dat studenten al tijdens hun opleiding deel uitmaken van een community waarin de professionele cultuur van de beroepspraktijk wordt voorgeleefd. Daardoor kunnen ze zich in verbondenheid en interactie met medestudenten, docenten, onderzoekers en het werkveld succesvol (blijven) ontwikkelen en uitgroeien tot (blijvend) gewaardeerde beroepsbeoefenaars in onze complexe, steeds meer waarden- en betekenisgedreven maatschappij waar technologie een belangrijke rol speelt.

In de Strategie 2019-2023 gaat Zuyd uit van drie kernkwaliteiten die Zuyd verder wil versterken om haar onderwijsvisie te realiseren (zie hoofdstuk 1). Om de drie kernkwaliteiten in onze opleidingen te versterken, geeft Zuyd extra aandacht aan de thema's aansluiting, studeerbaarheid, studentbegeleiding, toetsing, doorstroom en integratie van onderzoek in het onderwijs. De coronacrisis heeft de aandacht voor 'blended onderwijs' en de ondersteuning hiervan een extra impuls gegeven.

#### **Aansluiting vo en mbo**

In 2020 heeft Zuyd de samenwerking met de regionale ROC's geïntensiveerd (Vista College, Gilde Opleidingen). Om de doorstroom naar het hbo te verbeteren, is samengewerkt aan onder andere het verbeteren van werving en voorlichting, het ontwikkelen van keuzedelen in het mbo en het verkennen van verschillende Ad's. Zuyd heeft extra (RAP-) middelen ontvangen voor samenwerking in de regio ter verbetering van de aansluiting. In 2019 en 2020 hebben 15 academies extra middelen ontvangen voor samenwerking met het vo dan wel mbo.

#### **Studeerbaarheid en studentbegeleiding**

Het programma Succesvol Studeren ondersteunde, evenals in voorgaande jaren, opleidingen met studeerbaarheidsvraagstukken. Vanaf half maart moest het onderwijs van het ene op het andere moment omschakelen naar grotendeels online onderwijs vanwege de COVID-19-pandemie. Veel studeerbaarheidsvraagstukken kregen daardoor een prominente digitale component. Door koppeling van expertise op het gebied van Technologie Ondersteund Leren aan het programma Succesvol Studeren is hierop ingespeeld. Naast verbetering van de studeerbaarheid van de curricula heeft Zuyd ook in 2020 extra geïnvesteerd in studentbegeleiding via de kwaliteitsmiddelen (zie hoofdstuk 3).

### Toetsing

Zuyd's passie voor de ontwikkeling van onze studenten werkt ook door in de wijze van toetsing van onze studenten: van passie voor punten naar passie voor ontwikkeling. Dit is zichtbaar in steeds meer aandacht voor leren via feedback (formatief evalueren) en minder summatieve toetsen. In aansluiting op de nieuwe onderwijs- en toetsvisie van Zuyd Hogeschool is eind 2020 het nieuwe toetskompas vastgesteld. Het toetskompas is een hulpmiddel om het toetsbeleidsplan van elke opleiding uit te werken en de kwaliteit van toetsen en beoordelen te verbeteren. Daarnaast is in 2020 in navolging van voorgaande jaren verder geïnvesteerd in de docentprofessionalisering op het gebied van toetsbekwaamheid. Ultimo 2020 zijn 341 docenten BKE of SKE geschoold.

### Doorstroom

Zuyd beoogt dat elke student die wil en kan de gelegenheid krijgt een masteropleiding te volgen. Dit kan een masteropleiding van Zuyd zijn maar ook van een andere hoger onderwijsinstelling. Zuyd werkt in dit kader nauw samen met de Universiteit Maastricht (UM) via convenanten en/of doorstroomprogramma's die binnen Zuyd of bij de UM worden gevolgd. Zie hoofdstuk 3.2 voor meer informatie over doorstroom in 2020.

### Integratie onderzoek in onderwijs

Het praktijkgericht onderzoek heeft als belangrijke taak bij te dragen aan de ontwikkeling van onderwijs en professionalisering van docenten. Voor enkele aansprekende voorbeelden van integratie van onderzoek in onderwijs: zie paragraaf 2.2.3.

In mei 2020 werd de Rapportage Onderzoek bij Zuyd studiejaar 2018-2019 opgeleverd. Dit rapport bevat de analyse van de jaarverslagen van de lectoraten over de genoemde periode. In de bijdrage van de lectoraten aan het onderwijs is een sterke stijging te zien: van 529 naar 630 activiteiten. Deze stijging is een indicatie dat veel aandacht wordt gegeven aan het realiseren van kernkwaliteit twee uit de aangescherpte strategie van Zuyd: de integratie van onderzoek in onderwijs. Ook de bijdrage op het gebied van docentprofessionalisering is toegenomen.

### COVID-19-pandemie en blended onderwijs

In maart is het reguliere onderwijsproces abrupt doorbroken door maatregelen als gevolg van de COVID-19-pandemie. Studenten, docenten en andere onderwijsprofessionals hebben hard gewerkt om het onderwijs zoveel als mogelijk doorgang te laten vinden. Landelijk beleid is via OCW vertaald in zogenaamde servicedocumenten. Zuyd heeft via centrale crisisteams Zuydbeleid op gebied van online onderwijs en toetsing geformuleerd. Zo is (waar nodig) landelijk beleid vertaald in specifiek Zuydbeleid, w.o. toetsbeleid, en zijn ondersteuningsteams per academie ingericht. Academies hebben het bestaande onderwijs om moeten zetten in online varianten met de nodige uitdagingen in de didactiek. Toetsen zijn gedeeltelijk herpland of en/of herontworpen. Diensten van Zuyd hebben hun dienstverlening aangepast om deze transitie te ondersteunen en te adviseren over onderwijskundige, digitale, juridische en andere vraagstukken. De impact op de organisatie en de medewerkers is groot geweest. Zuyd hogeschool is trots op de geleverde prestatie. Vanaf medio juni heeft een gedeeltelijke herstart van (praktijk)onderwijs en toetsing op locatie plaatsgevonden, met als doel om geannuleerde (praktijk)toetsen alsnog mogelijk te maken en hiermee studievertraging zoveel mogelijk te voorkomen. Voor de korte termijn zijn we succesvol geweest en zijn alsnog vele honderden (praktijk)toetsen op locatie afgenomen. De effecten op langere termijn op kpi's zoals instroom, uitval en studieduur zijn op dit moment nog niet in te schatten. Zuydbreed is een onderzoek opgestart om de lessons learned uit de COVID-19-periode vast te houden. Voor de herstart van het studiejaar 2020-2021 per 1 september is gekozen voor een aanbod van blended onderwijs: een mix van online onderwijs op afstand en fysiek onderwijs op locatie. Hiertoe zijn nog voor de zomervakantie het Herstartplan Onderwijs ten tijde van de coronacrisis en het Herstartplan Diensten op locatie afgerond en vastgesteld.

In 2020 is ook veel aandacht geweest voor communicatie over de actuele ontwikkelingen in relatie tot de COVID-19-maatregelen, de impact hiervan op de planning van onderwijs en de impact op het welzijn van zowel studenten als medewerkers.

### 2.1.4 Internationalisering

Begin 2020 heeft het College van Bestuur het internationaliseringsbeleid vastgesteld. Daarin wordt benadrukt dat internationalisering bijdraagt bij aan de kwaliteit van enerzijds onderwijs en onderzoek en anderzijds professionals.

De focus op Euregionale verankering draagt bij aan een Euregionaal carrièreperspectief voor afgestudeerden en binding van talenten aan deze regio. Dit laatste sluit aan bij de Kwaliteitsafspraken, waarbij door Zuyd onder meer wordt geïnvesteerd in een Euregionaal onderwijsaanbod. In de paragraaf over de Kwaliteitsafspraken wordt hier nader op ingegaan.

In 2020 zijn de bestaande activiteiten en de ambities van academies op het gebied van internationalisering geïnventariseerd en is bij elf academies gestart met de uitwerking van roadmaps gericht op de decentrale implementatie van het hogeschoolbrede beleid.

Daarbij moet worden vermeld dat de COVID-19-pandemie vanaf maart 2020 een grote impact heeft gehad op internationalisering in het onderwijs. De effecten hiervan, met name de deelname van studenten en medewerkers aan mobiliteitsprogramma's in en buiten Europa, zullen vooral zichtbaar worden in het Jaarverslag 2021. De overheidsmaatregelen om verspreiding van het virus te beperken hebben ertoe geleid dat studie- en stagetrajecten in het buitenland vanaf maart 2020 moesten worden aangepast aan de omstandigheden. Waar mogelijk, is gebruik gemaakt van alternatieven (in eigen land of online) of zijn nieuwe internationale trajecten uitgesteld tot een later moment.

#### Internationale mobiliteit

In het studiejaar 2019-2020 volgden 143 studenten onderwijs in het buitenland en hebben 246 studenten met een Erasmusbeurs een stage gevolgd in een Europees land. Met het programma Young Professionals Overseas (YPO) hebben 40 studenten een stage of een minortraject gevolgd in een ontwikkelingsland. In dit programma wordt in Zuid-Afrika, Zambia, Peru en Nicaragua multidisciplinair en duurzaam samengewerkt in lokale projecten.

#### Scholarship programma's

Vier studenten ontvingen een beurs van het VSBfonds om een masterstudie in het buitenland te volgen. Daarnaast zijn 33 Zuyd Excellence Scholarships toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie. Aan acht van hen werd de Holland Scholarship toegekend.

### 2.1.5 Onderwijskwaliteit

#### Instellingstoets Kwaliteitszorg

Zuyd heeft in 2016 de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) van de NVAO behaald. De ITK beoordeelt in hoeverre de kwaliteitszorg van Zuyd het realiseren van onze visie op goed onderwijs garandeert en of een duurzame kwaliteitscultuur tot stand is gekomen. De ITK is geldig tot april 2022. In 2020 heeft Zuyd zich verder voorbereid op de nieuwe instellingstoets die zal plaatsvinden in mei en juni 2021. Zo is begin 2020 een tussentijdse toets kwaliteitszorg uitgevoerd waaruit blijkt dat Zuyd een doeltreffend en transparant kwaliteitssysteem hanteert. Het systeem toont aan wat goed gaat en geeft signalen waar verbetering gewenst is. De overall conclusie was dat de basiskwaliteit van het onderwijs bij Zuyd op orde is. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in een ontwikkelgerichte manier van werken aan kwaliteitszorg wat duidelijk zijn vruchten afgeworpen heeft.



### Interne audits

Zeven opleidingen zijn in 2020 intern ge-audit via een midterm onderzoek. De resultaten van deze audits ondersteunen opleidingen in hun verdere voorbereiding op de externe visitaties.

### Accreditaties onderwijs

Iedere opleiding ondergaat eens per zes jaar een visitatie. Het resultaat van de visitatie is bepalend voor het behoud van de accreditatie. In 2020 zijn de volgende opleidingen gevisiteerd:

- Ba-Oriëntaalse Talen & Communicatie.
- Ba-Mens & Techniek.
- Ba-de Nieuwste Pabo.
- Ba-European Studies.
- Ma-Architectuur.
- Ma-Muziek.

Alle bovengenoemde opleidingen hebben een positief advies gekregen van het visitatiepanel. De rapporten van deze opleidingen zijn bij de NVAO ingediend ten behoeve van het verkrijgen van een initiële accreditatie of het behoud van de bestaande accreditatie. De NVAO heeft in 2020 de continuering van de bestaande accreditatie van de volgende opleidingen afgehandeld: bacheloropleidingen Oriëntaalse Talen & Communicatie en Mens & Techniek en de masteropleiding Muziek.

De visitatierapporten van de opleidingen de Nieuwste Pabo, European Studies en Architectuur zijn ultimo 2020 nog in behandeling.

### Bijzondere kenmerken

De volgende bijzondere kenmerken zijn in 2020 verkregen:

- Interprofessioneel Opleiden en Samenwerken voor de bachelor Mens & Techniek.

## 2.2 Onderzoek

### 2.2.1 Onderzoeksportfolio

In de aangescherpte Strategie 2019-2023 vormen academies de organisatorische eenheid waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen. Zuyd telt 30 academies die onderwijs verzorgen en waaraan lectoraten zijn gekoppeld. Ultimo 2020 telde Zuyd 22 lectoraten en 5 bijzonder lectoraten (bijlage 6). Zuyd-breed betekent dit een continuering van de spreiding van lectoraten over alle domeinen.

In 2020 is het onderzoeksportfolio uitgebreid met het lectoraat Global Minds bij de Hotel Management School Maastricht. Het nieuwe lectoraat Global Minds richt zich op onderzoek naar de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om in een internationale omgeving optimaal te kunnen functioneren. Tevens is besloten om het lectoraat Gastronomy bij de Hotel Management School Maastricht per 1 februari 2021 op te laten volgen door het nieuwe lectoraat Future of Food. Ook is besloten tot het instellen van een onderzoekslijn Data Driven Hospitality bij de Hotel Management School Maastricht van het lectoraat Future-proof Financial bij de Academie Financieel Management. Tenslotte is besloten om te starten met een proces om te komen tot het instellen van een bijzonder lectoraat met als werktitel 'Future-proof Auditor' binnen het lectoraat Future-proof Financial bij de Academie voor Financieel Management. Dit bijzonder lectoraat zal worden ingesteld in samenwerking met en gefinancierd door accountantskantoor RSM.

### 2.2.2 Ontwikkelingen onderzoek

In het najaar van 2020 is gestart met het herijken van het strategisch onderzoeksbeleid van Zuyd. Deze herijking moet in 2021 leiden tot een hernieuwde onderzoeksvisie van Zuyd op de betekenis van praktijkgericht onderzoek voor opleidingen, beroepenveld/samenleving, kennisontwikkeling, communities (leer-werkgemeenschappen) en talentontwikkeling.

In het kader van de implementatie van de zorgplichten horende bij de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (2018) is in 2020 de Commissie Wetenschappelijke Integriteit Onderzoek (WIO) ingericht. De commissie WIO adviseert onderzoekers (medewerkers en/of studenten) gevraagd en ongevraagd over ethische, juridische en procedurele aspecten van onderzoek. Tevens werd een Klachtencommissie WIO ingericht en een Vertrouwenspersoon WIO benoemd, die klachten omtrent veronderstelde schendingen van de wetenschappelijke integriteit in behandeling nemen. De Vertrouwenspersoon WIO fungeert als eerste aanspreekpunt voor de klager, bemiddelt en geeft informatie en advies over de procedure voor het indienen van een klacht bij de klachtencommissie WIO. De Klachtencommissie WIO onderzoekt klachten over (veronderstelde) schendingen van de wetenschappelijke integriteit en brengt hierover advies uit aan het College van Bestuur. Ook adviseert de Klachtencommissie WIO de Commissie WIO en het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over het preventiebeleid op het gebied van wetenschappelijke integriteit.

Sinds september 2020 participeert Zuyd in twee landelijke pilots met betrekking tot de ontwikkeling van trajecten voor professional doctorates. De twee pilots betreffen Tourism/Leisure en Kunsten/Creatief. Trajecten voor professional doctorates bevinden zich op het snijvlak van praktijkgericht onderzoek en derde cyclus onderwijs.

Verder heeft Zuyd op het gebied van praktijkgericht onderzoek de samenwerking met (regionale) partners in het beroepenveld verder versterkt. Zo is Zuyd een samenwerkingsverband aangegaan met Brightlands Chemelot in het kader van het Interreg Euregio Maas-Rijn project Rolling Solar. Dit project is gericht op het op grote schaal genereren van zonne-elektriciteit op de openbare weginfrastructuur. In het project is Zuyd verantwoordelijk voor het faciliteren van de SolaRoad (zonneweg) demo, het opzetten van het monitoringssysteem en het gedurende 1 jaar monitoren van de demo op Brightlands Chemelot. Ook werd de samenwerking met het universitair onderwijs en onderzoek verder versterkt, onder meer door de benoeming van de lector van het lectoraat Preventive Law tot bijzonder hoogleraar van de bijzondere leerstoel Preventive Law bij de Universiteit Maastricht en door benoeming van de lector van het lectoraat Midwifery Science tot bijzonder hoogleraar Midwifery/Fysiologische Verloskunde bij Universiteit Maastricht. De bijzondere leerstoel Midwifery/Fysiologische Verloskunde is ingesteld voor een periode van vijf jaar, van 1 oktober 2020 tot 1 oktober 2025.

### Financiering onderzoek

In 2020 is voor in totaal bijna 12 miljoen euro aan onderzoek verricht. Een deel van deze middelen zijn intern, de overige middelen komen van buiten Zuyd. Tabel 2.2 geeft een overzicht van de herkomst van de onderzoeksgelden in 2020.

Tabel 2.2 financiering onderzoek

Herkomst	Omschrijving	Bedrag (€)
1 <sup>e</sup> geldstroom	Middelen vanuit de reguliere bekostiging	6.262.960
2 <sup>e</sup> geldstroom	Middelen verkregen door subsidies (b.v. RAAK of ZonMW)	4.071.288
3 <sup>e</sup> geldstroom	Middelen verkregen via contracten met een opdrachtgever	1.136.148
4 <sup>e</sup> geldstroom	Alle overige verkregen middelen	363.300
<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>	<b>11.833.696</b>

### 2.2.3 Prestaties onderzoek

#### Onderzoekskwaliteit

Zuyd monitort onderzoek, naast visitaties met formele beoordelingen, met interne audits die een ontwikkelingsgericht/formatief karakter hebben.

In 2020 zijn interne audits uitgevoerd bij het lectoraat Material Sciences en het lectoraat Smart Urban Redesign. Vanwege de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek was de audit bij het lectoraat Material Sciences gezamenlijk met de opleiding Applied Science. De auditpanels waren positief over de kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek bij de genoemde lectoraten.

In het najaar van 2020 heeft het College van Bestuur kennisgenomen van het Branche-rapport Praktijkgericht Onderzoek 2019 van de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) van de Vereniging Hogescholen (VH). Deze rapportage bevat een aantal feiten, cijfers en ontwikkelingen op basis van een beoordeling van de rapporten van visitaties volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg. Daarnaast bevat het rapport een aantal aanbevelingen voor de visitatiecommissies, de VH, de onderzoekseenheden en de hogescholen. Het College van Bestuur heeft geconstateerd dat Zuyd voldoet aan de aanbevelingen, die reeds standaard zijn of alsnog worden ingebed in de praktijk rond kwaliteitszorg onderzoek.

#### Resultaten van onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van onderwijs en professionalisering van docenten, de beroepspraktijk en de samenleving, en de kennisontwikkeling in het betreffende kennisdomein. Jaarlijks worden de resultaten van lectoraten opgevraagd en gepubliceerd in een rapportage. De diversiteit van de doorwerking van onderzoeksresultaten voor onderwijs, beroepspraktijk en kennisdomein past bij de veelheid en verscheidenheid van de opleidingsomgevingen waarin Zuyd actief is.

De lectoraten zijn binnen Zuyd medeverantwoordelijk voor de verbinding van het praktijkgerichte onderzoek met het onderwijs en de professionalisering van docenten. Resultaten die voortkomen uit het onderzoek werden in 2020 op uiteenlopende wijze ingebracht in de curricula: van het ontwikkelen en coördineren van (keuze)vakken, het opzetten van onderzoeksleerlijnen, het verzorgen van colleges of minoren, het betrekken van studenten en docenten bij de uitvoering van onderzoek tot het volledig integreren van onderzoek en onderwijs in communities of practice. In totaal werden op dit gebied meer dan 620 activiteiten in de jaarverslagen van de lectoraten genoemd. Voor de inzet van onderzoek in het onderwijs was intern en extern veel waardering. Zo behoorde lector Nurhan Abujidi

in 2020 tot de drie genomineerden voor de titel Lector van het Jaar 2020. Deze jaarlijkse verkiezing wordt georganiseerd door ScienceGuide (platform voor de verbinding van onderwijs, wetenschap en kennissector), ISO (Interstedelijk Studenten Overleg) en SURF (ICT-coöperatie van Onderwijs en Onderzoek). Volgens de drie organisaties staan lectoren "met één been in het onderwijs, en met het andere in de beroepspraktijk", omdat zij praktijkgerichte kennis ontwikkelen.

Naast de betekenis van het onderzoek voor de vernieuwingen binnen Zuyd, droeg onderzoek bij aan ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ongeveer 600 bijdragen worden in de jaarverslagen beschreven. Een goed voorbeeld is het project Follow The Money van het lectoraat Future-proof Financial bij de Academie Financieel Management. Politie, Openbaar Ministerie, wetenschap en onderwijs vinden elkaar in het project Follow The Money. In Follow The Money staat innovatie in het opsporen van illegale geldstromen en fraude rondom de georganiseerde hennepeteelt centraal. De politie werkt in het project samen met het Openbaar Ministerie, de Universiteit Maastricht en Zuyd Hogeschool. Vier studenten van Zuyd en een student van de Universiteit Maastricht zijn met diverse onderzoeken binnen het project aan de slag gegaan. Follow The Money focust zich op de financiële opsporing. Rondom de georganiseerde hennepeteelt vinden doorgaans veel frauduleuze financiële praktijken plaats, zoals het witwassen of het faciliteren van crimineel vermogen. Het opsporen van deze praktijken maakt een belangrijk onderdeel uit van de aanpak van grootschalige, georganiseerde hennepeteelt.

Het onderzoek droeg uiteraard ook bij aan de kennisontwikkeling in de onderzoeksdomeinen van de lectoraten. Naast promotieonderzoeken, boeken of boekbijdragen verscheen een groot aantal wetenschappelijke of vakpublicaties, 424 werden er vermeld in de jaarverslagen van de lectoraten. Lectoren zetelen in adviesraden en maken deel uit van beoordelingscommissies voor onderzoeksprojecten. Lectoren en docent-onderzoekers werden regelmatig gevraagd te spreken op nationale en internationale congressen voor vakgenoten, of deze te organiseren. Zo verdedigden in 2020 onder meer twee promovendi van het lectoraat Sociale Integratie bij de Academie voor Sociaal Werk met succes hun proefschrift. Beide promovendi zijn erin geslaagd om niet alleen een wetenschappelijk eindproduct op te leveren in de vorm van een proefschrift en wetenschappelijke artikelen, maar slaagden er ook in om met hun onderzoek als basis de beroepspraktijk en het onderwijs te versterken alsmede nieuwe initiatieven te ontplooiën om aan blijvende kennisontwikkeling te werken. In het rapport 'Limburg na corona' van de Taskforce BEST wordt bijvoorbeeld verwezen naar het onderzoek op het gebied van sociaal kapitaal in krimpende regio's. Ook resulteerden beide proefschriften in tal van uitnodigingen om een lezing te geven.

## 2.3 Transitithema's

In de periode 2019-2023 heeft Zuyd met haar onderwijs en onderzoek bijzondere aandacht voor vier thema's die direct samenhangen met belangrijke transitie-opgaven van de regio. In 2020 heeft Zuyd de 2020 opgestelde plannen uitgevoerd en verder vormgegeven. Elk transitithema kent een aantal majeure, meerjarige projecten.

#### Gezonde samenleving

Vitale (Lim) burgers is gericht op leefstijlverandering en preventieve gezondheid van Limburgers en heeft in 2020 ("verkenningjaar") haar toegevoegde waarde voor Limburg bewezen.

In het programma Vitale (Lim)burgers worden burgers producten, tools en diensten geboden die moeten helpen om een vitale leefstijl aan te nemen die vol te houden is. Hierbij hebben we speciale aandacht voor mensen met overgewicht of met een chroni-



sche aandoening, maar zijn we er ook voor mensen die vitaal willen blijven (personalized care and prevention). Deze producten, tools en diensten zijn in co-design met de stakeholders ontwikkeld waarbij de burger steeds centraal stond. Apps voor leefstijl-coaching op afstand zijn hiervan een voorbeeld.

Vitale (Lim)burgers werkt samen met veel regiopartners in de zogenaamde quadruple-helix en heeft in het verkenningjaar bewezen interessant te zijn voor veel partijen waaronder de Brightlands campussen. Bovendien kan Vitale (Lim)burgers een aantal kennis-as projecten versterken zoals LIME 2.0 en de Maastricht Studie 2. In het verkenningjaar is ook duidelijk geworden dat Vitale (Lim)burgers geen bijdrage aan alle initiatieven kan leveren, maar juist complementair aansluit bij diverse goede ontwikkelingen in Limburg, zoals de 'Gezonde Basisschool van de Toekomst' en 'Trendbreuk'. Het vergroten van de vitaliteit van de bevolking is een complex vraagstuk dat vele spelers nodig heeft om te bewerkstelligen. Een portfolio aan verschillende initiatieven zou wel eens de sleutel tot succes kunnen zijn om voor een omslag in vitaliteit van de (Limburgse) bevolking te zorgen.

Aan het project wordt in de periode 2021-2023 een vervolg gegeven. Daarbij zullen naast lectoraten uit het domein Gezondheidszorg en Welzijn ook lectoraten/academies uit de domeinen Bèta, ICT, Kunsten hun expertise gaan inbrengen in het programma, waardoor een organische groei zal plaatsvinden.

#### Waardevolle wijken

In 2020 is het project WOOW van start gegaan. WOOW (Wonen, Opleiden, Ondernemen en Werken) is een integraal programma dat zich richt op een reeks maatschappelijke opgaven en transities in Limburg, waaronder tekorten op de arbeidsmarkt, demografische krimp, integratie, leefbaarheid, leegstand, en de energietransitie.

Het programma kent twee lijnen:

##### 1. Leer-werktrajecten voor statushouders

Eén van de uitdagingen in Limburg is het tekort aan vakmensen in de bouw- en installatiesector. De jaarlijkse lichte hbo- en mbo-studenten is niet voldoende om aan de groeiende vraag naar deze specialisten te voldoen. WOOW biedt leer-werktrajecten op mbo- en hbo-niveau voor statushouders in Nederland om hen voor te bereiden op een loopbaan in de Limburgse bouw- en installatiebranche.

##### 2. Living Lab

WOOW werkt aan wijken van de toekomst via een integrale wijkaanpak. In de Saffierflat in Heerlen ontwikkelt WOOW een Living Lab dat in het teken staat van zogenaamde sociaal-economische structuurversterking. De flat wordt gerenoveerd en verduurzaamd met behulp van leerlingen van Zuyd Hogeschool. Daarnaast krijgt de flat een belangrijke functie voor bewoners in de wijk. De buurt wordt nadrukkelijk betrokken bij de invulling van een zogenaamde maatschappelijke plint in het gebouw. De buurtbewoners bepalen aan welke diensten behoefte is en er zal vooral ruimte zijn voor kleine ondernemers en praktijkonderwijs.

Het project CityDeal Maastricht heeft nationaal veel aanzien verworven, mede door het grote aantal studenten dat participeert. In het project ligt de focus op de wijk. De partners (Gemeente Maastricht, Universiteit Maastricht en Zuyd Hogeschool) werken, door inzet van studenten, docenten en onderzoekers aan de toekomstbestendigheid en vitaliteit van de Maastrichtse buurten. Speciale focus ligt daarbij op de thema's: 1. duurzaamheid en klimaat, 2. meedoen en ontmoeten, 3. veilig en schoon en 4. bewegen en gezondheid. Hiertoe is een multidisciplinaire (of interfacultaire) aanpak randvoorwaardelijk.

In de CityDeal wordt actieonderzoek sterk in het onderwijs geïntegreerd. Hierdoor wordt hetgeen studenten leren actueel en innovatief, en verankert het onderwijs meer in de praktijk. Voor de studenten is en wordt de wijk een rijke leeromgeving.

Partners willen een win-win situatie creëren, waarin alle partijen (studenten, inwoners, docenten, onderzoeker, professionals, bedrijven) profiteren van elkaar en van het werk dat ze samendoen t.b.v. toekomstbestendige en vitale buurten.

De aanvraag maakt gebruik van een aantal stevige, reeds aanwezige bouwstenen:

- het lectoraat Smart Urban Redesign van Zuyd;
- het brede onderwijsaanbod van de academies van Zuyd;
- match van het Student Service Centre van de UM;
- de economische structuurversterking in de regio; o.a. via de Kennis-As Limburg en de Brightlands Campussen.

#### Circulair produceren

Zuyd is één van de founding fathers van de Chemelot Circular Hub. Met de Chemelot Circular Hub staat een brede alliantie van bedrijven, kennisinstellingen en overheden voor een integrale en toekomstbestendige investering in haar kernkwaliteit: het circulair maken van chemie, economie en samenleving. Dit sluit direct aan bij de behoefte van consumenten en burgers, van markt en maatschappij. Limburg positioneert zich hierbij als internationale spil voor circulaire economie en samenleving.

We maken een regionaal, nationaal en internationaal transitieproces door. De zorg voor ons klimaat, onze leefomgeving alsmede ook maatschappelijke- en financiële druk dwingen ons om de traditionele chemische industrie op een van Nederlands grootste chemische productiesites duurzaam te maken. Dit is niet alleen een technische opgave. Het zal ons ook een andere manier van leven, wonen, denken en doen geven. De ontwikkeling van het Chemelot Circulair Hub beperkt zich derhalve niet alleen tot het transitie-thema circulair produceren. Ook de andere transitiethema's zullen bijdrage tot het slagen van het noodzakelijk circulaire transitieproces.

Het Chemelot Circulair Hub heeft zich voor gesorteerd bij het Nationaal Groeifonds; een majeur programma om Nederland toekomstbestendig te maken (voor het Nationaal Groeifonds is 20 miljard euro gereserveerd voor de periode 2021-2025). Daarbij is ook een sterke aansluiting gezocht bij andere programma's en investeringsfondsen op nationale en Europese schaal.

