

# Zuyd Jaarverslag

2016

SCHOOL MUSEUM FILMHUIS

Zuyd  
Hogeschool

ZU  
YD





# Zuyd Jaarverslag

## 2016

In september 2016 nam Zuyd Hogeschool de multifunctionele locatie Ligne in Sittard in gebruik als nieuwe thuisbasis voor alle Sittardse faculteiten. Studenten en medewerkers vierden samen de ingebruikname en het derde lustrum van Zuyd.

In veel opzichten staat Ligne voor de ontwikkeling die Zuyd de afgelopen vijftien jaar heeft doorgemaakt: van een opleider aan de periferie naar een kennisinstelling die middenin de maatschappij staat, open voor samenwerking. In Ligne delen bewoners van Sittard en studenten van Zuyd hun bibliotheek, is de filmzaal overdag collegezaal en ondersteunen studenten de zorginstelling met de verzorging van bewoners met beperkingen. De aanwezigheid van studenten vergroot de dynamiek van de binnenstad en zorgt voor nauwere samenwerking tussen de faculteiten en met de gemeente. De inrichting van verschillende praktijklabs in de stad is hiervan een tastbaar resultaat.

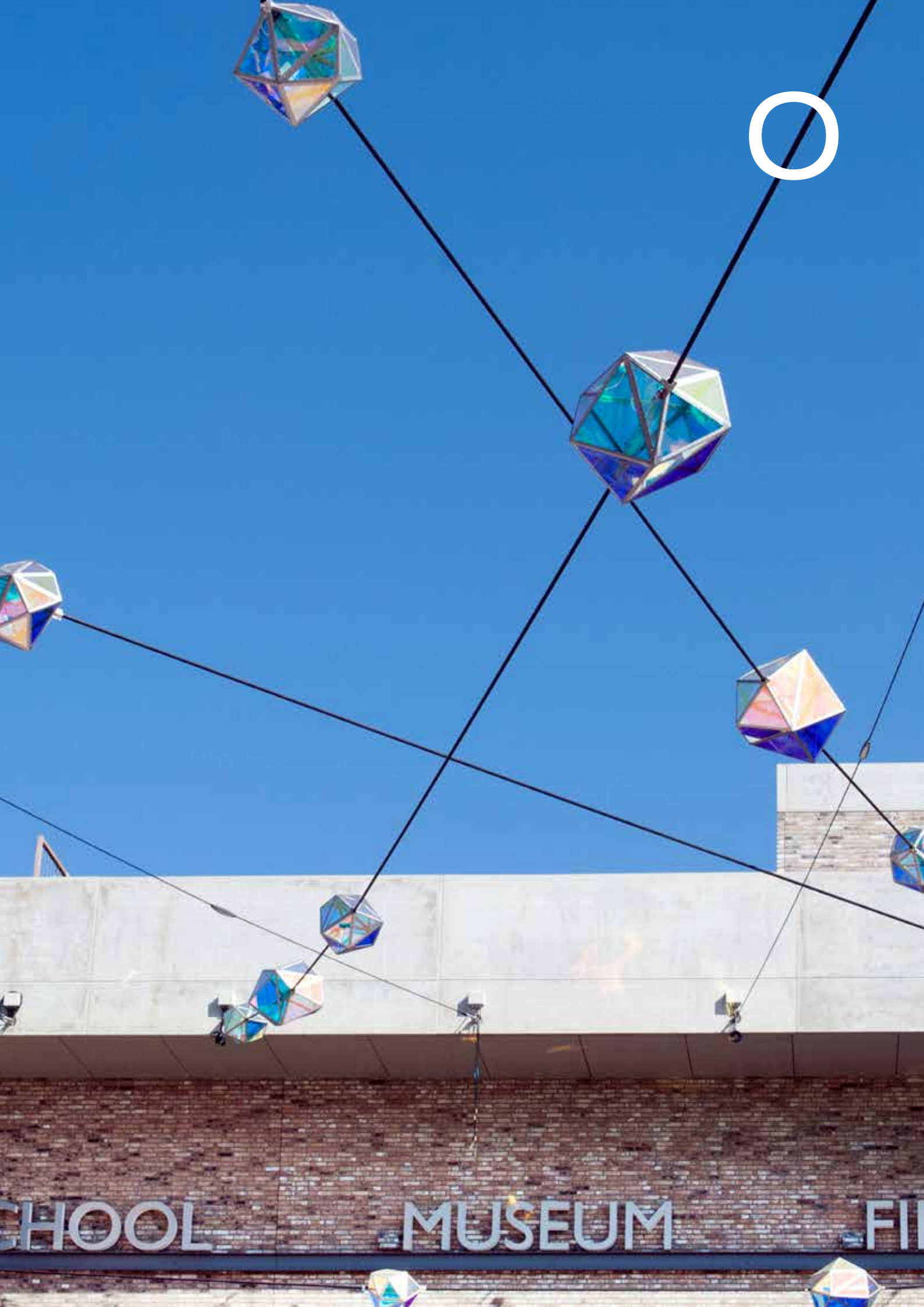
Open staan naar de omgeving en nieuwe ontwikkelingen, meer samenwerking, steeds meer leren in de praktijk en buiten de school; deze ontwikkeling is vooral bij Zuyd zichtbaar en voelbaar. In dit jaarverslag vormt Ligne daarom de rode draad.

# Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>0</b> | <b>Bericht van het College van Bestuur</b>               | <b>5</b>  |
| <b>1</b> | <b>Bestuur en Beleid</b>                                 | <b>9</b>  |
| 1.1      | Missie en visie  | 9         |
| 1.2      | Structuur en organisatie                                 | 10        |
| 1.3      | Toezicht in 2016 - Verslag Raad van Toezicht             | 10        |
| 1.4      | Medezeggenschap  | 16        |
| 1.5      | Good governance  | 17        |
| <b>2</b> | <b>Onderwijs en Onderzoek</b>                            | <b>21</b> |
| 2.1      | Onderwijs  | 21        |
| 2.2      | Onderzoek  | 25        |
| 2.3      | Zwaartepuntvorming, profilering en valorisatie           | 27        |
| <b>3</b> | <b>Studenten</b>   | <b>33</b> |
| 3.1      | Kengetallen studenten                                    | 33        |
| 3.2      | Aansluiting & bewuste studiekeuze                        | 34        |
| 3.3      | Actieve deelname aan onderwijs                           | 35        |
| 3.4      | Persoonlijke ontwikkeling van de student                 | 37        |
| 3.5      | Student als volwaardige partner in de community van Zuyd | 38        |
| <b>4</b> | <b>Medewerkers</b>                                       | <b>41</b> |
| 4.1      | Kengetallen medewerkers                                  | 41        |
| 4.2      | Zaken met een behoorlijke persoonlijke betekenis         | 42        |
| <b>5</b> | <b>Huisvesting, facilitaire zaken en ICT</b>             | <b>45</b> |
| 5.1      | Huisvesting  | 45        |
| 5.2      | ICT  | 46        |

|                  |   |           |
|------------------|---|-----------|
| <b>6</b>         | <b>Verkort financieel verslag</b>                                     | <b>49</b> |
| 6.1              | Staat van baten en lasten   | 49        |
| 6.2              | Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit                       | 50        |
| 6.3              | Treasuryverslag   | 51        |
| 6.4              | Bezoldigingen   | 52        |
| 6.5              | Continuïteitsparagraaf  | 55        |
|                  | <b>Bijlagen</b>   | <b>63</b> |
| Bijlage 1        | Personalia en portefeuilleverdeling College van Bestuur - ultimo 2016 | 63        |
| Bijlage 2        | Organogram Zuyd – ultimo 2016   | 64        |
| Bijlage 3        | Samenstelling Raad van Toezicht - ultimo 2016                         | 65        |
| Bijlage 4        | Samenstelling Centrale Medezeggenschapsraad – ultimo 2016             | 68        |
| Bijlage 5        | Branchecode goed bestuur hogescholen                                  | 68        |
| Bijlage 6        | Notitie Helderheid in Bekostiging                                     | 69        |
| Bijlage 7        | Onderwijs- en Onderzoekportfolio                                      | 73        |
| <b>Bijlage 8</b> | <b>Jaarrekening 2016</b>  | <b>77</b> |





O

SCHOOL MUSEUM

# Bericht van het College van Bestuur

In 2016 vierde Zuyd Hogeschool haar vijftienjarig bestaan. Een goede gelegenheid om vanuit een stevige basis vooruit te kijken. Zo werd de viering in Sittard-Geleen bij de start van het nieuwe hogeschooljaar gecombineerd met de ingebruikname van ons nieuwe gebouw Ligne. Dit multifunctionele gebouw is vanaf september 2016 de thuisbasis voor alle ruim 4.000 Sittardse studenten en medewerkers.

Door de unieke en dynamische eigenschappen van Ligne wordt (interdisciplinaire) samenwerking gefaciliteerd, niet alleen binnen Zuyd, maar ook met onze omgeving: educatief, commercieel en cultureel. In Ligne verbindt Zuyd ook fysiek het onderwijs en onderzoek met de maatschappij. Dat gaat verder dan het genereren, overbrengen en delen van kennis en ervaring. Zuyd wil ook creativiteit aanwakkeren, bedrijvigheid stimuleren en efficiency bereiken. Net als elders binnen Zuyd wordt hier hard gewerkt om onze taak op het gebied van onderwijs en onderzoek op een duurzame, innovatieve en functionele manier uit te voeren en daarmee als Zuyd drager te zijn van een breder maatschappelijk doel.

## **Instellingstoets Kwaliteitszorg**

In het jubileumjaar hebben wij -met dank aan de inzet van velen- de Instellingstoets Kwaliteitszorg behaald. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft daarmee vastgesteld dat Zuyd een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteert, waarmee de kwaliteit van aangeboden opleidingen wordt verzekerd. De commissie heeft aangegeven onder de indruk te zijn van de kwaliteitscultuur binnen Zuyd, die geworteld is in een grote betrokkenheid en een ambitie van de medewerkers om permanent te verbeteren. Onze duurzame kwaliteitscultuur en breed gedragen Onderwijsvisie garanderen de kwaliteit die opleidingen dienen te hebben en geven ruimte aan het realiseren van hoger liggende ambities.

## **Prestatieafspraken en voorinvesteringen onderwijskwaliteit**

De prestatieafspraken van Zuyd met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de periode 2012-2015 pasten in de strategische koers van Zuyd en gaven daar een extra impuls aan. November 2016 heeft de minister besloten dat de resultaten met betrekking tot kwaliteit en excellentie, studiesucces en maatregelen rond onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten door Zuyd in voldoende mate zijn behaald. De Reviewcommissie Hoger Onderwijs heeft ook waardering geuit voor het feit dat Zuyd vasthoudt aan haar hoge studiesucces ambities en voor de wijze waarop wij deze trachten te realiseren. Hoewel niet alle afspraken op het geambieerde eindniveau zijn gerealiseerd, hebben het ingezette beleid en de interventies aantoonbaar een positief effect gehad op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en medewerkers. Ook heeft het beleid een positief effect gehad op de betrokkenheid van onze studenten en op de verhouding tussen directe en indirecte lasten. Dat is een groot compliment voor iedereen die hieraan heeft bijgedragen.

Maar het is ook een stimulans om deze resultaten een passend vervolg te geven. Zuyd heeft er daarom voor gekozen de ambitie die was neergelegd in de prestatieafspraken in 2016 en daarna voort te zetten. Zo zal ook de komende jaren ons beleid gericht blijven op het verhogen van het studiesucces en het verlagen van de uitval door middel van extra investeringen in de kwaliteit van onderwijs.

In het kader van de eindreview van de prestatieafspraken is ook geconstateerd dat Zuyd zich in lijn met haar prestatieafpraak heeft geprofileerd in expertisecentra. Zo is Centre of Expertise EIZT (innovatieve zorg en technologie) een erkend Centre of Expertise en ontvangt prestatie-bekostiging. De minister van OCW heeft eind 2016 besloten EIZT een jaar langer te financieren. Ook voor Centre of Expertise CHILL (Chemelot Innovation en Learning Labs) zijn voor 2017 aanvullende middelen beschikbaar gesteld. Veel waardering heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs ten slotte geuit voor de realisatie van de ambitie van Zuyd op het gebied van valorisatie, onder meer met betrekking tot het ondernemerschapsonderwijs. Dat kende een stijging in het aantal studenten van 858 in 2011 naar 2.765 in 2015, aanmerkelijk hoger dan de geformuleerde ambitie van 1.900.

Vooruitlopend op de middelen vanuit het ministerie van OCW die vanaf 2018 vrijkomen door de invoering van het leenstelsel, heeft Zuyd vanaf 2015 bij wijze van voorinvestering extra ingezet op onderwijsvernieuwing en -kwaliteit. Vanuit dit speerpunt is in 2016 een aanzet voor een programmatische aanpak ingericht, van waaruit gestructureerd en gecoördineerd een bijdrage wordt geleverd aan het realiseren van de doelstelling op dit gebied, met betrekking tot alle faculteit overstijgende ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en didactiek. In het kader van de voorinvestering in onderwijskwaliteit zijn met de minister van OCW sector-brede afspraken gemaakt voor de inzet van extra middelen door de hogescholen en universiteiten. Hierin committeren de hogescholen zich, ten laste van hun eigen reserve, extra te gaan investeren in de kwaliteit van onderwijs. Zuyd heeft vooruitlopend op deze afspraken de voorbije periode middelen gereserveerd om invulling te geven aan deze voorinvestering.

#### **Aanscherping Strategie Zuyd 2014-2018**

In 2016 hebben wij de midterm review van de meerjarenstrategie 2014-2018 gehouden, in dialoog met onze in- en externe stakeholders. In het kader hiervan is juli 2016 het gemeenschappelijk strategisch uitgangspunt van het College geformuleerd met betrekking tot identiteit (waar wij voor staan), visie (waar wij voor gaan) en de organisatiewaarden. Dit kader is eind 2016 met de directeurs vertaald in een OGSM model met doelstelling, speerpunten, targets en plan van aanpak voor 2017-2018, waarmee de basis is gelegd voor de scherpere focus en de Kaderbrief Zuyd 2017-2018.

In dit kader hebben we in 2016 gekeken naar onze positie in de regio: de successen én het verbeterpotentieel met het oog op de uitdagingen waar Zuyd voor staat. Na een intensief traject van gesprekken met onze in- en externe stakeholders is hieruit de belofte van Zuyd gedestilleerd, die in 2017 wordt doorontwikkeld. Kernbegrippen zijn 'No Borders': vrijheid, inspirerend, met elkaar en buitengewoon als geformuleerde merkwaarden.

De Brightlandsregio is onze basis en hier liggen onze grootste groeikansen, mits wij in staat zijn meer instroom uit de regio te genereren, uitval te verminderen, rendement te verbeteren en aantrekkelijk te blijven door hoge onderwijskwaliteit. Daarnaast moet het aanbod van Zuyd Professional duurzaam voldoen aan de vraag vanuit de regio.

Bij de aanscherping van onze strategie: de positioneringsdiscussie, is ook het portfolio van Zuyd van belang. We hebben, in aanvulling op de acties gericht op een heldere positionering van Zuyd, vier grote routes uitgezet die leiden naar hetzelfde doel: standaardisering van het curriculum, de ontwikkeling van Zuyd Business School en van Zuyd Professional en het verbeteren van de digitale leer- en werkomgeving. De voorbije periode zijn forse stappen gezet met betrekking tot deze routes. Zo is in juli 2016 de programmalijn basismodel curriculumontwikkeling vastgesteld, met als doelstelling: de aantoonbare verbetering van studeerbaarheid en doceerbaarheid, ook in termen van haalbaarheid (uitvoerbaar qua financiën en onderwijslogistiek). In dit kader is nadrukkelijk ook gekeken naar het verhogen van de instroom en het groeipotentieel van de opleidingen van Zuyd.



Met het oog op de verbetering van de doorstroom in de vele opleidingen binnen het economisch domein is per september 2016 een kwartiermaker benoemd met als opdracht het nader vormgeven van het ontwikkeltraject binnen het economisch domein voor de vorming van een Business School en is diens opdracht vastgesteld. Op basis hiervan wordt een businessplan ontwikkeld, inclusief strategische missie, visie en strategie, organisatiestructuur en begroting, gericht op besluitvorming door het College uiterlijk medio 2017.

Met Zuyd Professional geven wij invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om kennis beschikbaar te stellen voor de regio. De eerste deeltijdopleidingen onder de paraplu van Zuyd Professional gingen van start in september 2016. Het businessplan voor de doorontwikkeling van Zuyd Professional als interfacultair samenwerkingsverband is eind 2016 afgerond.

Ook is in 2016 gewerkt aan de visieontwikkeling rond de duurzame implementatie van een digitale leeromgeving bij Zuyd. Uitgangspunt hierbij is de bijdrage die deze kan leveren aan de kwaliteit van het onderwijs, het 'efficiënt' kunnen doceren en studeren bij Zuyd, het monitoren van de voortgang van studenten en aan mogelijke flexibilisering van het onderwijs. Begin 2017 heeft het College ingestemd met het programmaplan voor de inrichting van de digitale leeromgeving.

### **Dialoog en samenwerking**

Om onze visie en beloften aan onze omgeving goed te kunnen vervullen, onderhoudt Zuyd een intensieve en (inter)actieve relatie met externe stakeholders. Eind 2016 hebben we hiervoor, conform de Branchecode goed bestuur hogescholen, een Statuut Maatschappelijke Verbindingen Zuyd Hogeschool opgesteld. Dit bevat ons beleid met betrekking tot de relatie van Zuyd met de externe belanghebbenden van de hogeschool, met als doel hen te betrekken bij de ontwikkeling van ons beleid en met hen te communiceren over de uitvoering daarvan. Ook bevat het statuut het beleid met betrekking tot de strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties, gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

In het kader van Brightlands en het programma Kennis-As Limburg werkt Zuyd meerjarig zeer nauw samen met Universiteit Maastricht, Maastricht Universitair Medisch Centrum, Fontys Hogescholen en Provincie Limburg aan de realisatie en implementatie van dit gezamenlijk programma, dat zich richt op de verdere ontwikkeling en versterking van de regionale economie. In 2016 zijn wederom belangrijke stappen gezet. Zo is medio 2016 het project Limburg Meet (LIME) van Zuyd, in samenwerking met de UM, goedgekeurd. In het kader van dit project - dat loopt van 2017 tot en met 2020 - wordt een innovatienetwerk opgericht om het meten in de zorg slimmer en efficiënter in te richten, zodat kwalitatief betere zorg kan worden gegarandeerd. De samenwerking met de Brightlands campussen Chemelot (materials), Maastricht Health, Greenport Venlo (food) en Smart Services wordt concreet gemaakt in programma's, maar ook in tal van projecten rondom bijvoorbeeld valorisatie, ondernemerschapsonderwijs en start-ups.

### **Ten slotte**

Wij danken alle studenten, medewerkers en onze partners zeer hartelijk voor hun bijdrage aan het onderwijs en onderzoek van Zuyd in 2016 en de bijdrage die we daarmee hebben geleverd aan bedrijven en instellingen in onze regio, en daarbuiten.

Het is onze ambitie om ook in de komende periode duurzaam te voorzien in de behoefte aan hoger opgeleiden in de Brightlandsregio door onze hoge onderwijskwaliteit, optimale instroom uit de regio en ons aanbod voor werkende professionals, afgestemd op de behoefte van de regio.

Heerlen, juni 2017  
College van Bestuur

Karel van Rosmalen  
Kitty Kwakman  
Olaf van Nugteren





1

# Bestuur en beleid

## 1.1 Missie en visie

Voor Zuyd staat de missie 'professionals ontwikkelen zich met Zuyd' 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.

Middels een zogenaamde strategiemap (figuur 1.1) geven wij aan hoe de missie en visie van Zuyd vertaald worden naar de genoemde beloften, doelen onderwijsvisie, en strategische thema's voor 2014-2018.