De regionale onderwijsketen (Zuyd, Vista en de Universiteit Maastricht) hebben, samen met regionale partners, vanuit hun samenwerking binnen Chill de pijler circulaire competenties met daarin begrepen de toekomstige Human Capital Agenda uitgewerkt en vertaald naar een investeringsprogramma. In dit investeringsprogramma zijn investeringen opgenomen in doorlopende leerlijnen, labvoorzieningen, huisvesting, onderzoek alsmede ook een toekomstige arbeidsmarkt aanpak. Een integraal programma dat de onderwijsketen samenbrengt en versterkt.

### **Toekomstbestendig bedrijfsleven**

Het doel van het transitiethema is om (MKB-)bedrijven te helpen bij digitalisering; bedrijven zoeken door digitalisering naar nieuwe businessmodellen, andere investeren in de digitale vaardigheden van hun medewerkers. Sommige bedrijven kunnen dankzij de inzet van digital intelligence processen stroomlijnen en kosten besparen, andere moeten nieuwe marketingkanalen aanboren. Voor de meeste Limburgse bedrijven geldt dat ze ergens in de komende vijf jaar met meerdere van deze uitdagingen en kansen geconfronteerd zullen worden. Zuyd is via het transitiethema de kennispartner en weet wat in de digitale wereld te koop is.

Het transitiethema wordt gedragen door de lectoren en docent-onderzoekers van de economische academies van Zuyd.

## **2.4 Kennis-As Limburg**

Zuyd was in 2020 betrokken bij twee projecten vanuit de Kennis-As Limburg; het meerjarig strategisch samenwerkingsprogramma met de Provincie Limburg, de Universiteit Maastricht, het MUMC+ en Fontys Hogeschool. Dit zijn de projecten EAL (Educatieve Agenda Limburg) en LIME (Limburg Meet).

### **Educatieve Agenda Limburg (EAL)**

De EAL is een samenwerking tussen Universiteit Maastricht, Open Universiteit, Zuyd Hogeschool, Fontys Hogeschool, de Limburgse mbo-instellingen, schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs, en de Provincie Limburg.

Het jaar 2020 heeft de EAL vanuit Zuyd perspectief in het teken gestaan van de duiding van de thema's die de EAL in de periode 2021-2023 prioritair heeft gesteld:

1. doorstroom in het onderwijs in aansluiting op de arbeidsmarkt en
2. het bevorderen van kansengelijkheid.

De COVID-19-pandemie verhoogt de urgentie van de aanpak van deze notoire uitdagingen in het onderwijs. Door het sluiten van de fysieke scholen en het aanbieden van afstandsonderwijs, zijn extra zorgen geuit over mogelijke leerachterstanden bij (groepen) leerlingen, over de doorstroom in het onderwijs en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

### **LIME**

Het door de Provincie Limburg gesubsidieerde Kennis-As project Limburg Meet (LIME) is op 1 januari 2017, in samenwerking met Maastricht University, van start gegaan met als missie: het 'meten in de zorg' in co-creatie met stakeholders slimmer en efficiënter inrichten en een bijdrage leveren aan een betere zorg.

De eindevaluatie van de eerste tranche van vier jaar (2017-2020) is uitgevoerd. LIME ligt goed op koers bij het behalen van de in de subsidiebeschikking vastgelegde resultaat- en inspanningsverplichtingen. Naast deze kwantitatieve resultaten zijn een aantal kwalitatieve resultaten interessant:

- Voor LIME relevante innovatievraagstukken vanuit start-ups / MKB zijn aangehaakt bij de kennis, de labs en/of business development trajecten van de Brightlands Campussen.
- De Brightlands Campussen zijn via LIME aangehaakt op een aantal zorginnovatie initiatieven. Een voorbeeld is de ontwikkeling van het Smart Health Innovation Center samen met BISS, Accenture en de Smart Services Campus. Het Lab dient als Meet en Data testcentrum en broedplaats voor onderzoekers, studenten (mbo-hbo-wo), zorginstellingen en bedrijven die actief in de gezondheidszorg zijn.
- Op gebied van Business Development wordt meer en meer samengewerkt met vooral de Brightlandscampussen in Venlo en Maastricht.

LIME heeft in de periode 2017 – 2020 16 start-ups (waarvan zes 'eigen' start-ups) ondersteund waarvan er op dit moment tien al actief zijn of op het punt staan om de markt op te gaan. Vier start-ups zijn ondersteund in 2020.

In de periode 2020-2024 zet LIME meer focus en synergie op trajecten met hoge en/of grote maatschappelijke impact en het beter uitdragen van de expertise en successen van LIME zodat instellingen en bedrijven het LIME-netwerk beter weten te vinden. In de vervolgfase is het van belang dat de innovatietrajecten directer gerelateerd zijn aan de actuele en betekenisvolle opgaven van de grote maatschappelijke partners in de regio.



## 3

## Kwaliteitsafspraken

In het plan 'Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool, 2019-2024' is vastgelegd dat Zuyd Hogeschool de Kwaliteitsmiddelen inzet op tien maatregelen binnen vijf van de zes thema's zoals voorgeschreven in het sectorakkoord.

**Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs**

- Het handhaven van het tarief per student (maatregel 1.1) om het huidige niveau van kleinschaligheid te kunnen handhaven.

**Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten**

- Het versterken van de ontwikkeling van de student door in te zetten op extra begeleiding (maatregel 2.1 tot en met 2.4).

**Thema 3: Studiesucces**

- Verder inzetten op studeerbaarheid en studiesucces via maatregel 3.1 Programma Succesvol Begeleiden en doorstroom naar Euregionale wo-kennispartners via maatregel 3.2 Ontwikkelen en uitbreiden van doorstroomminoren.

**Thema 4: Onderwijsdifferentiatie**

- Het beter aansluiten op de Euregio in lijn met de Euregionale verankering van Zuyd, zoals vormgegeven in maatregel 4.1 Zuydbreed Euregionaal aanbod en maatregel 4.2 Minoren Duits en Frans.

**Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten**

- Het verbeteren van studie- en toetsfaciliteiten voor studenten (maatregel 5.1).

In paragraaf 3.1 wordt een overzicht gegeven van de begroting en realisatie per maatregel, inclusief een beschouwing hierop. Daarnaast wordt de monitoring en afstemming met Medezeggenschap en Raad van Toezicht toegelicht. In paragraaf 3.2 wordt vervolgens per thema verslag gedaan van de voortgang van de betreffende maatregel(en). In paragraaf 3.3 reflecteert de CMR op haar betrokkenheid bij de kwaliteitsafspraken en de facilitering.



### 3.1 Financiële verantwoording, monitoring en afstemming

In tabel 3.1 staat per maatregel de begroting en realisatie van de Kwaliteitsafspraken 2020.

Tabel 3.1 Begroting en realisatie Kwaliteitsafspraken 2020

Kwaliteitsafspraken 2020 (x € 1.000)		
Thema	Begroot 2020	Realisatie 2020
Programma management	200	163
1.1 Handhaving tarief per student	2.034	2.022
2.1 t/m 2.3 Extra begeleiding	2.814	2.803
2.4 Programma Succesvol Begeleiden	200	148
3.1 Programma Succesvol Studeren	700	314
3.2 Ontwikkelen en uitbreiden van doorstroomminoren	150	23
4.1 Zuyd-breed Euregionaal aanbod	150	91
4.2 Lintminoren Duits en Frans	100	29
5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten	250	200
<b>Totaal kwaliteitsafspraken</b>	<b>6.598</b>	<b>5.794</b>

In 2020 is sprake van een onderbesteding ten opzichte van de originele begroting in het plan Kwaliteitsafspraken. Overall zijn we tevreden over wat is bereikt, zeker gezien de onvoorziene omstandigheden waar we als onderwijsinstelling mee te maken hebben vanwege COVID-19. Opleidingen, maar ook beleidsadviseurs, hebben alle zeilen bijgezet om het primaire proces zo goed als mogelijk door te laten gaan voor onze studenten en docenten. Daar is Zuyd goed in geslaagd. De investeringen vanuit de kwaliteitsafspraken hebben in deze tijd ook erg geholpen bij de doorontwikkeling naar blended onderwijsprogramma's, (online) studentbegeleiding en de blijvende focus op studiesucces en studeerbaarheid. Keerzijde is dat sommige onderwerpen vanuit de kwaliteitsafspraken, zoals doorstroom en Euregionalisering, last hebben gehad van de genomen maatregelen vanwege COVID-19 en de aandacht die dit vergde bij onze samenwerkingspartners. Een verdere toelichting op de voortgang per maatregel volgt in paragraaf 3.2.

#### Monitoring en afstemming met medezeggenschap en Raad van Toezicht

De monitoring van de voortgang van de Kwaliteitsafspraken is uitgevoerd zoals beschreven in het plan Kwaliteitsafspraken. Door aan te sluiten bij de reguliere PDCA heeft het CvB zowel zicht op de voortgang van de centrale alsook de decentrale activiteiten.

De voortgang is, aan de hand van een stand van zaken notitie, drie keer besproken met de commissie O&O van de Raad van Toezicht en vier keer met de commissie O&O van de CMR. Daarnaast is de voortgang ook besproken met de voltallige CMR en zijn vier maatregelen apart besproken met de CMR. De studentgeleding van de CMR is apart geraadpleegd voor het thema studentbegeleiding en de studentvoucher regeling. En in het voorzitters overleg CvB – CMR zijn de Kwaliteitsafspraken vijftien keer besproken.

Met de decentrale medezeggenschapsraden is, via het voorzittersoverleg, drie keer afgestemd over het proces van decentrale planvorming en monitoring van de decentrale middelen voor studentbegeleiding.

Deze afstemming heeft ervoor gezorgd dat alle betrokken partijen hun inbreng vertaald zien in optimalisatie van processen en gedragen inhoudelijke keuzes bij de diverse maat-

regelen. De bespreking van de voortgang heeft ook geleid tot beleidskeuzes om voor de ontwikkeling van doorstroom langer de tijd te nemen en de niet bestede middelen te behouden voor de betreffende maatregelen en later in te zetten voor extra voortgang. Deze beleidskeuzes staan bij de betreffende maatregel in de volgende paragraaf vermeld.

### 3.2 Voortgang per maatregel

Programmamanagement heeft gezorgd voor de overall organisatie, verantwoording en monitoring van de kwaliteitsafspraken met alle betrokken stakeholders. Daarnaast is ingezet op communicatie over de kwaliteitsafspraken via social media. Hiermee worden de investeringen en effecten van de kwaliteitsafspraken zichtbaar gemaakt voor alle stakeholders en ontstaat er dialoog vanuit zowel opleidingen (over de decentrale besteding van middelen) als Zuyd over de centrale besteding van middelen.

In deze paragraaf wordt per thema verslag gedaan van de voortgang van de betreffende maatregel(en).

#### Thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs

##### Maatregel 1.1 Handhaven tarief per student

Gerealiseerd. De middelen zijn, volgens plan, toegekend aan de opleidingen en deze hebben daarmee de status van intensief kleinschalig onderwijs kunnen bestendigen. De student/FTE ratio op Zuyd niveau is gelijk gebleven op de teldatum 1 oktober 2019 en 1 oktober 2020.

#### Thema 2 Meer en betere begeleiding van studenten

De plannen voor studentbegeleiding zijn meerjarig uitgewerkt en opgenomen in de separate bijlage bij het plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool. Voor studiejaar 2020-2021 hebben opleidingen hernieuwde jaarplannen ingediend. De meerjarige plannen vormen daarbij het uitgangspunt, maar op basis van ervaring, nieuwe inzichten en definitieve budgetten zijn de plannen bijgesteld. Alle academieraden hebben hun instemming aan deze plannen verleend.

In deze plannen staat welk deel van het budget naar welke maatregel gaat, welke activiteiten daarvoor worden ondernomen en met welk beoogd effect. Monitoring van de voortgang is ingericht via de voortgangsrapportage MARAP waarin opleidingen aangeven wat de stand van zaken is per activiteit en het beoogde/ervaren effect.

In totaal zijn door 32 opleidingen ca. 323 verschillende extra begeleidingsactiviteiten uitgevoerd. In onderstaande tabel is een uitsplitsing gemaakt per activiteit van het budget, aantal opleidingen dat in de betreffende maatregel investeert en het aantal activiteiten.

Tabel 3.2: realisatie begeleidingsactiviteiten opleidingen

Toelichting	Maatregel 2.1 1 <sup>e</sup> 100 dagen	Maatregel 2.2 Stage	Maatregel 2.3 Afstudeerfase	Totaal
Realisatie	€ 1317k	€ 672k	€ 813k	€ 2803k
Percentage	47%	24%	29%	100%
# opleidingen	29	23	29	
# activiteiten	144	82	97	323



Alle activiteiten voor studiejaar 2019-2020 zijn nagenoeg volgens plan uitgevoerd. In april is een inventarisatie gedaan van de impact van COVID-19 op de voorgenomen maatregelen voor studiejaar 2019-2020. Hieruit bleek dat:

- veertien opleidingen alle activiteiten volgens plan konden uitvoeren;
- negen opleidingen hebben specifieke activiteiten aangepast naar een 'online-variant' (plannen bijgesteld);
- negen opleidingen hebben enkele activiteiten uit hun plan voor studiejaar 2019-2020 niet uit kunnen voeren wegens de (tijdens de geplande activiteit) geldende COVID-maatregelen waar op dat moment geen alternatief voor was te bedenken of de tijd te kort was om dat te organiseren.

Het budget voor de niet uitgevoerde activiteiten is bevroren (niet uitgekeerd) en toegevoegd aan het budget voor 2020-2021. Dat verklaart het verschil in begroting en realisatie. De CMR en de Raad van Toezicht hebben met deze beleidsaanpassing ingestemd.

Hieronder volgt een nadere toelichting van de ondernomen activiteiten en beoogde effecten voor elk van de maatregelen voor extra begeleiding.

#### Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe student

Het merendeel van de decentrale middelen (47%) wordt ingezet bij de start van de studie met als doelstelling de sociale en academische integratie van studenten te bevorderen. Anders geformuleerd: dat studenten zich thuis voelen, gemotiveerd blijven, meer voortgang laten zien en minder uitvallen.

In onderstaande tabel is een clustering op hoofdonderwerpen te zien waar opleidingen in investeren. Ook zijn ter illustratie per hoofdonderwerp enkele voorbeelden van activiteiten gegeven.

Tabel 3.3 Hoofdonderwerpen investeringen begeleiding nieuwe student

Hoofdonderwerpen waarin wordt geïnvesteerd	Voorbeelden van extra activiteiten die worden ondernomen door opleidingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intensiveren van begeleiding. Veelal gericht op het wegwijs maken van nieuwe studenten in het HBO-onderwijs met als doel een zachte landing binnen de nieuwe opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Extra studentbegeleiding.</li> <li>– Begeleiding specifieke doelgroepen.</li> <li>– Studievaardigheden/studiecoaching.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Binding tussen studenten onderling en met docenten en de opleiding, opdat studenten zich gezien en gehoord voelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Community vorming activiteiten.</li> <li>– Buddy projecten met hogerejaars studenten.</li> <li>– Boostcamp; Onderdompeling in de wereld van hospitality; beeldvorming voor start/ als start van de opleiding.</li> <li>– Teambuilding activiteiten studenten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beroepsbeeldvorming, zodat studenten bij start van de opleiding een goed, inspirerend en realistisch beeld krijgen van wat ze met de opleiding kunnen worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beroepsbeeldactiviteiten met professionals uit de praktijk Opbouwen structurele samenwerking met bedrijven voor een goede duiding van het beroepsbeeld.</li> </ul>

Vaak worden ook activiteiten in samenhang georganiseerd zoals onderstaand voorbeeld van de opleiding Applied Science:

*Zachte landing vo studenten in het hbo (binnen de nieuwe onderwijssetting op Brightlands Chemelot Campus (BCC)). Gedurende de eerste week tijdens de opleiding krijgen de studenten extra uren begeleiding van de docenten van jaar 1. In gezamenlijkheid met BCC wordt er gewerkt aan community-building waardoor de studenten en docenten kennis maken met de mogelijkheden/ netwerken van de campus. Beoogde effect is student kennis te laten maken / te laten aarden in omgeving waar onderwijs en uiteindelijk ook een belangrijk deel van het werkveld is gesitueerd.*

#### Maatregel 2.2 Extra begeleiding stages

24% van de middelen wordt ingezet op extra begeleiding rondom stages met als doel dat de student zich ondersteund voelt bij de voorbereiding op de stage en om de verbinding van de student met de opleiding tijdens de stageactiviteiten te verbeteren.

In onderstaande tabel is een clustering op hoofdonderwerpen te zien waar opleidingen in investeren. Ook zijn ter illustratie per hoofdonderwerp enkele voorbeelden van activiteiten gegeven.

Tabel 3.4 Hoofdonderwerpen investeringen begeleiding stages

Hoofdonderwerpen waarin wordt geïnvesteerd	Voorbeelden van extra activiteiten die worden ondernomen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stagevoorbereidingsactiviteiten met als doel studenten nog beter voor te bereiden en bewustere keuzes te laten maken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– keuzeprojecten ter voorbereiding op de beroepsstage.</li> <li>– Intensiveren voorlichting m.b.t. stage-mogelijkheden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Extra stagebegeleiding om het leereffect te versterken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meer uren individuele stagebegeleiding</li> <li>– Extra stagebezoek.</li> <li>– Extra intervisie bijeenkomsten.</li> <li>– Extra feedbackronde.</li> </ul>

Het merendeel van de activiteiten is gericht op extra begeleiding van studenten tijdens de stage.

#### Maatregel 2.3 Extra begeleiding afstudeerstage

29% van de middelen voor studentbegeleiding wordt ingezet in de afstudeerfase met als doel dat de student zich beter ondersteund voelt bij de voorbereiding op de afstudeerfase en deze fase succesvol kan doorlopen.

In onderstaande tabel is een clustering op hoofdonderwerpen te zien waar opleidingen in investeren. Ook zijn ter illustratie per hoofdonderwerp enkele voorbeelden van activiteiten gegeven.

Tabel 3.5 Hoofdonderwerpen investeringen begeleiding afstudeerstage

Hoofdonderwerpen waarin wordt geïnvesteerd	Voorbeelden van extra activiteiten die worden ondernomen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Activiteiten met als doel om studenten de juiste keuzes te maken in de afstudeerfase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Studenten bewuster maken van de keuzemogelijkheden.</li> <li>– Studenten bewust en doordacht keuzes te laten maken.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Extra stagebegeleiding vooral gericht op goed zicht op de voortgang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meer uren individuele stagebegeleiding</li> <li>– Extra stagebezoek.</li> <li>– Extra intervisie bijeenkomsten.</li> <li>– Extra feedbackronde.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verdiepende en verbredende activiteiten om de horizon van de student te verbreden en/of breder te laten kijken dan het afstudeerproject.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Thema-sprekuren voor specialistische inhoudelijke begeleiding.</li> <li>– Begeleiding studenten in hun duurzame inzetbaarheid (activiteit)</li> <li>– Introductie en doorontwikkeling 'Creative producing'; een typische 'learning on the job' activiteit waarmee een groot deel van het spectrum van Cultureel Ondernemerschap vormgegeven wordt.</li> <li>– Workshops, lezingen, meet &amp; greets voor netwerkbouw en verdiepte kennis-making met werkveld.</li> <li>– Terugkomdagen om studenten een breder perspectief geven van het werkveld en haar meest recente ontwikkelingen.</li> </ul>

Ook hier is het merendeel van de activiteiten gericht op extra begeleiding tijdens de afstudeerstage, maar ook mooi is om te zien dat opleidingen verbredende en verdiepende activiteiten aanbieden die studenten helpen in hun verdere ontwikkeling.

#### Maatregel 2.4 programma Succesvol Begeleiden

Het programma Succesvol begeleiden is opgezet om de effectiviteit van de inzet van de middelen voor studentbegeleiding (maatregel 2.1 tot en met 2.3) te vergroten. Dit doen ze door:

1. opleidingen te ondersteunen in hun begeleidingsvraagstukken;
2. opbouwen en delen van kennis en tools m.b.t. studentbegeleiding;
3. centrale regie en beleidsadvies.

##### 1. Opleidingen te ondersteunen in hun begeleidingsvraagstukken

In 2020 zijn 13 opleidingen begeleid met 15 begeleidingsvraagstukken, waarvan:

- vijf ten aanzien van de eerste 100-dagen activiteiten (in het licht van COVID-19);
- vijf ten aanzien van geïntegreerde studentbegeleiding in het programma en
- vijf ten aanzien van het verbeteren van studiesucces bij stages en afstuderen focus op balans werk-privé en voorkomen uitval hogerejaars.

Het programma werkt vraaggericht en opleidingen kiezen er voor om gebruik te maken van de expertise. Door zichtbaar te maken wat ze doen en het delen van kennis verwachten we dat het aantal begeleide opleidingen gaat toenemen. Deze aanpak is ook gehanteerd bij de start van het programma Succesvol studeren in 2017 (zie maatregel 3.1). Bij dit programma worden nu bijna alle opleidingen begeleidt.

## 2. Opbouwen en delen van kennis en tools m.b.t. studentbegeleiding

Door het opbouwen van kennis ontstaat verdere expertise die wordt gedeeld. Hierdoor worden opleidingen geïnspireerd en op weg geholpen, maar willen we ook voorkomen dat elke opleiding het wiel opnieuw uitvindt. Ook wordt beleid omgezet in concrete handvatten en tools.

Enkele voorbeelden van kennisdeling zijn:

- zuydnet pagina ingericht voor de vindbaarheid en informatievoorziening over studentbegeleiding;
- netwerk studentbegeleiding opgericht;
- drie goed bezochte webinars gehouden met als onderwerpen aansluiting, loopbaanbegeleiding en 'study smart';
- op verzoek van opleidingen is ook een netwerk 'langstudeerders' in oprichting.

## 3. Centrale regie en beleidsadvies

Hiervoor heeft het team begeleiders verder geïnvesteerd in afstemming van werkwijze, eigen teamontwikkeling en de samenwerking met succesvol studeren. Deze samenwerking is essentieel. Enerzijds gezien de raakvlakken van beide programma's, maar vooral ook om opleidingen niet te 'overspoelen' met begeleiders en 'scans'. Naast deze afstemming zijn onder andere de volgende activiteiten uitgevoerd:

- inventarisatie van wat, per opleiding, in de OER staat over studieloopbaanbegeleiding en hoe dat matcht met de uitgangspunten.
- afstemming met studentgeleding CMR over het thema studentbegeleiding.
- inventarisatie onder alle opleidingen rondom het thema langstudeerder in relatie tot studentbegeleiding in de afstudeerfase.
- vormgeving online studiekeuze-activiteiten (studiekeuze-event, studiekeuzeadviesgesprekken, open dagen, voorlichtingen en proefstuderen) en ondersteuning opleidingen bij hun invulling hiervan.
- dit op basis van het document 'Werkwijze en aanpak aansluiting binnen Zuyd'.

De onderbesteding van het programma heeft te maken met het ontwikkelperspectief van dit programma. Hoe meer opleidingen deelnemen hoe meer begeleidingsuren en dus budget nodig is. Het niet bestede budget blijft voor deze maatregel beschikbaar in komende jaren als de vragen toenemen. Ook wordt meer ingezet op activiteiten en kennis delen.

## Thema 3 Studiesucces

### Maatregel 3.1 Continuering van het programma Succesvol Studeren

Doelstelling van dit programma is het vergroten van de studeerbaarheid van de opleidingen waardoor ze zich uiteindelijk verbeteren op uitval, rendement en studenttevredenheid.

Het programma is gestart in 2017 en werkt met de vijf sleutels van studiesucces om de studeerbaarheid van opleidingen te vergroten door samenhangende inzet op (1) een overzichtelijk onderwijsprogramma met (2) een beperkt aantal onderwijseenheden en toetsen, (3) activerend onderwijs, (4) een stimulerend onderwijsklimaat en (5) opleiden als teamprestatie. Deze Zuyd-werkwijze draagt bij aan de kennis, ontwikkeling en sturing op het gebied van studiesucces. De werkwijze van Succesvol Studeren is ook gevat in een boek met de titel 'Een ander hoe - studiesucces als veranderproces'. Hierin staan reflecties uit het programma Succesvol Studeren van Zuyd Hogeschool. Ook zijn de lector Professionalisering van het onderwijs en de programmamanager geïnterviewd door Scienceguide over het programma met als titel 'Studiesucces begint met studeerbaarheid'.



In 2020 zijn 27 opleidingen begeleid in een continue proces. Tijdens het begeleidingsproces doorloopt de opleiding vijf fases van oriënteren en scannen tot ontwikkelen en invoeren en uiteindelijk evalueren. Opleidingen kunnen werken aan meerdere activiteiten en veruit het merendeel van de opleidingen bevindt zich in de fase van ontwikkelen en uitvoeren. De vijf sleutels zijn nauw met elkaar verweven en vergen een integrale aanpak en werkwijze. De startvraag is echter vaak te relateren aan een specifieke sleutel. In onderstaande tabel staan per sleutel voorbeelden van soorten vraagstukken die samen met de opleiding verder zijn verkend en opgepakt.

Tabel 3.6 Vijf sleutels van studiesucces in de praktijk

<p><b>Sleutel 1: Programmering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraagstukken om meer samenhang aanbrengen in het programma.</li> <li>- Vraagstukken over het goed neerzetten van het beroepsbeeld in het programma.</li> <li>- Het werken met één centraal thema als kapstok per onderwijsblok.</li> <li>- Doorgaande leerlijnen beter in beeld brengen voor studenten.</li> <li>- Vernieuwen eerstejaars curriculum.</li> <li>- Ontwikkelen van een visie en blauwdruk van het curriculum.</li> <li>- Herschikken van struikelvakken.</li> <li>- Blended learning vraagstukken.</li> </ul>	<p><b>Sleutel 2: Toetsing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herijken van het toetsplan.</li> <li>- Terugbrengen van het aantal toetsen (meer integreren).</li> <li>- Verminderen concurrentie tussen leren voor herkansingen en het volgen van onderwijs.</li> <li>- Verbeteren van de balans tussen formatief en summatief toetsen.</li> <li>- Aanpassing beoordelingsmatrices.</li> <li>- Aanscherpen gebruik rubrics.</li> <li>- Scholen docententeam rondom toetsing.</li> </ul>
<p><b>Sleutel 3: Actief leren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen van activerende werkvormen.</li> <li>- Begeleiden docenten in werken met ICT in het onderwijs.</li> <li>- Opnemen actief leren als bouwsteen opleidingsdidactiek.</li> <li>- Feedback geven op actief leren in de klas.</li> <li>- Organiseren workshop didactiek.</li> <li>- Inbrengen gemeenschappelijke taal voor didactiek.</li> <li>- Invoeren van intervisie rondom didactiek.</li> </ul>	<p><b>Sleutel 4: Onderwijsklimaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzetten studieloopbaanbegeleiders op studeerbaarheid.</li> <li>- Oplossen aansluitvraagstuk 1e 100 dagen.</li> <li>- Veranderen en integreren studieloopbaanbegeleiding.</li> <li>- Aandacht vasthouden voor het mogen maken van fouten.</li> <li>- Betrekken studenten bij ontwerpproces.</li> </ul>
<p><b>Sleutel 5: Teamwerk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken teamverantwoordelijkheid</li> <li>- Versterken rol teamleider in curriculum ontwerp.</li> <li>- Invoeren nieuwe overlegstructuur met studenten.</li> <li>- Versterken didactische deskundigheid team.</li> <li>- Organiseren studiedagen over studeerbaarheid.</li> <li>- Versterken rol curriculumcommissie .</li> <li>- In kaart brengen teamsamenwerking.</li> <li>- Versterken zelf organiserend vermogen in het team.</li> <li>- Versterken rol toetscommissie.</li> </ul>	

COVID-19 heeft ook impact gehad op de soorten begeleidingsvraagstukken en vanuit het programma zijn opleidingen ondersteund bij:

1. blended onderwijs;
2. inrichten toetsing;
3. de vraag hoe om te gaan met studenten die extra ondersteuning nodig hebben.

Opleidingen hebben laten zien snel te kunnen omschakelen naar een combinatie van online en face-to-face onderwijs, hetgeen een enorme impuls heeft gegeven aan de digitale vaardigheden van docenten alsook de inbedding van blended onderwijs in het curriculum.

Naast de praktische ondersteuning en begeleiding levert het programma, volgens kwalitatieve evaluatie onder opleidingen, ook een belangrijke bijdrage aan:

- een beter besef van het belang van studiesucces;
- het echt helder krijgen van de hulpvraag;
- een gedragen visie (qua didactiek, pedagogiek, blended learning en toetsing) bij docententeams;
- verheldering van taken, rollen en verantwoordelijken in teams;
- ontwerpvaardigheden van teams.

Deze leereffecten zijn van grote waarde voor de langere termijn; bij het bestendigen van een duurzaam studeerbaar curriculum.

De onderbesteding op deze maatregel heeft grotendeels te maken met de focus op het begeleiden van opleidingen waardoor er minder is geïnvesteerd in ontwikkeling van tools en kennisdelingactiviteiten. Er is ook verloop geweest in begeleiders en het invullen van deze capaciteit met specifieke expertise op het gebied van blended onderwijs heeft meer tijd gekost. Fijn om te vermelden is dat het programma eind 2020 volledig bezet is en 3 blended learning experts zijn aangenomen. Hiermee is het programma doorontwikkeld en klaar voor actuele en toekomstige vraagstukken van opleidingen.

### Maatregel 3.2 Ontwikkelen en uitbreiden van doorstroomminoren

Doelstelling van deze maatregel is om de doorstroom naar vervolgonderwijs te stimuleren en organiseren. In eerste instantie via het uitbreiden en opzetten van nieuwe doorstroomminoren.

Zuyd werkt in dit kader nauw samen met de Universiteit Maastricht (UM) via convenanten en/of doorstroomprogramma's die binnen Zuyd of bij de UM worden gevolgd. Het aantal studenten van Zuyd dat gestart is bij een (pre-)master van de UM maakt een gestage groei van maar liefst 60% door sinds 2017. Van 269 in 2017 naar 428 in 2020. De meeste studenten stromen in de masters van de School of Business and Economics in (151). De Faculty of Law kent de meeste studenten in de pre-masters (53).

Zuyd heeft in het verslagjaar -en zal dit ook in 2021 doen- gewerkt aan de optimalisatie van de bestaande doorstroomprogramma's voor de sectoren economie en gezondheid. Dit houdt onder meer in dat inhoudelijke aanpassingen van de doorstroomminoren plaatsvinden, en de voorlichting aan studenten die een master willen volgen verbeterd is. Verder zijn de wensen en mogelijkheden voor alle Zuyd opleidingen verkend. Uit deze verkenning blijkt dat doorstroom op meerdere manieren kan worden gestimuleerd en georganiseerd. Vooral daar waar een gering aantal studenten wilt doorstromen is een minor niet de gewenste vorm. Het verder verkennen en actief organiseren van deze afstemming met wo-partners vergt een langere adem dan in eerste instantie gedacht, mede ook door de aandacht die COVID-19 van onderwijsinstellingen vergt. Vandaar de onderbesteding op deze maatregel. Het CvB heeft de looptijd van deze maatregel verlengd tot einde looptijd van de kwaliteitsafspraken, in plaats van tot 2021 volgens het plan Kwaliteitsafspraken.

Het niet-bestede budget 2020 blijft beschikbaar voor stimulering en organisatie van doorstroom. Deze beleidsmaatregel is afgestemd met de RvT en medezeggenschap.

#### **Thema 4: Onderwijsdifferentiatie**

##### **Maatregel 4.1 Zuydbreed Euregionaal aanbod**

Doelstelling van deze maatregel is om studenten de mogelijkheid te bieden een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de Euregio en daarmee grenzen helpen te beslechten. Hiervoor wordt geïnvesteerd door:

1. opleidingen te stimuleren en te begeleiden om het aantal Euregionale activiteiten in hun programma te vergroten en/of deze activiteiten open te stellen voor studenten van andere Zuyd opleidingen.

Met alle academies zijn gesprekken gevoerd over hun Euregionale activiteiten en ambities. Aansluitend is gestart met een begeleidingstraject voor 11 academies middels 'roadmaps' gericht op verankering van Zuyd binnen de Euregio. Bij tien academies lopen deze gesprekken nog en wordt vervolgonderzoek gedaan, bij één academie bleek dit in 2020 niet haalbaar.

2. te investeren in de samenwerking met Euregionale partners en te werken aan een Zuyd-breed aanbod van taal- en cultuuronderwijs.

Samenwerking met UCLL in Vlaanderen is opgezet met als doel om op korte termijn te komen tot een gezamenlijk aanbod van Euregionale (onderwijs-)activiteiten. Vergelijkbare vormen van samenwerking met andere Euregionale (onderwijs-)instellingen worden onderzocht. Verder wordt met het domein International Business gewerkt aan een Zuyd-breed aanbod voor Zuyd en internationale studenten.

De onderbesteding voor deze maatregel is te verklaren door minder grote personeelslasten dan begroot en doordat een deel van het budget, gereserveerd om opleidingen te ondersteunen bij de ontwikkeling van activiteiten, nog niet is aangesproken. De niet-bestede middelen blijven beschikbaar voor deze maatregel en worden de komende jaren ingezet voor bovengenoemde activiteiten.

##### **Maatregel 4.2 Lintminoren Duits en Frans**

Minor Frans is gegeven in kwartaal twee voor negen studenten. Minor Duits is niet doorgegaan wegens geringe belangstelling. Beide minoren worden jaarlijks in kwartaal twee en vier aangeboden en er wordt extra communicatie ingezet om de minoren onder de aandacht van studenten te brengen. Voor deze maatregel is een onderbesteding en de nog te besteden middelen worden ingezet binnen dit thema om naast deze minoren, een totaal aanbod in taal- en cultuuronderwijs voor de Euregio op te zetten. Dit aansluitend bij maatregel 4.1 vanuit het domein International Business.

#### **Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten**

##### **Maatregel 5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten**

Voor de maatregel is in 2020 € 100k geïnvesteerd in toetslaptops, € 100k in studeerfaciliteiten. De gereserveerde € 50k voor studentvoucher is niet doorgegaan vanwege COVID-19.

Voor locatie Ligne zijn 100 toetslaptops aangeschaft, de organisatie van digitaal toetsen is opgezet en worden actief ingezet. En ook is op locatie Ligne geïnvesteerd in samenwerking en ontspan ruimtes voor studenten alsook in extra oplaadpunten zodat studenten ook kunnen blijven werken in deze ruimtes.

Met de studentgeleding van de CMR is afgestemd dat het budget voor studentvouchers

niet wordt ingezet, maar wordt toegevoegd aan het budget voor 2021. In het licht van het huidige verloop van COVID-19 wordt de aanvraag open gezet in periode 3 van studiejaar 2020-2021. De studentgeleding van de CMR is betrokken bij de uitvoering van deze voucher regeling. Studenten kunnen bestedingsvoorstellen doen voor hun opleiding/opleidingsruimtes ter waarde van € 2.5k.

### 3.3 Verslag medezeggenschap

De centrale medezeggenschap is door de projectleider steeds goed geïnformeerd over de voortgang van de kwaliteitsafspraken en heeft ook de voortgang van diverse maatregelen zelf geagendeerd. De stand van zaken van alle maatregelen is elk kwartaal besproken in de commissie Onderwijs & Onderzoek van de CMR en een keer met de voltallige CMR. Naast de volledige stand van zaken zijn sommige maatregelen extra besproken in de CMR en of met de studentgeleding. Denk aan studentvoucherregeling, studentbegeleiding, programma succesvol studeren en taalminoren/Euregionalisering. Ideeën die de CMR aandraagt worden grotendeels overgenomen en de informatievoorziening is transparant. De CMR neemt haar verantwoordelijkheid en voelt zich gehoord.

Naast de voortgang zijn ook beleidsbeslissingen besproken en afgestemd. Zo heeft de CMR geagendeerd om de kwaliteitsgelden die voor de komende vier jaar beschikbaar zijn te middelen en dan over de komende vier jaar uit te smeren. Hiermee wilden we voorkomen dat academies ieder jaar meer geld krijgen en dus ook een olopend aantal activiteiten. Het gelijk trekken van het budget helpt opleidingen om eenvoudiger en meerjarig te plannen en vooral te organiseren. Het tweede voorstel was om breder invulling te geven aan inzet van de nog niet bestede kwaliteitsmiddelen, wel passend binnen de kaders van het kwaliteitsplan. We zien dat er op sommige maatregelen een onderbesteding is. Dit is jammer, maar ook verklaarbaar gezien de impact van COVID-19 voor studenten, docenten en de onderwijsorganisatie. Wat meer tijd nemen en wat breder kijken naar de doelstelling helpt dan om uiteindelijk wel te realiseren wat is beoogd. Als voorbeeld van een bredere invulling hebben we gevraagd om nog meer hands-on begeleiding via de programma's succesvol begeleiden en studeren. De CMR ziet dat onderdelen van blended onderwijs ook in de toekomst toegepast zouden kunnen blijven en waardeert de steun die de opleidingen hierin krijgen. Daarnaast zijn ook suggesties gedaan voor de maatregel 'Zuydbreed Euregionaal aanbod' en 'taalminoren'. Deze suggesties zijn overgenomen. Het eerste voorstel is uiteindelijk niet overgenomen en het tweede wel. Wat erg jammer is omdat we ons zorgen maken over de beschikbare middelen na afloop van de kwaliteitsafspraken. Zeker aangezien het merendeel van het budget naar extra studentbegeleiding gaat en door te middelen zouden academies structureel de komende vier jaar hun beleid daarop kunnen aanpassen.

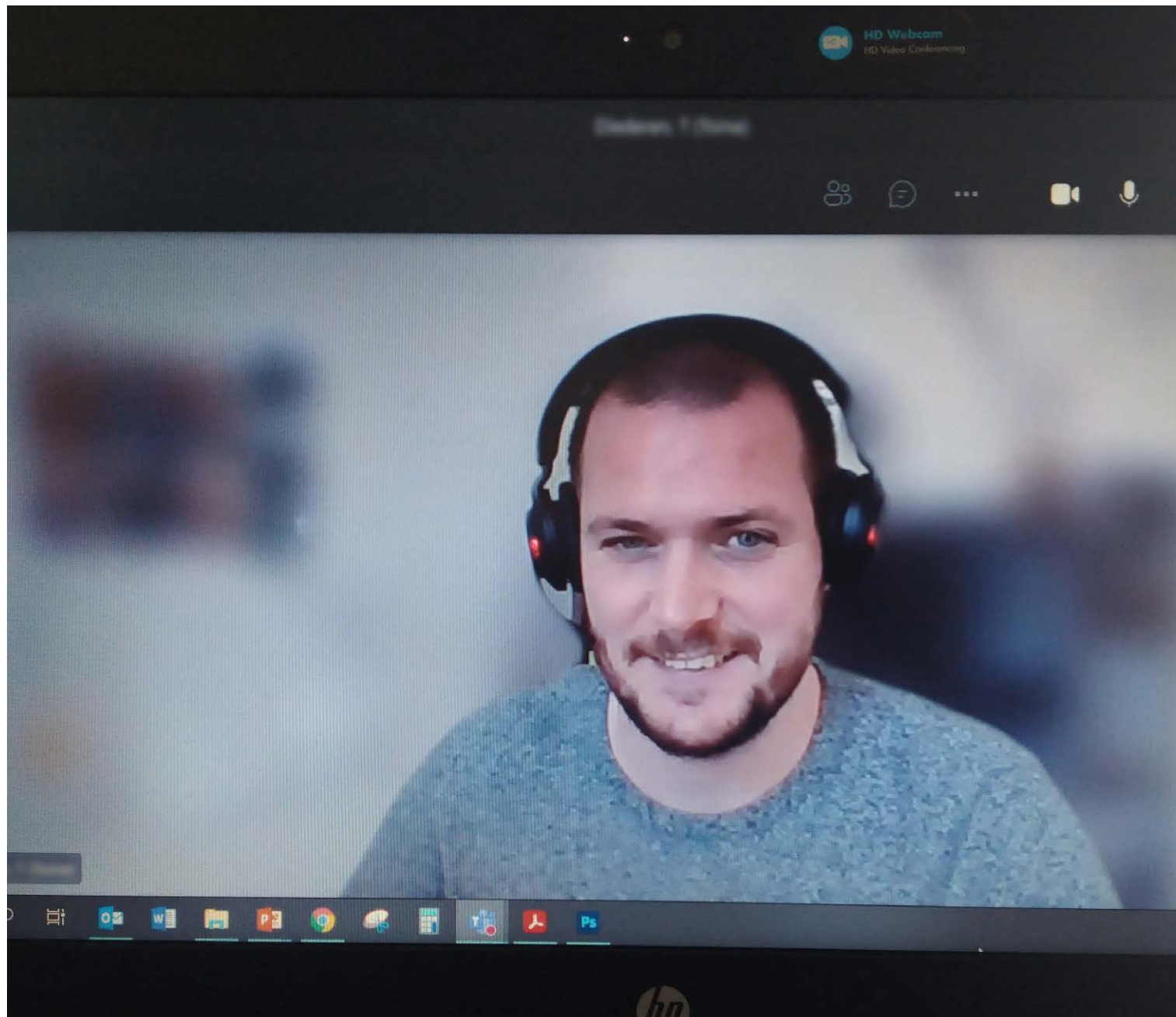
De academieraden (AR) zijn actief geïnformeerd over hun rol bij de decentrale planning en monitoring. Dit decentrale proces verloopt naar behoren en de CMR ziet daar ook op toe of de middelen worden ingezet zoals in het plan kwaliteitsafspraken is afgesproken en of de AR daar actief bij wordt betrokken en haar instemming verleent. In 2021 wordt dit proces formeel geëvalueerd.

Medezeggenschap van Zuyd neemt haar rol binnen de kwaliteitsafspraken en wordt in algemene zin adequaat gefaciliteerd en geïnformeerd.



## 4

## Medewerkers



## 4.1 HR beleid

**Strategie**

In het licht van de strategie is merkbaar geweest dat de HR-agenda meer aandacht krijgt in de volle breedte van de organisatie. In de ambities van de academies en diensten komen drie speerpunten veelal terug: strategische personeelsplanning, (docent)professionalisering en teamontwikkeling/zelforganisatie. Er zijn afgelopen jaar 30% meer vacatures ingevuld en de hoge gemiddelde leeftijd van ons personeel veroorzaakt ook de komende jaren veel natuurlijk verloop. Daarbij opgeteld een (tijdelijke) groei van de studentaantallen, de extra activiteiten in het licht van de kwaliteitsmiddelen en de effecten van de coronacrisis op de inhoud en vorm van het onderwijs (blended) maakt dat deze speerpunten elkaar alleen maar versterken. De juiste mensen op de juiste plek is essentieel voor een kwalitatief aanbod van onderwijs. In 2020 zijn de hiermee samenhangende activiteiten van de dienst HR in een team HRD gevoegd. Door deze geïntegreerde aanpak is de ondersteuning van de organisatie merkbaar verbeterd en krijgt de ontwikkelingsgerichte verandering van Zuyd in het licht van de strategie steeds beter vorm.

Het programma Sterk Teamwerk krijgt steeds meer aanvragen voor ondersteuning aan teams. In 2020 namen twintig academies en vier diensten deel aan het programma. Er waren 31 lopende trajecten (meerdere trajecten lopen per academie/dienst) waarvan dertien in de oriëntatie fase, veertien zijn in uitvoering en vier trajecten zijn gepauzeerd (onder invloed van corona). Het aantal aanvragen stijgt nog steeds.

**Docentprofessionalisering**

Tabel 4.1 Overzicht aantal deelnemers cursussen en trainingen docentprofessionalisering 2020

Cursus (minimaal 4 dagdelen)	2020	Training (variërend van 2 – 6 uur)	2020
BDB startmodule	45	Effectief inzetten van een kennisclip	21
Leertraject afstudeerbegeleiders	13	Sendsteps	6
BKE	31	Maatwerk online onderwijs	70
SKE	22		
<b>Totaal aantal deelnemers</b>	<b>111</b>	<b>Totaal aantal deelnemers</b>	<b>97</b>

Het aantal deelnemers stijgt, mede ook door de vernieuwing van de inhoud en organisatie van de BDB. De vraag naar professionaliseringsactiviteiten is toegenomen en deze ontwikkeling in de komende jaren verder zal groeien.

### Het gevoerde beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag.

In het kader van het eigen risicodragerschap van Zuyd voor de WGA, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten en voor de Ziektewet, komt de betaling van deze uitkeringslasten en de kosten van de re-integratie voor rekening van Zuyd. In 2020 is aan zes medewerkers een WGA-uitkering toegekend. Het totaal aantal WGA-uitkeringsgerechtigden is daarmee, ten opzichte van het jaar ervoor gelijk gebleven op 24. Bij drie ex-medewerkers heeft een wijziging plaatsgevonden van een WGA-uitkering naar een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsgeschikten). Voor de IVA-uitkering zijn organisaties in Nederland geen eigen risicodragers. Dit betekent dat Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten. Daarnaast is bij twee ex-medewerkers de termijn van tien jaar eigen risicodragerschap verstreken en is één medewerker volledig gereïntegreerd.

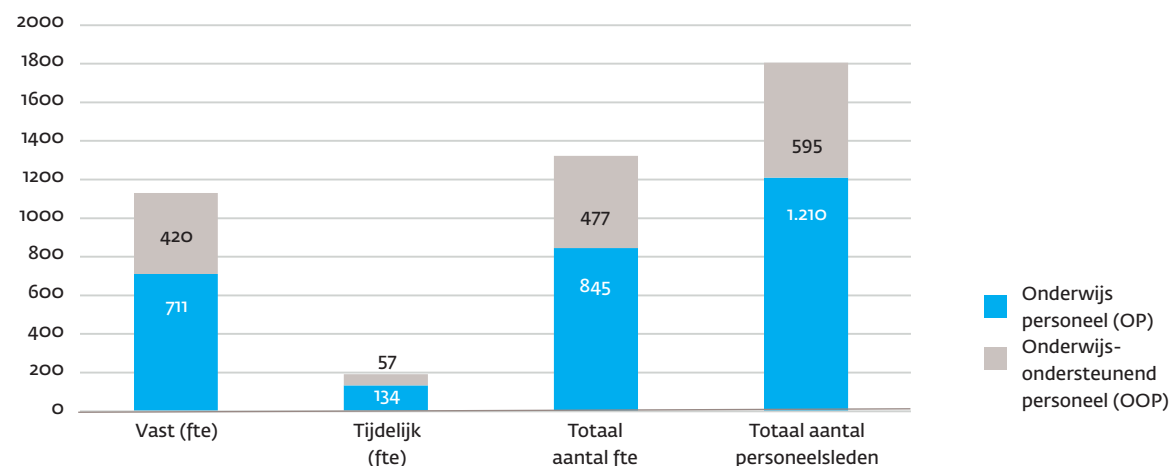
### Overige ontwikkelingen

De coronacrisis heeft een impact op het welzijn van de medewerkers in het afgelopen jaar gehad en werpt ook zijn schaduw vooruit op de doorontwikkeling van de organisatie, het onderwijs en de medewerkers na de pandemie. De coronacrisis heeft meerdere dynamieken veroorzaakt, waarbij snel leren en veranderen, improviseren en doorzetten de positieve aspecten zijn. Werkdruk, werkstress, disbalans met privé en sociale onthechting zijn de negatieve effecten die in meer of mindere mate gevoeld zijn. Het besef is gegroeid dat we daar aandacht voor moeten gaan hebben in teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en professionalisering. Mogelijk gaat het ook effect hebben op uitval/vertrek van medewerkers (of door ziekte of omdat de nieuwe omstandigheden niet aansluiten bij hun beroepsbeeld dan wel dat medewerkers niet in staat zijn om hierin mee te veranderen. We zullen de signalen op dit punt nadrukkelijk bewaken en bespreekbaar maken.

In dit kader is er ook een spanningsveld tussen beschikbare tijd voor de uitvoering van het huidige werk en de noodzaak om te investeren in vernieuwing (van onderwijs en kennis/vaardigheden van mensen). Dit blijkt ook uit de onderuitputting op professionalisering en het saldo van niet opgenomen verlof- en DI-uren dat op meerdere plekken in de organisatie ontstaat. We zullen moeten zoeken naar een balans tussen niet te veel en investeren in vernieuwing. De resultaten van het medewerkeronderzoek, die in 2021 kunnen worden vermeld, zullen hier ook input voor geven.

## 4.2 Kengetallen medewerkers

Grafiek 4.1 Overzicht verdeling fte <sup>2</sup>

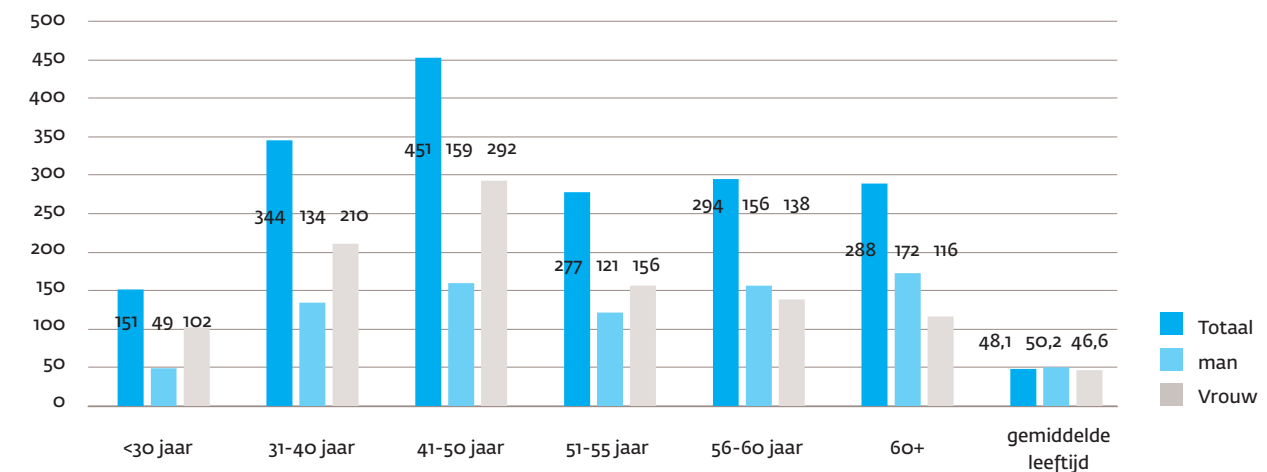


<sup>2</sup> Stand per 1-1-2021

	totaal fte	vast	aantal vast	tijdelijk	aantal tijdelijk
1-1-2018	1357	88%	1194	12%	163
1-1-2019	1283	92%	1180	8%	103
1-1-2020	1292	89%	1150	11%	142
1-1-2021	1.322	83%	1.097	17%	225

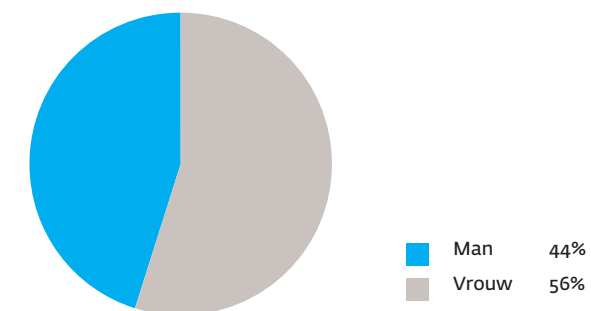
Gedurende het kalenderjaar 2020 is het aantal tijdelijke arbeidsovereenkomsten bij Zuyd gestegen ten gevolge van de effecten van de WAB (minder flexibele inzet via Randstad Payrolling en meer op basis van de cao bij Zuyd), meer formatie vanwege hogere studenten-aantallen en inzet van medewerkers vanuit de kwaliteitsmiddelen. Daarnaast is het aantal personeelsleden in vaste dienst (12,8 fte) verminderd door natuurlijk verloop. De herbezetting van dit natuurlijk verloop geschiedt in eerste instantie door het werven en benoemen van nieuwe medewerkers in een tijdelijk dienstverband.

Grafiek 4.2 Leeftijdsopbouw



De gemiddelde leeftijd (48,1 jaar) is ten opzichte van 1-1-2020 (48,5 jaar) nog eens gedaald met bijna een half jaar. Per 1-1-2019 was de gemiddelde leeftijd 49,0 jaar en per 1-1-2018 48,2 jaar. De verklaring voor dit verloop is het vertrek van oudere medewerkers (pensioen) en de herbezetting met nieuwe, jongere collega's. Hierdoor komt de gemiddelde leeftijd weer terug op het niveau van 2018.

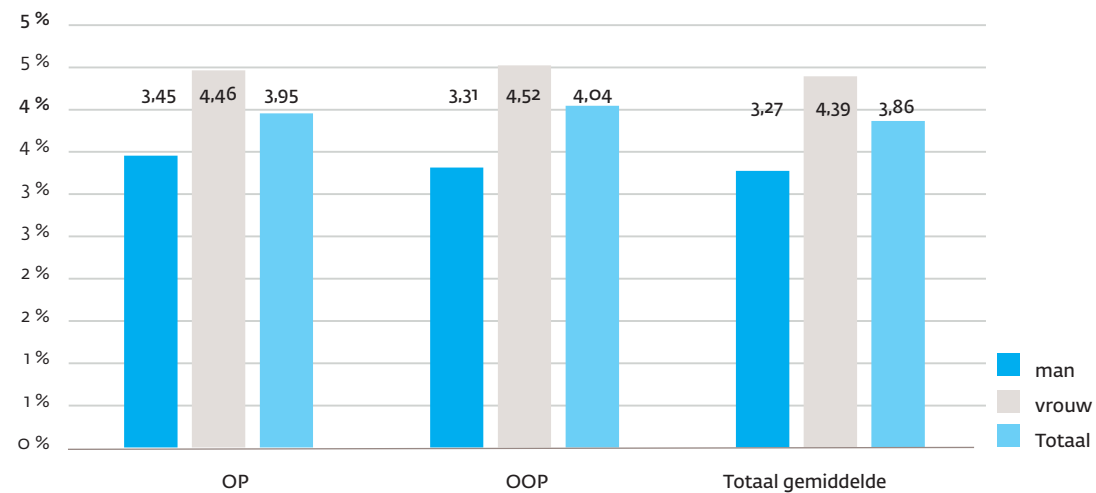
Grafiek 4.3 Verdeling man/vrouw



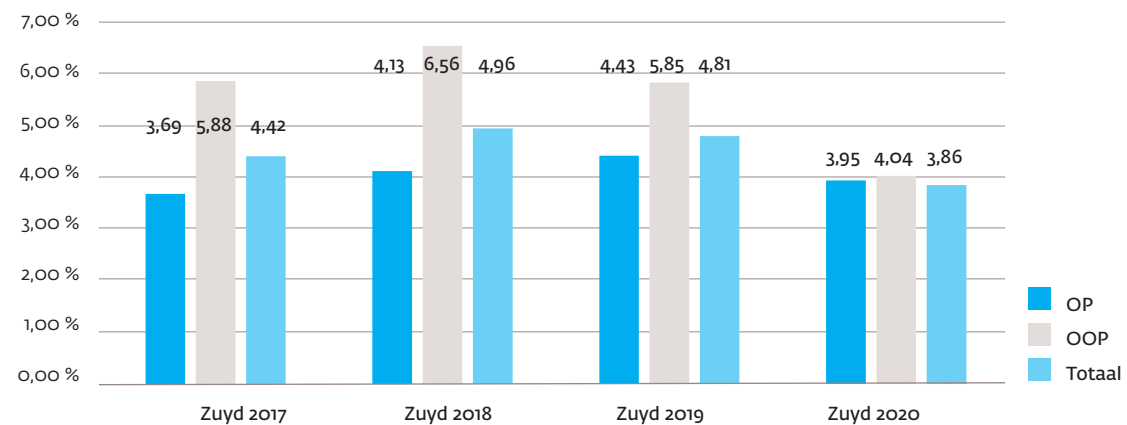
Bij Zuyd werken nu iets meer vrouwen dan mannen ten opzichte van de afgelopen jaren (45% man / 55% vrouw in de jaren 2018, 2019 en 2020).



Grafiek 4.4 Ziekteverzuim (%)



Grafiek 4.5 Ziekteverzuim 2017-2020 (%)

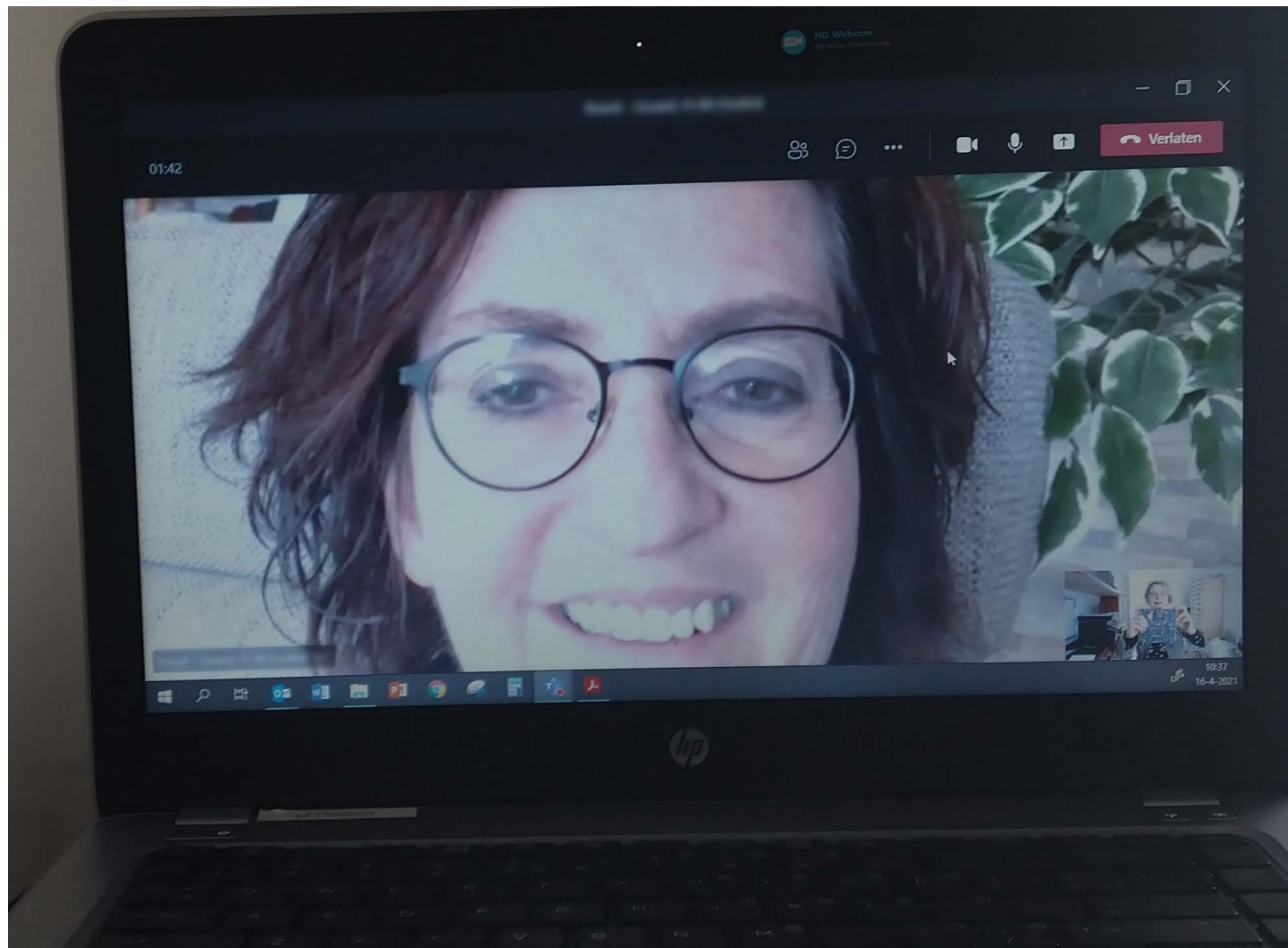


Aan de hand van de ziekteverzuimcijfers constateren we dat, na een aantal jaren met een verzuimpercentage tussen de 4,5 en 5%, het verzuim in 2020 aanzienlijk gedaald is. Uit de verzuimcijfers blijkt dat de meldingsfrequentie gedaald is (0,42 in 2020 t.o.v. 0,76 in 2019) terwijl de verzuimduur daarentegen verder stijgt (41,51 dagen in 2020 t.o.v. 29,28 dagen in 2019). Een kwantitatieve analyse van de cijfers laat verder zien dat in 2020 het totaal aantal verzuimde dagen met 15% gedaald is ten opzichte van 2019; hetgeen zich ook vertaalt in een lager verzuimcijfer. Het aantal dagen langdurig verzuim is echter gestegen waardoor het procentuele aandeel van het langdurige verzuim in het totale verzuim is toegenomen. De toename van het langdurige verzuim vormt een punt van zorg en heeft aandacht nodig. Factoren die mogelijk van invloed op de verzuimduur zijn, zijn de toenemende vergrijzing die veelal gepaard gaat met een langer durend hersteltraject en/of onderliggend lijden, het toenemende verzuim als gevolg van psychische klachten hetgeen doorgaans een langer hersteltraject vraagt en te veel ruimte voor langdurige re-integratietrajecten. Dit in combinatie met het feit dat de casuïstiek veelal complex is en het UWV een strakker regime hanteert als het gaat om de beoordeling van de re-integratie inspanningen, maakt dat de monitoring van de verzuimtrajecten meer dan voorheen extra tijd en energie kost.