Figuur 1.1 Strategiemap Zuyd 2014-2018

|                                |  |  |   |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|---|--|--|--|--|
| Missie                         | Professionals ontwikkelen zich met Zuyd  |  |   |  |  |  |  |
| Visie                          | Zuyd Hogeschool beschouwt studenten 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.   |  |   |  |  |  |  |
| Beloften                       | Studenten ondersteunen gewilde professionals te worden   | Professionals helpen succesvol en waardevol te blijven   | Met bedrijven, organisaties en de beroepspraktijk samenwerken aan de invulling van hun kennisbehoefte   | Praktijkgerichte kennisontwikkeling aanjagen rondom onze zwaartepunten | Onze middelen doelmatig en op verantwoorde wijze inzetten  |  |  |
| Onderwijsvisie                 | Praktijkgerichte leeromgeving  |  | Verbinding onderzoek met onderwijs  |  | Leren in Communities   |  |  |
| Doelen onderwijsvisie          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Afgestudeerden zijn voorbereid op het werken in de beroepspraktijk</li> <li>De leeromgeving motiveert studenten in het leren voor het beroep</li> </ol>   |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Afgestudeerden beschikken over onderzoekend vermogen</li> <li>Kennis uit ons onderzoek is vertaald in onze curricula</li> </ol>    |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Studenten voelen zich verbonden met de leergemeenschap van hun opleiding</li> <li>De leergemeenschap introduceert studenten in de professionele cultuur van de beroepspraktijk</li> </ol> |  |  |
| Strategische thema's           | Investeren in kwaliteit  | Profileren   | Doelmatigheid bevorderen  |  | Versterken   |  |  |
| Strategische thema's en doelen | <ul style="list-style-type: none"> <li>We bieden een authentieke, praktijkgerichte leeromgeving die studenten aanspreekt en hen in staat stelt tijdig af te studeren.</li> <li>Ons praktijkgericht onderzoek is sterk verbonden met onze opleidingen.</li> <li>Ons internationale profiel is zichtbaar in onze onderwijs- en onderzoeksprogramma's en in onze dienstverlening.</li> <li>We hebben gedegen grip op de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek en investeren voortdurend in de professionaliteit van onze medewerkers.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onze onderwijs- en onderzoeksprogramma's sluiten aan op de behoeften van onze stakeholders en onze regio.</li> <li>Zuyd profileert zich met onderwijs en onderzoek op de zwaartepunten innovatieve zorg en technologie, transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving en life science and materials.</li> <li>We bevorderen actief de toepassing van onze kennis in de praktijk.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onze bedrijfsvoering is erop gericht onze doelen op een efficiënte en maatschappelijk verantwoorde wijze te realiseren.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>We ontwikkelen nieuwe activiteiten die onze basis versterken en bijdragen aan excellentie, innovatie, ondernemerschap, internationalisering en/of multidisciplinariteit.</li> </ul>       |  |  |



## 1.2 Structuur en organisatie

Het College van Bestuur is als instellingsbestuur belast met het bestuur van de hogeschool en is eindverantwoordelijk voor alle faculteiten en diensten. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool.

In 2016 hebben negen faculteiten onderwijs verzorgd in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen, Associate degrees en cursussen en trainingen voor volwassenen (Zuyd Professional). De lectoraten van Zuyd zijn ondergebracht bij de faculteiten. Een faculteit staat onder leiding van een directeur. Binnen de faculteit zorgen teamleiders voor de directe aansturing van medewerkers in de teams. Hierdoor zijn onderwijs, onderzoek en praktijk goed met elkaar verbonden.

De zeven diensten van Zuyd ondersteunen het primaire proces binnen Zuyd, elk onder leiding van een directeur. De aansturing en rapportagelijnen zijn vergelijkbaar met die van de faculteiten.

Zie bijlage 2 voor het organogram van Zuyd.

## 1.3 Toezicht in 2016 - Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het toezichthoudend orgaan van Zuyd en bewaakt de doelstelling en de grondslagen van de Stichting Zuyd Hogeschool. De Raad houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Zuyd. Daarnaast staat de Raad het College van Bestuur met raad terzijde en is hij de strategische partner van het College.

### **Samenstelling en Profiel**

De Raad van Toezicht telt zeven leden die zitting hebben voor een termijn van vier jaar en aftreden volgens een door de Raad vastgesteld rooster van aftreden. De leden zijn eenmaal herbenoembaar. De samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2016 is opgenomen in bijlage 3. Per 1 januari 2016 zijn drie nieuwe leden van de Raad benoemd: Luvic Janssen, Marieke Schöningh en Jan Harm Zwaveling.

De leden van de Raad zijn afkomstig uit de sectoren waarvoor de hogeschool opleidt. De Raad van Toezicht beschikt collectief over deskundigheid en ervaring op bestuurlijk vlak van grote organisaties en individueel over professionele domeinkennis en/of expertise op deelterreinen als financiën, bedrijfsvoering en human resources.

Ten behoeve van een evenwichtige samenstelling heeft de Raad een algemeen profiel opgesteld. In geval van een vacature, wordt voor het te benoemen lid ook een specifiek profiel toegevoegd. Met het oog op de invulling van een vacature in de Raad per medio 2017 is het profiel 'HRM en Organisatieontwikkeling' eind 2016 gewijzigd vastgesteld, met positief advies van de Centrale Medezeggenschapsraad.

### **Commissies van de Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht kent een Remuneratiecommissie, een Auditcommissie en een Commissie Onderwijs en Onderzoek. Deze commissies bereiden de besluitvorming door de Raad van Toezicht voor en adviseren het College van Bestuur. 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 werking daarvan is eind 2016 door de commissies geëvalueerd. Deze evaluatie wordt begin 2017 afgerond.

De Remuneratiecommissie 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. Ook de naleving van de regels van good governance behoren 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 en strategisch huisvestingsbeleid en vastgoed.

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

| <b>Samenstelling</b>  | <b>Vergaderingen<br/>2016</b>                        | <b>Belangrijkste onderwerpen</b>  |
|---|--|---|
| <b>Remuneratiecommissie*</b><br>prof. dr. G.P.M.F. (Gerard) Mols<br>drs. G.M.H. (Gerald) Janssen                | 22-03-2016<br>31-05-2016<br>30-08-2016<br>22-11-2016 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezoldigingsbeleid College van Bestuur en Raad van Toezicht</li> <li>- Beoordeling Collegeleden</li> <li>- Evaluatie functioneren</li> <li>- Profiel en procedure vacature voorzitter College van Bestuur en lid Raad van Toezicht</li> <li>- Declaraties leden College van Bestuur, incl. wijziging Regeling declaraties en Leaseregeling leden College van Bestuur</li> <li>- Bestuurs- en Beheersreglement Zuyd Hogeschool</li> <li>- Toetsingskader Raad van Toezicht</li> <li>- Voorstel zelfevaluatie Raad van Toezicht onder externe begeleiding</li> <li>- Evaluatie reglementen commissies Raad van Toezicht</li> </ul> |
| <b>Auditcommissie</b><br>B.L.L.J. (Loet) Smeets RC<br>drs. L.A.J. (Luvic) Janssen RA                            | 22-03-2016<br>31-05-2016<br>30-08-2016<br>22-11-2016 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuursrapportages en bevindingen accountant m.b.t. rapport Periode 3 (studiejaar 2015-2016)</li> <li>- Jaarrekening 2015, inclusief controleverklaring (met accountant)</li> <li>- Managementletter accountant</li> <li>- Kaderbrief en Begroting 2016-2017</li> <li>- Strategisch Huisvestingsbeleid</li> <li>- Zuyd Professional, businessplan en voortgang</li> <li>- Studentenaantallen</li> <li>- Sturing en dashboards Zuyd</li> </ul>   |
| <b>Commissie Onderwijs en<br/>Onderzoek</b><br>prof. dr. G.P.M.F. (Gerard) Mols<br>prof. dr. F. (Frank) Corvers | 22-03-2016<br>31-05-2016<br>30-08-2016<br>22-11-2016 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit onderwijs en onderzoek</li> <li>- Voortgangsrapportage kwaliteits-beoordelingen opleidingen, incl. accreditaties en visitaties</li> <li>- Besteding middelen leenstelsel</li> <li>- NSE en Keuzegids HBO</li> <li>- Bestuursrapportages onderdeel onderwijs en onderzoek</li> </ul>  |

*\* In het kader van de invulling van het werkgeverschap van het College van Bestuur en de invulling van de vacature in het College van Bestuur per september 2017 en de Raad van Toezicht per medio 2017 vonden buiten de reguliere vergadering meerdere overleggen van de Remuneratiecommissie plaats, onder meer met de extern adviseur en intern betrokkenen, zoals de medezeggenschap.*

### **Werkwijze en Verantwoording**

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn neergelegd in de statuten en het Bestuurs- en Beheersreglement van Zuyd Hogeschool. Dit reglement is in 2016 gewijzigd vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad. Het toezicht is ingericht volgens de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van deze branchecode ontwikkelde Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Het toetsingskader beschrijft ook 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 haar werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, centraal stelt. Medio 2016 heeft een herijking van dit Toetsingskader plaatsgevonden, die geleid heeft tot een herziene versie per 13 september 2016.

De verhouding tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur kenmerkt zich door partnership, ingevuld vanuit ieders taken en verantwoordelijkheden. Naast de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, voeren de voorzitters van Raad en College periodiek overleg.

Om de Raad van Toezicht in staat te stellen de toezichthoudende taak adequaat te kunnen vervullen, verstrekt het College van Bestuur periodiek een rapportage op hoofdlijnen: het Bestuursrapport. Dit bevat de voortgang met betrekking tot de relevante beleidsterreinen, zowel inhoudelijk als financieel. Specifieke onderwerpen waar de Raad in het verslagjaar ruim aandacht aan heeft besteed, hebben betrekking op de midterm review van de meerjarenstrategie en daarmee samenhangend de versterking van de Strategie Zuyd 2014-2018 en de positionering en het portfolio van Zuyd, alsmede de verdere versterking van de bedrijfsvoering.

Sinds 2015 werkt de Raad van Toezicht met aandachtsfaculteiten - en met ingang van 2016 eveneens met aandachtsdiensten - van de leden van de Raad. In dit kader heeft een lid van de Raad bijzondere aandacht voor twee of meer faculteiten of diensten. Doel is de betrokkenheid van de Raad bij de organisatie verder te vergroten en daarmee de invulling van het toezichthouderschap verder te optimaliseren.

De werkwijze van de Raad - inclusief de ervaringen met het werken met aandachtsfaculteiten en -diensten - wordt bij de zelfevaluatie van de Raad onder externe onafhankelijke leiding betrokken. De Raad van Toezicht heeft najaar 2016 ingestemd met het voorstel van de Remuneratiecommissie voor de uitvoering hiervan, conform de bepalingen in de Branchecode goed bestuur hogescholen. Deze vindt begin 2017 plaats.

De leden van de Raad van Toezicht zijn vaak betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. De opening van het hogeschooljaar, dit keer in combinatie met de opening van de nieuwbouw Ligne, de nieuwjaarsbijeenkomst, maar ook de Open Dagen en (jaarlijkse) evenementen in Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen worden zoveel mogelijk bijgewoond door een delegatie van de Raad. Structureel worden de leden van de Raad uitgenodigd voor dergelijke evenementen, lectorale redes en overige activiteiten.

### **Vergaderingen Raad van Toezicht**

In 2016 is de Raad van Toezicht zeven keer in vergadering bijeen geweest met het College van Bestuur. Deze vergaderingen worden steeds voorafgegaan door een intern overleg van de Raad, ter voorbereiding van de reguliere vergadering met het College. Tijdens het interne gedeelte vindt ook de terugkoppeling uit de commissievergaderingen plaats en wordt het vrije, onderlinge debat gevoerd. Hierdoor kan de Raad naast een meer vormvrije gedachtewisseling, actiever de rol als sparringpartner van het College invullen en kunnen de commissies hun adviserende rol ten opzichte van de Raad optimaliseren. Tijdens een ingelast overleg op 13 mei 2016 rond de aanscherping van de meerjarenstrategie, de positionering en het portfolio van Zuyd, heeft de Raad kennis kunnen nemen van de opzet, organisatie en voortgang van de midterm review van de Strategie Zuyd 2014-2018 en de bijdrage die daarmee geleverd wordt aan de realisatie van de missie en de strategische doelstellingen van Zuyd.

Met het oog op de vernieuwde samenstelling van de Raad per 2016 heeft op 13 juni 2016 een 'heisessie' plaatsgevonden rond de thema's Positionering van Zuyd, Versterking Strategie Zuyd en Toezichthouden in het Onderwijs.

Op 13 september 2016 heeft het jaarlijks overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad plaatsgevonden, in aanwezigheid van het College van Bestuur. Dit overleg heeft een open karakter, waarin zowel de Raad van Toezicht als de medezeggenschap actuele zaken adresseren.

Voorafgaand aan vier vergaderingen van de Raad heeft een directeur van een faculteit of dienst de actuele ontwikkelingen binnen het betreffende organisatieonderdeel gepresenteerd. Op 18 oktober 2016 heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan het nieuwe gezamenlijke gebouw van de drie Sittardse faculteiten van Zuyd: Ligne en aansluitend aan de faculteit Management en Recht.

In het kader van het vertrek van de voorzitter van het College van Bestuur per 1 september 2017 wegens het einde van de overeengekomen benoemingstermijn, heeft de Raad van Toezicht op 18 oktober 2016 ingestemd met het profiel en de procedure voor de invulling van deze vacature en het voorstel voor de externe begeleiding van de werving en selectie. Ook is de Benoemingsadviescommissie (BAC) samengesteld, bestaande uit de leden van de Remuneratiecommissie, de twee leden van het College van Bestuur en - vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen - twee leden van de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Op 1 november 2016 heeft de CMR instemming verleend met betrekking tot de procedure en positief geadviseerd over het profiel voorzitter College van Bestuur, waarna de opdracht voor de ondersteuning van dit traject is verleend aan de extern adviseur. De werving is op 26 november 2016 gestart, waarna de Raad van Toezicht op 13 december 2016 kennis heeft genomen van een eerste longlist van kandidaten. Een volgende versie is op 19 december 2016 besproken tijdens de eerste vergadering van de BAC. Hieruit is een selectie gemaakt ten behoeve van de shortlist, waaruit de BAC tijdens een vervolgoverleg op 17 januari 2017 een selectie van vier kandidaten voor de eerste selectiegesprekken heeft gemaakt. Op 20 februari 2017 is een tweede gesprek gevoerd met de twee overgebleven kandidaten. Op 10 maart 2017 heeft de BAC unaniem besloten een kandidaat voor te dragen voor benoeming tot voorzitter College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft op 21 maart 2017 kennisgemaakt met de kandidaat en heeft - volgens planning - op 11 april 2017 het voorgenomen benoemingsbesluit genomen. De CMR heeft hierover op 18 april 2017 positief geadviseerd, waarmee de benoemingsprocedure van de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur per 1 september 2017 is afgerond.

### **Governance**

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. Governance gerelateerde documenten, zoals de samenstelling van de Raad, het schema van aftreden, de reglementen van de commissies van de Raad en het Toetsingskader van de Raad van Toezicht, zijn gepubliceerd op de website van Zuyd.

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.

### **Onafhankelijkheid**

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook kunnen opereren. De onafhankelijkheid van de Raad is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode goed bestuur hogescholen. Bij het opstellen van dit jaarverslag wordt opnieuw vastgesteld dat de leden onafhankelijk zijn en er geen tegenstrijdige belangen zijn. Er zijn gedurende de verslagperiode daaromtrent geen issues aan de orde geweest. Ook bij de selectie van de nieuwe leden van de Raad is actief aan de criteria van onafhankelijkheid getoetst.

### **Horizontale Dialoog**

De Raad van Toezicht heeft er conform Branchecode op toegezien dat het College van Bestuur ook in 2016 heeft geïnvesteerd in het organiseren van betrokkenheid van externen bij de ontwikkeling van haar beleid en met hen communiceert over de uitvoering daarvan.

Als voornaamste aanbieder van hoger beroepsonderwijs in Zuid-Limburg staat Zuyd midden in de regio. Via onderwijs, onderzoek en kennisdienstverlening levert Zuyd Hogeschool nadrukkelijk een bijdrage aan de regio en geeft zij vorm aan haar publieke taak.

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 met andere kennisinstellingen en organisaties.

Dat gebeurt op instellingsniveau onder meer door het College van Bestuur, bijvoorbeeld in de vorm van structurele bestuurlijke overleggen met hun counterparts van onderwijsinstellingen in het wetenschappelijk onderwijs, hbo en het mbo, zowel regionaal, bovenregionaal, alsook landelijk en internationaal. Deze dialoog vindt plaats in verschillende contexten, zoals de Brightlands Campussen, Kennis-As Limburg, Limburg Economic Development, overleg met gemeentebesturen, met de Universiteit Maastricht, Open Universiteit, ROC's, collega-hogescholen, ondernemersorganisaties, werkgeversverbanden en overleg met vakbonden.

In het kader van deze dialoog spreekt het College van Bestuur onder meer over de vorming en herijking van de 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 onderwijsvisie vindt de dialoog met de stakeholders plaats over de praktijkgerichte leeromgeving, de vertaling van onderzoekresultaten naar het onderwijs en de vorming en werking van de communities of practice. Daartoe organiseert het College van



Bestuur periodiek bijeenkomsten met vertegenwoordigers van het werkveld. Dit gebeurt ook op faculteits- en opleidingsniveau door werkveldcommissies en op lectoratenniveau door adviesraden. Daarnaast vindt een structurele dialoog met de interne stakeholders plaats, onder meer in de vorm van 'Zuyd Living Lab' met studenten en docenten en het overleg van het College van Bestuur met het Docentenberaad.

De door Zuyd gevoerde horizontale dialoog is onderdeel van de strategische samenwerking die deel uitmaakt van de beloften van Zuyd en is gedurende de verslagperiode nadrukkelijk ingezet bij de herijking met betrekking tot de beloften in het kader van de Meerjarenstrategie 2014-2018. In het kader van het traject rond de positionering van Zuyd, heeft Zuyd in 2016 in rondetafelgesprekken met stakeholders de voorgestelde positioneringsrichtingen getoetst, onder meer met studenten, overheden, instellingen, bedrijfsleven en medewerkers.

De Raad van Toezicht heeft kunnen vaststellen dat het College de externe - en interne - stakeholders van Zuyd ook in 2016 heeft betrokken bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid en daarover actief communiceert en informeert. Het beleid op de horizontale dialoog is constant in ontwikkeling en zal de komende periode verder vorm krijgen in de vorm van een Statuut Maatschappelijke Verbindingen Zuyd Hogeschool.

#### **Strategische Samenwerking**

De Raad van Toezicht heeft er verder op toegezien dat het College van Bestuur 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 te bevorderen. Deze samenwerking had betrekking op uiteenlopende beleidsterreinen, waaronder de herijking van de meerjarenstrategie van Zuyd, de ontwikkeling van deeltijd- en contractonderwijs in het kader van Zuyd Professional, valorisatie, profilering en internationalisering.

De participatie van Zuyd in de verschillende Centres of Expertise, zoals CHILL en EIZT, maar ook de deelname aan het programma Kennis-As Limburg, de Brightlandscampussen rond Health, Materials, Smart Services and Food en het programma BISS, borgen structurele en intensieve samenwerking met andere kennisinstellingen, overheden, bedrijfsleven en overige organisaties.

Meer generiek organiseert het College van Bestuur vier maal per jaar een bijeenkomst met vertegenwoordigers van het werkveld, 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. Onderwerpen die worden geagendeerd zijn onder meer stagebeleid, onderwijsaanbod en duurzaam opleiden.

Op opleidingsniveau kent Zuyd ook een sterke strategische samenwerking met de regio, het regionale beroepenveld en ook, afhankelijk van het type opleiding, met het internationale beroepenveld. Op deze en andere manieren werkt Zuyd met bedrijven, organisaties en de beroepspraktijk aan de realisatie van de strategische beloften en wordt daarover intensief gecommuniceerd, ook ter bestendinging en verdieping van de betrokkenheid van vele vertegenwoordigers van de quatro helix bij het opstellen van de meerjarenstrategie.

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de actieve wijze waarop het College van Bestuur de strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en de doelstelling van de hogeschool gestructureerd en integraal bevordert en bewaakt. Hierover wordt intensief gecommuniceerd in bijvoorbeeld (bestuurlijke) overleggen, nieuwsberichten, jaarverslagen en op

websites. Naast de inhoudelijke terugkoppeling in bestuurs- en projectrapportages, wordt hiervan ook verslag gedaan tijdens de vergaderingen van de Raad en de commissies van de Raad.

De Raad concludeert op basis hiervan dat het College de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, van het onderzoek alsmede de kennisvalorisatie, voldoende heeft bevorderd en bewaakt.

#### **Ten slotte**

De Raad van Toezicht waardeert de inzet en betrokkenheid van medewerkers en studenten van Zuyd, die zich gezamenlijk inspannen voor de goede kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de facilitering daarvan. De inspanningen van velen die in 2016 hebben geleid tot het succesvol behalen van de Instellingsaccreditatie Kwaliteitszorg en de Prestatieafspraken met de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verdienen hierbij in het bijzonder vermelding. De Raad heeft met veel waardering en genoeg kennisgenomen van de opmerkingen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie NVAO in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, dat men onder de indruk is van de kwaliteitscultuur van Zuyd en de hoge ambitie van Zuyd en de wijze waarop hieraan gewerkt wordt.