## 5

# Huisvesting, facilitaire zaken en ICT



Bij de dienst Facilitair Bedrijf is geanticipeerd op de ontwikkelingen in studentaantallen en de daarbij behorende voorzieningen, op verdergaande digitalisering van onderwijs en ondersteunende processen en op de onderwijskundige en organisatorische ontwikkelingen bij academies.

In 2020 is de optimalisering, vereenvoudiging en zo mogelijk standaardisering van facilitaire en ICT-processen voortgezet.

De governance op strategisch-tactisch niveau in het programma Huisvesting en in de ICT Board is verder uitgebouwd, enerzijds op het gebied van kaders, bedrijfsregels en governance processen en anderzijds op het gebied van de aansturing en (o.a. financiële) randvoorwaarden van grote projecten.

## 5.1 Huisvesting

In 2019 is in opdracht van het programma Huisvesting een nieuw strategisch huisvestingsbeleid ontwikkeld. Dit is begin 2020 geaccordeerd door het College van Bestuur en besproken in de Centrale Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. In dit Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan (SVHP) wordt de geprognoseerde toekomstige huisvestingsvraag vergeleken met het huidige aanbod. Dit resulteert in onderstaande grote transitieopgaves.

- Herinrichting Beeldende Kunsten: in september 2020 van start gegaan met een conceptuele fase waarin de visie is uitgewerkt en functionele eisen zijn opgesteld.
- Nieuwbouw Podiumkunsten: Conservatorium en Toneelacademie zullen hun oude monumentale gebouwen verlaten en gaan 'samenwonen' in een nieuw gebouw. In 2020 is een gezamenlijke gedragen visie op huisvesting en de relatie met de stad en de regio uitgewerkt. De zoektocht naar een locatie voor de nieuwbouw is voortgezet.
- Vernieuwbouw IBC: pas in 2023 aan de orde.
- Vernieuwing Onderwijsgebouw HMSM: voorbereiding start in 2021.
- Herinrichting Nieuw Eyckholt: in het najaar van 2020 is het ruimtegebruik op de locatie geanalyseerd. In 2021 zal een werkgroep opties onderzoeken om deze ruimteovermaat op te lossen.
- Nieuwbouw Studentenhuisvesting HMSM en Herinrichting parkterrein HMSM: de Studentencampus is eind 2020 volledig opgeleverd en het park wordt in de loop van 2021 verder ingericht.
- Nieuwe sociëteit voor Amphitryon, de studentenvereniging van de HMSM: in 2020 heeft een verkenning plaatsgevonden van mogelijke financiering en van de positionering op het terrein van de HMSM.

De planning en kosten zijn in de tijd uitgezet en er is geconstateerd dat ze haalbaar en betaalbaar zijn. De projecten worden gemonitord en waar nodig bijgestuurd door het programma Huisvesting aan de hand van een auditkader.

Binnen Zuyd is een werkgroep bezig met de overmaat aan vierkante meters op locatie Nieuw Eyckholt en het uitwerken van een andere bestemming voor een deel van het pand. Deze overmaat is afgeleid van een landelijk gemiddelde en de verwachte toekomstige krimp als gevolg van de demografische ontwikkelingen. De werkgroep neemt daarbij onder meer in overweging dat het gebouw door de coronapandemie volledig wordt gebruikt, studentenaantallen op korte termijn nog blijven toenemen, het afschaffen van de BSA en de onzekerheid over de structurele effecten van de coronapandemie. De uitkomsten van de werkgroep zullen ook worden meegenomen om te bepalen of een impairment van het pand noodzakelijk is.

Binnen Zuyd is een werkgroep bezig met de overmaat aan vierkante meters op locatie Nieuw Eyckholt en het uitwerken van een andere bestemming voor een deel van het pand. Deze overmaat is afgeleid van een landelijk gemiddelde en de verwachte toekomstige krimp als gevolg van de demografische ontwikkelingen. De werkgroep neemt daarbij onder meer in overweging dat het gebouw door de coronapandemie volledig wordt gebruikt, studentenaantallen op korte termijn nog blijven toenemen, het afschaffen van de BSA en de onzekerheid over de structurele effecten van de coronapandemie. De uitkomsten van de werkgroep zullen ook worden meegenomen om te bepalen of een impairment van het pand noodzakelijk is.

Op het gebied van duurzaamheid heeft Zuyd gewerkt aan een routekaart ter verduurzaming van het vastgoed. In september 2020 is het project Duurzaam Zuyd van start gegaan waarin onderwijs, onderzoek en de dienst Facilitair Bedrijf samenwerken in een Greenoffice aan de verduurzaming van Zuyd, aan een duurzame mindset en aan onderwijs in en onderzoek naar duurzaamheidsmaatregelen.

## 5.2 Facilitaire zaken

In 2020 is er verder uitvoering gegeven aan de integratie van facilitaire en ICT ondersteuning, enerzijds aan de locatiekant door de Multifunctionele Servicedesk en anderzijds in de backoffice door het verder samenvoegen van de teams VFI en ICT. Er zijn grote inkooptrajecten uitgevoerd, onder andere voor een nieuw inkoopstelsel (P2P) en het financiële softwaresysteem, die de nieuwe basis moeten vormen voor vereenvoudigde en geoptimaliseerde administratieve processen van Zuyd.

Bij de kunstopleidingen is het locatiemanagement versterkt en worden de ondersteunende bedrijfsprocessen geoptimaliseerd.

## 5.3 ICT, Informatiemanagement en Security

In 2020 is de ICT-infrastructuur gedeeltelijk vernieuwd. In de loop van het jaar is gebleken dat Zuyd robuuste ICT-voorzieningen heeft die geen moeite hadden met de door de corona-crisis veroorzaakte sterk toegenomen vraag.

Verder is in 2020 de ICT organisatie op twee belangrijke aspecten vernieuwd:

- Informatiemanagement heeft een stevige vaste plek gekregen binnen de organisatie.
- Security en privacy processen zijn verbeterd. Er is een Chief Information Security Officer aangesteld en een aantal belangrijke security issues zijn aangepakt.

De ICT Board zorgt, in combinatie met centraal informatiemanagement, voor een transparante governance en effectieve handhaving. De centrale informatiemanager zorgt voor een robuust ICT-landschap waarin eigenaarschap inclusief functioneel beheer ligt bij de hoofdgebruikers.

De ICT Board heeft in 2020 nieuwe kaders vastgesteld: een update van het informatiebeleid en de change governance voor informatiemanagement.

Het eigenaarschap van onderwijssystemen (ICT in het onderwijs), zoals Moodle, het e-portfolio systeem Mahara en diverse multimediale systemen bij Video@Zuyd, is in 2020 definitief gepositioneerd bij de ondersteunende dienst Onderwijs & Onderzoek.

Belangrijke nieuwe ontwikkelingen in 2020 zijn de nieuwe studenten-app (Osiris app), systemen voor veilige digitale opslag en archivering, verbeterde tools voor video conferencing en online onderwijs, en implementatie van het onderwijslogistiek raamwerk middels Xedule als softwaretool voor planning en roostering.



## 6

## Financieel verslag



Het financieel verslag geeft een samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening van Zuyd over kalenderjaar 2020. Voor een uitgebreide weergave wordt verwezen naar de jaarrekening 2020 die opgenomen is als bijlage (9) van dit jaarverslag. Tevens zijn enkele overige financiële gegevens opgenomen in bijlage 8.

### 6.1 Staat van baten en lasten

Tabel 6.1 Staat van baten en lasten

Bedragen x M€	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
baten			
rijks- en overige bijdragen	128,2	125,9	124,4
overheidsbijdragen	1,4	1,0	0,6
collegegelden	27,6	26,3	26,5
overige baten	8,8	11,5	12,7
<b>totaal baten</b>	<b>166,0</b>	<b>164,7</b>	<b>164,2</b>
lasten			
personeel	126,4	128,6	124,0
afschrijvingen	6,1	6,3	5,5
huisvesting	9,6	9,0	8,7
overige lasten	17,9	18,8	18,6
<b>totaal lasten</b>	<b>160,0</b>	<b>162,6</b>	<b>156,7</b>
<b>financiële baten &amp; lasten</b>	<b>1,3-</b>	<b>1,3-</b>	<b>1,4-</b>
<b>resultaat</b>	<b>4,7</b>	<b>0,8</b>	<b>6,0</b>

#### Toelichting Staat van baten en lasten

De pandemie heeft op diverse financiële posten impact gehad. Enerzijds zorgt de pandemie voor veel extra werk maar daarentegen zijn op diverse posten ook kosten bespaard. De focus heeft voornamelijk gelegen op het zo goed mogelijk geven van onderwijs en de going concern van de ondersteuning continueren binnen de restricties als gevolg van COVID-19. Dit heeft er voor gezorgd dat er veel innovaties zijn doorgevoerd. Daarentegen zijn er geplande investeringen niet of in mindere mate uitgevoerd.

Onderstaand de toelichting per post.

#### Rijks- en overige bijdragen

De rijksbijdragen zijn € 1,8 miljoen hoger dan begroot doordat het aantal bekostigde inschrijvingen en diploma's iets hoger is (M€ 0,5) en de indexering 2020 hoger is dan begroot (M€ 2,0). De werkelijk indexering 2019 is (M€ -0,4) lager dan begroot. De resterende afwijking betreft € 0,5 miljoen voor onderzoekprojecten die gefinancierd zijn met subsidiegelden van OC&W. De inkomsten van onderzoekprojecten zijn begroot onder de overige baten.

De rijksbijdragen zijn € 4,0 miljoen hoger dan in 2019. Het aantal bekostigde inschrijvingen en diploma's is hoger (M€ 1,2). De indexering 2020 (M€ 3,7), het wegvallen van de pabo compensatie (M€ 0,4), de groei van kwaliteitsmiddelen (M€ 0,7) worden voor een deel gecompenseerd door een daling van het macro kader (M€ -1,9) met name als gevolg van de bijstellingen van referentie ramingen in het verleden. Daarnaast zijn in 2020 minder onderzoekprojecten gefinancierd met subsidiegelden van OC&W (M€ -0,2).

#### Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen betreffen subsidiebijdragen voor onderzoeksprojecten van de Provincie (M€ 0,9 in 2020 en M€ 0,4 in 2019) en overige overheden (M€ 0,5 in 2020 en M€ 0,2 in 2019).

#### Collegegelden

Collegegelden zijn € 1,3 miljoen hoger dan begroot door een stijging van het aantal studenten (M€ 0,5), gemiddeld per student een hoger bedrag aan collegegeld dan begroot (M€ 0,5) en de toegekende kennisbeurzen zijn lager dan begroot (M€ -0,2). Ten opzichte van 2019 stijgen de collegegelden met € 0,9 miljoen. Dit komt door de indexering van de collegegelden (M€ 0,5) en een hoger aantal studenten (M€ 0,4).

#### Overige baten

De lagere baten worden o.a. veroorzaakt door de eerder vermelde verschuiving van overheidsbijdragen (M€ -0,5 in 2020 en M€ -0,2 in 2019). De subsidie- en projectopbrengsten bleven achter als gevolg van het later of niet starten van projecten door COVID-19 of het niet realiseren van taakstellingen met betrekking tot het verwerven van nieuwe dan wel vervangende activiteiten (M€ -1,3 ten opzichte van begroot en M€ -1,5 t.o.v. vorig jaar). Naast lagere baten leidt dit tot lagere lasten waardoor het resultaatteffect ten opzichte van begroting beperkt blijft. Dit komt onder andere tot uitdrukking in lagere personele en overige lasten.

Ook de resterende baten blijven voornamelijk achter door de landelijke regels omtrent COVID-19 (M€ -0,9 ten opzichte van begroting en M€ -2,0 t.o.v. vorig jaar). Met name de baten van de leerwerkbedrijven van de hotelschool vielen hierdoor lager uit.

#### Personele lasten

De lagere personele lasten ten opzichte van de begroting (M€ -2,2) worden voornamelijk veroorzaakt door minder inhuur (M€ -4,2) en meer inzet van personeel in loondienst (23 fte en M€ 1,9). Door de gewijzigde wetgeving, Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zijn de kosten van inhuurkrachten dusdanig sterk gestegen dat sneller gekozen wordt voor inzet middels een tijdelijk dienstverband op de loonlijst van Zuyd.

Door de COVID-19-pandemie blijven activiteiten achter wat verder tot uitdrukking komt in minder deskundigheidsbevordering (M€ -1,4), reis en verblijfkosten (M€ -0,7) en activiteiten voor personeel (M€ -0,1).

Daartegenover staan hogere loonkosten per persoon (M€ 0,4) en hogere dotaties aan de personele voorzieningen (M€ 2,0).

De personele lasten zijn in 2020 gestegen ten opzichte van vorig jaar (M€ 2,4).

De personele inzet is gestegen met 26 fte (M€ 2,2) en de gemiddelde personele last (GPL) ligt 1,8% hoger (M€ 2,0). Dit wordt veroorzaakt door een loonsverhoging van 2,75% per 1 juli 2020, de eenmalige uitkering van € 880 euro per fte in juni 2020 en de licht gestegen pensioenpremies en sociale lasten.

De dotaties aan personele voorzieningen zijn hoger dan afgelopen jaar (M€ 1,4). Met name door een bijstelling van de voorziening voor Werkijdvermindering Senioren (WS) naar aanleiding van de hogere instroom in de laatste jaren.

Verder zijn minder uitkeringen ontvangen ten opzichte van vorig jaar (M€ 0,2)

Daartegenover staat de daling van inhuurkrachten (M€ -1,8). De lagere reis – en verblijfkosten (M€ -0,9), deskundigheidsbevordering (M€ -0,4) en de overige personele lasten (M€ -0,4) ten gevolge van COVID-19.

#### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn hoger dan vorig jaar door investeringen in het netwerk en wifivoorzieningen, laptops om thuiswerken mogelijk te maken, toetsvoorzieningen en investeringen in blended learning.

#### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten vallen hoger uit door hogere huurlasten (M€ 0,7) welke alsnog in 2020 in de kosten zijn opgenomen.

Daartegenover staan lagere lasten door een afrekening van de energielasten voor het gezamenlijk gebruik van de ruimtes in de Ligne met de bibliotheek (Domijnen) over de afgelopen 4 jaar (M€ 0,3) en het effect van de zachte winters.

Ten opzichte van vorig jaar is bovendien meer onderhoud begroot en uitgevoerd (M€ 0,5).

#### Overige lasten

De lagere lasten t.o.v. de begroting worden enerzijds veroorzaakt door lagere leer- en hulpmiddelenkosten en studentbijdragen (M€ -1,1) door het wegvallen van activiteiten voor studenten en het digitaal lesgeven door COVID-19. De advieskosten vallen lager uit door niet bestede beleidsmiddelen (M€ -0,8). Anderzijds zijn vanwege het thuiswerken meubilair en laptops voor het personeel aangeschaft (M€ 1,0).

Ten opzicht van 2019 worden de lagere kosten voornamelijk verklaard door het wegvallen van activiteiten voor studenten en het digitaal lesgeven door COVID-19 (M€ -0,7).

## 6.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 6.2 Kengetallen

	Realisatie 2020	Realisatie 2019	Interne norm	Externe norm
<b>Solvabiliteit II:</b> (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen	52%	50%	>35%	>30%
<b>Liquiditeit:</b> vlottende activa / kortlopende schulden	163%	155%	>50%	>50%
<b>Huisvestingsratio:</b> (huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen) / totale lasten	9%	8%		<15%
<b>Weerstandvermogen:</b> eigen vermogen / totale baten	39%	36%		>5%
<b>Rentabiliteit:</b> resultaat / totale baten				
1-jarig	3%	4%		>-10%
2-jarig	3%	4%		>- 5%
3-jarig	3%	2%		> 0%
<b>Signaleringswaarde bovenmatig Publiek EV:</b> Ratio EV: feitelijk eigen vermogen / normatief eigen vermogen	61%	57%		< 100%

Over de hele linie is een positieve ontwikkeling van de ratio's waarneembaar. De toename van de solvabiliteit, de liquiditeit, weerstandvermogen en rentabiliteit wordt met name verklaard door het positieve resultaat. Zuyd beschikt over voldoende liquide middelen om de eerste fasen van toekomstige bouwplannen zonder additionele financiering te kunnen betalen. Vanaf 2020 is de signaleringswaarde voor bovenmatig publiek eigen vermogen ingevoerd. Zuyd blijft met een ratio van 62% ruim onder de signaleringswaarde.

## 6.3 Treasuryverslag

Tabel 6.3 Samenvatting liquide middelen

Bankrekeningen bedragen x € 1.000	saldo 01-01-20	saldo 31-12-20	mutatie saldo	gemiddelde rente %	rente t/m 31-12-20
Ministerie van Financien	58.306	66.977	8.671	0%	-
Commerciële banken	64	68	4	0%	-
Kruisposten	120-	31	151	0%	-
<b>Bankrekeningen</b>	<b>58.250</b>	<b>67.076</b>	<b>8.826</b>		
<b>Kasgelden</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>2</b>		
<b>totaal</b>	<b>58.261</b>	<b>67.089</b>	<b>8.828</b>		<b>-</b>

Tabel 6.4 Overzicht Langlopende leningen per 31 december 2020

Lening: bedragen x € 1.000	Hoofdsom 1-1-2020	Betaalde rente 31-12-2020	Begrote rente 31-12-2020	Hoofdsom 31-12-2020
Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)	32.000	1.295	1.289	30.000
<b>Totaal langlopende leningen</b>	<b>32.000</b>	<b>1.295</b>	<b>1.289</b>	<b>30.000</b>

Zuyd hanteert vanaf 2017 de nieuwe regeling "Regeling beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016", welke vanaf 1 juli 2016 van kracht is. Sinds de nieuwe regeling is het hanteren van een treasurywet verplicht voor het beheren van publieke middelen van onderwijsinstellingen.

Zuyd bankiert bij de Schatkist. Dit betekent dat de lening betrokken wordt van de Schatkist en alle positieve saldi op spaarrekeningen van de Schatkist staan. Voor de dagelijkse transacties is de Rabobank de huisbankier van Zuyd. Zuyd voldoet hiermee aan de geldende wet en regelgeving. Monitoring van het treasury-beleid vindt plaats via het Financieel Netwerk en een rapportage per periode aan de Raad van Toezicht.

## 6.4 Bezoldigingen

De verantwoording van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is opgesteld op basis van de op stichting Zuyd Hogeschool van toepassing zijnde regelgeving.

Het bezoldigingsmaximum in 2020 voor stichting Zuyd Hogeschool is € 201.000,-. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% voor de voorzitter, 8% voor leden met commissie en 7,28% voor leden zonder commissie van het niet geïndexeerde bezoldigingsmaximum van 2019 van € 194.000.

Voor de tabel Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking (College van Bestuur) en zonder dienstbetrekking (Raad van Toezicht) wordt verwezen naar de jaarrekening 2020 onder de toelichtingen Ministerie OC&W.

### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de jaarrekening vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2020 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Onderstaand een specificatie van de declaraties van het College van Bestuur.



Tabel 6.5 Declaraties College van Bestuur

Declaraties CvB 2020 bedragen x € 1	Collegelid S. Brand	Collegelid O. van Nugteren	Collegelid L. Verburgh	CvB gezaamenlijk	CvB Totaal
Reis- en verblijfkosten binnenland	864	53	117		1.034
Reis- en verblijfkosten buitenland			56		56
Representatie	1.313		248	2.708	4.269
Overige kosten			290		290
	2.177	53	711	2.708	5.649

## 6.5 Continuïteitsparagraaf

### Verwachte effecten coronavirus

Vanaf maart 2020 heeft de coronapandemie Nederland flink in de greep. Ook Zuyd merkt de effecten daarvan direct en indirect. Zo zijn er enerzijds extra kosten gemaakt voor onder andere schoonmaak, beveiliging, investeringen in het digitaliseren van (onderwijs) processen en thuiswerkfaciliteiten. Daarnaast zijn er tegenvallende resultaten voor het restaurant en het Hotel welke gelieerd zijn aan de Hotelschool van Zuyd. Echter zijn er als gevolg van COVID-19 ook besparingen gerealiseerd zoals onder andere kantoorkosten en reiskosten.

De instroom is landelijk, en ook bij Zuyd een stuk hoger door COVID-19. De reden is een groter aantal afgestuurde middelbare studenten en een grotere toestroom vanuit de mbo's doordat de laatste groep onder voorwaarden mag starten zonder het mbo volledig afgerond te hebben. Al deze ontwikkelingen zorgen voor veel werk echter zal dit naar verwachting geen continuïteitsrisico zijn voor Zuyd waarbij de mogelijke financiële impact en binnen de lopende operatie dan wel de reserves van Zuyd opgevangen kunnen worden.

### Ontwikkeling studentenaantal

Het studentenaantal van studiejaar 2020-2021 is op basis van de telling per 1 oktober van dat jaar 14.638. Voor dit studiejaar werden volgens Prognose 2019 13.783 studenten verwacht. De studentenpopulatie is daarmee met maar liefst 855 studenten positief afgeweken van de verwachting (zie tabel 6.6).

Het aantal bekostigde studenten binnen de studentenpopulatie van studiejaar 2020-2021 bedroeg 14.368. Dit is 98 % (afg.) van de totale populatie. De onbekostigde studenten vormen daarmee slechts een klein deel van de studentenpopulatie.

Tabel 6.6 Studenten / deelnemersaantallen

Prognose 2019	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
<b>Bekostigingsstatus</b>					
Bekostigde studenten	13.841	13.529	13.528	12.961	12.765
Bekostigde inschrijvingen	11.230	11.114	10.861	10.678	10.627
Aantal studenten	14.108	13.783	13.782	13.215	13.019
<b>Prognose 2020</b>	<b>20/21</b>	<b>21/22</b>	<b>22/23</b>	<b>23/24</b>	<b>24/25</b>
<b>Bekostigingsstatus</b>					
Bekostigde studenten	14.368	14.522	14.392	14.139	14.018
Bekostigde inschrijvingen	11.666	11.692	11.361	11.309	11.143
Aantal studenten	14.638	14.792	14.662	14.409	14.288

Op basis van de hiervoor genoemde aantallen worden prognoses tot en met studiejaar 2025-2026 geleverd. In Prognose 2019 valt op dat ten opzichte van studiejaar 2020-2021 het aantal studenten in studiejaar 2025-2026 hoogstwaarschijnlijk ongeveer 10 % lager zal liggen. De effecten van COVID-19 die deels in Prognose 2020 zijn verwerkt, lijken deze ontwikkeling te dempen. Het krimppercantage over de genoemde periode zal 3,5 zijn. Uiteraard is dit een onzekere ontwikkeling omdat ten tijde van de prognoseberekeningen niet duidelijk is of er sprake is van een incidenteel of een (gedeeltelijk) structureel effect op de studentenpopulatie.

Na een periode van structurele daling veerde de instroom voor studiejaar 2020-2021 op naar 4084 studenten (zie tabel 6.7).

Tabel 6.7 Historie instroom studenten

Studiejaar	Totaal	Sept	Febr
2016-2017	3.690	3.418	272
2017-2018	4.084	3.815	269
2018-2019	3.959	3.718	241
2019-2020	3.730	3.487	243
2020-2021	4.084	3.830	254

Uiteraard is niet enkel de instroom bepalend voor het aantal studenten. Daarin spelen onder meer ontwikkelingen in uitval en afstuderen ook een belangrijke rol. Deze ontwikkelingen zijn aangepast aan de laatste inzichten en verwerkt in Prognose 2020 leidend tot de voorgaande bevindingen zie tabel 6.6).

Om een beeld te geven van de meest waarschijnlijke toekomstige instroomaantallen is in tabel 6.8 voor de twee laatste prognoses het verloop van de instroom van de bekostigde studenten gepresenteerd. Naar verwachting zal de instroom voor het studiejaar 2025-2026 zo'n 10 % lager liggen dan in het huidige studiejaar (van 4.084 naar 3.549), met dien verstande dat het niet uitgesloten is dat in de instroom van dit studiejaar een deel van incidentele aard is.

Tabel 6.8 Prognose instroom bekostigde studenten

Nieuwe instroom	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Prognose 2020 nieuwe instroom	3.568	3.903	3.744	3.606	3.545	3.550

Tabel 6.9 Balans

Balans * € miljoen	Verslagjaar	2021	2022	2023	2024	2025
Gebouwen&terreinen	67,9	66,9	71,7	83,3	96,5	110,7
Inventaris	10,1	11,0	11,3	12,6	14,4	16,3
<b>Materiele vaste activa</b>	<b>78,0</b>	<b>77,9</b>	<b>83,0</b>	<b>95,9</b>	<b>110,9</b>	<b>127,0</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
Voorraden en korte vorderingen	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Liquide middelen	67,3	64,1	56,4	42,1	27,1	17,7
<b>Vlottende activa</b>	<b>71,7</b>	<b>68,5</b>	<b>60,8</b>	<b>46,5</b>	<b>31,5</b>	<b>22,1</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>150,1</b>	<b>146,8</b>	<b>144,2</b>	<b>142,8</b>	<b>142,8</b>	<b>149,5</b>
Algemene reserve	62,5	62,1	62,7	63,8	65,5	68,8
Bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen	1,8	1,7	1,2	0,7	0,7	0,3
0,2						
Bestemmingsreserve privaat	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Eigen vermogen</b>	<b>64,4</b>	<b>63,9</b>	<b>64,0</b>	<b>64,6</b>	<b>65,9</b>	<b>69,1</b>
Voorzieningen	13,7	14,0	14,4	15,0	15,7	16,4
Langlopende schulden	28,0	26,0	24,0	22,0	20,0	22,5
Korte schulden	44,0	42,9	41,8	41,2	41,2	41,5
<b>Totaal passiva</b>	<b>150,1</b>	<b>146,8</b>	<b>144,2</b>	<b>142,8</b>	<b>142,8</b>	<b>149,5</b>
<b>Kengetallen</b>	<b>Verslagjaar</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Solvabiliteit II: (EV+voorz)/TV	52%	53%	54%	56%	57%	57%
Liquiditeit: VLA/KVV	163%	160%	146%	113%	77%	53%
Huisvestingsratio: (huisv Ist+afschr gebouwen)/ totale lasten	9%	8%	8%	9%	10%	10%
Weerstandvermogen: EV/totale baten	39%	38%	36%	36%	38%	41%
Rentabiliteit: resultaat/ totale baten						
1-jarig	3%	0%	0%	0%	1%	2%
2-jarig	3%	1%	0%	0%	1%	1%
3-jarig	3%	2%	1%	0%	0%	1%
Ratio EV: (feitelijk EV / normatief EV)	61%	59%	56%	52%	49%	47%

### Financieringsstructuur

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. In de komende jaren zullen de materiële vaste activa stijgen door investeringen in nieuwbouw/verbouw voor met name de Maastrichtse locaties en Heerlen. Deze worden voor een deel gefinancierd met extra leningen.

### Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

In de komende jaren zal Zuyd sturen op een o begroting wat betreft de reguliere bedrijfsvoering. Een negatief resultaat kan ontstaan door inzet van de kwaliteitsmiddelen welke gedekt worden uit de daarvoor gevormde bestemde reserve. De solvabiliteit is voldoende aangesterkt om toekomstige tegenvallers op te vangen. Bijzondere resultaten als gevolg van verkoop vastgoed zal worden toegevoegd aan het Eigen vermogen, en daarmee zal het Eigen vermogen in de meerjarenraming verder groeien. De bestemmingsreserve privaat zal stabiliseren daar de Wijk van Morgen volledig verhuurd is.

In het kalenderjaar 2020 is aan de bestemmingsreserve kwaliteitsgelden, gevormd voor de nog niet besteedde kwaliteitsgelden, € 0,4 miljoen onttrokken (stand 31 december 2020 € 1,8 miljoen). De besteding van de in 2019 toegevoegde gelden wordt in samenspraak met de Centrale Medezeggenschapsraad bepaald. De toekomstige besteding van de middelen gaat op dat moment ten laste van het resultaat.

### Voorzieningen

De voorzieningen betreffen voornamelijk personele voorzieningen. Voor een specificatie en toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

Tabel 6.10 Staat / Raming van Baten en Lasten

Exploitatie * € miljoen	Verslagjaar	2021	2022	2023	2024	2025
Rijks- en overige bijdragen	128,2	130,6	133,9	134,9	132,0	124,3
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Collegegelden	27,6	27,9	29,5	29,3	29,0	28,8
Baten werk i.o.v. derden	5,3	4,8	5,1	5,3	5,4	5,7
Overige baten	3,5	5,1	5,7	6,3	7,1	9,1
<b>Totaal baten</b>	<b>166,0</b>	<b>169,8</b>	<b>175,6</b>	<b>177,2</b>	<b>174,9</b>	<b>169,3</b>
Personeel	126,4	134,4	139,9	140,4	136,7	127,8
Afschrijving	6,1	6,1	6,1	6,7	7,6	8,9
Huisvesting	9,6	8,9	9,2	9,3	9,2	9,4
Beheer	17,9	19,2	19,2	19,2	19,1	19,1
<b>Totaal lasten</b>	<b>160,0</b>	<b>168,6</b>	<b>174,4</b>	<b>175,6</b>	<b>172,6</b>	<b>165,2</b>
<b>Resultaat</b>	<b>6,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,6</b>	<b>2,3</b>	<b>4,1</b>
Saldo financiële baten en lasten	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0	0,9
<b>Resultaat na Fin B L *)</b>	<b>4,7</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>3,2</b>
Reserve kwaliteitsmiddelen - dotatie	-					
Reserve kwaliteitsmiddelen - onttrekking	0,4	0,1	0,5	0,5	0,4	0,1
<b>Resultaat exclusief onttrekking / dotatie kwaliteitsmiddelen</b>	<b>5,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>1,1</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>
Boekwinst verkoop gebouwen	-	0,6	1,1	1,7	3,3	
<b>Resultaat going concern excl boekwinst verkoop gebouwen</b>	<b>5,1</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\*) Dit is in de jaren 2022 t/m 2025 inclusief een incidentele boekwinst als gevolg van de verkoop van panden.

### Resultaten

Zuyd stuurt de komende jaren op een o resultaat wat betreft de reguliere bedrijfsvoering. De solvabiliteit is voldoende om toekomstige tegenvallers op te vangen. In de cijfers is rekening gehouden met effecten die COVID-19 op de bedrijfsvoering heeft voor zover bekend bij het samenstellen van de meerjarenraming.

Besteding van bestemde kwaliteitsreserves zal het resultaat negatief beïnvloeden.

Tot slot zullen bijzondere resultaten als gevolg van verkoop vastgoed worden toegevoegd aan het eigen vermogen, en daarmee zal het eigen vermogen in de meerjarenraming verder groeien.

### Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

Behalve de ontwikkeling van het aantal studenten zijn de rijksbijdragen afhankelijk van de tarieven per student en andere bijzondere budgetten. In 2020 stijgt het aantal studenten o.a. door COVID-19. Het is niet helder of deze stijging structureel is. Na 2020 gaan we uit van een daling van het aantal studenten en de student gebonden rijksbijdragen. Er is rekening gehouden met gerealiseerde 3 % indexering 2020 en 1% indexering 2021 (uitsluitend ter dekking van in 2021 gestegen pensioen en andere werkgeverspremies). Na 2021 gaan we uit van een constant prijspeil. De kwaliteitsmiddelen staan apart; ze stijgen tot 2024. Vanwege de onzekerheden zijn de kwaliteitsmiddelen na 2024 niet meegenomen.

### Collegegelden

Zoals eerder vermeld is de studentprognose positief beïnvloed door de pandemie. De in eerdere jaren voorspelde afname door de demografische ontwikkeling heeft pas in de latere jaren effect op de collegegelden.

### Baten werk i.o.v. derden en de Overige baten

Zuyd ambieert om meer in te zetten op contractactiviteiten. Het is dan ook de verwachting dat de overige opbrengsten licht zullen stijgen in de komende jaren. Vanaf 2022 zijn verkoopopbrengsten van panden in Maastricht meegenomen. Deze zijn het gevolg van de voorgenomen nieuwbouw voor de Podiumkunsten in Maastricht.

### Loonkosten

De huidige cao loopt tot december 2020. De effecten van de nieuwe cao 2021 zijn nog niet helder en derhalve niet meegenomen. We gaan ervan uit dat nieuwe cao afspraken gedekt kunnen worden uit de aanvullende indexering van rijksbijdragen.

In afwachting van de nieuwe cao 2021 is de gemiddelde personeelslast redelijk stabiel. Structurele doorwerking van de loonstijging 2020 en de toename van pensioen e.a. werkgeverslasten worden deels gecompenseerd door de ruimte vanwege het wegvallen van eenmalige uitkering in 2020.

De personele bezetting is gerelateerd aan de structurele inkomsten. De daling van de bezetting (zie tabel 6.11) wordt veroorzaakt door de daling van rijksbijdragen en collegegelden door de krimp van studenten. Hierdoor daalt ook de werklast.

Voor inkomsten zonder structureel karakter, zoals de kwaliteitsmiddelen, is gekozen geen vaste verplichtingen aan te gaan. De inzet t.b.v. de kwaliteitsafspraken wordt ingevuld met tijdelijke contracten of de inhuur van personeel niet in loondienst.

Onderstaand de specificatie van de opgenomen personele bezetting.

Tabel 6.11 Kengetallen – personele bezetting

Kengetal	Verslag jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Personele bezetting (in FTE, stand ultimo)						
- Management/ Directie (OOP)	18	18	18	18	18	18
- Ondersteunend personeel	449	450	444	436	430	423
- Onderwijzend, onderzoekend en wetenschappelijk personeel (OP)	829	847	836	822	810	798
<b>Totaal</b>	<b>1.296</b>	<b>1.315</b>	<b>1.298</b>	<b>1.276</b>	<b>1.258</b>	<b>1.239</b>
<b>Waarvan t.l.v. kwaliteitsmiddelen</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

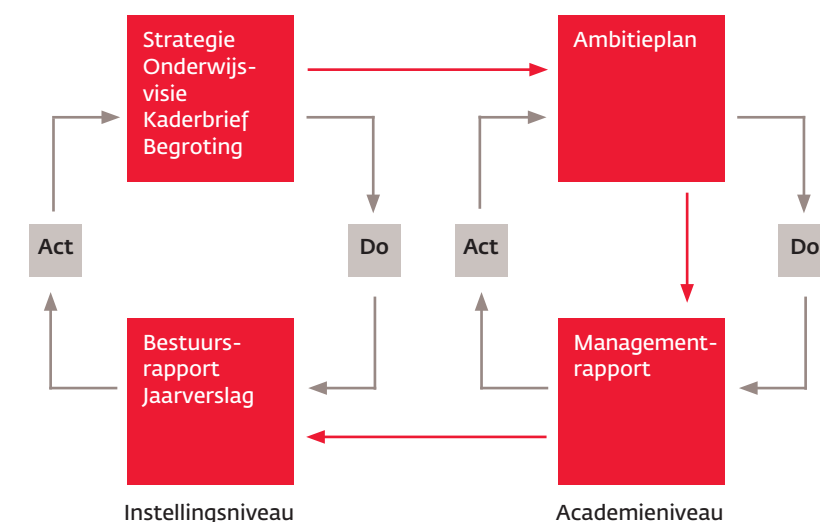
De gepresenteerde afname van de bezetting past binnen het natuurlijk verloop.

### Afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten

De directe huisvestingslasten zoals energielasten, onderhoud, schoonmaak zullen komende jaren dalen door de afname van het aantal m2 en door extra investeringen in duurzaamheid. Afschrijvingen zullen stijgen door geplande huisvestingsinvesteringen in Maastricht en Heerlen. Overige materiële lasten dalen met het aantal studenten.

## 6.6 Interne risicobeheersing- en controlesysteem

In 2020 is het House of Control geactualiseerd en heeft een strategische risico analyse plaatsgevonden. In opzet borgt Zuyd via het House of Control het behalen van de strategische doelen via prestatiesturing en risicobeheersing. Het House of Control is een kapstok document waarbij de beheersing wordt beschreven. Bij prestatiesturing staat de PDCA centraal en wordt de risicobeheersing vervolgens geïntegreerd.





Via de planning- en controlcyclus stuurt Zuyd op de realisatie van strategische, kwaliteits- en financiële doelen. Deze doelen worden verwerkt in de Kaderbrief. De afgeleide ambities van deze doelen worden verwerkt in de ambitieplannen van de academies en de diensten. Het College van Bestuur legt de gemaakte afspraken vast met de directeur van de academie / dienst in een managementcontract, waarbij grotendeels gestuurd wordt op KPI's. De voortgang wordt gemonitord via management-rapporten en besproken tijdens reviewgesprekken. Binnen zuyd wordt gestuurd op een 20 tal KPI's. Deze KPI's bewaken enerzijds de instroom en uitstroom van de studenten, anderzijds bewaken ze ook de risico's in de bedrijfsvoering.

De volgende risico's zijn te identificeren.

#### Onderwijs en Onderzoek

- De kwaliteit van het onderwijs wordt continu getoetst. Het niet positief afronden van een visitatie brengt mogelijk reputatieschade met zich mee en een verlies aan studenten dan wel externe (subsidie) baten.  
*Beheersingsmaatregel: de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs voor door de interne auditors mid term gecontroleerd, en via de P&C-cyclus gerapporteerd. Ze gebruiken hiervoor de NVAO standaarden.*
- Reputatieschade als het gevolg van het buiten de normen en waarden handelen van een student of medewerker.  
*Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft een samenhangend stelsel van regelingen, voorzieningen en preventieve maatregelen rondom de rechten en plichten van studenten en medewerkers, zoals de Integriteitscode voor medewerkers, fraude reglement en het Studentenstatuut. In navolging op de Integriteitscode voor medewerkers, is in 2019 een Gedragscode voor studenten ontwikkeld. Mocht zich een incident voordoen, dan heeft Zuyd een communicatiestrategie (woordvoeringslijn) en een kernteam crisismanagement. Daarnaast is (en wordt) social media actief gevolgd op berichtgeving over Zuyd.*
- Onderwijs aanbod moet voldoende goed aansluiten bij de behoefte van het werkveld en de studenten.  
*Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft de regie op de portfolio ontwikkelingen centraal georganiseerd. De portfolio bepaling kent een eigen P&C cyclus met als doel om de aantrekkelijkheid te waarborgen.*

#### Continuïteit

- Het verlies van data/systemen welke nodig zijn voor de kritische bedrijfsprocessen (als gevolg van storingen dan wel door criminele organisaties).  
*Beheersingsmaatregel: ICT security heeft veel aandacht, vergroten van de kennis van de medewerkers door het geven van trainingen, het voorkomen van risico's (certificeren van macro's als voorbeeld en monitoren van systemen voor externe bedreigingen). Zowel de eigen applicaties en data als de applicaties en data als die via SAAS (in de cloud) zijn redundant uitgevoerd.*

#### Medewerkers

- Gezien de terughoudendheid met vaste benoemingen ontstaan diverse risico's die samen te vatten zijn in vergrijzing en kwalitatieve fricties.  
*Beheersingsmaatregel: Binnen Zuyd zijn veel faciliteiten en budget beschikbaar en is het HR beleid sterk ingezet op het blijvend inzetbaar houden van onze staf.*

#### Compliance

- Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Het niet compliant zijn met de AVG is een risico (bijvoorbeeld reputatieschade, boete, herstelkosten e.d.)  
*Beheersingsmaatregel: toepassing en evaluatie van hard controls (beleid, protocol, reglement, formats, verwerkerovereenkomsten), toezicht via Functionaris voor de Gegevensbescherming en toepassing via decentrale privacy contactpersonen, acties ten behoeve van creëren bewustwording en het aanpassen van processen en systemen.*
- Niet voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs (bv. WHW) en governance (bv. branchecode)  
*Beheersingsmaatregel: Sinds 2013 heeft Zuyd de Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance. Het doel van de commissie is het systematisch doen borgen dat Zuyd in compliance is met relevante wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs en governance. De commissie bestaat uit een multidisciplinair team dat advies verstrekt aan het College van Bestuur met betrekking tot onderwijs of governance vraagstukken.*
- Vermenging publieke en private geldstromen.  
*Beheersingsmaatregel: oprichting Commissie Compliance (zie hierboven) en rapportage, monitoring en verantwoording via Notitie Helderheid in Bekostiging (bijlage 5).*

#### Omgeving

- De demografische ontwikkelingen zorgen naar verwachting voor een dalende populatie studenten.  
*Beheersingsmaatregel: Een juiste voorspelling is afhankelijk van demografie, boven regionale werving, nieuwe opleidingen (deeltijd, Ad), uitval reductie en rendement. De organisatie moet voldoende flexibel zijn om mee te bewegen met de ontwikkelingen. Deze flexibiliteit vertaald zich in een huisvestingsopgave en terughoudendheid met vaste benoemingen. De verhouding vaste baten en vaste lasten wordt continue door middel van een KPI gemonitord. Informatie over demografische ontwikkelingen staat ter beschikking van het management.*
- Het ontbreken van het structurele karakter van de kwaliteitsgelden zorgt voor een risico bij langdurige besteding (zoals bij het vast aanstellen personeel) van die middelen.  
*Beheersingsmaatregel: Enerzijds wordt door de Vereniging van Hogescholen het probleem besproken met OCW met als doel toekomstige zekerheid over de middelen. Tot dat er duidelijkheid is over de middelen zal Zuyd geen vaste verplichtingen aangaan met de studievoorschotmiddelen.*

#### Huisvesting

- Het aantal vierkante meters van Zuyd is ruim gezien het landelijke gemiddelde. De overmaat zal groeien als gevolg van de verwachte krimp.  
*Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft een strategisch huisvestingsplan vastgesteld waarin gestuurd gaat worden op minder vierkante meters en een grotere verhouding huur ten opzichte van eigendom. Concreet vertaald dit zich in huisvestingstransities in Maastricht en Heerlen.*

De volgende financiële kansen zijn te identificeren:

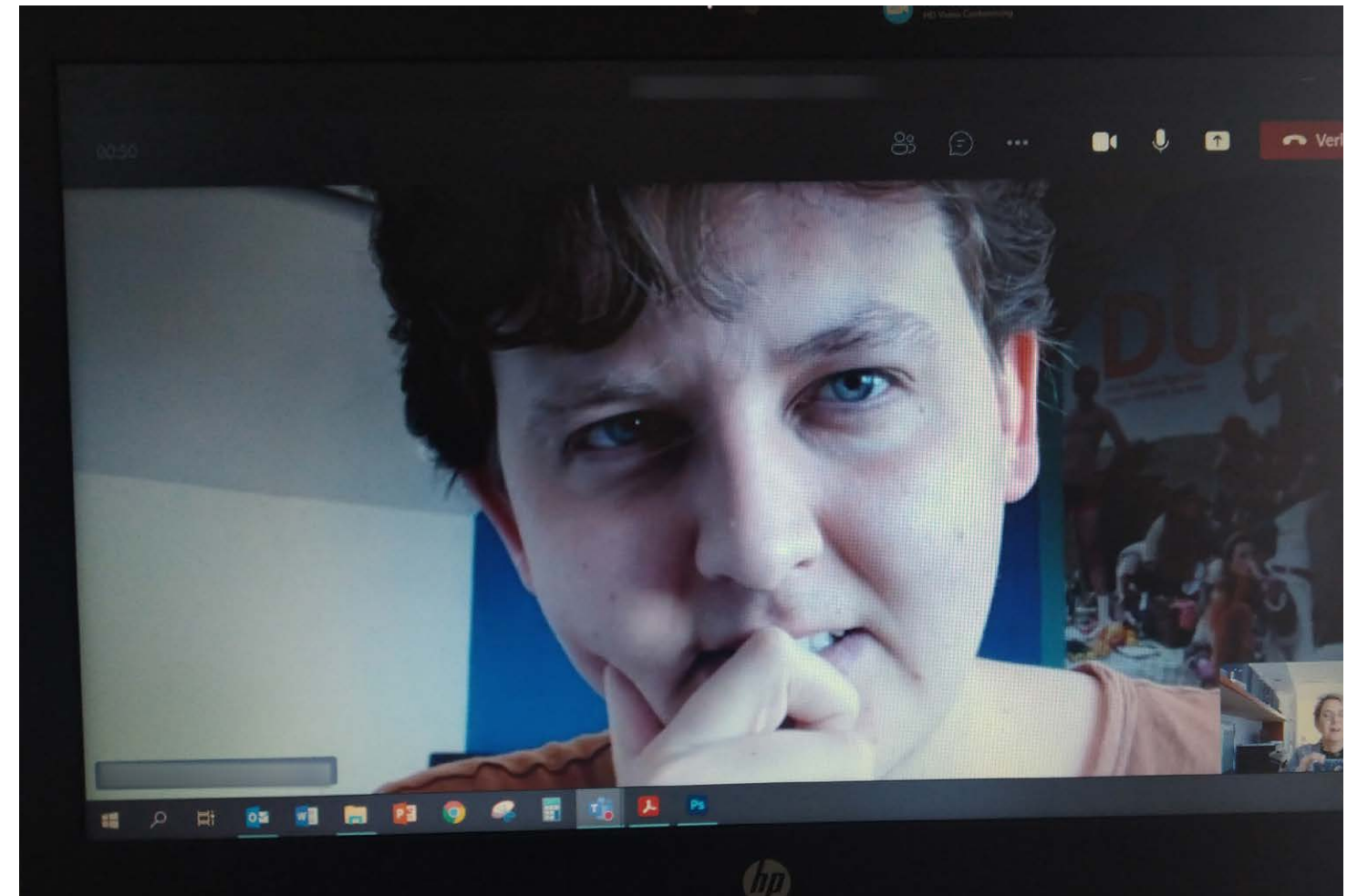
Naar verwachting zullen de komende jaren de contract baten toenemen door de inspanning van Zuyd Professional. Deze post is als PM meegenomen omdat kwantificering hiervan nu moeilijk is.

### Risico's coronacrisis

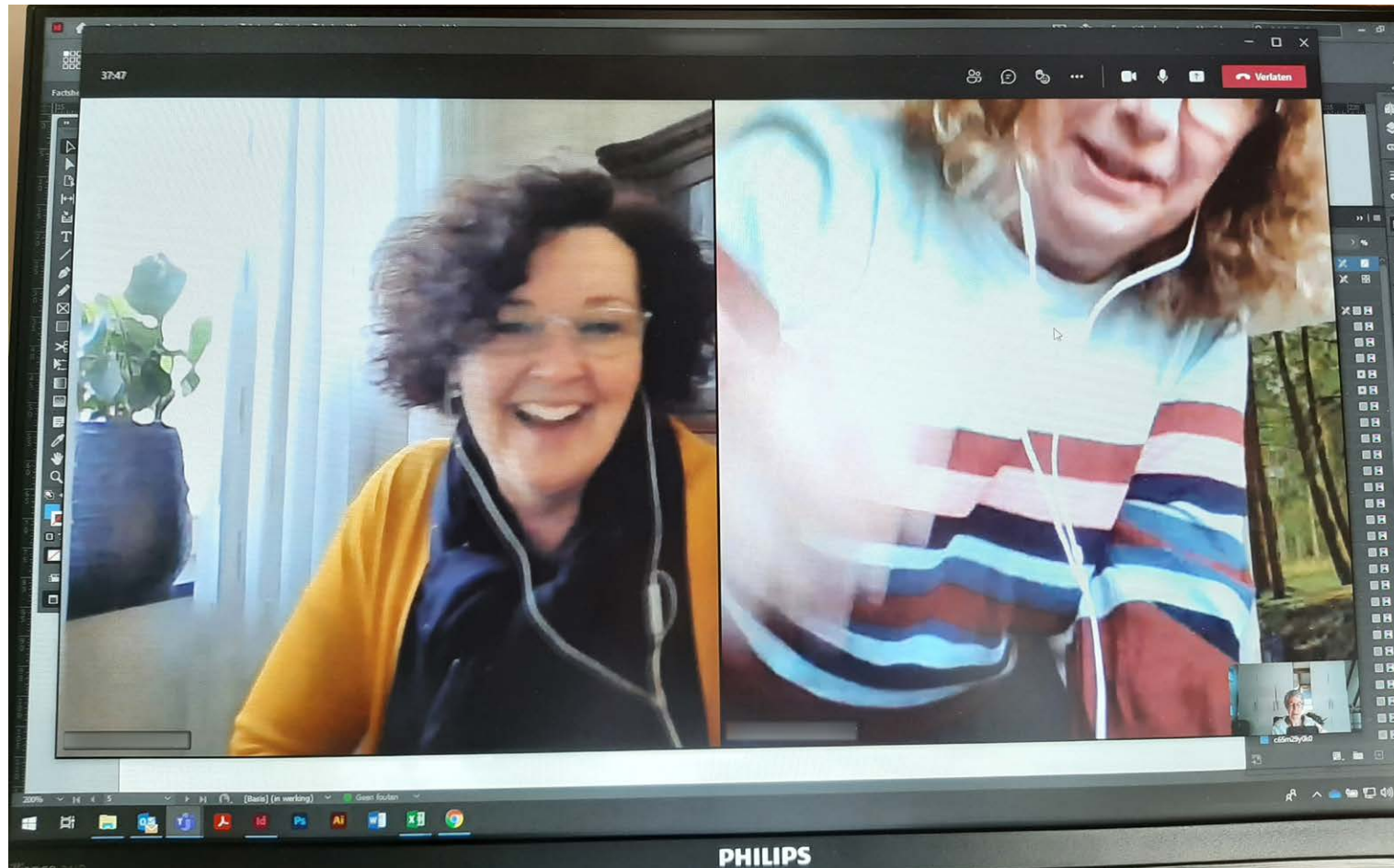
Vanaf maart 2020 heeft de coronapandemie Nederland flink in de greep. Ook Zuyd zal de effecten daarvan direct en indirect merken.

- *Primaire proces*: Alhoewel er alles aan wordt gedaan om het onderwijs te continueren valt studievertraging niet uit te sluiten. Onder andere door de impact welke het virus heeft op binnenlandse en buitenlandse stages. Dit zal mogelijk leiden tot een lager rendement en het later ontvangen van de diplomabonus. Ook voor onderzoeksprojecten geldt dat deze zoveel als mogelijk door lopen. Ook hier valt een vertraging niet uit te sluiten.
- *Studenten*: Het welzijn van studenten is een grote zorg door de beperkingen opgelegd als gevolg van COVID-19.
- *Medewerkers*: Het virus zal ook medewerkers van Zuyd direct dan wel indirect raken. Het ziekteverzuimpercentage kan gaan stijgen. Dit zal extra kosten met zich meebrengen door het inhuren van externe capaciteit.
- *Projecten*: Zoveel als mogelijk wordt het primaire proces draaiende gehouden. Dit vergt extra inspanningen door het digitaal aanbieden. De interne verbetertrajecten zullen mogelijk een vertraging oplopen door de focus op het primaire proces.
- *Overige*: (Cruciale) leveranciers en stakeholders kunnen in hun continuïteit bedreigd worden, wat een indirect effect op Zuyd kan hebben. Zuyd zal dit monitoren. Commerciële activiteiten van Zuyd, zoals Zuyd Professional en het THCB zullen een lagere opbrengst realiseren dan verwacht door annulering en verschuiving van activiteiten.

Concluderend zal de coronacrisis geen continuïteitsrisico zijn voor Zuyd. Zuyd zal zeker geraakt worden, waarbij de financiële impact naar verwachting te overzien zal zijn en opgevangen kan worden binnen de lopende operatie van Zuyd.



# Bijlagen



## Bijlage 1

Personalia en portefeuillevverdeling College van Bestuur - ultimo 2020

### Luc Verburgh - voorzitter

Naam	Dr. L.D. Verburgh
Portefeuille	– Strategie, marketing en communicatie, human resources en organisatieontwikkeling
Aandachtsgebieden	– Academies in de domeinen Techniek, de Beeldende Kunsten en de Podiumkunsten, Bestuursdiensten, dienst Marketing en Communicatie, dienst Human Resources, Regionale Transitie en Innovatie
Nevenfuncties	– Lid Bestuur Economische Samenwerking Zuid-Limburg (ESZL) – Voorzitter Bestuur Confucius Instituut Maastricht – Lid Strategiegroep Kennis-As Limburg – Voorzitter Mediaraad L1 – Lid Raad van Toezicht Cultura Nova – Voorzitter Raad van Toezicht stichting UNIEK (tot 1-7-2020)

### Olaf van Nugteren - vicevoorzitter

Naam	Drs. O.B. van Nugteren MLD
Portefeuille	– Bedrijfsvoering, finance and control, huisvesting, facilitaire zaken
Aandachtsgebieden	– Academies in de domeinen Hotel en Facility Management, Business en Recht, de Nieuwste Pabo – Dienst Finance and Control, dienst Facilitair Bedrijf, Dienst Studentzaken – Programma Huisvesting, Programma ICT
Nevenfuncties	– Voorzitter cao-overleg mbo-sector – Adviseur Bestuur stichting Customer Valley – Voorzitter Raad van Toezicht stichting Prodas – Directeur De Wijk van Morgen BV



**Saskia Brand-Gruwel - lid**

Naam	Prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel
Portefeuille	– Onderwijs en Onderzoek, Kwaliteitszorg, Zorg en Welzijn
Aandachtsgebieden	– Academies in de domeinen Gezondheidszorg en Welzijn, International Business and Communication. Dienst Onderwijs en Onderzoek. Programma Succesvol Studeren
Nevenfuncties	– Nul-aanstelling als Hoogleraar Learning Sciences Open Universiteit – Lid Regio Board Chemelot Circular Hub – Lid Adviesraad Beroepsvereniging van Onderwijsmedia-thecarissen in het Onderwijs (BMO) – Lid Raad van Toezicht stichting Carmelcollege – Lid Raad van Toezicht stichting Kempenhaeghe

**Bijlage 2****Personalía en portefeuilleverdeling Raad van Toezicht - ultimo 2020****Gerard Mols**

Naam	Prof. dr. G.P.M.F. Mols (1951) - voorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	– Emeritus hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht bij de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	– Voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Raadsheer-plaatsvervanger bij het Gerechtshof Den Bosch – Visiting professor Universiteit van Yogyakarta in Indonesië – Lid Raad van Toezicht Universiteit van Amsterdam – Raadsheer-plaatsvervanger bij het Gerechtshof Den Haag – Voorzitter examencommissie beroepsopleiding advocatuur, Nederlandse orde van advocaten – Lid van diverse panels onderwijsvisitatie NVAO en Qanu.
Eerste benoeming	1 januari 2013
Lopende termijn	31 december 2020
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	– Commissie Remuneratie, Selectie en Governance – Commissie Onderwijs en Onderzoek
Aandachtsgebied(en)	– Business Studies en De Juridische Academie – de Nieuwste Pabo

**Frank Cörvers**

Naam	Prof. dr. F. Cörvers (1966)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	– Hoofdonderzoeker Menselijk kapitaal in de regio, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Universiteit Maastricht, Maastricht – Hoogleraar Demografische transitie, menselijk kapitaal en werkgelegenheid, Universiteit Maastricht, ROA-NEIMED, Maastricht/Heerlen – Bijzonder hoogleraar 'Onderwijsarbeidsmarkt', Universiteit van Tilburg/Tilburg Law School - CAOP, Tilburg / Den Haag – Directeur Graduate School of Business and Economics Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Fellow bij GSBE – Fellow bij NETSPAR, Tilburg – Fellow bij Network Social Innovation (NSI), Maastricht – Lid van de Adviescommissie leerlingen- en studentenramingen ('Commissie ALS') van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag – Lid van de wetenschappelijke directie van ITEM (Institute for Transnational and Euregional cross border cooperation and Mobility), Universiteit Maastricht – Lid van Expertcommissie Sociale Demografie, Centraal Bureau voor de Statistiek – Lid van Wetenschappelijke Reflectiegroep Bevolkingsdaling, Ministerie van BZK – Secretaris Stichting Buurtplatform Wolder, Maastricht – Bestuurslid Stichting Gezond Samenwerken, Den Haag

vervolg **Frank Cörvers**

Eerste benoeming	1 januari 2014
Lopende termijn	31 december 2021
Herbenoembaar	neen
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Onderwijs en Onderzoek
Aandachtsgebied(en)	– International Business and Communication – Commerciële Economie en Financieel Management

**Loet Smeets**

Naam	B.L.L.J. Smeets RC (1962)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	voorzitter Raad van Bestuur Lunet Zorg, Eindhoven
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Lid Raad van Commissarissen MCC Omnes, Sittard – Lid Bestuur Coöperatie Slimmer Leven 2020, Eindhoven
Eerste benoeming	1 januari 2014
Lopende termijn	31 december 2021
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie
Aandachtsgebied(en)	Techniek

**Luvic Janssen**

Naam	Drs. L.A.J. Janssen (1956)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Organisatieadviseur/trainer/coach
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Voorzitter Raad van Toezicht Maastricht Clinic, Maastricht – Voorzitter Raad van Commissarissen Maastricht Protonencentrum BV, Maastricht – Bestuurder Stichting Onderzoeksfonds Catharina Ziekenhuis, Eindhoven
Eerste benoeming	1 januari 2016
Lopende termijn	31 december 2023
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie
Aandachtsgebied(en)	– Sociaal Werk – Studentzaken

**Marieke Schöningh**

Naam	Drs. A.M.H. Schöningh MBA (1963)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	– Voorzitter Raad van Bestuur Maxima Medisch Centrum, Eindhoven – Emeritus Hoogleraar Intensive Care Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Vice-voorzitter Raad van Toezicht Livio, Enschede – Bestuurslid Ronald McDonaldhuis
Eerste benoeming	1 januari 2016
Lopende termijn	31 december 2023
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Nvt
Aandachtsgebied(en)	Gezondheidszorg