Heerlen, juni 2017  
Namens de Raad van Toezicht,  
Prof. dr. Gerard Mols, voorzitter

## 1.4 Medezeggenschap

Medezeggenschap is belegd bij diverse medezeggenschapsorganen die zijn samengesteld uit medewerkers en studenten. Zuyd kent een Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), deelraden voor de faculteiten en een dienstenraad voor de diensten. Zie bijlage 4 voor de samenstelling van de CMR in 2016.

De CMR omvat achttien raadszetels. De raadszetels zijn gelijk verdeeld over een personeelsgeleding (negen) en een studentengeleding (negen). Zowel de personeelsleden als de studentleden kunnen van alle faculteiten (en voor de personeelsleden tevens van de diensten) afkomstig zijn. De huidige CMR is aangetreden met ingang van 1 januari 2015 en kent een zittingstermijn van drie jaar.

Gedurende de verslagperiode heeft de CMR onder meer de volgende onderwerpen behandeld.

**Tabel 1.1**                      **Onderwerpen CMR in 2016**

#### **Onderwerpen CMR**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Zuyd Professional                  | Jaarplan en begroting 2016-2017              |
| Model Onderwijs- en Examenregeling | Speerpunt Onderwijsvernieuwing en -kwaliteit |
| Planning en roostering             | Strategisch ICT-beleid                       |
| Wet versterking bestuurskracht     | Onderzoeksbeleid                             |
| Basismodel onderwijskwaliteit      | Flexibele schil-beleid                       |

## 1.5 Good governance

Om goed en zorgvuldig bestuur te garanderen kent Zuyd een aantal maatregelen en voorzieningen op het gebied van governance.

Krachtig bestuur, efficiënt toezicht en transparante verantwoording vormen de uitgangspunten van ons governancebeleid. Het College van Bestuur draagt daaraan onder meer bij met een uitvoerig jaarverslag waarin de hogeschool verantwoording aflegt over de behaalde resultaten. De Raad van Toezicht heeft tot taak het toezicht te houden op het beleid van het College en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool.

Daarnaast hanteren wij de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen en publiceren wij conform branchecode alle noodzakelijke informatie op onze website (bijlage 5). Jaarlijks wordt de uitvoering van deze branchecode gemonitord en wordt hierover verantwoording afgelegd, onder meer in dit jaarverslag.

### Commissie Compliance

Zuyd vindt het belangrijk om in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving te zijn en te blijven. Hiervoor hebben wij in 2013 de Commissie Compliance opgericht. Deze commissie staat het College van Bestuur bij bij het 'in control' houden van Zuyd om in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving te werken. In het kader van de verplichte verantwoording aan het ministerie OCW is de Notitie Helderheid in Bekostiging terug te vinden in bijlage 6.

In 2016 heeft Zuyd het 'Loket Compliance' geïntroduceerd. Dit laagdrempelig loket is toegankelijk voor alle Zuyd medewerkers en heeft als doel het gehele proces, vanaf het indienen van een compliancevraagstuk tot aan adviesverstrekking en opvolging van het advies door de adviesvrager, te verzorgen. Begin 2017 wordt dit loket geëvalueerd. Tevens is in 2016 het 'Bronbestand Regelingen Zuyd' vastgesteld. Dit normenkader geeft overzichtelijk weer welke interne normen Zuyd op diverse domeinen kent op basis van alle interne regelingen die vastgesteld zijn door het College en waaruit rechten voortvloeien. Ten slotte heeft de Commissie Compliance gedurende de verslagperiode een integraal advies verstrekt over onder andere onderstaande vraagstukken op het gebied van onderwijs en governance.

**Tabel 1.2 Activiteiten Commissie Compliance 2016**

| Uitgebrachte adviezen in 2016                           |   |
|---|---|
| Regeling studiekeuzecheck 2017-2018                     | Regeling Toelating en Inschrijving 2017-2018                    |
| Model-OER 2017-2018                                     | Consequenties BSA voor toelating bij Ad's                       |
| Aanpassing Regeling studieadvies                        | Handreiking BTW PPS-en  |
| Conformiteitscheck branchecode goed bestuur hogescholen | Advies m.b.t. 'Notitie Helderheid in Bekostiging' zie bijlage 6 |
| Herijking toetsingskader PPS-en                         | Gevolgen inwerkingtreding Wet versterking bestuurskracht        |

### Rechtsbescherming

Tot good governance behoort voor Zuyd 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. Veel van deze regelingen zijn terug te vinden op onze website.

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.

**Tabel 1.3 Cijfers rechtsbescherming studenten en medewerkers**

| Orgaan/regeling  | Begripshandtering klacht  | Studenten |      | Medewerkers |        |
|--|---|-----------|------|-------------|--------|
|  |   | 2015      | 2016 | 2015        | 2016   |
| College van Beroep voor de Examens en Geschillenadvies-commissie | Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).  | 80        | 77   | n.v.t.      | n.v.t. |
| Ombudsman  | Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.   | 57        | 51   | 18          | 25     |
| Vertrouwenspersoon   | Iemand geeft aan last te hebben van ongewenst gedrag en de vertrouwenspersoon onderneemt eventueel acties in nauw overleg met de melder. Onder melding valt ook een gesprek waarin de vertrouwenspersoon luistert en/of adviseert en zo de melder tot steun is. | 7         | 6    | 5           | 16     |
| Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen                       | 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.   | 1         | 0    | 0           | 2      |
| Klokkenluidersregeling   | Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand.   | 0         | 0    | 0           | 1      |





2



# Onderwijs en Onderzoek

## 2.1 Onderwijs

### 2.1.1 Onderwijsportfolio

In 2016 bestond het aanbod van de hogeschool uit 35 bacheloropleidingen, 2 Associate degrees (Ad's) en 10 masteropleidingen (bijlage 7).

Zuyd is gezien de dalende studentenaantallen genoodzaakt haar portfolio, middels een set samenhangende maatregelen om de onderwijskwaliteit en het studiesucces te versterken, aan te passen. Daarbij is het van belang meer studenten uit de regio aan te trekken, de doorstroom en het studiesucces van mbo-studenten te bevorderen en er te zijn voor werkende professionals.

#### **Zuyd Professional**

In het kader van Leven Lang Leren biedt Zuyd onder de naam Zuyd Professional vanaf 1 september 2016 opleidingen, trainingen, cursussen en post hbo-trajecten aan voor werkenden en werkzoekenden. Het marketingplan voor de lancering van het label is conform planning uitgevoerd. De nieuwe website is op 2 november 2016 gelanceerd met 124 opleidingen in het portfolio. Daarnaast is in december de social media campagne van start gegaan op LinkedIn, Facebook en Twitter. Hoewel het nog vroeg is om de exacte impact van de verschillende campagnes te bepalen, is al wel duidelijk dat de traffic op de website zeer goed is en het aantal vragen bij het Kennis- en Informatie Centrum omtrent het label Zuyd Professional sinds november aanzienlijk is toegenomen.

Zuyd kiest ervoor om het diplomagericht onderwijs voor volwassenen te revitaliseren door een nieuw onderwijsconcept te lanceren en meer naamsbekendheid te creëren. In september zijn ruim 125 studenten gestart binnen de nieuwe deeltijdopleidingen Engineering, Social Work en Verpleegkunde. Daarnaast hebben deze opleidingen in november gezamenlijk een nieuwe instroom van ongeveer vijftig studenten gehad. Het is voor het eerst dat Zuyd studenteninstroom heeft in deze periode. De Ad ICT en bacheloropleiding People and Business Management begonnen met de voorbereidingen voor de start van de deeltijdopleiding in september 2017. Ook de bestaande deeltijdopleidingen profiteren van deze ontwikkeling en maken groei door.

#### **Associate degrees en numerus fixus**

De Ad Facility Management is van start gegaan en de Ad's Zorg en Technologie en ICT hebben de Toets Nieuwe Opleiding van de NVAO doorlopen. Met zes collega hogescholen is in 2016 verder invulling en uitwerking gegeven aan de samenwerking bij het verder op de kaart zetten van de Ad.

In het licht van de ontwikkelingen in het werkveld en teruglopende studentenaantallen is de numerus fixus niet meer van toepassing op de bacheloropleidingen Verpleegkunde en Fysiotherapie.

### **Doorstroom mbo-hbo**

In de Educatieve Agenda Limburg en de strategische agenda van het ministerie van OCW krijgt het bevorderen van de doorstroom tussen mbo en hbo een hoge notering. Samen met de omliggende roc's (Leeuwenborgh, Arcus College en Gilde Opleidingen) wordt daarom, vanuit samenwerkingsovereenkomsten en op basis van bewezen effecten, gewerkt aan een programmatische aanpak van de doorstroom.

In 2016 zijn diverse opleidingsactiviteiten georganiseerd voor mbo-studenten, zoals de ontwikkeling van modules voor keuzedelen, voorlichting, Ad's en doorstroomprogramma's. Zes faculteiten (Sociale Studies en Educatie, Bèta Sciences and Technology, Hotel en Facility Management, Gezondheidszorg, ICT en Commercieel en Financieel Management) organiseerden doorstroomprogramma's voor een scala aan opleidingen.

## 2.1.2 Onderwijskwaliteit

Zuyd stuurt op kwaliteit van onderwijs via het kader Zuydkwaliteit. Iedere opleiding dient permanent accreditatiewaardig te zijn, te voldoen aan wet- en regelgeving en de uitgangspunten van de onderwijsvisie van Zuyd te realiseren in het curriculum. Deze uitgangspunten zijn: praktijkgerichte leeromgeving, verbinding onderzoek met onderwijs en leren in communities.

### **Interne audits**

Zuyd monitort de accreditatiewaardigheid van haar opleidingen met behulp van interne audits. In geval van accreditatierisico's krijgt de betreffende opleiding 'risicogerichte aandacht' waarbij het verbeterproces wordt gemonitord (en waar nodig ondersteund) en het resultaat wordt beoordeeld in een daaropvolgende audit.

Vijf opleidingen kregen een full audit<sup>1</sup>. Twee van de vijf opleidingen scoorden op alle standaarden voldoende. Eén opleiding scoorde onvoldoende op de standaarden 'programma – inhoud' en 'gerealiseerd eindniveau', hetgeen heeft geleid tot afspraken over de nodige verbeteringen. Twee opleidingen kregen een aanvullende opdracht op een standaard; de overige standaarden scoorden voldoende.

Acht opleidingen kregen risicogerichte aandacht. De monitoring in de risicogerichte aandacht laat zien dat opleidingen op de goede weg zijn ten aanzien van hun verbeterpunten. Zo heeft de risicogerichte aandacht bij de opleiding Commercieel Management geleid tot een positieve heraccreditering in het voorjaar 2016.

### **Visitaties**

In 2016 hebben vier opleidingen met een positief resultaat het visitatieproces doorlopen. Het betreft de bacheloropleidingen: Docent Muziek, Muziek, Creatieve Therapie en Engineering. Het overall eindoordeel over de muziekopleidingen was goed en over de opleidingen Creatieve Therapie en Engineering voldoende. De opleidingen master Facility and Real Estate Management en bachelor Applied Sciences hebben ook een visitatie doorlopen en zijn in afwachting van het rapport.

### **Instellingstoets Kwaliteitszorg**

De Instellingstoets Kwaliteitszorg is uitgevoerd in november 2015. In april 2016 heeft Zuyd het definitieve positieve besluit ontvangen. Het panel was lovend over de resultaten en gaf daarnaast enkele aanbevelingen. De aanbevelingen van het panel richten zich onder andere op het verbreden van de onderwijsvisie, het aanbrengen van meer focus in sturing van faculteiten en het ontwikkelen van kaders om de visie op internationalisering beter te kunnen vertalen in de faculteiten en opleidingen. In 2016 zijn diverse verbeteracties in gang gezet, waaronder internationalisering, een verbrede rapportage over de stand van de kwaliteit van alle opleidingen.

<sup>1</sup> In een full audit vindt een beoordeling van een opleiding plaats op alle NVAO standaarden.



### **Kwaliteitsborging examencommissies**

In 2016 heeft het Beraad van Voorzitters van Examencommissies actuele ontwikkelingen in het onderwijs, veranderde wet- en regelgeving en wijzigingen in beleidsmaatregelen van Zuyd besproken en geëvalueerd op effecten daarvan voor het functioneren van examencommissies. Alle examencommissies hebben verslag gedaan over hun werkzaamheden in studiejaar 2015-2016.

Ten opzichte van 2015 hebben de examencommissies aantoonbaar geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering ten aanzien van toetsen en examineren. Ook is een duidelijk positief effect zichtbaar van de BKE/SKE cursussen van Zuyd. De opgedane kennis en kunde verspreidt zich als een olievlek binnen de opleidingen.

Examencommissies geven meer aandacht aan beleidsontwikkeling naast de operationele borging van kwaliteit van het onderwijs. De eerste positieve ervaringen met betrekking tot het inrichten van gezamenlijke examencommissies met opleidingskamers per faculteit zijn inmiddels opgedaan. Naast de faculteit van de Kunsten en een aantal opleidingen uit het economisch domein, overweegt ook de faculteit Gezondheidszorg in 2017 te starten met het traject voor een gezamenlijke examencommissie.

Naar aanleiding van het jaarlijks gesprek tussen voorzitters en de portefeuillehouder van het CvB, de jaarverslagen van examencommissies, en de bijeenkomsten van het Beraad van voorzitters van examencommissies zijn verbeteracties geformuleerd ten aanzien van het effectief doorlopen van de eigen verbetercyclus. Bewustwording van de rolverdeling tussen enerzijds het management en anderzijds de examencommissies krijgt daarbij specifieke aandacht. De (operationele) verbeter- en actiepunten zijn in beeld gebracht en er zijn keuzes gemaakt ten aanzien van de prioriteiten voor Zuyd. Ook heeft elke examencommissie een extern lid die met een kritische blik van buiten naar de procedurele en inhoudelijke activiteiten op het gebied van toetsen en beoordelen meekijkt.

### **Toetsing en examinering**

Zuyd kent een centraal kader voor toetsbeleid: het 'Toetskompas'. Het kompas beoogt opleidingen te ondersteunen bij het opstellen en herzien van hun eigen toetsbeleid. Het Toetskompas wordt stapsgewijs toegepast: opleidingen die toe zijn aan een herziening van hun toetsplan doen dit aan de hand van het kompas. In 2016 is het Toetskompas bij een drietal opleidingen geïmplementeerd. Deze opleidingen werden begeleid door een lid van het lectoraat Professioneel Beoordelen en namen deel aan het onderzoek om informatie te verkrijgen over de bevorderende factoren en belemmerende factoren bij de toepassing van het Toetskompas op het toetsbeleid op opleidingsniveau. Deze informatie kan helpen bij de toekomstige implementatie bij andere opleidingen en om het kompas zo nodig bij te stellen op basis van praktijkervaringen.

### **Pilot BKE/SKE**

Vorig verslagjaar is Zuyd gestart met het project Basis Kwalificatie Examinering en Senior Kwalificatie Examinering. Het doel van het project is om in de vorm van een pilot een professionalisering- en certificatie-traject te ontwerpen dat de toetsbekwaamheid van docenten versterkt en de toetskwaliteit van opleidingen verbetert. Deze pilot is in 2016 verlengd. In studiejaar 2015-2016 namen veertig docenten deel.

### **Externe validering examenkwaliteit**

Zuydbreed constateren we dat opleidingen het principe van 'vreemde ogen dwingen' als een vanzelfsprekendheid leren toepassen in de diverse fasen van de toetscyclus. De BKE/SKE cursus die door diverse docenten is gevolgd, heeft als katalysator gewerkt in het kwaliteitsbewustzijn. Samenwerken met collega's van andere hogescholen begint op gang te komen. Vanaf 2015 participeert Zuyd in diverse landelijk brede pilots en hogeschoolpilots rond externe validering van examenkwaliteit. De Vereniging Hogescholen evalueert de opbrengsten van de landelijke brede en hogeschoolpilots en komt voorjaar 2017 met de resultaten.

### Internationalisering

Mede dankzij de ligging van onze regio in Europa is internationalisering voor Zuyd vanzelfsprekend en één van de speerpunten van beleid. Jaarlijks maakt Zuyd extra middelen vrij waarmee faculteiten hun internationaliseringsstrategie binnen hun curricula en onderzoeksdomeinen kunnen vormgeven. De wijze waarop internationalisering vorm krijgt, varieert naar gelang het werkveld. Internationalisering is vergaand doorgevoerd bij de Engelstalige opleidingen van International Business, European Studies, de Hotelmanagement School en de Kunstenopleidingen. De opleidingen International Business en European Studies beschikken over een bijzonder kenmerk internationalisering. De bachelor Muziek heeft in 2016 een positief advies gekregen en verwacht het bijzonder kenmerk op korte termijn te verkrijgen. Naast de structurele inbedding van internationalisering in curricula (waaronder buitenlandse stages) vonden er in 2016 tal van internationaliseringsinitiatieven plaats, zoals de ontwikkeling van vluchtelingenbeleid, het extra curriculaire taalonderwijs om internationalisering van curricula te bevorderen, The Loop Maastricht, workshops over internationalisering en het project Global Minds met de door Zuyd ontwikkelde Global Mind Monitor. Vele internationaliseringsinitiatieven en projecten binnen Zuyd geven aan dat het animo groot is. Tegelijkertijd is er een grote behoefte aan een meer effectieve én gezamenlijke aanpak binnen Zuyd. Een actualisering van de visie op internationalisering is voorzien voor 2017.

### 2.1.3 Prestatieafspraken en voorinvesteringen onderwijskwaliteit

Tabel 2.1 Realisatie prestatieafspraken

| Indicator   | Nulmeting      | Doelstelling     | Realisatie    |
|---|----------------|------------------|---------------|
| <b>Studiesucces</b>   |                |                  |               |
| 1. Uitval propedeuse eerste jaar (uit de instelling)        | 22%            | ≤ 22%            | 23,8%         |
| 2. Switch in eerste jaar binnen instelling                  | 8%             | ≤ 10%            | 8,2%          |
| 3. Rendement bacheloropleidingen                            | 72,5%          | ≥ 74%            | 68,3%         |
| <b>Kwaliteit</b>  |                |                  |               |
| 4. Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen (NSE) | 3,8            | ≥ 3,8            | 3,8           |
| <b>Maatregelen</b>  |                |                  |               |
| 5. Aantal bacheloropleidingen met minder dan 12 klokuren    | 10             | 0                | 0             |
| 6. Opleidingsniveau personeel: % masters (incl. Kunsten)    | 51%            | ≥ 60%            | 63%           |
| 7. Opleidingsniveau personeel: % PhD (incl. Kunsten)        | 6%             | 8%               | 9%            |
| 8. Verhouding OP/OOP in fte's                               | 61/39 (= 1,56) | ≥ 64/36 (= 1,78) | 65/35 (=1,86) |

De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek heeft in 2016 positief geoordeeld over de resultaten die Zuyd heeft behaald ten aanzien van de aspecten 'kwaliteit en excellentie', en 'maatregelen'. Ondanks het feit dat met de realisatie op 'uitval' en 'rendement' de doelstellingen niet zijn gehaald, was het oordeel van de reviewcommissie op 'studiesucces' ook positief. Dit oordeel is tot stand gekomen doordat de commissie de realisatie in een breder perspectief heeft bekeken.

De minister heeft vervolgens een positief besluit genomen over de behaalde resultaten. Dit betekent dat voor 2017 de financiën conform besluit prestatiebekostiging gecontinueerd worden en dat er € 1 miljoen voor EIZT in 2017 wordt toegekend.

Ook voor Centre of Expertise CHILL (Chemelot Innovation en Learning Labs) zijn voor 2017 aanvullende middelen beschikbaar gesteld. Veel waardering heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs ten slotte geuit voor de realisatie van de ambitie van Zuyd op het gebied van valorisatie, onder meer met betrekking tot het ondernemerschapsonderwijs.

## 2.2 Onderzoek

Begin 2016 is de Nota onderzoeksbeleid Zuyd vastgesteld. Deze nota beschrijft het onderzoeksbeleid van Zuyd in termen van missie, visie, doelen, positie in de regio, lectoraten, zwaartepunten en kwaliteit van onderzoek. In de kern kent het onderzoeksbeleid drie doelen: het onderzoek van Zuyd draagt bij aan (1) de professionalisering van studenten en docenten, (2) de ontwikkelingen in het kennisdomein en (3) de vraagstukken in de regio.