**Jan Harm Zwaveling**

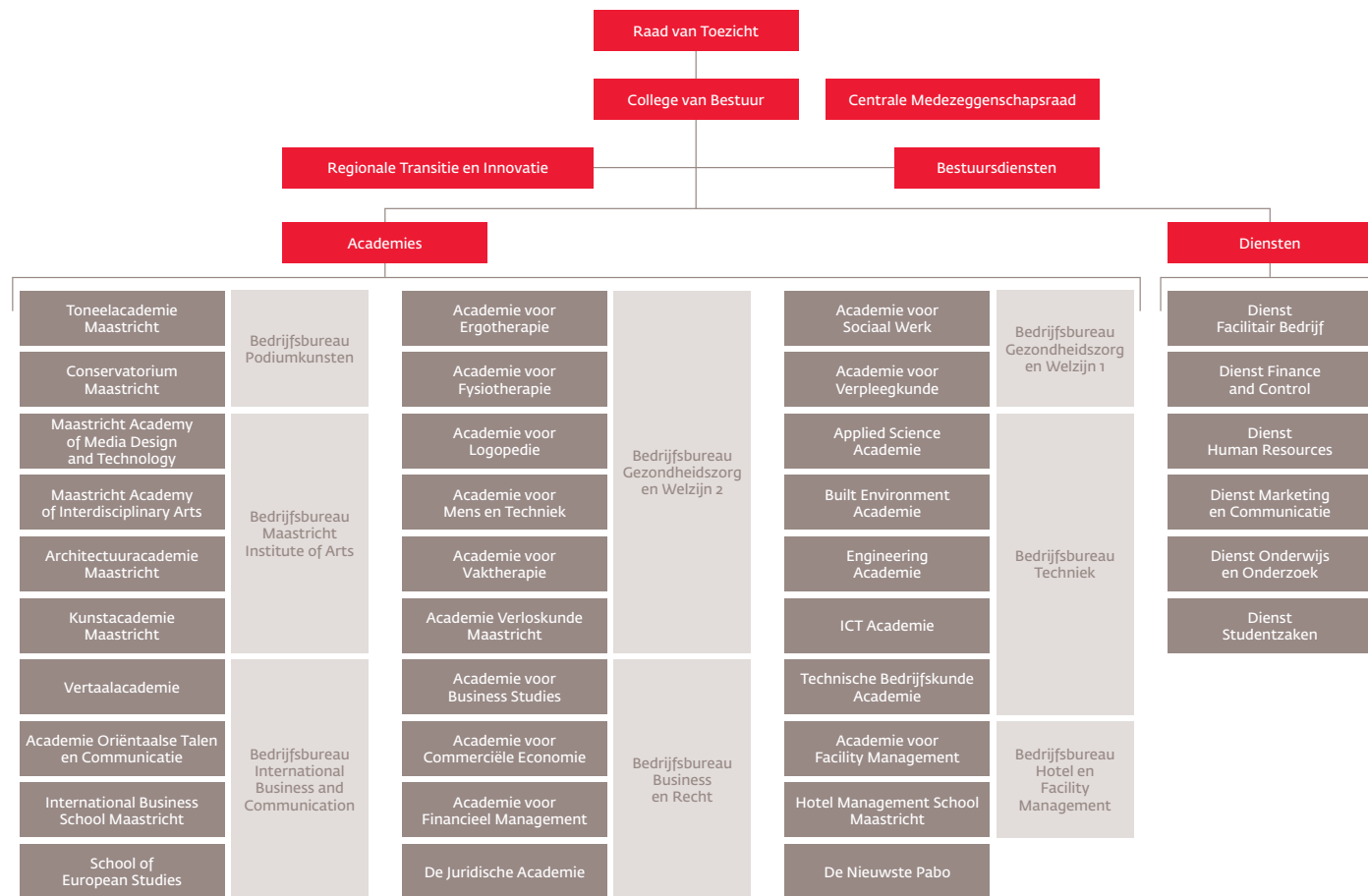
Naam	Prof. dr. J.H. Zwaveling (1955), vicevoorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	– Voorzitter Raad van Bestuur Maxima Medisch Centrum, Eindhoven – Emeritus Hoogleraar Intensive Care Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Vice-voorzitter Raad van Toezicht Livio, Enschede – Bestuurslid Ronald McDonaldhuis
Eerste benoeming	1 januari 2016
Lopende termijn	31 december 2023
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Nvt
Aandachtsgebied(en)	Gezondheidszorg

**Hans Dijkman**

Naam	Drs. J.M. Dijkman (1960)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Global Head of Talent Acquisition Signify, Eindhoven
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Lid Raad van Advies Ormit, De Bilt – Lid Raad van Toezicht Algemene Werkgeversvereniging Nederland, Den Haag
Eerste benoeming	1 juli 2017
Lopende termijn	30 juni 2021
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Remuneratie, Selectie en Governance
Aandachtsgebied(en)	– Hotel en Facility Management – Human Resources

## Bijlage 3

## Organogram Zuyd Hogeschool



## Bijlage 4

## Branchecode goed bestuur hogescholen

Zuyd voldoet aan de Branchecode goed bestuur hogescholen. Met betrekking tot de onderstaande codes hebben de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden.

Tabel B4.1 Ontwikkelingen Branchecode goed bestuur hogescholen

Code	Uitleg
III.1.3	De taakverdeling, werkwijze en de omgang van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad staan beschreven in onze statuten, het Bestuurs- en Beheersreglement, het Toetsingskader Raad van Toezicht en het Reglement voor de Centrale Medezeggenschapsraad. De zojuist genoemde bronnen staan gepubliceerd op onze website. De omgang van de Raad met het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad staat ook beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht (1.3).
III.1.4i	De samenstelling van de Raad van Toezicht is zowel in dit jaarverslag gepubliceerd als op onze website. Hierbij geven wij inzicht in de huidige hoofd- en nevenfuncties van alle RvT-leden. De loopbaan van een RvT-lid wordt hier niet bij vermeld.



## Bijlage 5

### Notitie Helderheid in Bekostiging 2020

Binnen Zuyd is de Commissie Compliance Onderwijs Onderzoek en Governance (hierna Commissie Compliance) opgericht met als doelstelling: 'het systematisch doen borgen dat Zuyd in compliance is met relevante wet- en regelgeving'. De Regeling Compliance bestaat uit de Compliance Officer, de Commissie Compliance en het Loket Compliance. De Commissie Compliance behandelt vragen waarbij de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs of governance binnen Zuyd centraal staan. Voorbeelden zijn adviesvragen met betrekking tot de diverse interne regelingen, oprichting van rechtspersonen, samenwerkingsverbanden met private en publieke organisaties, uitwisselingsprogramma's, contractactiviteiten, aanvullende bijdrage studenten en vragen over de gevolgen en implicaties voor Zuyd van bestaande of nieuwe wet- en regelgeving.

De commissie heeft de mogelijkheid niet of onvolledige opvolging te melden aan de Compliance Officer. De Compliance Officer kan deze melding vervolgens escaleren naar het College van Bestuur. Het grote voordeel van de Commissie Compliance is haar multidisciplinaire samenstelling. Zo wordt een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven (financieel, student, juridisch, onderzoek) benaderd.

Zuyd heeft ervoor gekozen om jaarlijks een aantal vragen met betrekking tot de volgende thema's aan de academies voor te leggen. De thema's worden ontleend aan de notities helderheid uit 2003 en 2004 en de na die jaren verschenen documenten zoals de Handreiking voor de inrichting van publiek-private arrangementen en de Beleidsregel doelmatigheid.

Het betreft de volgende thema's.

- uitbesteding;
- investeren publieke middelen in private activiteiten;
- verlenen van vrijstellingen;
- bekostiging buitenlandse studenten;
- collegegeld niet betaald door student zelf;
- studenten volgen modules van opleidingen bij Zuyd.
- de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven;
- maatwerktrajecten;

De dienst Finance and Control heeft op basis van de uitgevoerde inventarisatie geconstateerd dat met betrekking tot de naleving van de regels er geen sprake is van een verhoogd risico.

#### De thema's en de bevindingen

##### Thema 1 uitbesteding

- a) Studenten van de opleiding European Studies hebben de mogelijkheid een doorstroomminor in een omvang van 30 EC's binnen het reguliere programma te volgen bij de Universiteit Maastricht, die ook verzorgd wordt door de universiteit. Zuyd blijft verantwoordelijk voor toekenning van de EC's. De afspraken over onder meer kwaliteit en kostenvergoeding zijn contractueel vastgelegd. Voorts studeren derdejaars studenten bij partneruniversiteiten in het buitenland (zie Thema 1 c).
- b) Voorts studeren derdejaarsstudenten van de opleiding Oriëntaalse Talen en Communicatie in Japan, China, Egypte, Tunesië en Marokko. Afspraken hierover zijn contractueel vastgelegd.
- c) Bij de academie Verloskunde wordt voor stages in ziekenhuizen en eerstelijns praktijken een vergoeding aan het ziekenhuis/praktijk verstrekt voor de begeleiding van studenten. De gehanteerde gedragswijze is begrijpelijk vanwege usance binnen het

gezondheidszorgonderwijs en landelijke afspraken daarover. Aangezien vanuit de bekostigingssystematiek door ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hierin voorzien werd en het budget is overgeheveld naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gaat de commissie er van uit dat deze handelwijze oorbaar is, hoewel deze niet geheel in overeenstemming is met "praktijkarrangementen en stagecode HBO".

- d) Bij de opleiding Master Advanced Nursing Practice wordt een zogenaamde leermeestervergoeding verstrekt voor de individuele begeleiding van een student door de werkgever. De opleiding is namelijk een duaal opleiding waarbij 1/3 van het curriculum binnen schools plaatsvindt, en 2/3 buitenschools door middel van praktijkleren. Deze vergoeding is voor de begeleidende medisch leermeester (arts) en/of verpleegkundig leermeester (verpleegkundig specialist) bedoeld, maar wordt door Zuyd uitsluitend uitbetaald rechtstreeks aan de werkgever van de student. Deze vergoeding wordt betaald vanuit de OC&W rijksbijdrage, en er zijn landelijke afspraken gemaakt met andere master ANP opleidingen en het ministerie OC&W over uniformiteit.
- e) In de Hotel Management School Maastricht wordt de workshop 'With an eye on the future' uitbesteed. Het betreft 1 dag voor alle studenten.
- f) Bij de academies European Studies en International Business vindt er beperkt onderwijs bij partnerinstellingen in het buitenland plaats. In de meeste gevallen gaat het om 15 of 30 EC's.

##### Thema 2 uitbesteding

- a) De Hotel Management School Maastricht kent twee leerbedrijven ingebed in het reguliere programma, waarbij studenten en publieke middelen worden ingezet, namelijk het Teaching Hotel Chateau Bethlehem en het bedrijfsrestaurant Refresh.
- b) Daarnaast is onder de academie Applied Science het Centre of Expertise CHILL ondergebracht. Dit CoE is gestart in het studiejaar 2012-2013. In het studiejaar 2013-2014 is een leerwerk omgeving ingericht waar studenten en kenniswerkers van Zuyd samen leren en werken aan voor de regionale economische ontwikkeling relevante kennis-thema's.
- c) De academie voor Verloskunde Maastricht besteedt jaarlijks een deel van haar budget ten behoeve van huisvesting van studenten bij stageplaatsen. Dit gebruik is ontstaan voordat de academie onder de werkingssfeer van de WHW viel en destijds met instemming van het ministerie van VWS tot stand gekomen.
- d) Door de academie ICT is op de Brightlands Smart Services Campus een leerwerkbedrijf ingericht, waarbij studenten in het derde en vierde cursusjaar (minor) werken aan opdrachten uit het bedrijfsleven. De financiering komt voor rekening van de in de Brightlands Smart Services Campus participerende kennisinstellingen, de Provincie Limburg, APG en het overige participerende bedrijfsleven. Doel voor Zuyd is actuele kennis, welke wordt ingebed in de minoren. Tevens zorgt de samenwerking voor een goede aansluiting met de masters van de OU en de UM.
- e) Bij het Expertisecentrum Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) worden innovatieve concepten ontwikkeld, vaak met raakvlakken op het gebied van technologische oplossingen. EIZT is met ingang van studiejaar 2017-2018 een interfacultaire eenheid binnen Zuyd Hogeschool, waarvan het financiële en inhoudelijke beheer onder regie van één van de directeurs in het domein Gezondheidszorg & Welzijn (GZ&W) plaatsvindt. Het is gestart met steun van OCW in het kader van de profileringsgelden. Binnen het EIZT participeren de meeste lectoraten en opleidingen binnen de Gezondheidszorg. Het Preventiecentrum Gezondheid Zuyd is een leerwerkbedrijf waarin studenten van de zorgopleidingen stage kunnen lopen en in het kader van multidisciplinaire zorg activiteiten verrichten zowel intern als extern.
- f) Bij het Conservatorium Maastricht is een booking agency werkzaam. Dit is opgericht om de wegens de bezuinigingen in de kunstensector opgeheven productiefunctie te kunnen borgen ten behoeve van de praktijkervaring van de studenten. Deze werft opdrachten voor optredens die uitgevoerd worden door studenten. Op deze wijze wordt ondernemerschap gestimuleerd. De opbrengsten van de optredens komen direct ten gunste van de studenten.

- g) Het Confucius Instituut Maastricht (CIM) is een samenwerkingsverband tussen Zuyd Hogeschool, Dongbei University of Finance and Economics in Dalian en de Chinese overheid. Missie van het CIM is het bevorderen van lokale bekendheid met de Chinese taal en (zaken-) cultuur. Dit gebeurt door het geven van cursussen en het afnemen van examens in de Chinese taal en cultuur. Het CIM platform heeft als doel het versterken van de culturele en zakelijke uitwisseling tussen China en de Euregio. Confucius instituut met kleine subsidie bijdrage van de gemeente en provincie Limburg.
- h) Binnen het praktijkonderwijs bij de Vertaalacademie bestaat een vertaalbureau waarbij studenten verschillende rollen kunnen uitoefenen (manager, vertaler). Opdrachten worden verkregen van zowel interne als externe klanten. Studenten ontvangen hiervoor EC's. In 2018 zijn de eerste stappen gezet om van dit vertaalbureau een leerwerkbedrijf te maken, waarbij meer dan tot nu toe externe opdrachten en vertaalbureaus worden betrokken.

### **Thema 3 investeren publieke middelen in private activiteiten**

- a) Deze taak is bij uitstek wettelijk toebedeeld aan de examencommissies. Binnen de opleidingen ligt in de onderwijs- en examenregeling vast op welke gronden vrijstellingen verleend kunnen worden. De onderwijs- en examenregeling van de opleidingen zijn gebaseerd op de basisregeling van de hogeschool, te weten de Model Onderwijs- en Examenregeling (MOER). Uiteraard vindt eerst de toets plaats of een aankomend student op wettelijke gronden toelaatbaar is. Vanaf het studiejaar 2011-2012 is de interne afspraak gemaakt dat examencommissies in hun eigen jaarverslag rapporteren aan de directie die op basis daarvan zijn bevindingen naar aanleiding van het werk van de examencommissie in het jaarverslag opneemt.
- b) Kandidaten kunnen bij het EVC centrum een aanvraag indienen voor het verkrijgen van een ervaringscertificaat, waarmee zij vervolgens, ter beoordeling van desbetreffende examencommissie, vrijstellingen kunnen verkrijgen. Strategisch gedrag in die zin dat opleidingen veel vrijstellingen verstrekken met het uiteindelijke oog op hogere bekostiging is hierbij uitdrukkelijk niet aan de orde.
- c) Alle academies maken er melding van dat vrijstellingen door de examencommissie worden verleend in overeenstemming met de OER.
- d) Bij de domeinen Podium- en Beeldende Kunsten geldt daarbij dat bij enkele opleidingen vrijstellingen worden verleend voor een groot aantal EC's. In het bijzonder worden bij de docentenopleidingen vrijstellingen verleend aan studenten die reeds eerder een aanverwante hbo-opleiding hebben gevolgd. Deze studenten volgen dan een zogeheten een- of tweejarige studietraject.

### **Thema 4 maatwerktrajecten**

- a) In het kader van bi-diplomeringsprogramma's van de International Business School studeren studenten van de partnerinstelling bij Zuyd en Zuyd-studenten bij een partnerinstelling in Frankrijk (Kedge in Marseille en Bordeaux) en België (Helmo in Luik) en in Colombia (Universidad del Rosario in Bogota). De studenten van de partnerinstellingen worden bij Zuyd als niet-bekostigd ingeschreven. Onze studenten studeren bij de partner, betalen collegegeld bij Zuyd, maar zijn bij de partner niet-bekostigde studenten.
- b) Het Conservatorium Maastricht is initiatiefnemer van de Europese Opera Academie, een samenwerkingsverband van Europese muziekopleidingen. Studenten van de aangesloten instellingen kunnen programmaonderdelen volgen bij de andere instellingen. Studenten betalen collegegeld bij hun moederinstelling. Studenten van andere instellingen worden niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. De organisatiekosten worden gedekt uit de bijdragen van de partners.

- c) De kwaliteit van de programma's voor uitwisseling van studenten met partnerscholen is gewaarborgd via overeenkomsten, curriculumvergelijking en een partnerinstelling die in eigen land geaccrediteerd is door de overheid.
- d) De Toneelacademie Maastricht is initiatiefnemer en projectleider van de Europese Theater Academie, een samenwerkingsverband van 8 Europese theater academies. Studenten van de aangesloten instellingen werken samen in co-producties en workshops. Studenten betalen collegegeld bij hun moederinstelling.

### **Thema 5 het verlenen van vrijstellingen**

De student vermeldt in Studielink zijn financiële gegevens. Het gebruik van een digitale machtiging wordt in Studielink geregistreerd. Betaling van derden via een digitale machtiging is eveneens zichtbaar. De rekeninghouder dient dit te bevestigen via DigiD. Bij betaling ineens wordt gecontroleerd of de betaling door de student zelf of door derden is gedaan. Bij betaling door derden levert de student een toestemmingsverklaring in. Bij betaling middels een papieren machtiging wordt gecontroleerd of de student de passage 'betaling door derden' correct heeft ingevuld.

### **Thema 6 de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven**

Zuyd gaat er van uit dat studenten die zich via Studielink voor een initiële opleiding inschrijven, ook de intentie hebben om een getuigschrift te behalen. Waarborgen van Zuyd om studenten die slechts modules van opleidingen volgen, op rechtmatige wijze buiten de bekostiging te houden zijn de volgende:

- a) Uitwisselingsstudenten worden binnen Zuyd administratief als gaststudent geregistreerd. De uitwisseling vindt plaats met gesloten beurzen.
- b) Studenten van andere instellingen die bij Zuyd een onderwijseenheid willen volgen, melden zich aan via Studielink. Deze studenten leveren een bewijs betaling collegegeld in van de instelling waar de studenten hun eerste inschrijving hebben.
- c) Studenten die niet bij Zuyd zijn ingeschreven en een onderwijseenheid willen volgen en ook geen eerste inschrijving hebben aan een andere instelling, worden als cursist ingeschreven.
- d) Zuyd participeert in het minornetwerk Kies Op Maat. Dit netwerk geeft aangesloten hogescholen en universiteiten de gelegenheid om minoren op eenvoudige wijze aan te bieden aan studenten van andere instellingen onder een strikte regie van heldere afspraken rondom administratie en onderlinge verrekening. De studenten van andere instellingen verkrijgen bij Zuyd dan een tweede inschrijving (zie onder 2).

### **Thema 7 collegegeld niet betaald door studenten zelf**

Studenten worden bij Zuyd niet ingeschreven voor een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven om op die wijze meer bekostiging te verkrijgen. Inschrijving voor een opleiding is verbonden aan de inschrijving in Studielink evenals het studentvolgsysteem OSIRIS.

Verstrekking van het getuigschrift geschiedt conform CROHO-registratie van de opleiding aan de hand van de resultaatoverzichten zoals opgenomen in OSIRIS.

### **Thema 8 maatwerktrajecten**

Binnen Zuyd is er geen sprake van maatwerktrajecten in de zin van notitie helderheid.

## Bijlage 6

## Onderwijs- en onderzoekportfolio

Tabel B6.1 Onderwijsportfolio ultimo 2020

Domein/opleiding	Onderwijssoort
<b>Techniek</b>	
Ad-ICT	Associate degree
Applied Science	Bachelor
Built Environment	Bachelor
Engineering	Bachelor
HBO-ICT	Bachelor
<b>Business en Recht</b>	
Ad-Commercieel Management	Associate degree
Accountancy	Bachelor
Finance & Control	Bachelor
Commerciële Economie	Bachelor
HBO-Rechten	Bachelor
Business Studies	Bachelor
Ma-Personal Leadership in Innovation and Change	Master
<b>Gezondheidszorg en Welzijn: paramedisch en verloskunde</b>	
Ergotherapie	Bachelor
Fysiotherapie	Bachelor
Logopedie	Bachelor
Mens & Techniek	Bachelor
Vaktherapie	Bachelor
Verloskunde	Bachelor
<b>Gezondheidszorg en Welzijn: social work en verpleegkunde</b>	
Social Work	Bachelor
Verpleegkunde	Bachelor
Ma-Advanced Nursing Practise	Master
Ma-Gezondheidsinnovatie	Master
<b>Hotel en Facility Management</b>	
Ad-Facility Management	Associate degree
Facility Management	Bachelor
Hotel Management	Bachelor
Ma-Facility and Real Estate Management	Master
Ma-Innovative Hospitality Management	Master

vervolg Onderwijsportfolio ultimo 2020

Domein/opleiding	Onderwijssoort
<b>International Business and Communication</b>	
European Studies	Bachelor
International Business	Bachelor
Oriëntaalse Talen en Communicatie	Bachelor
Vertaalacademie	Bachelor
<b>Beeldende kunsten</b>	
Autonome Beeldende Kunst	Bachelor
Communication and Multimedia Design	Bachelor
Docent beeldende kunst en vormgeving	Bachelor
Vormgeving   Architectuur en Interieur	Bachelor
Vormgeving   Design	Bachelor
Vormgeving   Virtuele Communicatie	Bachelor
Ma-Architectuur	Master
Ma-Interdisciplinary Arts	Master
Ma-Interieurarchitectuur	Master
<b>Podium kunsten</b>	
Muziek	Bachelor
Docent Muziek	Bachelor
Theater	Bachelor
Docent Theater	Bachelor
Ma-Muziek	Master
Ma-Theater	Master
<b>Educatie</b>	
Leraar Basisonderwijs	Bachelor



Tabel B6.2 Onderzoeksportfolio ultimo 2020

Domein	Lectoraat
Techniek	Material Sciences Smart Devices Smart Urban Redesign Sustainable Energy in the Built Environment * Data Intelligence
Business en Recht	Innovatief Ondernemen Future-proof Financial Statistiek en Data Science * Preventive Law Employability
Gezondheidszorg en Welzijn	Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken Integrative Patient Centered Health Care * Kennisonwikkeling Vaktherapieën Inclusie van Mensen met een Verstandelijke Beperking * Vaktherapie bij Persoonlijkheds-Stoornissen * Midwifery Science Ondersteunende Technologie in de Zorg Voeding, Leefstijl en Bewegen Wijkgerichte Zorg Sociale Integratie
Beeldende Kunsten	Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten
Podium Kunsten	Technology Driven Art
Hotel en Facility Management	Future of Food i.o. Facility Management Global Minds
International Business and Communication	International Relationship Management Sustainable International Business
Centraal	Professionalisering van het Onderwijs

\* Bijzonder lectoraat

## Bijlage 7

## Profileringsfonds

In het verslagjaar 2020 zijn 27 aanvragen voor het Profileringsfonds toegekend en 19 voor het Stimuleringsfonds. In totaal zijn dit dus 46 aanvragen voor financiële steun. Dat zijn er 8 minder dan vorig jaar, een daling van 15%. Er werd dit jaar voor het Profileringsfonds of Stimuleringsfonds geen aanvraag ingediend door non-EU/EER studenten. De gemiddelde hoogte van de toekenningen is als volgt: € 4.618,04 (cat. 1), € 3.562,10 (cat. 2) en € 500,00 (cat. 3). De gemiddelde duur van de toekenningen is respectievelijk 12, 12 en 5 maanden.

Tabel B7.1 Verantwoording Profileringsfonds

	Aan- vragen	Toe- gekend	Af- gewe- zen	Totaal toege- kend	Uitkering in %	Uitge- keerd 2020	Uitkering in 2021	Niet uitge- keerd*
<b>Categorie 1</b>								
Ziekte	4	4	0	€ 19.483,75	5,60%	€ 6.454,29	€ 13.029,46	€ -
Zwangerschap en bevalling	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Een handicap of chronische ziekte	11	11	0	€ 56.099,52	48,66%	€ 21.923,51	€ 31.515,34	€ 2.660,67
Bijzondere familie- omstandigheden	5	5	0	€ 18.612,59	16,14%	€ 18.012,59	€ 600,00	€ -
Mantelzorg	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Een onvoldoende studeerbare opleiding	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Een andere omstandigheid	1	1	0	€ 2.783,04	2,41%	€ 1.855,36	€ 927,68	€ -
<b>Totaal categorie 1</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>€ 96.978,90</b>	<b>84,12%</b>	<b>€ 48.245,75</b>	<b>€ 46.072,48</b>	<b>€ 2.660,67</b>
<b>Categorie 2</b>								
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	5	5	0	€ 17.810,48	15,45%	€ 14.643,23	€ 3.167,25	€ -
Bijzondere taken regeling vóór 01-09-2016	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal categorie 2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>€ 17.810,48</b>	<b>15,45%</b>	<b>€ 14.643,23</b>	<b>€ 3.167,25</b>	<b>€ -</b>
<b>Categorie 3</b>								
Topsport	1	1	0	€ 500,00	0,43%	€ 300,00	€ -	€ 200,00
Niet-EER studenten	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Dispensatie hoger collegegeld	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal categorie 3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>€ 500,00</b>	<b>0,43%</b>	<b>€ 300,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 200,00</b>
<b>TOTAAL Categorie 1, 2 en 3</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>€ 115.289,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 63.188,98</b>	<b>€ 49.239,73</b>	<b>€ 2.860,67</b>

## Bijlage 8

### Overige gegevens

#### Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Ingevolge artikel 12 van de statuten van de stichting worden de jaarstukken door het College van Bestuur binnen zes maanden na afloop van het boekjaar opgesteld. Deze worden vervolgens ter vaststelling aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

#### Voorstel resultaatbestemming

Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting. Niet bestede kwaliteitsmiddelen zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Tabel B8.1 Resultaatbestemming eigen vermogen

Groepsvermogen x K€	Stand per 1 januari 2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2020
Algemene reserve	57.349	5.187	-	62.536
Bestemmingsreserve publiek	2.233	-	439-	1.794
Bestemmingsreserve privaat	168	48-	-	120
	59.750	4.700	439-	64.450

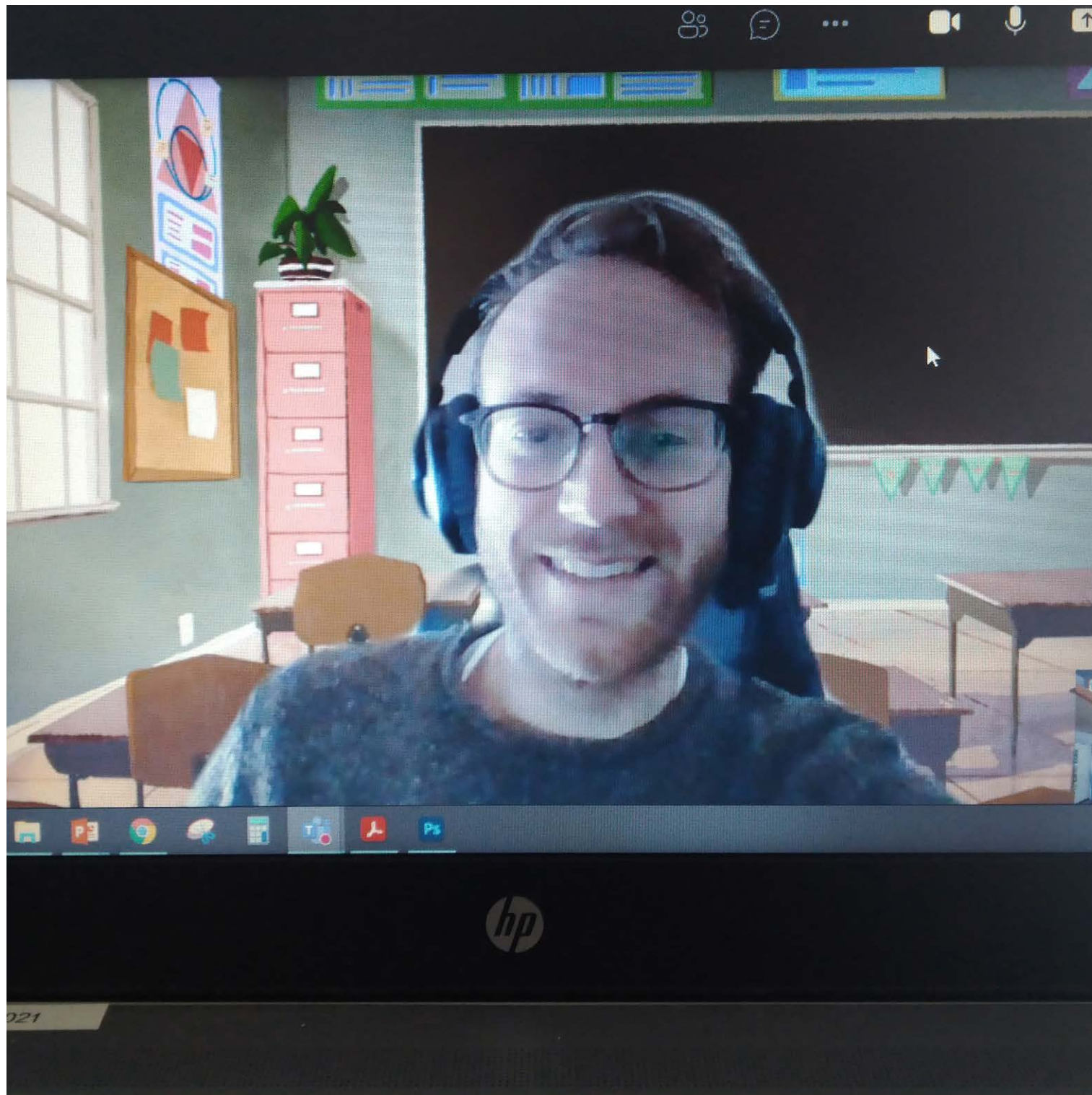
#### Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die in de jaarrekening opgenomen of verwerkt hadden moeten worden.



## Bijlage 9

### Jaarrekening 2020



## Inhoud

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening  
 Geconsolideerde balans per 31 december 2020  
 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020  
 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020  
 Toelichting op de geconsolideerde balans  
 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten  
 Enkelvoudige balans per 31 december 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool  
 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool  
 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool  
 Grondslagen enkelvoudig  
 Toelichting op de enkelvoudige balans  
 Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten  
 Toelichtingen Ministerie OCW  
 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



## Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

### Informatie over Zuyd Hogeschool

Stichting Zuyd Hogeschool is gevestigd op Nieuw-Eyckholt 300, 6419 DJ Heerlen en heeft verder locaties in Maastricht en Sittard. De stichting is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 14060995.

Zuyd Hogeschool is een toonaangevende hogeschool voor jongeren en volwassenen in de Brightlandsregio. Ons onderwijsaanbod bestaat uit 34 bacheloropleidingen, 9 masteropleidingen en 3 Associate degrees. Voor Zuyd staat de missie 'passie voor ontwikkeling' centraal, waarbij wij studenten beschouwen als aankomende professionals. Wij zijn een open kennisinstelling waar professionals in iedere fase van hun ontwikkeling over de grenzen van disciplines en organisaties heen samenwerken aan de overdracht, ontwikkeling en toepassing van hoogwaardige praktijkgerichte kennis.

### Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Zuyd Hogeschool en haar 100% deelnemingen, B.V. Zuyd Hogeschool Contracting, B.V. Zuyd Hogeschool Detacheringen en De Wijk van Morgen B.V., opgenomen. Consolidatie heeft plaatsgevonden volgens de integrale methode onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen de groepsmaatschappijen.

### Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. De verbonden partijen worden benoemd onder de toelichting op de geconsolideerde balans.

### Stelselwijzigingen

Er hebben zich het afgelopen jaar geen stelselwijzigingen voorgedaan.

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

### Schattingswijzigingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen in de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### Presentatiewijziging

Ten opzichte van vorig jaar zijn diverse presentatiewijzigingen doorgevoerd conform de voorgeschreven modellen van OC&W.

Voor de betreffende posten zijn zowel de huidige als de vergelijkende cijfers aangepast. De gewijzigde posten zijn voor de herkenbaarheid voorzien van een markering.

### Begrote bedragen

De begroting van Stichting Zuyd Hogeschool wordt opgesteld voor het collegejaar; september tot en met augustus. De begroting betreft het vennootschappelijk gedeelte van Stichting Zuyd Hogeschool. De deelnemingen, B.V. Zuyd Hogeschool Contracting, B.V. Zuyd Hogeschool Detachering en De Wijk van Morgen B.V., zijn niet opgenomen in de begrote cijfers. In de continuïteitsparagraaf zijn de deelnemingen wel mee begroot.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

### Waardering van de activa en passiva

#### Algemeen

De grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Tenzij anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen verkrijgingsprijs en vervaardigingsprijs. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar, waarop zij betrekking hebben. Verliezen en risico's worden opgenomen zodra ze worden geconstateerd.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs plus bijkomende kosten, verminderd met afschrijvingen. Voor sommige investeringen wordt de componenten methode gehanteerd. Dit houdt in dat een investering niet als één geheel wordt gewaardeerd en afgeschreven, maar in onderdelen wordt uitgesplitst op basis van de economische gebruiksduur van die onderdelen. Voor ieder onderdeel geldt een eigen economische gebruiksduur. Deze methode is niet voor iedere investering toepasbaar. Het wordt toegepast voor de gebouwen. De afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Een deel van de materiële vaste activa wordt verhuurd.

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Om vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardeverminderingen.

#### Verwerking van groot onderhoud

Zuyd verwerkt de kosten van groot onderhoud aan haar materiële vaste activa als onderdeel van de boekwaarde indien wordt voldaan aan de criteria voor activering. De geactiveerde kosten worden als afzonderlijke component behandeld. Voor zover sprake is van vervanging van onderdelen van het actief wordt de nog aanwezige boekwaarde van deze onderdelen gedesinvesteerd. Indien de boekwaarde van deze te desinvesteren onderdelen niet afzonderlijk uit de activa registratie zijn te herleiden wordt deze benaderd op basis van de huidige uitgaven, teruggerekend naar de datum van oorspronkelijke investering, en indien van toepassing rekening houdend met de naar benadering tot het moment van vervanging hierover gepleegde

#### Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

#### Bijzondere waardeverminderingen

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van de hoogste van directe en indirecte opbrengstwaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde bij het contant maken van de kasstromen wordt een op dat moment geldende disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzonder

waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

De instelling beoordeelt of er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van een actief. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen dan wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroombenaderende eenheid waartoe het actief behoort.

#### Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van stichting Zuyd Hogeschool. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, dan wordt een voorziening gevormd voorzover de negatieve waarde van de deelneming de netto-investering overstijgt.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

#### Voorraden

De overige voorraden zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs onder toepassing van de FIFO-methode (First In, First Out) of lagere opbrengstwaarde. Bij de waardering wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

#### Vorderingen

Debiteuren en overige vorderingen zijn opgenomen tegen reële waarde van de tegenprestatie, indien van toepassing onder aftrek van voorzieningen wegens het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden statisch bepaald. De vorderingen hebben naar verwachting een looptijd korter dan een jaar.

#### Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden (en deposito's) met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

#### Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve, publieke- en private bestemmingsreserve.

De bestemmingsreserve is een reserve met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

#### Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer:

- een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting uitstroom van middelen nodig is.

Een voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting voor afwikkeling.

Personele voorzieningen zijn getroffen voortkomende uit verplichtingen in verband met zogenaamde non-activiteitenregelingen en CAO-regelingen. Voorzieningen boven MC 1 zijn gewaardeerd tegen netto contante waarde, bij de bepaling is een rekenrente van 0,75 procent toegepast op basis van Nederlandse staatsobligaties, rekening houdend met een percentage voor generieke salarisverhogingen.

#### Schulden

Opgenomen rentedragende leningen en schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

De langlopende schulden hebben een looptijd langer dan een jaar. De kortlopende schulden hebben naar verwachting een looptijd korter dan een jaar.

#### Bepaling van het resultaat

#### Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn gebaseerd op de rijksbijdragebrieven en toegerekend aan de verslagperiode.

#### Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden

De overheidsbijdragen en subsidies overige overheden betreft voornamelijk subsidieprojecten. De baten worden toegerekend aan de periode waar deze betrekking op hebben of de resultaten worden verwerkt zoals beschreven bij Projecten, afhankelijk van de subsidievoorwaarden.

#### Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben.

#### Baten werk iov derden

Opbrengsten van derden zijn contractactiviteiten als contractonderwijs, adviesverlening en gesubsidieerde projecten. De resultaten worden verwerkt als omschreven bij Projecten.

#### Projecten

Projectresultaten -zijnde subsidieprojecten en contractactiviteiten- worden toegerekend naar rato van de verrichte prestaties, indien en voor zover een project in duidelijk te onderscheiden fasen is in te delen en er een gereede verwachting bestaat dat Stichting Zuyd Hogeschool aan alle voorwaarden heeft voldaan. Verwachte verliezen worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten opgenomen. Alle projectkosten worden in de staat van baten en lasten verantwoord, waarbij het saldo van de baten en lasten van overlopende projecten wordt overgeboekt naar de balanspost projecten.

#### Operationele leasing

Bij de instelling bestaan er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

#### Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

#### Pensioengrondslag

De pensioenregeling betreft een toegezegde pensioenregeling, welke verwerkt is op basis van de verplichtingenbenadering. Het pensioen is toegekend op basis van het middelloonstelsel en is ondergebracht bij het ABP.

Stichting Zuyd Hogeschool heeft in het geval van een tekort geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies.

#### Afschrijvingen

De afschrijvingen op materiële vaste activa worden berekend door middel van vaste percentages van de aanschafwaarde op basis van de verwachte economische levensduur. De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn bij de toelichting op de balanspost materiële vaste activa vermeld.

#### Begroting

De begroting is geconsolideerd en enkelvoudig gelijk daar vrijwel alle reguliere activiteiten van de dochters worden toegerekend aan Zuyd.

#### Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoordelijke transactiekosten op de ontvangen leningen. Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de baten en lasten verwerkt in de periode dat ze zich voordoen.

#### Resultaat deelnemingen

Hieronder is opgenomen het aandeel in het resultaat na belasting van ondernemingen waarin Zuyd wel participeert, maar geen controlerend belang of overwegende zeggenschap heeft. Deze resultaten zijn berekend volgens de vermogensmutatiemethode.

#### Geconsolideerde balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

x K€	31 december 2020	31 december 2019
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Materiële vaste activa	78.056	78.563
1.2 Financiële vaste activa	429	456
	<b>78.485</b>	<b>79.019</b>
<b>Vlottende activa</b>		
1.3 Voorraden	-	5
1.4 Vorderingen	4.353	4.992
1.5 Liquide middelen	67.266	58.317
	<b>71.619</b>	<b>63.314</b>
	<b>150.104</b>	<b>142.333</b>

	31 december 2020	31 december 2019
2.1 Groepsvermogen	64.450	59.750
2.2 Voorzieningen	13.686	11.693
2.3 Langlopende schulden	28.000	30.000
2.4 Kortlopende schulden	43.968	40.890
	<b>150.104</b>	<b>142.333</b>

#### Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	128.218	125.884	124.359 *)
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.381	980	605 *)
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	27.589	26.346	26.627
3.4 Baten werk i.o.v. derden	5.268	6.991	7.035 *)
3.5 Overige baten	3.573	4.481	5.652
	<b>166.029</b>	<b>164.682</b>	<b>164.278</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	126.390	128.602	124.010
4.2 Afschrijvingen	6.083	6.256	5.552
4.3 Huisvestingslasten	9.654	9.032	8.721
4.4 Overige lasten	17.907	18.754	18.561
	<b>160.034</b>	<b>162.644</b>	<b>156.844</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>5.995</b>	<b>2.038</b>	<b>7.434</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>1.295-</b>	<b>1.289-</b>	<b>1.417-</b>
<b>Netto-resultaat</b>	<b>4.700</b>	<b>749</b>	<b>6.017</b>

\*) rubricering aangepast ten opzichte van vorig jaar conform model OC&W

#### Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

x K€	2020	2019
<b>Uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	5.995	7.434
	<b>5.995</b>	<b>7.434</b>
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	6.083	5.552
Mutaties voorzieningen	1.993	939
	<b>8.076</b>	<b>6.491</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Voorraden	5	2
Vorderingen	641	1.150
Schulden	3.078	2.389
	<b>3.724</b>	<b>3.541</b>
Uit bedrijfsoperaties:		
Betaalde interest	1.295-	1.417-
	<b>1.295-</b>	<b>1.417-</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>16.500</b>	<b>16.049</b>
<b>Uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	5.602-	2.969-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	24	1.009
Overige investeringen in financiële vaste activa	27	27
	<b>5.551-</b>	<b>1.933-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	2.000-	2.000-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.000-</b>	<b>2.000-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>8.949</b>	<b>12.116</b>
Beginstand liquide middelen	58.317	46.201
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>8.949</b>	<b>12.116</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>67.266</b>	<b>58.317</b>

## Toelichting op de geconsolideerde balans

	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
<b>1.1 Materiële vaste activa</b>					
Aanschafprijs 1-1-2020	150.488	1.339	63.451	158	215.436
Afschrijving cumulatief 1-1-2020	81.057		55.818	-	136.875
<b>Boekwaarde 1-1-2020</b>	<b>69.431</b>	<b>1.339</b>	<b>7.633</b>	<b>158</b>	<b>78.561</b>
Investerings	2.059		3.628		5.687
Desinvesteringen	3.207-		51-		3.258-
Afschrijvingen	4.178-		1.905-		6.083-
Vrijval afschrijving op desinvestering	3.207		27		3.234
Investerings in uitvoering		1.325		4.272	5.597
Gereedgekomen investeringen		2.033-		3.649-	5.682-
<b>Mutaties 2020</b>	<b>2.119-</b>	<b>708-</b>	<b>1.699</b>	<b>623</b>	<b>505-</b>
Aanschafprijs 31-12-2020	149.340	631	67.028	781	217.780
Afschrijving cumulatief 31-12-2020	82.028	-	57.696	-	139.724
<b>Boekwaarde 31-12-2020</b>	<b>67.312</b>	<b>631</b>	<b>9.332</b>	<b>781</b>	<b>78.056</b>

(Des)Investerings per rubriek x K€	Investeringen 2020	Desinvesteringen 2020
<b>Gebouwen en terreinen</b>		
Huisvesting	2.059	-
HMSM campus	-	3.207
	<b>2.059</b>	<b>3.207</b>
<b>Inventaris en apparatuur</b>		
ICT & AV middelen	2.299	
Meubilair	620	51
Overig / apparatuur	709	
	<b>3.628</b>	<b>51</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>5.687</b>	<b>3.258</b>

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

- Gebouwen/verbouwingen/groot onderhoud	2,50% - 6,67%
- Inventarissen	5,00% - 25,00%

Bijzondere waardevermindering

In 2020 geen bijzondere waardevermindering of -vermeerdering.

WOZ- en verzekerde waarde van gebouwen en terreinen:

De WOZ waarde is per 31-12-2020 K€ 86.224, deze was per 31-12-2019 K€ 88.135.

De verzekerde waarde is per 31-12-2020 K€ 281.338. De Ligne wordt verzekerd door de Vereniging van Eigenaren.

1.2 Financiële vaste activa x K€	Boekwaarde 1 januari 2020	Mutaties +/+	Mutaties -/-	Boekwaarde 31 december 2020
Overige deelnemingen	2	-	-	2
Overige vorderingen	454	-	27	427
	<b>456</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>429</b>

\*Overige vorderingen betreft de vooruitbetaalde huur voor de twee filmzalen van de Ligne te Sittard tot en met 2035.

1.3 Voorraden x K€	31 december 2020	31 december 2019
Voorraden	-	5
	<b>-</b>	<b>5</b>

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2020	31 december 2019
<b>Debiteuren</b>		
Debiteuren algemeen	708	1.154 *)
Studenten, deelnemers en cursisten	606	493 *)
	<b>1.314</b>	<b>1.647</b>
<b>Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>		
Beginsaldo	362	624
Vrijval	451	447
Toevoeging	273	185
Eindsaldo per balansdatum	<b>184</b>	<b>362</b>
<b>Overlopende activa</b>		
Vorderingen onderhanden projecten	1.713	1.957
Vooruit betaalde kosten	619	419 *)
Te factureren	444	313
Vordering transitievergoedingen	299	872
Vorderingen op personeel	100	87
Verstekte voorschotten	26	45 *)
Overige	22	14
	<b>3.223</b>	<b>3.707</b>
	<b>4.353</b>	<b>4.992</b>

\*) rubricering aangepast ten opzichte van vorig jaar conform model van OC&W

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2020	31 december 2019
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	66.977	58.306
Banken	276	-
Kasmiddelen	13	11
	<b>67.266</b>	<b>58.317</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x K€	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>52.045</b>	<b>1.443</b>	<b>245</b>	<b>53.733</b>
Resultaat	5.304	-	77-	5.227
Overige mutaties	-	790	-	790
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>57.349</b>	<b>2.233</b>	<b>168</b>	<b>59.750</b>
Resultaat	5.187	-	48-	5.139
Overige mutaties	-	439-	-	439-
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>62.536</b>	<b>1.794</b>	<b>120</b>	<b>64.450</b>

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd: x K€	1 januari 2020	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2020
<b>Algemene reserve</b>	<b>57.349</b>	<b>5.187</b>	<b>-</b>	<b>62.536</b>
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>				
- Kwaliteitsgelden	2.233	-	439	1.794
	<b>2.233</b>	<b>-</b>	<b>439</b>	<b>1.794</b>
<b>Bestemmingsreserve privaat</b>				
(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)				
- B.V. Hogeschool Zuyd Contracting	722	42	-	764
- B.V. Hogeschool Zuyd Detachering	68-	-	-	68-
- B.V. De Wijk van Morgen	488-	-	90	578-
- B.V. CHILL	2	-	-	2
	<b>168</b>	<b>42</b>	<b>90</b>	<b>120</b>
	<b>59.750</b>	<b>5.229</b>	<b>529</b>	<b>64.450</b>

2.2 Voorzieningen x K€	Saldo 1 januari 2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31 december 2020
<b>Personele voorzieningen</b>					
Werkloosheidsbijdragen	592	334	187	176	563
Eigen risico WGA	1.806	831	438	139	2.060
WS	4.403	3.259	901	54	6.707
Jubileumvoorziening	2.413	191	69	-	2.535
Langdurig zieken	1.110	14	-	-	1.124
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	41	60	81	20	145
Transitievergoedingen	135	10	-	-	145
Overige personele voorzieningen	1.193	337	577	401	552
	<b>11.693</b>	<b>5.036</b>	<b>2.253</b>	<b>790</b>	<b>13.686</b>

Uitsplitsing personele voorzieningen x K€	Deel < 1 jaar	Deel > 1 jaar
Werkloosheidsbijdragen	197	366
Eigen risico WGA	405	1.655
WS	726	5.981
Jubileumvoorziening	140	2.395
Langdurig zieken	1.124	-
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	-	-
Transitievergoedingen	145	-
Overige personele voorzieningen	215	337
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>2.952</b>	<b>10.734</b>

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

Voorziening werkloosheidsbijdragen heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen. Met ingang van 2007 is Zuyd Hogeschool, evenals andere hogescholen, eigen-risicodragers voor de gehele werkloosheidsuitkering.

Voor het bovenwettelijke gedeelte was dit al zo. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van Zuyd Hogeschool en de opgave van UWV en Loyalis.

Voorziening eigen risico WGA

Zuyd Hogeschool is eigen-risicodragers voor de WAO. De uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van Zuyd. Er komen geen nieuwe WAO-uitkeringen meer, hooguit een ophoging van de bestaande uitkering.

Zuyd Hogeschool is tevens eigen-risicodragers voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat Zuyd het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende 10 jaar zelf draagt of in ieder geval tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd, tot wanneer de medewerker weer arbeidsgeschikt is verklaard of tot het ontstaan van recht op een IVA-uitkering (volledig en duurzaam ongeschikt). De hoogte is gebaseerd op de WGA-beschikkingen van het UWV.

De loongereleerde uitkering komt volledig voor rekening van Zuyd, waarbij de duur maximaal 24 maanden bedraagt, afhankelijk van het arbeidsverleden. Aansluitend volgt voor de resterende periode de loonaanvullingsuitkering of de vervoluitkering. De loonaanvullingsuitkering komt niet geheel voor rekening van Zuyd.

Voorziening WS

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met werktijdvermindering van senioren. In de voorziening is naast de daadwerkelijke instroom de verwachte instroom in de komende 5 jaren opgenomen. Deze is gebaseerd op de gerealiseerde instroom van de afgelopen 5 jaren opgenomen.

Voorziening langdurig zieken (ZW)

Deze voorziening is gevormd voor vaste medewerkers die tussen 31 december 2019 en 31 december 2020 langer dan 12 maanden ziek zijn.

Bij de berekening van de populatieomvang is uitgegaan van het werkelijk aantal langdurig zieken en het gemiddelde verzuimpercentage. Dit aantal is vermenigvuldigd met de gemiddelde benoemingsomvang. De loondoorbetalingsverplichting per medewerker (=GPL) is vermenigvuldigd met 0,7 aangezien langdurig zieken in het tweede jaar recht hebben op een loondoorbetaling van 70%.

Voorziening langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)

Zuyd Hogeschool is eigen risicodragers voor de Ziektewet Flex.

De voorziening Ziektewet Flex heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen Ziektewet die voortkomen na beëindiging dienstverband van tijdelijke medewerkers die ziek uit dienst gaan af te dekken. De hoogte van de voorziening is mede gebaseerd op een inschatting van toekomstige verplichtingen en historisch cijfermateriaal op dit gebied. De maximale duur bedraagt 104 weken.

Jubileumvoorziening

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met ambtelijke jubilea. De voorziening betreft de contante waarde van



**Overige personele voorzieningen**

De dotatie aan de overige personele voorziening heeft betrekking op de mogelijke financiële consequenties voortvloeiend uit een vernieuwde onderwijskundige aanpak.

2.3 Langlopende schulden x KC	Stand per 1 januari 2020	Aangegane Leningen	Aflos- singen / vrijval	Stand per 31 december 2020
Lening Ministerie van Financiën	30.000	-	2.000	28.000
	<b>30.000</b>	<b>-</b>	<b>2.000</b>	<b>28.000</b>

**Lening Ministerie van Financiën**

Zuyd Hogeschool heeft een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken ter hoogte van € 40.

De lening is uitsluitend aangegaan ter financiering van de gebouwen. Alle gebouwen zijn in onderpand gegeven, uitgezonderd de panden van de Wijk van Morgen in Heerlen (Avantis).

Het rentepercentage is 4,14%. De lening loopt tot 31 december 2035.

Aflossingen vonden voor het eerst plaats vanaf 31 maart 2016 en bedragen per kwartaal € 0,5.

Het kortlopende deel is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden x KC	31 december 2020	31 december 2019
<b>Te besteden werk in opdracht van derden</b>		
Subsidie projecten	3.274	1.577
Bestemd voor project partners	1.669	1.179
Contractactiviteiten	1.149	960
Overige activiteiten	550	1.414
	<b>6.642</b>	<b>5.130</b>
<b>Overige kortlopende schulden</b>		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	5.089	4.855
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	5.509	5.108
Schulden terzake pensioenen	1.567	1.497
DAM / HOP	1.569	2.183
Overig kortlopend	279	792
	<b>16.013</b>	<b>16.435</b>
<b>Overlopende passiva</b>		
Vooruitontvangen rijksbijdragen	1.332	1.315
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.131	881
Vooruitontvangen collegegelden	10.202	8.941
Vooruitontvangen bedragen	155	304
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	3.563	3.442
Verlofrechten	4.412	3.939
Overige overlopende passiva	518	503
	<b>21.313</b>	<b>19.325</b>
	<b>43.968</b>	<b>40.890</b>

**Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

- Bankgaranties zijn afgegeven ten gunste van:
  - Twinport III BV parkeergarage Eyckholt; 60 duizend euro.
- Stichting Zuyd Hogeschool vormt samen met de B.V. Zuyd Hogeschool Contracting en B.V. Zuyd Hogeschool Detacheringen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting, en is uit dien hoofde aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.
- Verder is een aantal contracten op middellange termijn afgesloten met betrekking tot huur, schoonmaak, onderhoud en overige activiteiten. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt € 6,2 en langer dan 1 jaar € 10,7.
- Daarnaast zijn er nog een tweetal leasecontracten afgesloten, dit betreft operationale lease. De totale leaseverplichting hiervan bedraagt ultimo 2020 € 22.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft schriftelijk verklaard het komende anderhalf jaar voldoende financiële steun te verstrekken zodat de Wijk van Morgen B.V. aan haar verplichtingen kan blijven voldoen.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft aan Confucius een toezegging gedaan van € 87 voor de inzet van directie en ondersteuning en € 10 voor dienstverlening voor de financiële verantwoording.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft de exploitatie van de studentenhuizing Hotelschool Maastricht uitbesteed aan MA Hotelschool Development B.V., de betreffende grond is in erfpacht gegeven. De looptijd van het erfpachtrecht is de periode van de bouw vermeerderd met 25 jaar exploitatie. In september 2020 zijn de eerste 2 flats in bedrijf genomen en vanaf 1 februari 2021 zal de 3e en laatste flat worden opgeleverd. Na het verstrijken van de looptijd heeft Stichting Zuyd Hogeschool de verplichting het pand te kopen voor de afgesproken waarde van € 4,75, mits wordt voldaan aan de afgesproken conditiescore. Tijdens de exploitatieperiode is de stichting verplicht om in geval van leegstand boven de afgesproken norm huurdering te vergoeden van maximaal 10 studentenkamers per jaar.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft voor € 309 aan investeringsverplichtingen 2020 welke niet uit de balans blijken.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die in deze jaarrekening opgenomen of verwerkt hadden moeten worden.

**Overzicht verbonden partijen**

B.V. Hogeschool Zuyd Contracting is gevestigd in Heerlen en heeft als doel het verzorgen van commerciële activiteiten. Er vinden geen activiteiten meer plaats en de B.V. wordt naar verwachting in 2021 ontbonden. Het eigen vermogen per 31 december 2020 bedraagt € 764. Het resultaat na belasting bedraagt positief € 42. De jaarcijfers van contracting zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool, het betreft een 100%-deelneming.

B.V. Hogeschool Zuyd Detacheringen is gevestigd in Heerlen en heeft als doel het uitzenden van personeel. Er vinden op dit moment geen activiteiten plaats in de B.V. Het eigen vermogen per 31 december 2020 bedraagt negatief € 68. Het resultaat na belasting is € 0. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het betreft een 100%-deelneming.

B.V. De Wijk van Morgen is in 2009 opgericht, met als doel het stichten en faciliteren van woningen voor onderwijsdoelinden. Het eigen vermogen per 31 december 2020 bedraagt negatief € 578. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het resultaat bedraagt negatief € 90. Het betreft een 100%-deelneming.

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht. CHILL is een centrum voor kennismanagement in het domein Chemie. Leren en innoveren worden hier samengebracht om voldoende goed opgeleide mensen voor deze regio beschikbaar te maken en jonge mensen aan deze regio te binden. Het betreft een 12,5% deelname die tegen kostprijs is gewaardeerd.

**Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten**

3.1 Rijksbijdragen x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Rijksbijdragen OCW	127.670	125.830	123.648
Overige subsidies OCW / EZ	548	54	711
	<b>128.218</b>	<b>125.884</b>	<b>124.359</b>

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overhe x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Provinciale bijdragen en subsidies	846	600	374
Gemeentelijke subsidies	-	-	9
Overige overheden	535	380	222
	<b>1.381</b>	<b>980</b>	<b>605</b>

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
College-, cursus-, les- en examengelden	27.589	26.346	26.627
	<b>27.589</b>	<b>26.346</b>	<b>26.627</b>

3.4 Baten i.o.v. derden x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Contractonderzoek - internationale organisaties	1.069		1.201
Contractonderzoek - nationale overheden	199		185
Contractonderzoek - NWO	951		1.043
Contractonderzoek - KNAW	-		-
Contractonderzoek - overige non-profit organisaties	81		95
Contractonderzoek - bedrijven	16		-
Contractonderzoek - overig	206		223
<b>Contractonderzoek **)</b>	<b>2.522</b>	<b>3.604</b>	<b>2.747</b>
Contractonderwijs	625	980	
Contractactiviteiten	2.121	2.407	4.288
	<b>5.268</b>	<b>6.991</b>	<b>7.035</b>

\*) rubricering aangepast ten opzichte van vorig jaar conform model OC&W

\*\*) Bij het opstellen van de begroting wordt contractonderzoek niet uitgesplitst.

3.5 Overige baten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Detachering personeel	1.012	1.017	1.388
Studentbijdragen	399	433	826
Verhuur	772	688	1.377
Sponsoring	13	1	2
Leerwerkbedrijven/minoren/afstudeerprojecten	696	1.525	1.382
Parkeren/printen/ICT	162	228	219
Verzekeringsuitkering	-	-	227
Bijdrage boekenfonds	115	15	-
Bonus telefonie	90	-	-
Overige	314	574	231
	<b>3.573</b>	<b>4.481</b>	<b>5.652</b>

4.1 Personeelslasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Lonen en salarissen	85.978	108.034	82.196
Sociale lasten	10.526	-	10.197
Pensioenlasten	13.835	-	13.383
Overige personele lasten	949	562	1.471
Af: Ontvangen uitkeringen	468	40	673
	<b>110.820</b>	<b>108.556</b>	<b>106.574</b>
Dotatie personele voorzieningen	5.036	2.211	4.283
Af: Vrijval personele voorzieningen	790	-	1.448
	<b>4.246</b>	<b>2.211</b>	<b>2.836</b>
Activiteiten personeel	109	229	388
Reis- en verblijfskosten	504	1.201	1.440
Bijscholing	791	2.236	1.202
Declaranten, extern personeel (PNIL)	9.920	14.169	11.570
	<b>11.324</b>	<b>17.835</b>	<b>14.600</b>
	<b>126.390</b>	<b>128.602</b>	<b>124.010</b>

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2020	Begroting FTE's 2020	Realisatie FTE's 2019
Onderwijspersoneel	829	816	820
Beheerspersoneel	467	457	450
	<b>1.296</b>	<b>1.273</b>	<b>1.270</b>

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Afschrijving gebouwen	4.178	4.000	3.850
Afschrijving inventaris	1.905	2.256	1.702
	<b>6.083</b>	<b>6.256</b>	<b>5.552</b>

4.3 Huisvestingslasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Huur	2.454	1.637	1.907
Regulier onderhoud	2.680	2.462	2.161
Energie en water	1.221	1.680	1.548
Verzekering gebouwen	178	168	139
Beveiliging	688	464	573
Heffingen	637	571	556
Schoonmaak	1.796	2.050	1.837
	<b>9.654</b>	<b>9.032</b>	<b>8.721</b>

4.4 Overige lasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>Administratie en beheerslasten</b>			
Beheer algemeen	724	619	156
Informatietechnologie en Communicatie	5.156	4.758	4.089
Repro- drukwerk	354	508	662
	<b>6.234</b>	<b>5.885</b>	<b>4.907</b>
<b>Inventaris en apparatuur</b>			
Aanschaf inventaris	1.489	608	948
Onderhoud inventaris	559	484	600
Leasing, huur	76	67	344
	<b>2.124</b>	<b>1.159</b>	<b>1.892</b>
<b>Leer- en hulpmiddelen</b>			
Lesmaterialen/ leermiddelen	523	916	609
Boeken, multi media, tijdschriften	442	591	542
Studenten	1.030	1.580	1.521
	<b>1.995</b>	<b>3.087</b>	<b>2.672</b>
<b>Overige</b>			
Advieskosten	2.781	3.570	4.105
Accountantskosten	130	48	118
Verzekeringen	566	610	562
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	424	-	234
PR, representatie en vergaderkosten	2.617	2.795	2.446
Bijdrage expertisecentrum CHILL	450	450	400
Overige lasten	1.434	1.150	1.693
	<b>7.554</b>	<b>8.623</b>	<b>9.090</b>
	<b>17.907</b>	<b>18.754</b>	<b>18.561</b>

Honorarium accountant	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Jaarrekening	103	107
Project controles	15	7
Belasting advies	12	9
Overige niet-controlediensten	-	-
	<b>130</b>	<b>123</b>

Het honorarium van de onafhankelijk accountant betreft de kosten die in het verslagjaar in rekening zijn gebracht.