### 2.2.1 Lectoratenportfolio

Zuyd had in 2016 26 lectoraten en 6 bijzondere lectoraten (bijlage 7). Zuydbreed betekent dit dat er momenteel een goede spreiding is van lectoraten over alle faculteiten. Elke faculteit beschikt over minimaal twee lectoraten, conform het vastgestelde onderzoeksbeleid. In 2016 zijn de volgende lectoraten gestart: Ondersteunende Technologie in de Zorg (als opvolger van Technologie in de Zorg), Wijkgerichte Zorg, Voeding, leefstijl en bewegen, Technologie Ondersteund Leren, en het bijzonder lectoraat Nanostructured Materials. Daarnaast is Zorg op afstand als eigen lectoraat begonnen.

De lectoraten Professionalisering van het Onderwijs, Professioneel Beoordelen, Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken, Kennisontwikkeling Vaktherapieën, Technologie in de Zorg (nu Ondersteunende Technologie in de Zorg), Innovatief Ondernemen en Gastronomy zijn verlengd.

Binnen het lectoraat Data Intelligence worden lectoraten op het terrein van Data Analytics en Internet of Everything voorbereid.

### 2.2.2 Kwaliteit van onderzoek

#### **Visitaties**

In 2016 hebben externe visitaties plaatsgevonden bij het lectoraat Professioneel Beoordelen, Material Sciences, Recht in Europa, Gastronomy, en Technology Driven Art. Alle visitaties zijn met positief resultaat afgesloten.

### Financiering onderzoek

In 2016 hebben wij totaal € 9,6 miljoen aan onderzoek besteed (inclusief middelen voor valorisatie). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de herkomst van de onderzoeksgelden in 2016.

**Tabel 2.2** Financiering onderzoek

| Herkomst      | Omschrijving   | Bedrag (M€) |
|---------------|--|-------------|
| 1e geldstroom | Middelen vanuit de reguliere bekostiging                 | 6.571       |
| 2e geldstroom | Middelen verkregen door subsidies (zoals RAAK/NWO/ZonMW) | 2.474       |
| 3e geldstroom | Middelen verkregen via contracten met een opdrachtgever  | 0.265       |
| 4e geldstroom | Alle overige verkregen middelen                          | 0.298       |
| Totaal        |  | 9.608       |

In 2016 heeft Zuyd ook weer sterk ingezet op het verwerven van subsidie ten behoeve van de financiering van met name het doen van praktijkgericht onderzoek en het versterken van praktijkgericht onderzoek. In totaal heeft Zuyd 81 aanvragen ingediend. Hiervan zijn er 31 goedgekeurd en 20 nog in behandeling. De meeste aanvragen zijn ingediend in nationale programma's.

In de voor Zuyd belangrijke regelingen van Regieorgaan SIA zijn in 2016 23 aanvragen ingediend. Naast RAAK PRO, RAAK MKB en Publiek is Zuyd ook betrokken bij aanvragen in het kader van Top-Up, Kiemregeling 21st century skills, Take off, Platform regelingen en Smart Culture-Kunst en Cultuur-Embedded Research. Van de ingediende aanvragen zijn er zes goedgekeurd en acht in behandeling. Overall kan gesteld worden dat de score van Zuyd met betrekking tot toekenningen in deze lijn goed is. Alleen de score van de RAAK Publiek bleef achter bij de scores van 2015.

Ook in het programma van ZonMW is Zuyd succesvol geweest. Zeven van de dertien ingediende projecten zijn goedgekeurd.

In het kader van Europese subsidieverwerving is Zuyd afgelopen jaar betrokken geweest bij twintig aanvragen. Hiervan zijn er vier goedgekeurd en zes nog in behandeling.

### 2.2.3 Resultaten van onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek draagt bij aan:

- de ontwikkeling van onderwijs en professionalisering van docenten.
- de beroepspraktijk en de samenleving.
- de kennisontwikkeling in het betreffende kennisdomein.

De lectoren rapporteren in hun jaarverslagen over de resultaten van het praktijkgericht onderzoek in hun lectoraat. De diversiteit van onderzoeksresultaten is groot en passend bij de veelheid aan gebieden waarin Zuyd actief is.

#### Onderwijs en professionalisering van docenten

De lectoren en kenniskringleden zijn binnen Zuyd medeverantwoordelijk voor de verbinding van het praktijkgerichte onderzoek met het onderwijs. Resultaten die voortkomen uit het onderzoek werden in 2016 op uiteenlopende wijzen ingebracht in de curricula. Van het verzorgen van colleges of minoren en deelname van studenten aan promotieonderzoek tot het volledig integreren van onderzoek en onderwijs in communities of practice. Voor de inzet van onderzoek en het onderwijs was er intern en extern veel waardering. Zo betreft Spirit of Youth van het lectoraat Sociale Integratie studenten in de modules 'verdiepende inhoud jeugdzorgwerkers' door hen ervaringen op te laten doen in de



beroepspraktijk. Op die manier worden ze bewust gemaakt van de complexe vraagstukken waar ze in de toekomst te maken zullen krijgen. Spirit of Youth verbindt daarbij onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk op één plek. Bij het lectoraat Kennisontwikkeling Vaktherapieën hebben meer dan dertig studenten onderzoek voor hun bachelor of master thesis verricht binnen onderzoeklijnen van het lectoraat. Het onderzoek van lectoraten droeg niet alleen bij aan de ontwikkeling van het onderwijs en de studenten, maar ook aan de professionalisering van docenten. Naast de kenniskringleden worden ook andere docenten door de lectoraten ondersteund in het ontwikkelen van hun onderzoeksvaardigheden en de toepassing daarvan in de curricula. Maar ook in bredere zin ondersteunen lectoraten bij de verdere professionalisering van docenten. Zo werkt het lectoraat Midwifery mee aan het ontwikkelen van competenties bij docenten met betrekking tot 'blended learning' en werd er door Sociale Integratie een cursus 'begeleiden van onderzoek van studenten' ontwikkeld. Het lectoraat Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken fungeert als trekker in diverse interprofessionele onderwijsinitiatieven waarbij verschillende faculteiten zijn betrokken. Deze trajecten zijn onder andere gericht op wijkgerichte samenwerking, duurzaam wonen en meten in de zorg.

### **Beroepspraktijk en samenleving**

Naast de betekenis van het onderzoek voor de vernieuwingen binnenshuis bij Zuyd, droeg onderzoek bij aan ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Zo vonden er bijvoorbeeld lezingen plaats over de resultaten van onderzoek en werden adviezen gegeven aan bedrijven, instellingen en overheden. Zo werd de 3C(Triple-C) methodiek ontwikkeld door het lectoraat International Relations Management om organisaties inzicht te geven in de kwaliteit van hun schriftelijke communicatie. Het lectoraat Facility Management ontwikkelde een innovatieve wijze van aanbesteden gebaseerd op Best Value gedachtegoed. Deze methode wordt nu gebruikt door diverse zorginstellingen en onderwijsorganisaties in de regio.

### **Kennisontwikkeling**

Het onderzoek droeg uiteraard ook bij aan de kennisontwikkeling in de onderzoeksdomeinen van de lectoraten. Naast promotieonderzoeken, boeken of boekbijdragen verscheen er een groot aantal wetenschappelijke of vakpublicaties. Lectors werden verder gevraagd in adviesraden deel te nemen en maken deel uit van beoordelingscommissies voor onderzoeksprojecten. Lectors en hun kenniskringleden werden regelmatig gevraagd te spreken op nationale en internationale congressen voor vakgenoten of deze te organiseren.

Daarnaast kent Zuyd drie centrale onderwijslectoraten: het lectoraat Professioneel Beoordelen, het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs en het lectoraat Technologie Ondersteund Leren. In 2016 zijn deze lectoraten gestart met het ontwikkelen van een Zuydbreed basismodel en het inrichten van een Zuyd Onderwijskundige Expertise Community.

## **2.3 Zwaartepuntvorming, profilering en valorisatie**

### **2.3.1 Zwaartepunten**

Zuyd Hogeschool draagt bij aan de beleidsagenda van Limburg en de Euregio Maas-Rijn. Hiertoe heeft Zuyd al sinds 2008 drie zwaartepunten in het onderwijs en onderzoek aangewezen: innovatieve zorg & technologie, transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving en life science & materials. Een zwaartepunt wordt erkend als kennisbron voor partners in de regio, heeft voldoende massa om de agenda te bepalen, kent een uitvoeringsprogramma en heeft een of meer sterke partners in het werkveld. Sinds 2014 draagt Zuyd ook bij aan het Kennis-As programma Business Intelligence & Smart Services (BISS) dat een plek heeft op de Smart Services Campus in Heerlen.

### **Innovatieve zorg en technologie**

Dit zwaartepunt is georganiseerd in het Expertisecentrum voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) en heeft als missie het fundamenteel bijdragen aan een toekomstbestendige zorg via innovatieve zorg- en technologieconcepten. Langs vijf programmalijnen wordt gewerkt aan voornoemde missie: (1) zorg en monitoring op afstand, (2) zorgrobotica en ondersteunende technologie, (3) wijkgerichte zorg en samenwerking, (4) meten in de zorg en (5) stimuleren van een gezonde, actieve leefstijl.

In 2016 heeft een positieve review plaatsgevonden door het ministerie van OCW. EIZT is inmiddels uitgegroeid tot een netwerk met een groot aantal betrokken partners op het gebied van innovatieve zorg en technologie en een totale jaarlijkse 'omzet' van ruim vier miljoen euro.

Door EIZT zijn inmiddels zeventig R&D-projecten uitgevoerd of nog in uitvoering, zijn diverse living labs/proeftuinen ingericht of in ontwikkeling, zijn innovaties geïmplementeerd, zijn nieuwe opleidingen tot stand gekomen en zijn tal van netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Op het gebied van onderwijsinnovatie zijn in het studiejaar 2015-2016 onder meer twee nieuwe masteropleidingen gestart, te weten de master Innovation in Complex Care en de master Care and Technology.

### **Transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving**

Het Centre of Expertise New Energie, Built Environment and Renewables (NEBER) is ingebed in een regionaal kennis- en innovatieprogramma Building Integrated High Tech Systems (BIHTS). NEBER initieert en realiseert projecten gericht op de toepassing van nieuwe duurzame materialen en energiesystemen in de bouw. NEBER onderhoudt een breed netwerk met participatie van overheid, bedrijfsleven en andere kennisinstellingen. NEBER voert samen met groepen studenten en verschillende consortia van (mkb) bedrijven een groot aantal projecten uit, gericht op verduurzaming van de gebouwde omgeving. NEBER is per 31 augustus 2016 losgekoppeld van Zuyd en opgegaan in het Centre of Expertise S-Built.

Vanaf januari 2016 is S-Built als Centre of Expertise van start gegaan waarbij er doorgebouwd wordt op de activiteiten van NEBER, Incubator E en het Testlab. Tevens heeft S-Built de exploitatie van de Wijk van Morgen op zich genomen. In 2016 is gestart met het programma Jong Ondernemen op de Wijk van Morgen en zijn er zo'n 120 studenten vanuit Zuyd wekelijks te gast op de Wijk van Morgen. De Wijk van Morgen speelt als applicatie-campus een cruciale rol in de test-, monitoring- en demonstratiefase van projecten. Onder de IBA Academy/Labor paraplu wordt er gewerkt aan de realisatie van IBA Labor op Avantis op en naast de Wijk van Morgen. Er worden nieuwe projecten naar Avantis gehaald die zich richten op circulair bouwen en het hergebruik van materialen. Op het gebied van onderwijsvernieuwing zijn eveneens projecten opgestart. Zo is samen met Gilde Opleidingen en LVO een nieuwe geïntegreerde leerweg ontwikkeld voor herpositionering van het onderwijs in de gebouwde omgeving onder de naam 'leefbare wijken in Limburg'.

### **Life science and materials**

Het Centre of Expertise CHILL is een combinatie van het landelijke Centre of Expertise (hbo) en het Centre voor Innovatief Vakmanschap (mbo) op het gebied van chemie. CHILL stelt een innovatieve leer-, werk- en onderzoeksomgeving beschikbaar waar bedrijven (van start-up tot multinational) en kennisinstellingen (van mbo tot wo) samenwerken aan de ontwikkeling van kennis en nieuwe producten. CHILL bestaat inmiddels vijf jaar. In die periode heeft de focus met name gelegen op de uitwerking van het basisconcept, de omschakeling van idee naar operatie en op de inmiddels duidelijke resultaten en toegevoegde waarde. De aansluiting en samenwerking met onderwijspartners krijgt steeds meer vorm. Inmiddels kent CHILL een gestage toestroom van studenten en docenten

vanuit het mbo en hbo. Ze werken in een leerwerkomgeving die qua fysieke omvang en inhoudelijke kwaliteit hele goede mogelijkheden biedt voor hoogwaardige scholing. Naast studenten chemie hebben ook studenten vanuit International Business, People and Business Management, Commercieel Management en Communicatie hun weg naar CHILL gevonden. De verbindingen met relevante lectoraten van Zuyd zijn versterkt. CHILL heeft op Europees, landelijk en regionaal niveau haar positie verder versterkt. Bij besprekingen die de Brightlands Chemelot Campus in Brussel heeft, wordt CHILL met enige regelmaat als voorbeeld genoemd van vooruitstrevend onderwijs. Landelijk gezien behoort CHILL bij de twee meest succesvolle expertisecentra van Nederland.

## 2.3.2 Programma's Kennis-As Limburg

### **Business Intelligence & Smart Services (BISS)**

In het studiejaar 2015-2016 is de vorming van een vierde Brightlandscampus gelieerd aan het APG in Heerlen gestart. Begonnen vanuit het financieel-economisch domein en de ICT-disciplines (big data) neemt het programma in omvang toe met verbindingen naar health en care (LIME) en naar de ontwikkelingen binnen de gebouwde omgeving. Zuyd werkt in het Kennis-As programma BISS samen met de Universiteit Maastricht, de Open Universiteit en een groot aantal bedrijven, gefaciliteerd door de Provincie Limburg. De lectoraten Data Intelligence, Optimalisatie Kennisintensieve bedrijfsprocessen, Datavisualisatie en International Relationship management werken een deel van hun aanstelling bij BISS.

Naast de directe investeringen in BISS helpt Zuyd actief mee aan het opzetten ervan. Zo participeert het facilitair bedrijf van Zuyd in de inrichting van de ICT infrastructuur van de Campus en is BISS tijdelijk gehuisvest bij de faculteit ICT.

### **Educatieve Agenda Limburg**

De Educatieve Agenda Limburg (EAL) beoogt door middel van verschillende doorbraakprojecten, zoals 'een goede start voor leraren in het basisonderwijs' het onderwijs in Limburg een extra impuls te geven. De EAL heeft inmiddels commitment van 65% van de Limburgse po-scholen en 100% in de andere onderwijssectoren. Er zijn inmiddels 15 zogenoemde micro-projecten gehonoreerd.

### **LIME**

Het grootschalige ontwikkelingsprogramma Limburg Meet (LIME) op het gebied van meten in de zorg is op 8 juli 2016 goedgekeurd door Provinciale Staten. Het vitaal houden van de inwoners in combinatie van het betaalbaar en toegankelijk houden van de zorg is het doel. LIME is het eerste Kennis-As project waarvan Zuyd penvoerder is.

Een van de kenmerken van LIME is dat expertise van zorginstellingen, eindgebruikers, bedrijfsleven en kennisinstellingen samengebracht wordt om verbeterde producten en processen te creëren, door te ontwikkelen en toe te passen in de praktijk. Te denken valt verder aan de doorontwikkeling en betere toepassing van allerlei soorten nieuwe wearables -draagbare apparaten- met nieuwe technische sensoren.

### **ITEM**

Het lectoraat Sociale Integratie en het lectoraat Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten zijn in 2016 gestart met een tweetal projecten in ITEM: Legitimering van de sociaal werker in de verzorgingsstaat en Productieve Grenzen: Artistiek onderzoek naar alledaagse grenspraktijken in de Euregio. Het project richt zich op het begrijpen en inzetten van de rol van cultuur/community art in het verbeteren van het leefklimaat in stedelijke grensomgevingen met economische uitdagingen. En is gestart in samenwerking met de theaters 'Het Laagland' (Sittard) en 'Het Nieuw Stedelijk' (Hasselt).

### **THOES**

In 2016 is onderzocht of en onder welke voorwaarden een programma, gericht op de toekomst van wonen, zorg en welzijn, opgestart kan worden. Besloten is om geen programma te ontwikkelen maar zoveel mogelijk aan te sluiten bij lopende projecten.

### 2.3.3 Valorisatie en Ondernemerschapsonderwijs

Het ondernemerschapsonderwijs dat binnen het Valorisatieprogramma Zuid-Limburg 'Ondernemen met Kennis' is ontwikkeld, is geborgd in de curricula van de verschillende opleidingen en faculteiten. Daarnaast is in het studiejaar 2015-2016 opnieuw de YEZ-Award georganiseerd en loopt in het studiejaar 2016-2017 de 3e editie hiervan. De YEZ-Award is een extra curriculair programma in competitieverband waarin studenten zich ontwikkelen tot startende ondernemers.

Het evenement Kennis in Bedrijf in Sittard stond ook in het teken van ondernemerschap en werd georganiseerd door de faculteiten Commercieel en Financieel Management en Management en Recht. Doel van de dag was om het belang van ondernemerschap uit te dragen naar het omringende bedrijfsleven in de (Eu)regio, contacten van onze studenten met het bedrijfsleven in die omgeving te stimuleren en bij te dragen aan het valoriseren van onze kennis op ondernemerschapsg gebied. De dag was een groot succes met circa 750 unieke bezoekers waarvan circa 500 studenten, 150 bedrijven en 100 docenten.

In september zijn twee leegstaande winkelpanden in Sittard in gebruik genomen door de faculteiten Commercieel en Financieel Management en Management en Recht waarin activiteiten voor en door studenten georganiseerd worden op het gebied van ondernemerschap en innovatie en waarin ze zullen samenwerken met onderzoekers en ondernemers. De Brightlands Innovation Factory is één van de partners waarmee samengewerkt wordt.

In 2016 is een start gemaakt met het valorisatiebeleidsplan dat antwoord zal geven op de vraag 'Hoe wil Zuyd de valorisatie duurzaam inbedden in haar organisatie?'. Het inbedden zal plaatsvinden door aan te haken bij de strategie en onderwijsvisie van Zuyd en er zal geput worden uit de ervaringen van de businessdevelopers die momenteel werkzaam zijn bij de diverse expertisecentra.







# Studenten

Bij Zuyd worden jonge mensen opgeleid tot gewilde professionals die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Het studentenbeleid is leidend bij het realiseren van deze belofte. Dit beleid kent vier doelen:

- bijdragen aan een bewuste studiekeuze, de juiste student op de juiste plek;
- faciliteren van volwaardige en actieve deelname aan het onderwijs;
- bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de student door deelname aan activiteiten binnen en buiten Zuyd;
- studenten uitnodigen om als volwaardige partners actief te participeren in de community van Zuyd.

## 3.1 Kengetallen studenten

Tabel 3.1 Studentenaantallen

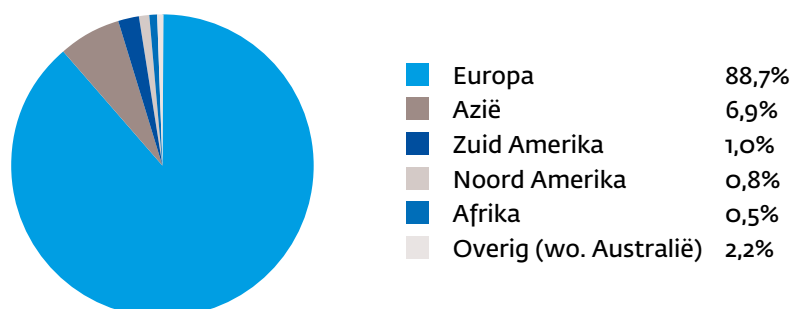
| Jaar (per 1 oktober)             | 2014   | 2015   | 2016   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| Studentenaantallen               | 14.494 | 14.071 | 13.818 |
| Aandeel internationale studenten | 11,0%  | 11,0%  | 10,7%  |

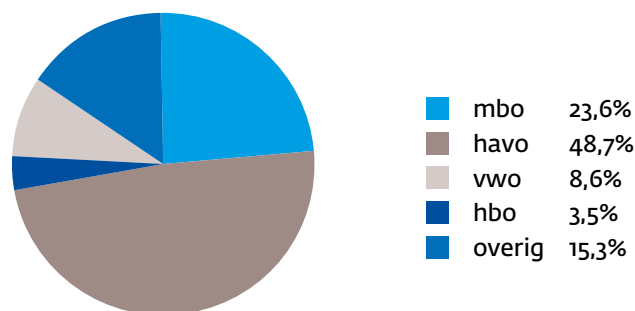
| Studiejaar            | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017       |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------------|
| Instroom              | 4.672     | 4.269     | 4.549           |
| Aantal afgestudeerden | 2.712     | 2.711     | Nog niet bekend |

Het studentenaantal nam in 2016 met 1,8% af ten opzichte van de teldatum in 2015. Deze daling is wel minder sterk dan zowel de eerdere prognose (1,2 procentpunt) als de daling in het voorgaande jaar. Het aandeel internationale studenten blijft procentueel gezien op nagenoeg hetzelfde niveau als voorgaande jaren. Ook de instroom (samenstelling) van studenten op basis van vooropleiding is relatief gezien vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van eerdere jaren.