5 Financiële baten en lasten Financiële baten en lasten	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten	-	-	-
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten	1.295	1.289	1.417
	<b>1.295-</b>	<b>1.289-</b>	<b>1.417-</b>

#### Enkelvoudige balans per 31 december 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool (na resultaatbestemming)

x KC	31 december 2020	31 december 2019
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Materiële vaste activa	76.834	77.296
1.2 Financiële vaste activa	1.192	1.178
	<b>78.026</b>	<b>78.474</b>
<b>Viottende activa</b>		
1.3 Voorraden	-	5
1.4 Vorderingen	5.676	6.235
1.5 Liquide middelen	67.089	58.261
	<b>72.765</b>	<b>64.501</b>
	<b>150.791</b>	<b>142.975</b>

	31 december 2020	31 december 2019
2.1 Groepsvermogen	64.450	59.750
2.2 Voorzieningen	13.686	11.693
2.3 Langlopende schulden	28.000	30.000
2.4 Kortlopende schulden	44.655	41.532
	<b>150.791</b>	<b>142.975</b>

#### Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	128.218	125.884	124.359 *)
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.381	980	605 *)
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	27.589	26.346	26.627
3.4 Baten werk i.o.v. derden	5.268	6.991	7.035 *)
3.5 Overige baten	3.490	4.481	5.507
	<b>165.946</b>	<b>164.682</b>	<b>164.133</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	126.431	128.602	124.015
4.2 Afschrijvingen	6.033	6.256	5.469
4.3 Huisvestingslasten	9.575	9.032	8.604
4.4 Overige lasten	17.863	18.754	18.535
	<b>159.902</b>	<b>162.644</b>	<b>156.623</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6.044</b>	<b>2.038</b>	<b>7.510</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>1.295-</b>	<b>1.289-</b>	<b>1.417-</b>
<b>6 Resultaat deelnemingen</b>	<b>49-</b>	<b>-</b>	<b>76-</b>
<b>Netto-resultaat</b>	<b>4.700</b>	<b>749</b>	<b>6.017</b>

\*) rubricering aangepast ten opzichte van vorig jaar conform model OC&W

#### Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool

x KC	2020	2019
<b>Uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	6.044	7.510
	<b>6.044</b>	<b>7.510</b>
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	6.033	5.469
Mutaties voorzieningen	1.993	939
	<b>8.026</b>	<b>6.408</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Voorraden	5	2
Vorderingen	559	1.226
Schulden	3.123	2.422
	<b>3.687</b>	<b>3.650</b>
Uit bedrijfsoperaties		
Betaalde interest	1.295-	1.417-
Resultaat deelnemingen	49-	76-
	<b>1.344-</b>	<b>1.493-</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>16.413</b>	<b>16.075</b>
<b>Uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	5.595-	2.969-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	24	1.009
Overige investeringen in financiële vaste activa	14-	27
	<b>5.585-</b>	<b>1.933-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	2.000-	2.000-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.000-</b>	<b>2.000-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>8.828</b>	<b>12.142</b>
Beginstand liquide middelen	58.261	46.119
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>8.828</b>	<b>12.142</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>67.089</b>	<b>58.261</b>

**Grondslagen enkelvoudig**

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Voor zover posten uit de balans en staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

**Financiële vaste activa**

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van stichting Zuyd Hogeschool.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Hierbij wordt uitgegaan van de netto-investering in de deelneming. De achtergestelde lening moet als onderdeel van de netto investering worden gezien. Derhalve wordt de negatieve vermogenswaarde eerst in mindering gebracht op de vorderingen op de deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

**Toelichting op de enkelvoudige balans**

Voor een uitvoerige toelichting wordt verwezen naar de onderscheiden posten in de geconsolideerde balans.

1.1 Materiële vaste activa x KC	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Aanschafprijs 1-1-2020	148.582	1.339	63.127	158	213.206
Afschrijving cumulatief 1-1-2020	80.410	-	55.500	-	135.910
<b>Boekwaarde 1-1-2020</b>	<b>68.172</b>	<b>1.339</b>	<b>7.627</b>	<b>158</b>	<b>77.296</b>
Investeringen	2.054	-	3.626	-	5.680
Desinvesteringen	3.207-	-	51-	-	3.258-
Afschrijvingen	4.133-	-	1.900-	-	6.033-
Vrijval afschrijving op desinvestering	3.207	-	27	-	3.234
Investeringen in uitvoering	-	1.325	-	4.272	5.597
Gereedgemaakte investeringen	-	2.033-	-	3.649-	5.682-
<b>Mutaties 2020</b>	<b>2.079-</b>	<b>708-</b>	<b>1.702</b>	<b>623</b>	<b>462-</b>
Aanschafprijs 31-12-2019	147.429	631	66.702	781	215.543
Afschrijving cumulatief 31-12-2019	81.336	-	57.373	-	138.709
<b>Boekwaarde 31-12-2020</b>	<b>66.093</b>	<b>631</b>	<b>9.329</b>	<b>781</b>	<b>76.834</b>

1.2 Financiële vaste activa x KC	Boekwaarde 1 januari 2020	Mutaties + / +	Mutaties - / -	Boekwaarde 31 december 2020
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	722	41	-	763
Overige deelnemingen	2	-	-	2
Overige vorderingen	454	-	27	427
	<b>1.178</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>1.192</b>

\*Overige vorderingen betreft de vooruitbetaalde huur voor de twee filmzalen van de Ligne te Sittard tot en met 2035.

Verloopoverzicht deelnemingen	BV Detachering	BV Contracting	BV De Wijk van Morgen	BV CHILL	Boekwaarde
<b>Saldo per 1 januari 2020</b>	<b>-</b>	<b>722</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>724</b>
Resultaat	-	41	90-	-	49-
Verrekend met vorderingen	-	-	90	-	90
<b>Saldo per 31 december 2020</b>	<b>-</b>	<b>763</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>765</b>

1.3 Voorraden x KC	31 december 2020	31 december 2019
Voorraden	-	5
	<b>-</b>	<b>5</b>

1.4 Vorderingen x KC	31 december 2020	31 december 2019
<b>Debiteuren</b>		
Debiteuren algemeen	708	1.102 *)
Studenten, deelnemers en cursisten	606	493 *)
	<b>1.314</b>	<b>1.595</b>
<b>Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>		
Beginsaldo	362	624
Afgeboekt	451	448
Toevoeging	273	187
Eindsaldo per balansdatum	<b>184</b>	<b>362</b>
<b>Vorderingen</b>		
Vorderingen onderhanden projecten	1.713	1.957
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.323	1.295
Vooruit betaalde kosten	619	419 *)
Te factureren	444	313
Vordering transitievergoedingen	299	872
Vorderingen op personeel	100	87
Verstekte voorschotten	26	45 *)
Overige	22	14
	<b>4.546</b>	<b>5.002</b>
	<b>5.676</b>	<b>6.235</b>

\*) rubricering aangepast ten opzichte van vorig jaar conform model OC&W

1.5 Liquide middelen x KC	31 december 2020	31 december 2019
Rekening courant tegoed Schatstbankieren	66.977	58.250
Banken	99	-
Kasmiddelen	13	11
	<b>67.089</b>	<b>58.261</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x KC	Algemene reserve	Bestemmings- reserve publiek	Bestemmings- reserve privaat	Totaal groepsvermogen
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>52.045</b>	<b>1.443</b>	<b>245</b>	<b>53.733</b>
Resultaat	5.304	-	77-	5.227
Overige mutaties	-	790	-	790
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>57.349</b>	<b>2.233</b>	<b>168</b>	<b>59.750</b>
Resultaat	5.187	-	48-	5.139
Overige mutaties	-	439-	-	439-
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>62.536</b>	<b>1.794</b>	<b>120</b>	<b>64.450</b>

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x KC	1 januari 2020	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2020
<b>Algemene reserve</b>	<b>57.349</b>	<b>5.187</b>	<b>-</b>	<b>62.536</b>
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>				
- Kwaliteitsgelden	2.233	-	439	1.794
<b>Bestemmingsreserve privaat</b>	<b>2.233</b>	<b>-</b>	<b>439</b>	<b>1.794</b>
<i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i>				
- B.V. Zuyd Hogeschool Contracting	722	42	-	764
- B.V. Zuyd Hogeschool Detachering	68-	-	-	68-
- B.V. De Wijk van Morgen	488-	-	90	578-
- B.V. CHILL	2	-	-	2
	<b>168</b>	<b>42</b>	<b>90</b>	<b>120</b>
	<b>59.750</b>	<b>5.229</b>	<b>529</b>	<b>64.450</b>

2.2 Voorzieningen x KC	Saldo 1 januari 2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31 december 2020
<b>Personele voorzieningen</b>					
Werkloosheidsbijdragen	592	334	187	176	563
Eigen risico WGA	1.806	831	438	139	2.060
WS	4.403	3.259	901	54	6.707
Jubileumvoorziening	2.413	191	69	-	2.535
Langdurig zieken	1.110	14	-	-	1.124
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	41	60	81	20	-
Transitievergoedingen	135	10	-	-	145
Overige personele voorzieningen	1.193	337	577	401	552
	<b>11.693</b>	<b>5.036</b>	<b>2.253</b>	<b>790</b>	<b>13.686</b>

Voor de uitgangspunten van de voorzieningen kan worden verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

2.3 Langlopende schulden x KC	Stand per 1 januari 2020	Aangegane Leningen	Aflos- singen / vrijval	Stand per 31 december 2020
Lening Ministerie van Financiën	30.000	-	2.000	28.000
	<b>30.000</b>	<b>-</b>	<b>2.000</b>	<b>28.000</b>

**Lening Ministerie van Financiën**

Voor de toelichting op de lening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

2.4 Kortlopende schulden x KC	31 december 2020	31 december 2019
<b>Te besteden werk in opdracht van derden</b>		
Subsidie projecten	3.274	1.577
Bestemd voor project partners	1.669	1.179
Contractactiviteiten	1.149	960
Overige activiteiten	550	1.414
	<b>6.642</b>	<b>5.130</b>
<b>Overige kortlopende schulden</b>		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	5.071	4.825
Schulden aan groepsmaatschappijen	710	715
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	5.517	5.067
Schulden terzake pensioenen	1.567	1.497
DAM / HOP	1.569	2.183
Overig kortlopend	279	792
	<b>16.713</b>	<b>17.079</b>
<b>Overlopende passiva</b>		
Vooruitontvangen rijksbijdragen	1.332	1.315
Vooruitontvangen subsidies OCW	1.131	881
Vooruitontvangen collegegelden	10.202	8.941
Vooruitontvangen bedragen	142	304
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	3.563	3.442
Verlofrechten	4.412	3.939
Overige overlopende passiva	518	501
	<b>21.300</b>	<b>19.323</b>
	<b>44.655</b>	<b>41.532</b>

Voor de uitgangspunten van de kortlopende schulden kan worden verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.



## Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Rijksbijdragen OCW	127.670	125.830	123.648
Overige subsidies OCW / EZ	548	54	711
	<b>128.218</b>	<b>125.884</b>	<b>124.359</b>

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overl x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Provinciale bijdragen en subsidies	846	600	374
Gemeentelijke subsidies	-	-	9
Overige overheden	535	380	222
	<b>1.381</b>	<b>980</b>	<b>605</b>

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
College-, cursus-, les- en examengelden	27.589	26.346	26.627
	<b>27.589</b>	<b>26.346</b>	<b>26.627</b>

3.4 Baten i.o.v. derden x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Contractonderzoek - internationale organisaties	1.069		1.201
Contractonderzoek - nationale overheden	199		185
Contractonderzoek - NWO	951		1.043
Contractonderzoek - KNAW	-		-
Contractonderzoek - overige non-profit organisatie	81		95
Contractonderzoek - bedrijven	16		-
Contractonderzoek - overig	206		223
<b>Contractonderzoek **)</b>	<b>2.522</b>	<b>3.604</b>	<b>2.747</b>
Contractonderwijs	625	980	
Contractactiviteiten	2.121	2.407	4.288
	<b>5.268</b>	<b>6.991</b>	<b>7.035</b>

\*) rubricering aangepast ten opzichte van vorig jaar conform model van OC&amp;W

\*\*) Bij het opstellen van de begroting wordt contractonderzoek niet uitgesplitst.

3.5 Overige baten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Detachering personeel	1.012	1.017	1.388
Studentbijdragen	399	433	826
Verhuur	772	688	1.293
Sponsoring	13	1	2
Leerwerkbedrijven/minoren/afstudeerprojecten	696	1.525	1.382
Parkeren/printen/ICT	162	228	219
Verzekeringsuitkering	-	-	227
Bijdrage boekenfonds	115	15	-
Bonus telefonie	90	-	-
Overige	231	574	170
	<b>3.490</b>	<b>4.481</b>	<b>5.507</b>

4.1 Personeelslasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Lonen en salarissen	86.019	108.034	82.197
Sociale lasten	10.526	-	10.197
Pensioenlasten	13.835	-	13.383
Overige personele lasten	949	562	1.471
Af: Ontvangen uitkeringen	468	40	673
	<b>110.861</b>	<b>108.556</b>	<b>106.575</b>
Dotatie personele voorzieningen	5.036	2.211	4.283
Af: Vrijval personele voorzieningen	790	-	1.448
	<b>4.246</b>	<b>2.211</b>	<b>2.836</b>
Activiteiten personeel	109	229	388
Reis- en verblijfskosten	504	1.201	1.440
Bijscholing	791	2.236	1.202
Declaranten, extern personeel (PNIL)	9.920	14.169	11.574
	<b>11.324</b>	<b>17.835</b>	<b>14.604</b>
	<b>126.431</b>	<b>128.602</b>	<b>124.015</b>

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2020	Begroting FTE's 2020	Realisatie FTE's 2019
Onderwijspersoneel	829	816	820
Beheerspersoneel	467	457	450
	<b>1.296</b>	<b>1.273</b>	<b>1.270</b>

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Afschrijving gebouwen	4.133	4.000	3.805
Afschrijving inventaris	1.900	2.256	1.664
	<b>6.033</b>	<b>6.256</b>	<b>5.469</b>

4.3 Huisvestingslasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Huur	2.454	1.637	1.907
Regulier onderhoud	2.611	2.462	2.053
Energie en water	1.221	1.680	1.548
Verzekering gebouwen	174	168	139
Beveiliging	688	464	573
Heffingen	631	571	549
Schoonmaak	1.796	2.050	1.835
	<b>9.575</b>	<b>9.032</b>	<b>8.604</b>

4.4 Overige lasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>Administratie en beheerslasten</b>			
Beheer algemeen	724	619	155
Informatietechnologie en Communicatie	5.145	4.758	4.071
Repro- drukwerk	354	508	662
	<b>6.223</b>	<b>5.885</b>	<b>4.888</b>
<b>Inventaris en apparatuur</b>			
Aanschaf inventaris	1.489	608	948
Onderhoud inventaris	559	484	600
Leasing, huur	76	67	344
	<b>2.124</b>	<b>1.159</b>	<b>1.892</b>
<b>Leer- en hulpmiddelen</b>			
Lesmaterialen/ leermiddelen	523	916	609
Boeken, multi media, tijdschriften	442	591	542
Studenten	1.030	1.580	1.521
	<b>1.995</b>	<b>3.087</b>	<b>2.672</b>
<b>Overige</b>			
Advieskosten	2.750	3.570	4.104
Accountantskosten	130	48	118
Verzekeringen	566	610	559
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	424	-	234
PR, representatie en vergaderkosten	2.617	2.795	2.446
Bijdrage expertisecentrum CHILL	450	450	400
Overige lasten	1.432	1.150	1.690
	<b>7.521</b>	<b>8.623</b>	<b>9.083</b>
	<b>17.863</b>	<b>18.754</b>	<b>18.535</b>

5 Financiële baten en lasten x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten	-	-	-
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten	1.295	1.289	1.417
	<b>1.295-</b>	<b>1.289-</b>	<b>1.417-</b>

6 Resultaat deelnemingen x KC	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>Deelnemingen</b>			
Resultaat deelnemingen	49-	-	76-
	<b>49-</b>	<b>-</b>	<b>76-</b>

## Toelichtingen Ministerie OCW

## Geoormerkte doelsubsidies OCW (model G)

Model G1			
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Lerarenbeurs 1006212-1	2019/2/1216604	20-9-2019	Ja
Lerarenbeurs 1085564-1	2020/2/1544442	21-7-2020	Ja
Lerarenbeurs 1090582-1	2020/2/1630979	22-9-2020	Nee
Lerarenbeurs 1095446-1	2020/2/1708109	20-11-2020	Nee
IDS 2018-2019 - 934766-1	2018/2/1023201	20-11-2018	Nee
IDS 2019-2020 - 1013141-1	2019/2/1354127	20-11-2019	Nee
IDS 2020-2021 - 1095221-1	2020/2/1708465	20-11-2020	Nee
VO-HO netwerk Limburg STEM-TA 2018-2020	TNVOHO17004	23-6-2018	Nee
Naar stevige verduurzaming onderzoeksonderwijs vaktherapie (Moov On)	OL19-06	30-4-2019	Nee
<b>Totaal</b>			-

Model G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiabele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar
Zuyd Professional Interfacultair	875.893	5-2-2016	2.000.000	1.710.526	1.810.372	99.846-	289.474	189.628	-
<b>Totaal</b>	-	-	<b>2.000.000</b>	<b>1.710.526</b>	<b>1.810.372</b>	<b>99.846-</b>	<b>289.474</b>	<b>189.628</b>	-

Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiabele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar
IDS: Leerlandschap	MUO/2013/45060U	17-12-2013	1.600.000	1.600.000	1.555.278	44.722	-	15.064	29.658
Zuyd Buddy App	DHBO18037	15-3-2018	200.000	200.000	33.291	166.709	-	37.186	129.523
<b>Totaal</b>			<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.588.569</b>	<b>211.431</b>	-	<b>52.250</b>	<b>159.181</b>

## Toelichting op de deelnemingen (model E)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen verm. 31-12-2020	Resultaat 2020	Art.2 403 Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
HSZ Contracting	B.V.	Heerlen	764	42	Nee	100	100
HSZ Detachering	B.V.	Heerlen	68-	-	Nee	100	100
De Wijk van Morgen	B.V.	Heerlen	578-	90-	Nee	100	100
CHILL	B.V.	Heerlen	2	-	Nee	13	0
<b>Totaal</b>			<b>120</b>	<b>48-</b>			

## Doel en samenstelling bestuur en directie

B.V. Hogeschool Zuyd Contracting; doel is het verzorgen van commerciële activiteiten; het bestuur wordt gevormd door L.D. Verburgh

B.V. Hogeschool Zuyd Detachering; doel is het uitzenden van personeel; het bestuur wordt gevormd door L.D. Verburgh.

B.V. De Wijk van Morgen; doel is het stichten en onderhouden van drie woningen voor onderwijs en onderzoek. Directeur is O.B. van Nugteren.

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht. CHILL is een centrum voor kennismanagement in het domein Chemie.

Leren en innoveren worden hier samengebracht om voldoende goed opgeleide mensen voor deze regio beschikbaar te maken en jonge mensen aan deze regio te binden.

Het betreft een 12,5% deelname die tegen kostprijs is gewaardeerd.

Enig aandeelhouder is Stichting Administratiekantoor van aandelen Chemelot Innovation & Learning Labs. De directeur is L.K.M. Lanclus.

## Samenwerkingsverbanden (model E)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel
Zorgacademie Parkstad U.A.	Coöperatie	Heerlen
De Zorgacademie Limburg U.A. (opgeheven 31-12-2020)	Coöperatie	Heerlen
KenVak U.A.	Coöperatie	Heerlen
Hora Est	Stichting	Heerlen
Confucius Maastricht	Stichting	Maastricht
Neimed	Stichting	Heerlen
Dag van de Limburgse Financials	Stichting	Roermond
Maastrichtse Mensenrechtenprijs	Stichting	Maastricht
Brightlands Smart Services Campus	BV	Heerlen
Hotelscholen Nederland	Vereniging	Den Haag
Media Valley (in opheffing)	Stichting	Sittard
<b>Totaal</b>		

**Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Stichting Zuyd Hogeschool van toepassing zijnde regelgeving.

**WNT-verantwoording 2020 Stichting Zuyd Hogeschool**

De WNT is van toepassing op Stichting Zuyd Hogeschool. Het voor de Stichting Zuyd Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G, 9 complexiteitspunten totaal baten, 4 complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten en 5 complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssectoren. In totaal 18 complexiteitspunten en daarmee wordt de indeling in klasse G 18-20 gerechtvaardigd).

Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het bedraagt 12% voor de voorzitter, 8% voor leden met commissie en 7,28% dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht voor leden zonder commissie van het niet geïndexeerde bezoldigingsmaximum van 2019 van € 194.000.

bedragen x C 1	Verburgh LD	van Nugteren OB	Brand-Gruwel FLJM
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CVB	lid CVB	Lid CVB
Aanvang en einde functievulling in 2020	01/01-31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 178.837	€ 161.382	€ 147.386
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 21.868	€ 21.294	€ 21.075
<i>Subtotaal</i>	€ 200.705	€ 182.676	€ 168.461
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	€ 201.000	€ 201.000	€ 201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	€ 200.705	€ 182.676	€ 168.461
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>bedragen x C 1</b>	<b>Verburgh LD</b>	<b>van Nugteren OB</b>	<b>Brand-Gruwel FLJM</b>
<b>Gegevens 2019</b>	Voorzitter CVB	lid CVB	Lid CVB
Aanvang en einde functievulling in 2019	01/01-31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband 2019 (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 172.722	€ 155.796	€ 43.358
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 21.107	€ 20.509	€ 6.746
<i>Subtotaal</i>	€ 193.829	€ 176.305	€ 50.104
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 194.000	€ 194.000	€ 64.667
<b>Totale bezoldiging 2019</b>	<b>€ 193.829</b>	<b>€ 176.305</b>	<b>€ 50.104</b>

**Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - zonder dienstbetrekking**

bedragen x C 1	Mols GPMF	Cörvers JGF	Janssen LAJ	Dijkman JM	Schöningh AMH	Smeets BLLJ	Zwaveling JH
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievulling in 2020	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>							
Bezoldiging	€ 23.280	€ 15.520	€ 15.520	€ 15.520	€ 15.520	€ 15.520	€ 14.123
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 30.150	€ 20.100	€ 20.100	€ 20.100	€ 20.100	€ 20.100	€ 20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 23.280</b>	<b>€ 15.520</b>	<b>€ 15.520</b>	<b>€ 15.520</b>	<b>€ 15.520</b>	<b>€ 15.520</b>	<b>€ 14.123</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2019							
bedragen x C 1	Mols GPMF	Cörvers JGF	Janssen LAJ	Dijkman JM	Schöningh AMH	Smeets BLLJ	Zwaveling JH
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievulling in 2019	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>							
Bezoldiging	€ 23.280	€ 15.520	€ 15.520	€ 14.937,92	€ 14.123	€ 15.520	€ 15.520
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 29.100	€ 19.400	€ 19.400	€ 19.400	€ 19.400	€ 19.400	€ 19.400

**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2020 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2020 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.





## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Zuyd Hogeschool

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Zuyd Hogeschool te Heerlen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zuyd Hogeschool op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; en
- 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 2020 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zuyd Hogeschool, 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.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Stationsplein 8k, 6221 BT Maastricht, Postbus 3122,  
6202 NC Maastricht  
T: 088 792 00 43, F: 088 792 94 03, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



#### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op €2,49 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1,5% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op €4,7 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 'Materialiteitstabel' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2020. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €157.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen of WNT-redenen relevant zijn.

#### Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Zuyd Hogeschool staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zuyd Hogeschool.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op het significante onderdeel Stichting Zuyd Hogeschool. Bij dit onderdeel hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd van de volledige financiële informatie omdat deze individueel een significante omvang heeft.

De consolidatiekring van Stichting Zuyd Hogeschool bestaat verder uit B.V. Zuyd Hogeschool Contracting, B.V. Zuyd Hogeschool Detachering en De Wijk van Morgen B.V. Deze drie groepsonderdelen die worden geconsolideerd zijn individueel als niet-significant aangemerkt. De groepsonderdelen vertegenwoordigen individueel geen van alle meer dan 1% van de geconsolideerde baten of 1% van het geconsolideerde balanstotaal.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

<b>Opbrengsten:</b>	100%
<b>Balanstotaal:</b>	100%

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

Stichting Zuyd Hogeschool - NCMW3KWJNDKE-9226941-45



### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.



### Kernpunten

### Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Gezien de omvang van de totale personele voorzieningen in relatie tot de materialiteit, de impact van de schattingselementen en de omvang van onze werkzaamheden op de voorzieningen gezamenlijk, zijn de totale personele voorzieningen het kernpunt van de controle 2020.

#### Waardering van de personele voorzieningen De toelichtingen op deze voorzieningen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.

Stichting Zuyd Hogeschool heeft ultimo 2020 voor €13,7 miljoen aan personele voorzieningen verantwoord in haar jaarrekening. De belangrijkste schattingselementen in de voorzieningen zijn als volgt:

- de duur van de aanspraak op de WIA-uitkering, gebaseerd op onder andere de UWV-opgave (totale WIA-voorziening is €2,1 miljoen);
- het aantal functionarissen dat naar verwachting aanspraak gaat maken op de regeling werktijdverkorting senioren, op basis van historische aanspraken in relatie tot de huidige personeelsformatie (totale WS-voorziening is €6,7 miljoen);
- de kans dat aanspraak gemaakt wordt op de jubileumuitkering met als uitgangspunt het huidige salaris (totale jubileumvoorziening €2,5 miljoen); en
- de verwachte kosten voor langdurig zieken op basis van historische verzuimgegevens (totale voorziening Zvw €1,1 miljoen).

Gegeven de omvang van de totale personele voorzieningen, de impact van de schattingselementen daarop en de omvang van onze werkzaamheden hierop, vinden wij dit een kernpunt van onze controle.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennisgenomen van de wettelijke kaders en de cao-afspraken gerelateerd aan deze voorzieningen. Daarnaast hebben we de rekenmodellen getoetst op de aanwezigheid van de noodzakelijke elementen en rekenkundige juistheid.

Wij hebben de interne beheersing omtrent de juistheid van de in de salarisadministratie opgenomen gegevens die van belang zijn voor de personele voorzieningen, getoetst. Op basis van onze controlewerkzaamheden hebben we geconcludeerd dat wij in het kader van de jaarrekeningcontrole kunnen steunen op deze interne beheersing. Aanvullend hebben wij getoetst of de gehanteerde salarisgegevens in de berekeningen van de voorziening aansluiten met de salarisadministratie of opgaven van het UWV.

Ten aanzien van de schattingselementen hebben wij onder andere de volgende werkzaamheden verricht. Voor de WIA-voorziening is de volledigheid vastgesteld middels opgaven van het UWV en op basis van een steekproef is het voorziene bedrag per persoon herberekend.

De verwachte instroompercentages voor de WS-voorziening zijn geanalyseerd aan de hand van historische instroomaantallen.

Voor de jubileumvoorziening is onder andere het gebruik van de voorziening geanalyseerd ten opzichte van de opbouw.

De verwachte duur en het aantal functionarissen in de voorziening langdurig zieken zijn onder andere geanalyseerd op basis van de ziekteverzuimpercentages van het afgelopen jaar.

Wij hebben bij deze werkzaamheden geen materiele uitzonderingen geconstateerd

### Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 1 november 2013 benoemd als accountant van Stichting Zuyd Hogeschool vanaf de controle van het boekjaar 2013 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.



### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

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

- De overige gegevens als onderdeel van 'Bijlage 8 - Overige gegevens'
- Bericht van het college van bestuur.
- Hoofdstuk 1 Bestuur en Beleid.
- Hoofdstuk 2 Onderwijs en Onderzoek.
- Hoofdstuk 3 Kwaliteitsafspraken.
- Hoofdstuk 4 Medewerkers.
- Hoofdstuk 5 Huisvesting, facilitaire zaken en ICT.
- Hoofdstuk 6 Financieel verslag; en
- Bijlagen

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.



### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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

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

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

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

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





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

Maastricht, 10 juni 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. S.C.J.M. Frissen 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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een 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 deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



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 bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

**Stichting Zuyd Hogeschool**

Postbus 550  
6400 AN Heerlen  
[www.zuyd.nl](http://www.zuyd.nl)

**Colofon**

*Uitgave:* Zuyd Hogeschool  
*Samenstelling en eindredactie:* Bestuursdiensten  
*Redactie en vormgeving:* Dienst Marketing en Communicatie  
*Fotografie:* MCMproductions

*KvK-nummer:* 14060995

© Juni 2021 Zuyd

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronische, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