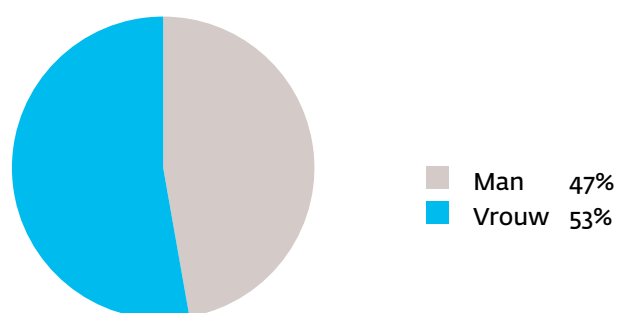
Figuur 3.1 Internationale instroom



**Figuur 3.2 Instroom studenten op basis van vooropleiding**



**Figuur 3.3 Verhouding man/vrouw studenten**



### Studenttevredenheid

De respons van Zuyd voor de Nationale Studenten Enquête (NSE) ligt in 2016 met 45,0% hoger dan het landelijk gemiddelde van 42,8%. Volgens deze enquête geven studenten Zuyd een algemene tevredenheidsscore van 3,87 op een 5-puntsschaal. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2015 (3,84). Zuyd laat de afgelopen jaren een stabiele score zien van rond de 3,8. Studenten zijn Zuydbreed het meest tevreden over hun stage-ervaring en het minst tevreden over de tijdige communicatie over (wijzigingen in) roosters. Op dit onderwerp was ook de grootste daling te zien. Deze geringe tevredenheid over de roosters kwam niet onverwacht, omdat gewerkt is aan de verbetering van de roosterprocessen en dit in 2016 nog niet afgerond was. De grootste stijging in tevredenheid is te zien op NSE-items voor internationale studenten. Het gaat hierbij om de hulp die internationale studenten van hun opleiding ervaren bij praktische zaken rond studeren in Nederland en bij het integreren.

## 3.2 Aansluiting & bewuste studiekeuze

### Studiekeuzecheck

Net als voorgaande jaren bestaat de studiekeuzecheck bij Zuyd uit een digitale Zuyd vragenlijst, een contactmoment en het advies studiekeuzecheck. In 2016 waren er 5.361 geregistreerde aanmelders in Studielink. Meer dan 85% van de aankomende studenten heeft zich net als vorig jaar uiterlijk 1 mei aangemeld bij Zuyd. Dit aantal ligt ook in lijn met de landelijke cijfers van andere hogescholen. Meer dan driekwart van de aankomende studenten meldt zich aan voor één opleiding, 16% voor twee opleidingen, 6% voor meer dan twee opleidingen bij Zuyd. Meer dan 80% heeft een positief advies studiekeuzecheck ontvangen, 12% een positief advies met aandachtspunten en 8% een overig advies studiekeuzecheck.

Bijna alle opleidingen hebben deelgenomen aan de evaluatie van de studiekeuzecheck. De resultaten van de evaluatie gaven een beeld van hoe de digitale vragenlijst Zuyd, het contactmoment en het advies studiekeuzecheck binnen Zuyd werden gehanteerd. Daarnaast zijn ook de bevindingen uit de student journeys, die door medewerkers van de dienst Studentzaken zijn uitgevoerd en de landelijke bevindingen meegenomen om een aantal aanpassingen door te voeren in de regeling studiekeuzecheck voor studenten die zich hebben aangemeld voor studiejaar 2017-2018. Het persoonlijke contactmoment staat in deze nieuwe regeling nu centraal.

### **Aansluiting en een bewuste studiekeuze**

In de voorlichting voor aanstaande studenten is onderscheid gemaakt tussen de verschillende reguliere doelgroepen. Voor vwo'ers zijn aparte voorlichtingssessies over studeren aan het hbo en verkorte trajecten georganiseerd en voor havisten wordt domeinvoorlichting geïntensiveerd. In september 2016 is de app 'Studiekiezer' van Zuyd gelanceerd op de Onderwijsbeurs in Eindhoven. Deze app helpt studiekiezers te bepalen welke studie van Zuyd het beste bij hen past. Door de verbeterde registratie van bezoekers aan open dagen en meeloopdagen zijn opvolgacties per opleiding mogelijk. Ook kan elke aankomende en zittende student van Zuyd gebruik maken van het studiekeuzeadvies van de studiekeuzeadviseur. De studiekeuzeadviseur heeft in 2016 ruim tweehonderd individuele gesprekken gevoerd.

De hogescholen en roc's van Limburg, Brabant en Zeeland zijn in 2016 samen in actie gekomen voor een betere doorstroming van mbo naar hbo. Er is gewerkt aan de invulling van het keuzedeel 'Vorbereiding hbo', speciaal voor mbo-studenten die willen doorstuderen in het hoger beroepsonderwijs. Er werden sectorspecifieke casussen opgesteld en werd er gewerkt aan eenduidige examinering. Tevens is voorzien in docenthandleidingen en trainingen. Deze samenwerking is in januari 2016 bekrachtigd door het ondertekenen van een samenwerkingsconvenant door bestuurders van zeventien mbo- en vijf hbo-scholen.

## **3.3 Actieve deelname aan onderwijs**

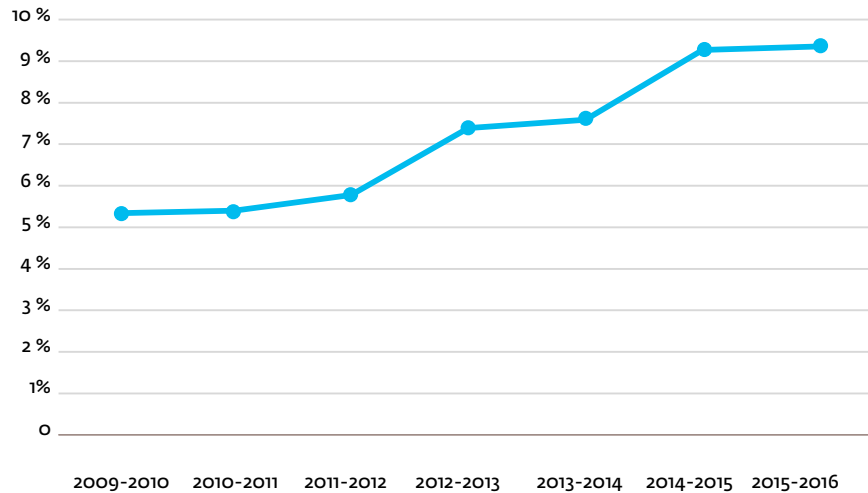
### **Studeren met een functiebeperking**

Naar aanleiding van de resultaten en aanbevelingen van het implementatietraject 2015 is besloten om het traject 'Studeren met een functiebeperking' (SMF) met een jaar te verlengen (studiejaar 2016-2017). In 2016 staat met name de borging van het thema binnen Zuyd op de agenda. Belangrijke activiteiten om deze borging te realiseren zijn:

- a. het benoemen van een aandachtsfunctionaris SMF binnen het studentendecanaat;
- b. de opzet van een actief netwerk studeren met een functiebeperking voor medewerkers;
- c. oprichting platform voor en door studenten met een functiebeperking; een fysiek platform inrichten en fysieke bijeenkomsten organiseren;
- d. uitvoering audits studeren met een functiebeperking bij faculteiten;
- e. aanbieden van vijftien trainingen voor medewerkers en vier trainingen dyslexie voor studenten in samenwerking met opleiding Logopedie.

Sinds 2009 is een stijgende lijn te ontdekken in het aantal eerstejaars studenten dat zich meldt met een functiebeperking. In de NSE van 2016 heeft Zuyd op het gebied van studeren met een functiebeperking gemiddeld gescoord. Een verklaring hiervoor is, dat in 2015 de focus meer lag op de invoering van de regeling en procedure. Vanaf 2016 is deze focus verlegd naar de student en de medewerkers via de audits en professionaliseringsaanbod. Hiermee wil en kan Zuyd op een bij deze tijd passende manier ontwikkelen en inspelen op het onderwijs en de begeleiding die de studenten met een functiebeperking nodig hebben.

**Grafiek 3.1** Percentage instroom studenten met een functiebeperking t.o.v. instroom per studiejaar

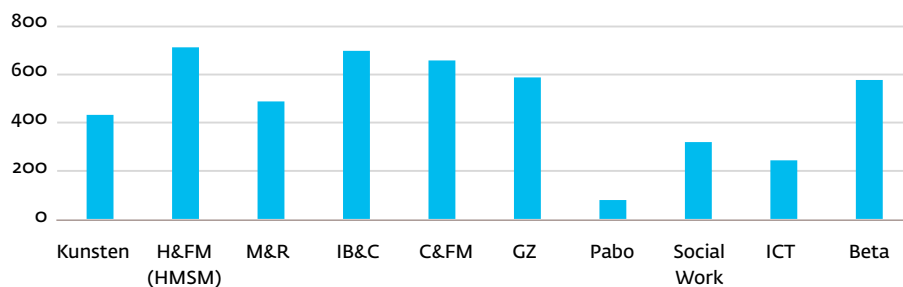


### Ondersteuning studenten

Actueel thema binnen het studentendecanaat in 2016 was naast SMF onder andere het adviseren van studenten over de aanpassing van de Regeling Studietoelagen.

Het jaar 2016 was het eerste volledige jaar dat voor alle studenten van Zuyd psychologische hulp beschikbaar was. Gemiddeld voerden de psychologen na een intake vier gesprekken van circa 60 minuten per student. Daarnaast is door de psychologen een suïcideprotocol ontwikkeld. Ten behoeve van de implementatie daarvan hebben alle studentendecanen een training gevolgd voor het herkennen van en adequaat reageren op signalen die kunnen wijzen op gedachten aan suïcide.

**Grafiek 3.2** Aantal gesprekken decanen 2016





### Financiële steun studenten

In 2016 is de Regeling Financiële Steun Studenten herzien. Bestaande onderdelen zijn het Profileringsfonds voor financiële steun bij studievertraging en het Noodfonds dat leningen verstrekt aan studenten in acute nood. Zuyd heeft daar in september 2016 het Stimuleringsfonds voor bestuursbeurzen aan toegevoegd, waarmee studenten gestimuleerd worden bestuurlijk actief te zijn. Mogelijke verklaringen van het nog niet benutten van het stimuleringsfonds door studenten zijn dat het stimuleringsfonds pas in de tweede helft is gestart en dat de meeste studenten pas later in het studiejaar financiële steun aanvragen. Het totaalbedrag aan financiële steun uit het Profileringsfonds is nagenoeg gelijk gebleven (+0,7%). De uitkeringen lopen niet altijd gelijk met het verslagjaar.

Tabel 3.2 Financiële steun studenten

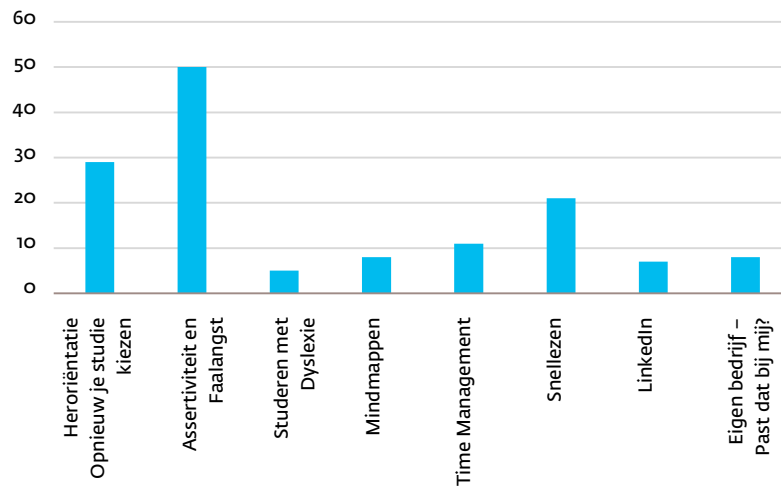
| Categorie                          | Aanvragen | Toegekend | Uitgekeerd          |           |          | Gemiddelde hoogte | Gemiddelde duur |
|------------------------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|----------|-------------------|-----------------|
|                                    |           |           | Bedrag              | EER       | Niet-EER | per maand         | in maanden      |
| <b>Profileringsfonds</b>           |           |           |                     |           |          |                   |                 |
| 1 Studenten in overmachtssituaties | 27        | 19        | € 66.265,91         | 30        | n.v.t.   | € 405,56          | 5               |
| 2 Bestuursleden                    | 29        | 12        | € 55.765,76         | 23        | n.v.t.   | € 291,31          | 8               |
| 3 Overig, bijzondere prestaties    | 0         | 0         | € 3.397,51          | 2         | 1        | € 225,02          | 6               |
| <b>Totaal</b>                      | <b>56</b> | <b>31</b> | <b>€ 125.429,18</b> | <b>55</b> | <b>1</b> |                   |                 |
| <b>Stimuleringsfonds</b>           |           |           |                     |           |          |                   |                 |
| Bestuursbeurzen                    | 0         | 0         | € 0                 | 0         | 0        |                   |                 |
| Noodfonds                          |           |           |                     |           |          |                   |                 |
| Leningen                           | 5         | 4         | € 8.356             | 4         | 0        |                   |                 |

## 3.4 Persoonlijke ontwikkeling van de student

### Studieloopbaancentrum

In 2016 is het studieloopbaancentrum (SLC) doorontwikkeld met cursussen en workshops voor studenten langs de vier lijnen: persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit, studievaardigheden en studietechnieken, studiekeuze en loopbaan & carrière. De cursussen en workshops worden afwisselend op de verschillende locaties van Zuyd in zowel het Nederlands als het Engels aangeboden en studenten betalen een eigen bijdrage voor hun deelname hieraan. Het College van Bestuur heeft samen met het studieloopbaancentrum het boekje 'Nog Slimmer' aan alle eerstejaarsstudenten laten uitreiken via hun studieloopbaanbegeleiders. Het boekje is een handige en veelgebruikte gids om snel en goed in het hoger onderwijs te studeren. Internationale studenten hebben een Engelstalige versie ontvangen.

**Grafiek 3.3** Aantal deelnemers trainingen Studieloopbaancentrum



### Studie in het buitenland

Zuyd stimuleert studenten om een deel van het onderwijs in het buitenland te volgen als bijdrage aan hun persoonlijke ontwikkeling. In het studiejaar 2015-2016 volgden 125 studenten onderwijs in het buitenland en hebben 200 studenten met een Erasmusbeurs een stage gevolgd in een Europees land. Vier studenten ontvingen een beurs van het VSB-fonds om een masterstudie in het buitenland te volgen. Daarnaast zijn er 54 Zuyd Excellence Scholarships toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie. Aan elf van hen werd tevens de Holland Scholarship toegekend. Met het programma Young Professionals Overseas (YPO) hebben 79 studenten een stage of een minortraject gevolgd in een ontwikkelingsland. In dit programma wordt in zuidelijk India, Zuid-Afrika, Zambia, Nicaragua en sinds 2016 ook Tanzania multidisciplinair en duurzaam samengewerkt in lokale projecten. Zuyd ziet YPO als een belangrijk vehikel voor internationalisering van niet alleen studenten, maar ook docenten. Om die reden worden nu ook docent-reizen gekoppeld aan YPO, waarmee docenten hun internationale en interculturele competenties kunnen vergroten.

## 3.5 Student als volwaardige partner in de community van Zuyd

### Opleidingscommissies

Alle vijfenveertig bachelor- en masterprogramma's van Zuyd hebben een opleidingscommissie, waarvan de leden zijn opgenomen in het register Opleidingscommissies. In 2016 zijn 195 studenten lid van de opleidingscommissie, waarvan 70 studenten hebben deelgenomen aan de basistraining 'jij en de opleidingscommissie'. De training is met een gemiddelde van 8,0 beoordeeld door de studenten. In 2016 is een werkgroep gestart met het treffen van voorbereidingen voor wijzigingen die voortvloeien uit de Wet versterking bestuurskracht en onder andere de bevoegdheden van de opleidingscommissies uitbreiden.

**Studentparticipatie**

Op 1 september 2016 is een groots welkomstfeest georganiseerd voor en door Zuyd studenten: 'Get in Ligne'. Hiermee is de ingebruikname van Ligne, het 15-jarig bestaan van Zuyd Hogeschool en de start van het nieuwe studiejaar op een feestelijke manier gevierd. 1400 studenten en medewerkers hebben het feest 'Get in Ligne' bezocht.

In het Zuyd Living Lab werken studenten en docenten actief en creatief samen aan oplossingen voor veelvoorkomende uitdagingen in het onderwijs. Volgens de Service Design methode werden oplossingen bedacht voor de vraagstukken 'interdisciplinair samenwerken', 'studentcommunicatie' en 'het bevorderen van motivatie van studenten door extra curriculaire activiteiten'.

In februari 2016 is de denktank 'Zuyd by Students' gestart en circa eens per maand bijeengekomen. Er zijn 17 studenten vanuit acht verschillende opleidingen uit de drie steden voor de denktank actief. De thema's die aan de orde waren, zijn studieloopbaanbegeleiding, buiten- en naschoolse activiteiten en positionering en invulling van onder andere studentenparticipatie en het studieloopbaancentrum.

4



# Medewerkers

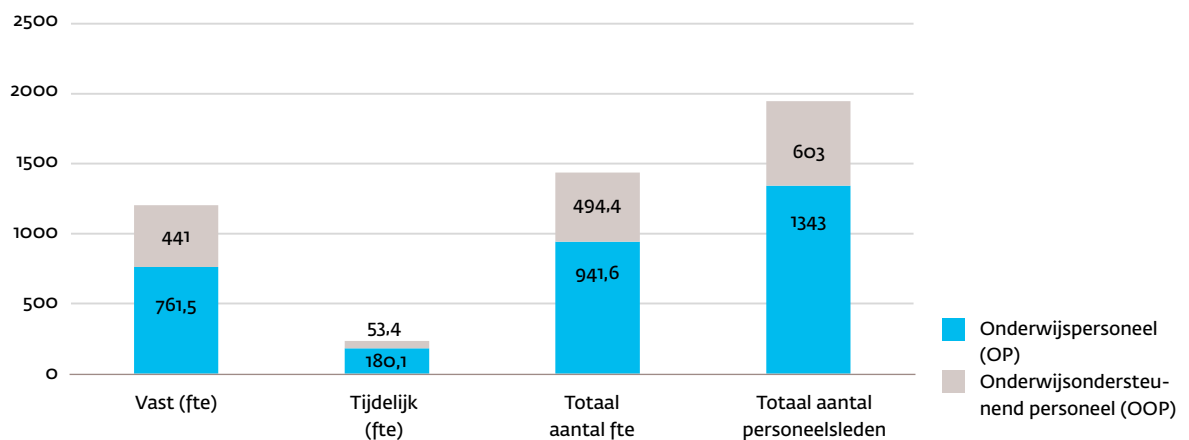
## 4.1 Kengetallen medewerkers

In 2016 werkten bij Zuyd 1.946 mensen<sup>2</sup>. Dit aantal is goed voor 1.436 fte. Dit is een lichte stijging ten opzichte van vorig verslagjaar.

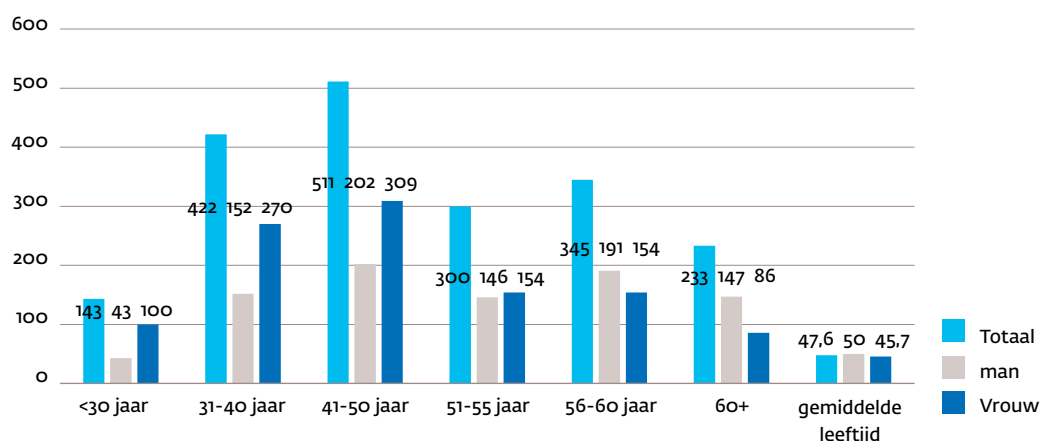
De gemiddelde leeftijd van het aantal medewerkers is onveranderd ongeveer 48 jaar. De gemiddelde leeftijd van vrouwen ligt lager (45,7) dan de gemiddelde leeftijd van mannen (50). De meeste werknemers behoren tot de leeftijdsgroep 41-50 jaar, gevolgd door de leeftijdsgroep 31-40 en 56-60 jaar.

In 2016 was het ziekteverzuim van Zuyd 3,58% (2015: 3,9%; 2014: 4%), waarvan voor onderwijsgevend personeel (OP) 3,08% en 4,58% voor onderwijs ondersteunend personeel (OOP).

Grafiek 4.1 Aantal fte/personeelsleden



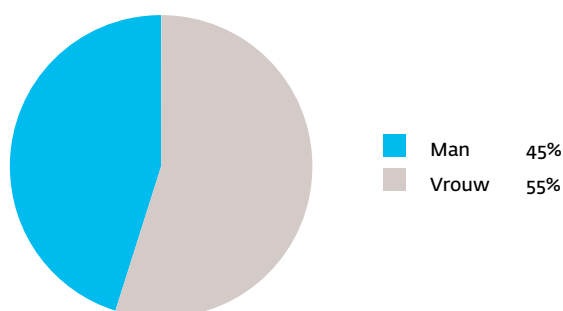
Grafiek 4.2 Leeftijdsopbouw



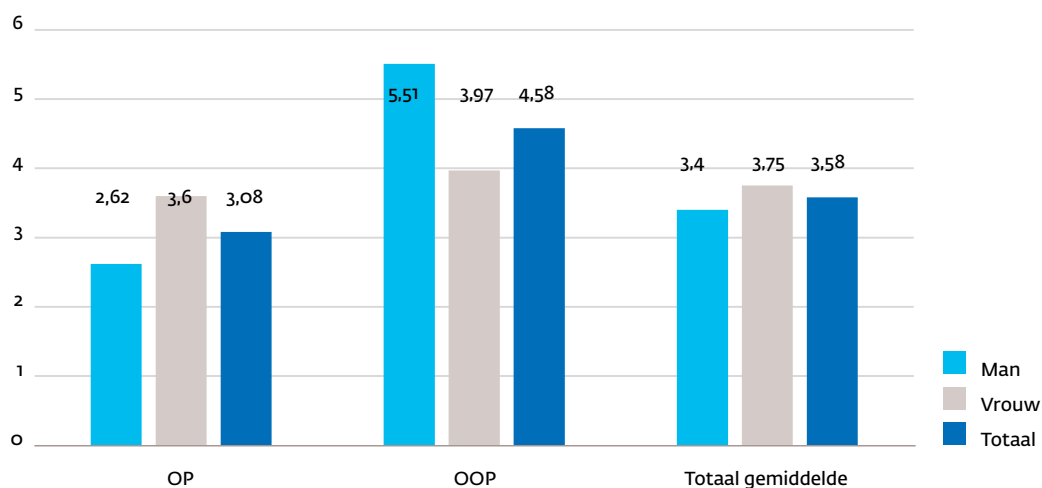
<sup>2</sup> Exclusief extern deskundigen en gedetacheerden. Meetmoment 1-1-2017



Grafiek 4.3 Verdeling man/vrouw



Grafiek 4.4 Ziekteverzuim (%)



## 4.2 Zaken met een behoorlijke persoonlijke betekenis

### Afspraken met bonden over bv's

In overleg met de vertegenwoordigers van de vakbonden zijn afspraken gemaakt over het gebruik van de BV Contracting en BV Detachering voor de inzet van tijdelijk personeel. Dit gaat concreet betekenen dat de bv's voor de inzet van tijdelijk personeel niet meer gebruikt gaan worden met ingang van het studiejaar 2017-2018. Dit zal leiden tot een andere rechtspositionele verwerking van de inzet van tijdelijk personeel. Voor een deel zal dit meer aanstellingen op basis van de cao betekenen en voor een deel zullen mensen via een payroll constructie worden ingehuurd.

### Strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid (DI) van medewerkers en strategische personeelsplanning (SPP) vormen samen met professionalisering een drie-eenheid. Steeds meer is geïnvesteerd in het inzicht in aanwezige personeelsleden (kwantitatief en kwalitatief) waarna in dialoog met medewerkers, bepaald is welke maatregelen nodig c.q. gewenst zijn om de duurzame inzetbaarheid te kunnen garanderen, dan wel, als dit niet meer mogelijk is, andere maatregelen te bespreken. Voor een deel is afscheid genomen van mensen en anderzijds wordt ingezet op concrete professionalisering en loopbaanbegeleiding/coaching. Belangrijke ondersteuning bij deze processen, zowel voor de medewerker als voor de leidinggevende wordt geboden door loopbaanadviseurs die meer in positie zijn gebracht en waartoe ook extra adviseurs zijn ingezet. Ook is een toolkit met ondersteunende instrumenten ontwikkeld. Het thema zal nog veel meer aandacht moeten gaan krijgen (groeiproces).

### **Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties**

De onduidelijkheid rondom de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) heeft veel aandacht gevergd om te komen tot een nieuw denk- en werkkader voor de inzet van ZZP-ers bij Zuyd. Met inachtneming van de (voorlopige) kaders die door de wetgever zijn opgesteld hebben we de inzet van ZZP-ers kritisch getoetst en worden zelfstandigen op basis van een modelovereenkomst dan wel een tijdelijk dienstverband aan Zuyd verbonden.

### **Monitoring inzet van personeel**

De inzet van (tijdelijk) personeel en de daarmee samenhangende kosten hebben een grote invloed op het financiële resultaat van Zuyd. Gelet op de ontwikkeling (krimp) van de studentenaantallen en de daaraan gekoppelde financiering willen we meer grip hebben op de verplichtingen die we aangaan. Grip op de inzet van personeel is daarbij een belangrijk element. Er is gewerkt aan een (denk)model om de voorspelbaarheid van de kostenontwikkeling en de mogelijkheid om hier tijdig op bij te sturen te vergroten. Dit model zal zijn weerslag vinden in de kaderbrief voor de nieuwe begroting. Vooruitlopend hierop is actiever gestuurd op kostenbeheersing en het aangaan van vaste verplichtingen. Voor OOP (onderwijsondersteunend personeel) is nog steeds de procuratie voor het aangaan van vaste verplichtingen bij het CvB belegd. Dit heeft geleid tot meer bewustzijn bij de aanvragen.

### **HR in het Management Informatie Systeem**

Om het inzicht in de personele stuurinformatie te vergroten worden de personele gegevens inmiddels ingebracht in het Management Informatie Systeem (MIS). Dat biedt het management de mogelijkheid om de vinger aan de pols te houden en zelf over de stuurinformatie te beschikken. De komende tijd zal deze stuurinformatie verder worden uitgebreid.

### **Medewerkerstevredenheidonderzoek**

Twee derde van de medewerkers van Zuyd vulde de enquête in en gaf de medewerkerstevredenheid het cijfer 7,3 (dat is 0,2 hoger dan het gemiddelde in het hbo en 0,3 hoger dan in 2014). Medewerkers geven aan meer tevreden te zijn over de thema's plezier in het werk, de kwaliteit van samenwerking binnen de teams, de relatie met de direct leidinggevende en ook de afwisseling van en vrijheid in het werk scoren goed. Natuurlijk zijn er ook aandachtspunten. Ten aanzien van de aspecten balans tussen werk en privé, de studentgerichtheid, de interne organisatie van faculteiten en diensten en het aanspreken op verantwoordelijkheden is er ruimte voor verbetering. Teams is gevraagd om te komen tot actieplannen, daar waar de resultaten aanleiding zijn voor verbeteringen. De voortgang van deze plannen wordt door de dienst HR ondersteund en gemonitord.

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

Onvrijwillig ontslag en daaruit eventueel voortkomende uitkeringssituaties proberen wij te voorkomen. In 2015 heeft geen ontslagprocedure van een medewerker geleid tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst via de kantonrechter.

Zuyd is eigen risicodragers voor de WGA, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. De betaling van de WGA-uitkeringslasten en de kosten van de re-integratie komen voor rekening van Zuyd. In 2015 is aan vijf medewerkers een WGA-uitkering toegekend, waarmee het aantal medewerkers dat een dergelijke uitkering ontvangt op 21 komt. Hiervoor is een voorziening opgenomen in de jaarrekening. Aan twee medewerkers is een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsongeschikten) toegekend. Voor de IVA-uitkering zijn organisaties in Nederland geen eigen risicodragers. Dit betekent dat Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten.

5



# Huisvesting, facilitaire zaken en ICT

Ten aanzien van huisvesting, faciliteiten en ICT anticipeert Zuyd op dalende studenten-aantallen en de verwachte ontwikkelingen in het onderwijs. Daarom zijn de huidige twee Sittardse locaties in de nieuwbouw Ligne gecentraliseerd, wordt de mogelijkheid van een compacte Kunstcampus in Maastricht uitgewerkt en zorgen wij dat onze voorzieningen het onderwijs en onderzoek goed ondersteunen.

## 5.1 Huisvesting

### **Sittard - Ligne**

De Sittardse opleidingen van de hogeschool zijn vanaf studiejaar 2016-2017 gevestigd in Ligne, een multifunctioneel gebied waar naast de hogeschool ook winkels, de openbare bibliotheek, museum, filmhuis en zorgwoningen zijn gerealiseerd. De samenwerking met cultuurbedrijf De Domijnen krijgt vorm. Voorbeelden daarvan zijn de succesvolle samenwerking van de gezamenlijke bibliotheken en het gezamenlijk gebruik van de filmzalen. Naast organisatorische samenwerking, onder andere in de gebouwelijke omgeving, neemt ook de inhoudelijke samenwerking toe.

### **Maastricht - Campus Hotel- and Managementschool**

De aanbesteding voor het ontwikkelen en exploiteren van 390 studentenkamers bevindt zich in de afrondende fase. Deze nieuwbouw maakt het mogelijk alle eerstejaars studenten van de Hotel Management School Maastricht (HMSM) op de campus te huisvesten en laat bovendien de voorziene groei van het aantal internationale studenten toe. HMSM leidt in een vierjarig bachelorprogramma gekwalificeerde en gepassioneerde professionals op voor de internationale hotelindustrie. De campusfaciliteiten dragen in belangrijke mate bij aan het succes van het programma en leveren een wezenlijke bijdrage aan de communityvorming binnen de HMSM. De studentenhuisvesting zal zich in de loop van de tijd moeten blijven ontwikkelen om aantrekkelijk en eigentijds te blijven en op die manier een meerwaarde te blijven bieden aan de totale campus van HMSM.

### **Maastricht - Kunstcampus**

Ten gevolge van vernieuwingen in het kunstenonderwijs en de gegeven bestaande gebouwelijke situatie, is het project Kunstcampus gestart. Dit project gaat, na een verkenning van samenwerking met andere instanties, uit van huisvesting van de kunsten in de eigen gebouwen, waarbij wordt gestreefd naar een compacte campus die passende faciliteiten biedt voor de toekomst. Het afgelopen jaar is gewerkt aan herijking van het Ruimtelijk Functioneel Programma van Eisen.

### **Heerlen - Herinrichting Nieuw Eyckholt**

Na het opstellen van de vlekkenplannen voor de faculteit Bèta Sciences and Technology en de faculteit Gezondheidszorg, is de verbouwing van de opleiding Logopedie gerealiseerd en zijn de voorbereidingen gestart voor de volgende verbouwing bij de faculteit Bèta Sciences and Technology.

## **5.2 ICT**

In 2016 is een nieuw werkplekconcept ontwikkeld waarmee plaatsonafhankelijk werken beter wordt ondersteund. De pc's en laptops in Ligne zijn alle volgens dit concept ingericht en ondersteunen daarmee onder andere het 'anders werken' principe. Om de uitrol van dit concept, alsmede het bijbehorende beheer van deze werkplekken zo efficiënt mogelijk te maken, is de uitrol gecombineerd met de overgang van het oude Windows 7 besturings-systeem naar het nieuwe Windows 10 besturingssysteem, waarbij tevens vergaande standaardisatie van het aantal verschillende typen pc's en desktops heeft plaatsgevonden. Inmiddels is ook een start gemaakt met de uitrol van de nieuwe werkplekapparatuur op locatie Nieuw Eyckholt volgens hetzelfde principe.

Daarnaast is in 2016 gestart met het gebruik van een aantal functionaliteiten uit Office 365. Zo is de e-mailomgeving van Zuyd verplaatst vanuit het eigen datacenter naar de Office 365-omgeving in de cloud en kunnen de eerdergenoemde Windows 10 werkplekken handig gebruik maken van dataopslag in Office 365 en gebruik maken van chatvoorzieningen. Verdere beschikbaarstelling van functionaliteiten uit Office 365 is gepland voor 2017. Ook hiermee wordt locatieonafhankelijk werken beter ondersteund.

Ten slotte is eind 2016 ook een start gemaakt met een project dat moet leiden tot integratie van de eerstelijns dienstverlening die nu nog separaat geleverd wordt door de ICT-hulpdesk en de Audiovisuele Dienst. De belangrijkste doelstellingen hierbij zijn zowel een grotere flexibiliteit door uitwisselbaarheid van medewerkers over beide domeinen en locaties heen, alsmede een reductie van het aantal fysieke loketten per locatie.







# Verkort financieel verslag

Het verkort financieel verslag geeft een samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening van Zuyd over kalenderjaar 2016. Voor een uitgebreide weergave wordt verwezen naar de jaarrekening 2016 die opgenomen is als bijlage (8) van dit jaarverslag.

## 6.1 Staat van baten en lasten

Tabel 6.1 Staat van baten en lasten

| Bedragen x M€               | Realisatie<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| baten                       |                    |                    |
| rijks- en overige bijdragen | 113,4              | 114,2              |
| collegegelden               | 27,1               | 26,7               |
| overige baten               | 14,3               | 15,3               |
| <b>totaal baten</b>         | <b>154,7</b>       | <b>156,2</b>       |
| lasten                      |                    |                    |
| personeel                   | 124,1              | 120,1              |
| huisvesting                 | 13,2               | 13,9               |
| overige lasten              | 24,4               | 21,4               |
| <b>totaal lasten</b>        | <b>161,7</b>       | <b>155,4</b>       |
| <b>resultaat</b>            | <b>7,0-</b>        | <b>0,8</b>         |

### Rijksbijdragen

De gering lagere verantwoorde Rijksbijdrage (M€ 0,8) kan grotendeels verklaard worden door de daling van studentaantallen.

### Collegegelden

De collegegelden zijn M€ 0,4 hoger dan begroot door hogere tarieven per student. Deze stijging wordt deels tenietgedaan door daling van studentaantallen.

### Overige opbrengsten

De realisatie van 2015 was incidenteel hoger door de verkoop van een pand op de Lambertuslaan in Maastricht (M€ 0,9).

### Personeelslasten

Personeel in loondienst: een overschrijding in de personeelsformatie van 23 fte zorgt voor M€ 1,8 extra lasten in 2016. Daarnaast is ook de gemiddelde personeelslast gestegen door een cao verhoging (3,65% april 2016) en eenmalige uitkeringen in april (€ 250) en november (€ 500), totale stijging van M€ 3,5.

De personele voorzieningen zijn -/- M€ 0,8 lager dan voorgaand jaar door incidenteel hogere dotaties in 2015. In dat jaar zijn twee nieuwe voorzieningen ontstaan en is de rekenrente aangepast van 4% naar 1,5% (ook dit jaar van 1,5% naar 0,75%). Overig personele lasten zijn -/- M€1,4 minder dan vorig jaar. Dit komt door ruim M€ 0,4 minder aan uitkoopsommen en ruim M€ 1,0 onttrekkingen aan de HOP voorziening ten gunste van de verletkosten (hierdoor worden de overige lasten dus lager). Personeel niet in loondienst is met M€ 0,5 gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Er is in 2016 voor M€ 0,4 meer aan reiskosten gemaakt.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten wijken nagenoeg niet af.

### Overige lasten

De overige lasten zijn M€ 3,0 hoger met name door de hogere advieslasten. Zuydbreed zijn er voor M€ 0,6 meer kosten gemaakt voor planning en roostering en de ingebruikname van het gebouw Ligne zorgde daarbij voor M€ 0,5 aan extra kosten. De faculteit Bèta Sciences and Technology gaf M€ 0,3 meer aan advieslasten uit. Voor opstart van Zuyd Professional (M€ 0,1), aanbesteding Kunstcampus (M€ 0,1) en het Portfoliomanagement (M€0,1) waren extra advieslasten nodig. Ook de andere faculteiten en diensten gaven tezamen nog eens voor M€ 0,3 aan extra advieslasten uit. De andere overige lasten zijn vrijwel allen iets hoger dan voorgaand jaar, wat opgeteld nog eens zorgt voor M€ 1,0 extra overige lasten.

## 6.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 6.2 Kengetallen

|               | Realisatie<br>2015 | Realisatie<br>2016 | Interne<br>norm |
|---------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Solvabiliteit | 38,9%              | 38,0%              | >30%            |
| Liquiditeit   | 119,4%             | 101,2%             | >50%            |

De daling in de solvabiliteit is direct het gevolg van de stijging van lang vreemd vermogen ter financiering van Ligne Sittard. Dit zorgt ook juist voor de stijging in de liquiditeitsratio.

## 6.3 Treasuryverslag

Tabel 6.3 Liquide middelen per 31 december 2016

| Bankrekeningen<br>bedragen x € 1.000         | saldo- & rente ontwikkeling |                     |                  |                       |                         | Opmerking                    |
|--|-----------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|
|  | saldo<br>1/1/2016           | saldo<br>12/31/2016 | mutatie<br>saldo | gemiddelde<br>rente % | rente t/m<br>12/31/2016 |                              |
| <i>Rekening-couranten</i>                    |                             |                     |                  |                       |                         |                              |
| Ministerie van Financien                     | 13.845                      | 31.757              | 17.912           | 0,01%                 | 1                       |                              |
| Commerciële banken                           | 532                         | 676                 | 144              |                       | 0                       |                              |
|  | 14.377                      | 32.433              | 18.056           |                       | 1                       |                              |
| <i>Spaargelden Ministerie van Financien:</i> |                             |                     |                  |                       |                         |                              |
| 0,16% MvF deposito 18794                     | 5.000                       | 0                   | -5.000           | 0,16%                 | 1                       | Looptijd 01/04/15 - 01/02/16 |
| 0,18% MvF deposito 18795                     | 5.000                       | 0                   | -5.000           | 0,18%                 | 1                       | Looptijd 01/04/15 - 01/03/16 |
| 0,20% MvF deposito 18796                     | 5.000                       | 0                   | -5.000           | 0,20%                 | 3                       | Looptijd 01/04/15 - 01/04/16 |
| 0,08% MvF deposito 18989                     | 5.000                       | 0                   | -5.000           | 0,08%                 | 1                       | Looptijd 09/07/15 - 09/03/16 |
| 0,06% MvF deposito 19109                     | 5.000                       | 0                   | -5.000           | 0,06%                 | 1                       | Looptijd 28/09/15 - 30/05/16 |
|  | 25.000                      | -                   | 25.000-          |                       | 7                       |                              |
| <b>totaal</b>                                | <b>39.377</b>               | <b>32.433</b>       | <b>-6.944</b>    |                       | <b>8</b>                |                              |
| <b>Kasgelden</b>                             |                             |                     |                  |                       |                         |                              |
| bedragen x € 1.000                           | saldo<br>1-1-2016           | saldo<br>31-12-2016 | mutatie<br>saldo |                       |                         |                              |
| <i>Kassaldo</i>                              | 22                          | 19                  | -3               |                       |                         |                              |
| <b>totaal</b>                                | <b>22</b>                   | <b>19</b>           | <b>-3</b>        |                       |                         |                              |
| <b>totaal</b>                                | <b>39.399</b>               | <b>32.452</b>       | <b>-6.947</b>    |                       | <b>8</b>                |                              |

Tabel 6.4 Samenvatting geldmiddelen per 31 december 2016

| bedragen x K€                 | Waarde ontwikkeling                      |   |                     |
|-------------------------------|--|---|---------------------|
|                               | Waarde<br>1-1-2016                       | Waarde<br>31-12-2016                    | Mutatie<br>waarde   |
| bankrekeningen/deposito's     | 39.377                                   | 32.433                                  | -6.944              |
| kasgelden                     | 22                                       | 19                                      | -3                  |
| <i>totaal</i>                 | 39.399                                   | 32.452                                  | -6.947              |
| <b>resultaat ontwikkeling</b> |  |   |                     |
| bedragen x € 1.000            | Realisatie<br>1-1-2016 tot<br>31-12-2016 | begroting<br>1-1-2016 tot<br>31-12-2016 | t.o.v.<br>begroting |
| bankrekeningen / deposito's   | 8  | 0                                       | 8                   |
| Totaal renteopbrengst         | 8  | -                                       | 8                   |
| <i>Totaal</i>                 | 8  | 0                                       | 8                   |



Tabel 6.5      Overzicht Langlopende leningen per 31 december 2016

| Lening:                            | Hoofdsom<br>per 01.01.2016 | Betaalde rente<br>tot 31.12.2016 | Begrote rente<br>tot 31.12.2016 | Hoofdsom<br>per 31.12.2016 |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| bedragen x € 1.000                 |                            |                                  |                                 |                            |
| Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)   | 40.000                     | 1.624                            | 1.619                           | 38.000                     |
| <b>Totaal langlopende leningen</b> | <b>40.000</b>              | <b>1.624</b>                     | <b>1.619</b>                    | <b>38.000</b>              |

## 6.4    Bezoldigingen

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

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Stichting Zuyd hogeschool is € 179.000,-. 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 bezoldigingsmaximum voor leden en voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt in 2016 10% respectievelijk 15% van het voor Stichting Zuyd Hogeschool geldende bezoldigingsmaximum.

**Tabel 6.6 Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen – met dienstbetrekking (College van Bestuur)**

| Bedragen x €1  | <b>Voorzitter CvB<br/>C.M.A. van Rosmalen</b> | <b>Lid CvB<br/>C.H.E. Kwakman</b> | <b>Lid CvB<br/>O.B. van Nugteren</b> |
|--|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Duur dienstverband in 2016                                     | 1/1 - 31/12                                   | 1/1 - 31/12                       | 1/1 - 31/12                          |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0   | 1,0                               | 1,0                                  |
| <b>Bezoldiging</b>   |   |                                   |                                      |
| Beloning   | 157.629                                       | 139.657                           | 142.600                              |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                |   |                                   |                                      |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 15.683  | 15.196                            | 15.045                               |
| <b>Totaal bezoldiging 2016</b>                                 | <b>173.312</b>                                | <b>154.854</b>                    | <b>157.645</b>                       |
| Toepasselijk WNT-maximum bezoldiging                           | 179.000                                       | 179.000                           | 179.000                              |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.  | n.v.t.                            | n.v.t.                               |
| <b>Uitkering in 2016 wegens beëindiging dienstverband</b>      |   |                                   |                                      |
| Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband | -   | -                                 | -                                    |
| Toepasselijk WNT-maximum ontslaguitkering                      |   |                                   |                                      |
| Voorgaande functie   | n.v.t.  | n.v.t.                            | n.v.t.                               |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.  | n.v.t.                            | n.v.t.                               |
| <b>Gegevens 2015</b>   |   |                                   |                                      |
| Functie(s) in 2015   | Voorzitter CvB                                | Lid CvB                           | Lid CvB                              |
| Duur dienstverband in 2015                                     | 1/1 - 31/12                                   | 1/1 - 31/12                       | 1/12 - 31/12                         |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0   | 1,0                               | 1,0                                  |
| <b>Bezoldiging</b>   |   |                                   |                                      |
| Beloning   | 157.939                                       | 144.960                           | 134.162                              |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -   | -                                 | -                                    |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 16.541  | 15.533                            | 15.875                               |
| <b>Totaal bezoldiging 2015</b>                                 | <b>174.480</b>                                | <b>160.494</b>                    | <b>150.037</b>                       |

**Tabel 6.7 Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen – zonder dienstbetrekking (Raad van Toezicht)**

| Bedragen in €  | Mols<br>GPMF | Janssen<br>GMH  | Cörvers<br>JGF | Peeters<br>GJHCM |
|--|--------------|-----------------|----------------|------------------|
| <b>Gegevens 2016</b>                                   |              |                 |                |                  |
| functie(s)   | voorzitter   | vice-voorzitter | lid            | nvt              |
| totale bezoldiging 2016                                | 18.970       | 12.647          | 12.647         | -                |
| belastbare onkostenvergoeding 2016                     | -            | -               | -              | -                |
| beloningen betaalbaar op termijn 2016                  | -            | -               | -              | -                |
| toepasselijk WNT maximum 2016                          | 26.850       | 17.900          | 17.900         | 17.900           |
| duur van het dienstverband in het jaar (in dagen) 2016 | nvt          | nvt             | nvt            | nvt              |
| omvang van het dienstverband in het jaar (fte) 2016    | nvt          | nvt             | nvt            | nvt              |
| <b>Gegevens 2015</b>                                   |              |                 |                |                  |
| functie(s)   | voorzitter   | vice-voorzitter | lid            | lid              |
| totale bezoldiging 2015                                | 18.970       | 12.647          | 12.647         | 5.755            |
| belastbare onkostenvergoeding 2015                     | -            | -               | -              | -                |
| beloningen betaalbaar op termijn 2015                  | -            | -               | -              | -                |
| toepasselijk WNT maximum 2015                          | 26.700       | 17.800          | 17.800         | 17.800           |
| duur van het dienstverband in het jaar (in dagen) 2015 | nvt          | nvt             | nvt            | nvt              |
| omvang van het dienstverband in het jaar (fte) 2015    | nvt          | nvt             | nvt            | nvt              |

#### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2016 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 2016 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

**Tabel 6.8 Declaraties College van Bestuur**

| Declaraties CvB        | Collegelid   |                 | Collegelid      |
|------------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                        | K. Kwakman   | K. van Rosmalen | O. van Nugteren |
| Representatiekosten    | 70           | 159             |                 |
| Reis en verblijfkosten | 891          | 676             | 180             |
| Kantoorkosten          | 50           |                 | 175             |
| Overige kosten         | 145          |                 | 175             |
| <b>Eindtotaal</b>      | <b>1.156</b> | <b>835</b>      | <b>530</b>      |

| Radix<br>LRM | Smeets<br>BLLJ | Janssen<br>LAJ | Schöningh<br>A.M.H. | Zwaveling<br>J.H. |
|--------------|----------------|----------------|---------------------|-------------------|
| nvt          | lid            | lid            | lid                 | lid               |
| -            | 12.647         | 12.647         | 11.509              | 11.509            |
| -            | -              | -              |                     |                   |
| -            | -              | -              |                     |                   |
| 17.900       | 17.900         | 17.900         | 17.900              | 17.900            |
| nvt          | nvt            | nvt            | nvt                 | nvt               |
| nvt          | nvt            | nvt            | nvt                 | nvt               |
| lid          | lid            | nvt            | nvt                 | nvt               |
| 12.647       | 12.647         | nvt            | nvt                 | nvt               |
| -            | -              | nvt            | nvt                 | nvt               |
| -            | -              | nvt            | nvt                 | nvt               |
| 17.800       | 17.800         | nvt            | nvt                 | nvt               |
| nvt          | nvt            | nvt            | nvt                 | nvt               |
| nvt          | nvt            | nvt            | nvt                 | nvt               |

## 6.5 Continuïteitsparagraaf

Tabel 6.9 Kengetallen

| Kengetal   | Verslagjaar  | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Personele bezetting<br/>(in FTE, ultimo 2016)</b> |              |              |              |              |              |
| - Management/ Directie<br>en ondersteunend personeel | 489          | 478          | 470          | 460          | 453          |
| - Onderwijzend en<br>wetenschappelijk<br>personeel   | 926          | 921          | 858          | 834          | 812          |
|  | <b>1.415</b> | <b>1.398</b> | <b>1.328</b> | <b>1.294</b> | <b>1.265</b> |

### Personele bezetting

De komende jaren zet Zuyd in op reductie van personeel. De norm voor de verhouding tussen OP en OOP is 64/36. In het verslagjaar zit Zuyd met 65/35 gunstig ten opzichte van de norm en het is de verwachting dat dit in de komende vier jaren zo blijft.

Tabel 6.10 Studenten/ deelnemersaantallen

| <b>Prognose 2015</b>      | <b>16/17</b> | <b>17/18</b> | <b>18/19</b> | <b>19/20</b> | <b>20/21</b> | <b>21/22</b> |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Bekostigingsstatus</b> |              |              |              |              |              |              |
| Bekostigde studenten      | 13428        | 13024        | 12676        | 12341        | 12130        | 11995        |
| Bekostigde inschrijvingen | 10760        | 10411        | 10154        | 9942         | 9773         | 9689         |
| Aantal studenten          | 13654        | 13250        | 12902        | 12567        | 12356        | 12221        |
| <b>Prognose 2016</b>      |              |              |              |              |              |              |
| <b>Bekostigingsstatus</b> |              |              |              |              |              |              |
| Bekostigde studenten      | 13565        | 13478        | 13380        | 13093        | 12675        | 12471        |
| Bekostigde inschrijvingen | 10796        | 10606        | 10389        | 10227        | 10084        | 9987         |
| Aantal studenten          | 13819        | 13732        | 13634        | 13347        | 12929        | 12725        |

Het studentenaantal van studiejaar 2016-2017 is op basis van de telling per 1 oktober van dat jaar 13.819. Voor dat studiejaar werden 13.654 studenten verwacht. De studentenpopulatie is daarmee iets hoger uitgevallen.

Het aantal bekostigde studenten binnen de studentenpopulatie van studiejaar 2016-2017 bedraagt 13.565 (98%). De onbekostigde studenten vormen daarmee slechts een klein deel van de studentenpopulatie.

Op basis van deze aantallen wordt geprognosticeerd waarbij opvalt dat ten opzichte van studiejaar 2016-2017 het aantal studenten in studiejaar 2021-2022 hoogstwaarschijnlijk 8% lager zal liggen.

Indien beide prognoses worden vergeleken, kan waargenomen worden dat voor het studiejaar 2020-2021 de Prognose 2016 een iets gunstiger beeld dan Prognose 2015 verstrekt. In de meest recente prognose belooft het aantal studenten 12.725 tegen 12.221 uit prognose 2015.

Tabel 6.11 Balans

| <b>Activa</b><br>(x M€)     | <b>Verslagjaar</b> | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  |
|-----------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Vaste activa</b>         |                    |              |              |              |              |
| Materiele vaste activa      | 92,1               | 107,2        | 113,8        | 120,1        | 124,4        |
| Financiële vaste activa     | 0,0                | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Totaal vaste activa         | 92,1               | 107,3        | 113,8        | 120,1        | 124,4        |
| Vlottende activa            | 41,6               | 20,8         | 14,3         | 14,3         | 14,3         |
| <b>Totaal activa</b>        | <b>133,7</b>       | <b>128,1</b> | <b>128,1</b> | <b>134,4</b> | <b>138,7</b> |
| <b>Passiva</b>              |                    |              |              |              |              |
| <b>Eigen vermogen</b>       |                    |              |              |              |              |
| Algemene reserve            | 49,3               | 44,8         | 45,9         | 47,1         | 48,3         |
| Bestemmingsreserve publiek  | -                  |              |              |              |              |
| Bestemmingsreserve privaat  | 1,5                | 1,3          | 1,1          | 0,9          | 0,7          |
| Totaal Eigen vermogen       | 50,9               | 46,1         | 47,0         | 48,0         | 49,0         |
| <b>Voorzieningen</b>        | <b>5,7</b>         | <b>3,6</b>   | <b>3,0</b>   | <b>2,6</b>   | <b>2,5</b>   |
| <b>Langlopende schulden</b> | <b>36,0</b>        | <b>34,0</b>  | <b>32,0</b>  | <b>30,0</b>  | <b>28,0</b>  |
| <b>Kortlopende schulden</b> | <b>41,1</b>        | <b>44,3</b>  | <b>46,1</b>  | <b>53,8</b>  | <b>59,2</b>  |
| <b>Totaal passiva</b>       | <b>133,7</b>       | <b>128,1</b> | <b>128,1</b> | <b>134,4</b> | <b>138,7</b> |

### Financieringsstructuur

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. In het verslagjaar is de nieuwbouw (Ligne) in Sittard in gebruik genomen. Ook in de komende jaren zullen door investeringen in nieuwbouw (met name Maastricht) de materiele vaste activa stijgen.

### Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

Aan de algemene reserve is in de komende jaren steeds het verwachte resultaat toegevoegd. De bestemmingsreserve privaat neemt in de komende jaren met M €0,2 af door negatief resultaat van De Wijk van Morgen B.V. aangezien er nagenoeg geen activiteiten meer plaats zullen vinden in de komende jaren.

### Leenstelsel

Vanaf het studiejaar 2015-2016 is het leenstelsel ingevoerd. Studenten ontvangen geen studiebeurs meer. Dit levert een flinke besparing op voor OCW. Deze middelen komen echter pas weer (geleidelijk) beschikbaar vanaf 2018. Om de huidige studenten tegemoet te komen zijn er afspraken gemaakt tussen de hogescholen en universiteiten met OCW. Hierin committeren de hogescholen zich, ten laste van hun eigen reserve, extra te gaan investeren in de kwaliteit van onderwijs.



### Voorzieningen

Instroom in de kalenderjaren 2016 t/m 2020 is niet in te schatten door onzekerheid van het aantal werknemers dat gebruik gaat maken van de regeling en onduidelijkheid in de regelgeving zelf. Wellicht loopt de omvang van de voorzieningen dus minder hard terug dan hierboven wordt gepresenteerd.

### Kortlopende schulden

Als gevolg van voorgenomen investeringen zal de kredietfaciliteit van het Ministerie van Financiën aangesproken moeten gaan worden.

**Tabel 6.12 Staat / Raming van Baten en Lasten**

| <b>Baten</b><br>(x M€)                                     | <b>Verslagjaar</b> | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  |
|--|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rijksbijdrage  | 113,4              | 112,6        | 111,8        | 110,1        | 109,4        |
| Overige overheidsbijdragen<br>en subsidies                 | -                  | -            | -            | -            | -            |
| Collegegelden  | 27,1               | 27,8         | 28,6         | 28,5         | 28,0         |
| Overige baten  | 14,3               | 20,6         | 22,2         | 21,4         | 21,5         |
| <b>Totaal Baten</b>  | <b>154,7</b>       | <b>161,1</b> | <b>162,6</b> | <b>160,0</b> | <b>158,9</b> |
| <b>Lasten</b>  | <b>Verslagjaar</b> | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  |
| Personeelslasten   | 124,1              | 127,1        | 123,2        | 122,0        | 121,3        |
| Afschrijvingen   | 4,8                | 1,7          | 1,6          | 1,7          | 1,8          |
| Huisvestingen  | 8,4                | 12,7         | 13,3         | 12,5         | 12,3         |
| Overige lasten   | 22,7               | 22,6         | 22,1         | 21,4         | 21,1         |
| <b>Totaal lasten</b>                                       | <b>160,1</b>       | <b>164,1</b> | <b>160,2</b> | <b>157,6</b> | <b>156,5</b> |
| <b>Saldo van baten en lasten</b>                           | <b>-5,4</b>        | <b>-3,0</b>  | <b>2,4</b>   | <b>2,4</b>   | <b>2,3</b>   |
| Saldo financiële bedrijfsvoering                           | -1,6               | -1,6         | -1,5         | -1,4         | -1,3         |
| Saldo buitengewone baten en lasten                         | -                  | -            | -            | -            | -            |
| <b>Totaal resultaat</b>                                    | <b>-7,0</b>        | <b>-4,5</b>  | <b>0,9</b>   | <b>1,0</b>   | <b>1,0</b>   |
| <b>Incidentele baten en lasten<br/>in totaal resultaat</b> | <b>-</b>           | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     |

### Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

In 2013 is het Nationaal Onderwijsakkoord gesloten waardoor extra middelen beschikbaar komen voor het hoger onderwijs. De door de regering ingecalculeerde bezuinigingen worden hierdoor tot 2017 grotendeels gecompenseerd. Na 2017 (=T+4) vervalt deze compensatie.

De invoering van het leenstelsel levert het Rijk een besparing op (geschat op M€ 200 per jaar). Deze middelen van de besparing komen echter pas vanaf 2018 terug bij hogescholen terwijl studentaantallen nu al teruglopen.

De nieuwe cao zorgt voor een loonstijging van 3,65% met ingang van april 2016. Deze wordt slechts deels gecompenseerd door een daling van pensioenlasten. Het tekort van M€ 2,4 wordt door het Rijk aangevuld door extra Rijksbijdragen.

### Collegegelden

De krimp in de studentenpopulatie wordt bij collegegelden gecompenseerd door hogere tarieven per student.

### Overige baten

Uit de afgelopen jaren is gebleken dat de derde geldstroom daalt. Toch is het de ambitie van Zuyd om meer in te zetten op contractactiviteiten. Het is dan ook de verwachting dat de overige opbrengsten licht zullen stijgen in de komende jaren.

### Personeelslasten

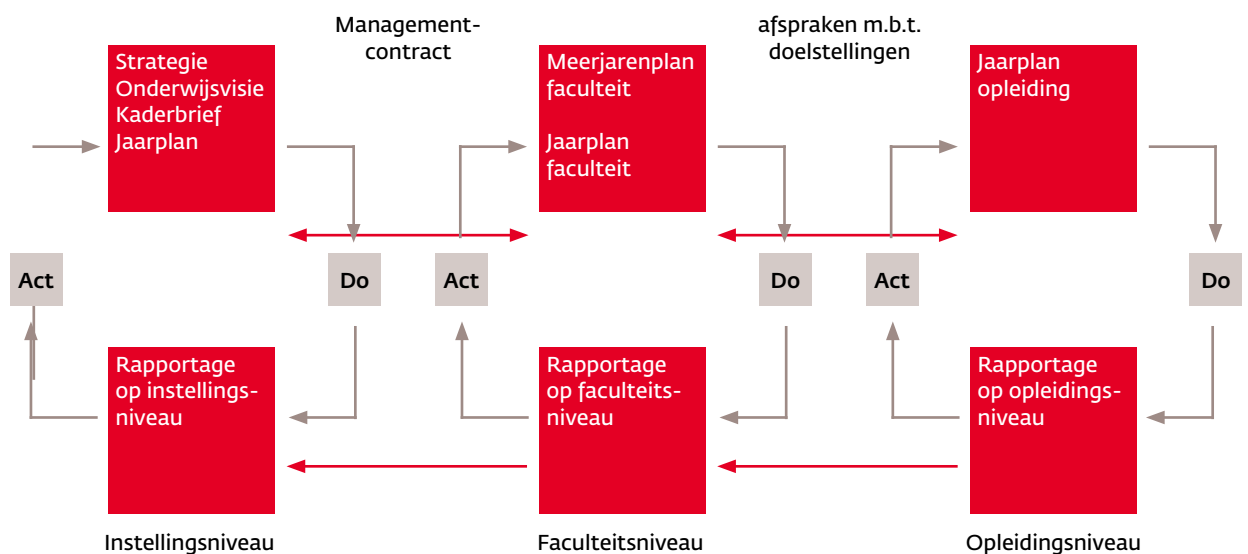
Voor de personele bezetting kan worden verwezen naar de kengetallen. De loonontwikkelingen zijn in het resultaat meegenomen.

### Afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten

Afschrijvingen zullen de komende jaren ongeveer gelijk blijven; stijging in de afschrijvingslast voor Ligne wordt gecompenseerd door een daling in de afschrijvingslasten voor overige gebouwen. De raming van een nieuwe kunstcampus in Maastricht heeft geen effect in de afschrijvinglasten, aangezien de kunstcampus pas na 2020 in gebruik genomen wordt. In de raming worden onder afschrijvingen bovendien enkel de afschrijvingen voor inventaris meegenomen. De afschrijving voor gebouwen is gepresenteerd onder huisvestingslasten.

### Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Zuyd gebruikt sinds studiejaar 2015-2016 het House of Control om risicomanagement te integreren met de reguliere bedrijfsvoering. In opzet borgt Zuyd via het House of Control het behalen van de strategische doelen via prestatiesturing en risicobeheersing. 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 jaarplannen van de faculteiten en de diensten. Het College van Bestuur legt de gemaakte afspraken vast met de directeur van de faculteit/ dienst in een managementcontract. De voortgang wordt gemonitord via managementtrappen en besproken tijdens reviewgesprekken.

De volgende financiële risico's zijn te identificeren.

- In de meerjarenraming is in 2017-2018 een ambitieuze taakstelling verwerkt van M€3,1. De realisatie hiervan is mede afhankelijk van de ondersteuning van het HR-beleid inzake de stimulering van de mobiliteit en/of afkoop/afvloeiing van medewerkers.
- Daarnaast zijn er nog enkele bijzondere projecten genoemd die niet in de begroting zijn opgenomen omdat hier nog geen besluitvorming over heeft plaatsgevonden. Ook de exacte omvang hiervan is nog niet bekend. Wel is als bijzondere post ook genoemd afvloeiingskosten personeel voor een geschat bedrag van M€1,8. Deze kosten kunnen over meerdere jaren worden verdeeld, afhankelijk van het moment waarop de uitkoop plaatsvindt. Deze kosten zullen dan ook voor de toekomst lagere personeelslasten tot gevolg hebben.

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 pro memorie meegenomen omdat kwantificering hiervan nu moeilijk is. Onderbesteding buffer en beleidsbudgetten, een bedrag groot M€ 2,1, is toebedeeld ten behoeve van het programma onderwijsvernieuwing. Als dit niet wordt besteed, betekent dit een positief effect op het resultaat.



# Bijlagen



ZU  
YD

Instituut voor Pedagogische Studies en Educatie  
Instituut voor Management en Recht  
College van Bestuur  
Zuiderland

## Bijlage 1

### Personalia en portefeuillevverdeling College van Bestuur - ultimo 2016

#### **Karel van Rosmalen - voorzitter**

|               |  |
|---------------|--|
| Portefeuille  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Interne en externe representatie. Verantwoordelijk voor strategie, interne en externe communicatie, branding, marketing, internationalisering, organisatieontwikkeling en docent-professionalisering.</li> <li>– Bijzondere aandacht voor de faculteiten ICT, Bèta Sciences and Technology, International Business and Communication en de faculteit van de Kunsten.</li> </ul>   |
| Nevenfuncties | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Stuurgroep Make it in the Netherlands</li> <li>– Voorzitter Bestuur Stichting Kwaliteitscentrum Examinering</li> <li>– Lid Bestuur Zorgacademie Limburg</li> <li>– Voorzitter Raad van Toezicht CINOP</li> <li>– Voorzitter Bestuur Vrienden van de Talenacademie</li> <li>– Lid Bestuur Limburg Economic Development LED</li> <li>– Lid Strategiegroep Kennis-As Limburg</li> <li>– Lid en tijdelijk voorzitter Raad van Commissarissen S-Built</li> </ul> |

#### **Kitty Kwakman - lid**

|               |  |
|---------------|--|
| Portefeuille  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verantwoordelijk voor onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg en de dienst Studentzaken. Bijzondere aandacht voor de lectoraten en de faculteiten Sociale Studies en Educatie en Gezondheidszorg.</li> </ul>   |
| Nevenfuncties | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Bestuur Stichting De Nieuwe Meso</li> <li>– Lid wetenschappelijke adviesraad Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen</li> <li>– Lid Veldadviesraad van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement</li> <li>– Lid Bestuur Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA</li> <li>– Lid kernteam LED</li> </ul> |

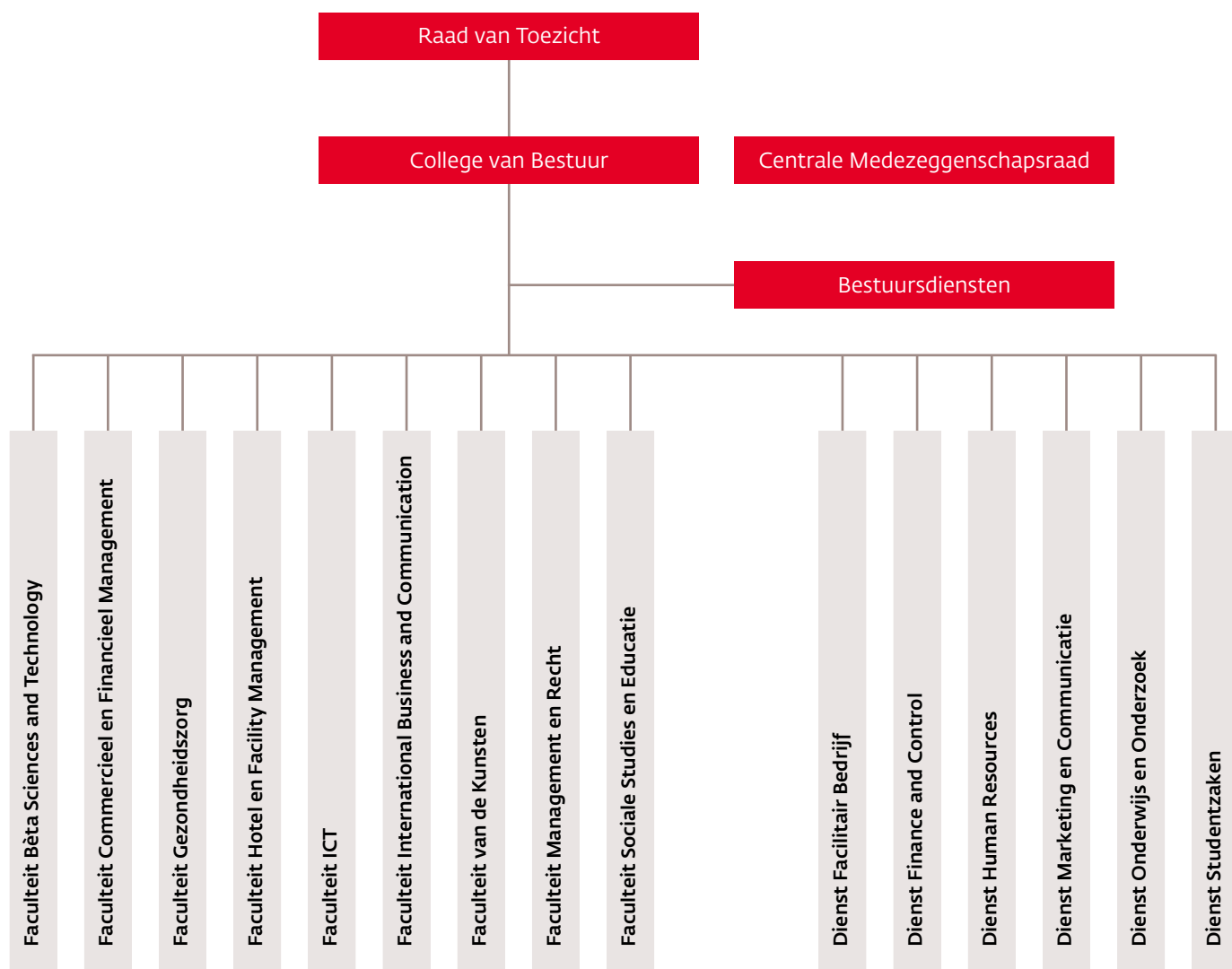
#### **Olaf van Nugteren – lid**

|               |  |
|---------------|--|
| Portefeuille  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrale bedrijfsvoering, finance en control, human resources, huisvesting, facilitaire zaken en ICT.</li> <li>– Bijzondere aandacht voor de faculteiten Commercieel en Financieel Management, Hotel en Facility Management, Management en Recht.</li> </ul> |
| Nevenfuncties | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voorzitter cao-overleg mbo-sector</li> </ul>  |



## Bijlage 2

## Organogram Zuyd – ultimo 2016



## Bijlage 3

### Samenstelling Raad van Toezicht - ultimo 2016

#### Gerard Mols

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Naam                    | De heer prof. dr. G.P.M.F. Mols (1951) - voorzitter  |
| Nationaliteit           | Nederlandse  |
| Functie                 | Hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht bij de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Maastricht  |
| Nevenfuncties           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>- Raadsheer-plaatsvervanger bij het Gerechtshof Den Bosch</li> <li>- Docent voortgezette Stagiaire Opleiding voor advocaten</li> <li>- Visiting professor Universiteit van Yogyakarta in Indonesië</li> <li>- Lid Raad van Toezicht van de Universiteit van Amsterdam en adviseur Raad van Toezicht Hogeschool van Amsterdam</li> <li>- Raadsheer-plaatsvervanger bij het Gerechtshof Den Haag, kamer internationale misdrijven</li> <li>- Secretaris clusterbestuur RK parochies Neer-Roggel-Heibloem</li> </ul> |
| Eerste benoeming        | 1 januari 2013   |
| Lopende termijn         | 31 december 2020   |
| Herbenoembaar           | Neen   |
| Lidmaatschap commissies | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneratiecommissie</li> <li>- Commissie Onderwijs en Onderzoek</li> </ul>   |
| Aandachtsfaculteit(en)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management en Recht</li> <li>- de Nieuwste Pabo</li> </ul>  |

#### Gerald Janssen

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Naam                    | De heer drs. G.M.H. Janssen (1957) - vice-voorzitter  |
| Nationaliteit           | Nederlandse   |
| Functie                 | Directeur Human Resources APG, Heerlen  |
| Nevenfuncties           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Toneelgroep Maastricht</li> </ul> |
| Eerste benoeming        | 9 juni 2009   |
| Lopende termijn         | 8 juni 2017   |
| Herbenoembaar           | Neen  |
| Lidmaatschap commissies | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneratiecommissie</li> </ul>  |
| Aandachtsfaculteit(en)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- International Business and Communication</li> <li>- Hotel en Facility Management</li> </ul>              |

### Frank Cörvers

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Naam                      | De heer prof. dr. F. Cörvers (1966)  |
| Nationaliteit             | Nederlandse  |
| Functie                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoofdonderzoeker Menselijk kapitaal in de regio, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Universiteit Maastricht, Maastricht</li> <li>– Bijzonder hoogleraar Demografische transitie, menselijk kapitaal en werkgelegenheid, Universiteit Maastricht, ROA-NEIMED, Maastricht/Heerlen</li> <li>– Bijzonder hoogleraar 'Onderwijsarbeidsmarkt', Universiteit van Tilburg/ReflecT - CAOP, Tilburg / Den Haag</li> </ul>                  |
| Nevenfuncties             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>– Fellow bij NETSPAR, Tilburg</li> <li>– Fellow bij Network Social Innovation (NSI), Maastricht</li> <li>– Lid van de Adviescommissie leerlingen- en studentenramingen ('Commissie ALS') van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag</li> <li>– Secretaris Stichting Buurtplatform Wolder, Maastricht</li> <li>– Bestuurslid Stichting Gezond Samenwerken, Den Haag</li> </ul> |
| Eerste benoeming          | 1 januari 2014   |
| Lopende termijn           | 31 december 2017   |
| Herbenoembaar             | ja   |
| Lidmaatschap commissie(s) | – Commissie Onderwijs en Onderzoek   |
| Aandachtsfaculteit(en)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– De Kunsten</li> <li>– Commercieel en Financieel Management</li> </ul>   |

### Loet Smeets

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Naam                    | de heer B.L.L.J. Smeets RC (1962)  |
| Nationaliteit           | Nederlandse  |
| Functie                 | voorzitter Raad van Bestuur Lunet Zorg, Eindhoven  |
| Nevenfuncties           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>– Lid Raad van Toezicht de Zorggroep, Venlo</li> <li>– Lid Raad van Commissarissen MCC Omnes, Sittard</li> <li>– Lid Bestuur Brainport Coöperatie Slimmer Leven 2020, Eindhoven</li> </ul> |
| Eerste benoeming        | 1 januari 2014   |
| Lopende termijn         | 31 december 2017   |
| Herbenoembaar           | ja   |
| Lidmaatschap commissies | – Auditcommissie   |
| Aandachtsfaculteit(en)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bèta Sciences and Technology</li> <li>– ICT</li> </ul>  |

### Luvic Janssen

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Naam                      | de heer drs. L.A.J. Janssen RA (1956)  |
| Nationaliteit             | Nederlandse  |
| Functie                   | nvt  |
| Nevenfuncties             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>– Lid Raad van Toezicht Maastricht Clinic Maastricht</li> <li>– Lid van de Piet Breek Stichting</li> </ul> |
| Eerste benoeming          | 1 januari 2016   |
| Lopende termijn           | 31 december 2019   |
| Herbenoembaar             | ja   |
| Lidmaatschap commissie(s) | – Auditcommissie   |
| Aandachtsfaculteit(en)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sociale Studies en Educatie</li> <li>– Dienst Studentzaken</li> </ul>   |

**Marieke Schöningh**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Naam                      | mevrouw drs. A.M.H. Schöningh MBA (1963)   |
| Nationaliteit             | Nederlandse  |
| Functie                   | Chief Operating Officer en Member of the Management Committee van SHV Energy, Hoofddorp  |
| Nevenfuncties             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>– Lid Raad van Commissarissen DELTA NV Middelburg</li> </ul> |
| Eerste benoeming          | 1 januari 2016   |
| Lopende termijn           | 31 december 2019   |
| Herbenoembaar             | ja   |
| Lidmaatschap commissie(s) | nvt  |
| Aandachtsfaculteit(en)    | Diensten: Facilitair Bedrijf, Human Resources, Marketing en Communicatie   |

**Jan Harm Zwaveling**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Naam                      | de heer prof. dr. J.H. Zwaveling (1955)  |
| Nationaliteit             | Nederlandse  |
| Functie                   | Voorzitter Raad van Bestuur Maxima Medisch Centrum, Eindhoven<br>Hoogleraar Intensive Care Universiteit Maastricht   |
| Nevenfuncties             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>– Vice-voorzitter Raad van Toezicht Livio, Enschede</li> <li>– Lid Raad van Toezicht Trombosedienst, regio Eindhoven</li> <li>– Bestuurslid Ronald McDonaldhuis</li> </ul> |
| Eerste benoeming          | 1 januari 2016   |
| Lopende termijn           | 31 december 2019   |
| Herbenoembaar             | ja   |
| Lidmaatschap commissie(s) | nvt  |
| Aandachtsfaculteit(en)    | – Gezondheidszorg  |

## Bijlage 4

### Samenstelling Centrale Medezeggenschapsraad – ultimo 2016

#### Geleding personeel

Mevrouw Angelique Cappa (voorzitter)  
 De heer Han van de Staay (penningmeester)  
 De heer Jan Bertholet  
 De heer Han Winteraeken  
 De heer Jof Kraemer (secretaris)  
 De heer Matthias Deleu  
 Mevrouw Suze Billmann  
 Mevrouw Pernelle van Loon  
 Mevrouw Mieke Faessen

#### Geleding studenten

De heer Kevin Vergoossen (vice-voorzitter)  
 Mevrouw Britt Nabuurs  
 De heer Jens Somers  
 De heer Dominique Busch  
 De heer Andrew van Horssen  
 De heer Rob Smeets  
 De heer Thijs Braks  
 Mevrouw Eva van Ratingen

## Bijlage 5

### Branchecode goed bestuur hogescholen

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

**Tabel 5.1      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.<br>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 6

### Notitie Helderheid in Bekostiging

Binnen Zuyd is sinds september 2013 de Commissie Compliance ingesteld. De commissie kent een tweetal kamers, te weten de Kamer Governance en de Kamer Onderwijs. Laatstgenoemde kamer is belast met het toetsen van bestaande praktijken en initiatieven, die te maken hebben met onderwijs in relatie tot bekostiging in de meeste brede zin. De kamer heeft een tweeledige functie. De kamer toetst of bepaalde initiatieven van faculteiten in lijn zijn met de notities helderheid en daarmee samenhangende regelgeving. Daar waar initiatieven als risicovol worden beoordeeld, heeft zij daarnaast formeel een adviserende taak naar het College van Bestuur en faculteiten, zodat de voorstellen de rechtmatigheidstoets kunnen doorstaan en geen afbreuk doen aan de intenties van de opleiding of faculteit.

Zuyd heeft ervoor gekozen om jaarlijks een aantal vragen met betrekking tot de volgende thema's aan de faculteiten 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.

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

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

- **bekostiging buitenlandse studenten**
  - a. In het kader van een bi-diplomeringsprogramma's van de faculteit International Business and Communication studeren studenten van de partnerinstelling bij Zuyd en Zuyd-studenten bij een partnerinstelling in Frankrijk (Kedge in Marseille) en België (Helmo in Luik). De studenten van de partnerinstellingen worden bij Zuyd als niet-bekostigd ingeschreven.
  - b. De faculteit Gezondheidszorg (opleiding Logopedie) kent een bi-diplomeringstraject met de Arteveldehogeschool in Gent.
  - c. 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.
  - d. De kwaliteit van de programma's is gewaarborgd via overeenkomsten, curriculumvergelijking en accreditatiestelsel.



- **uitbesteding**

- a. Bij de faculteit International Business and Communication hebben studenten van de opleiding European Studies 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 derdejaarsstudenten van de opleiding Oriëntaalse Talen en Communicatie in Japan. Afspraken hierover zijn contractueel vastgelegd.
- b. T.a.v. de gemelde feiten bij de faculteit Gezondheidszorg is geconstateerd dat voor stages in ziekenhuizen en eerstelijns praktijken wordt betaald voor de begeleiding van studenten (opleiding Academie voor Verloskunde). Tevens wordt bij de opleiding Master Advanced Nursing Practice voor de klinische begeleiding door medisch specialisten betaald. 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".

- **investeren publieke middelen in private activiteiten**

- a. De faculteit Hotel en Facility Management (opleiding Hoger Hotelonderwijs) maakt melding van een tweetal leerbedrijven ingebed in het reguliere programma, waarbij studenten worden ingezet en waarvoor publieke middelen worden ingezet, namelijk het Teaching Hotel Bethlehem en De Hoeve.
- b. De faculteit Bèta Sciences and Technology is inhoudelijk betrokken bij De Wijk van Morgen, een leerbedrijf in de vorm van een aparte rechtspersoon, voor leerlingen en studenten van vmbo, mbo en hbo. Er is een real-life lab ten behoeve van het reguliere programma gerealiseerd. Zuyd zet publieke middelen in ten behoeve van de activiteiten van de Wijk van Morgen. Voorjaar 2017 vindt een herijking plaats van de inzet van Zuyd met betrekking tot de Wijk van Morgen. Daarnaast is onder de genoemde faculteit het Centre of Expertise CHILL ondergebracht. Dit CoE is gestart in het studiejaar 2012-2013. In het studiejaar 2013-2014 is een leerwerkomgeving ingericht waar studenten en kenniswerkers van Zuyd samen leren en werken aan voor de regionale economische ontwikkeling relevante kennisthema's. Als derde initiatief is in 2016 een Centre of Expertise S-Built (ontstaan uit NEBER-BIH-TS) ingericht, dat zich richt op nieuwe producten en systemen met betrekking tot de gebouwde omgeving. Binnen dit programma is naast toegekende subsidie sprake van cofinanciering in de vorm van beschikbare capaciteit. Bij dit initiatief is sprake van een duidelijke inhoudelijke relatie met onderwijs en onderzoek.
- c. De faculteit Gezondheidszorg (opleiding 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. Binnen de faculteit ICT is een leerwerkbedrijf ingericht (Centre of Innovation en Services), waarbij studenten in het derde en vierde cursusjaar (minor) werken aan opdrachten uit het bedrijfsleven. Andere inzet dan docenten ten behoeve van begeleiding is niet aan de orde.
- e. Bij het Expertisecentrum Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT)) worden innovatieve concepten ontwikkeld, vaak met raakvlakken op het gebied van technologische oplossingen. Het centrum is inhoudelijk en financieel geborgd bij de faculteit Gezondheidszorg. Het is gestart met steun van OCW in het kader van de profileringsgelden. Binnen het EIZT participeren, naast de lectoraten, alle opleidingen van de faculteit. De verbinding met het beroepenveld binnen dit kader wordt versterkt door een aantal nieuwe opleidingen. Ten aanzien van een aantal niet bekostigde masteropleidingen wordt de nieuwe instroom gestopt en zal worden gekeken naar een nieuwe opzet

waarbij een gemeenschappelijke masteropleiding voor bekostiging in aanmerking wordt gebracht.

- f. 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.
- g. Bij de faculteit Management en Recht is per september 2014 een leerwerkomgeving ingericht, het Zuyd Legal Lab, waar nieuwe vormen van juridische diensten worden ontwikkeld en waar studenten - onder begeleiding van professionals - leren hoe ze die moeten leveren. In de opstartfase worden hiervoor zeer beperkt publieke middelen ingezet.
- h. Bij de Faculteit van de Kunsten (opleiding Conservatorium Maastricht) is een booking agency opgericht. 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.
- i. Zuyd neemt deel in een stichting Media Valley, een platform dat kennis, expertise en capaciteit biedt waarmee innovatieve oplossingen voor mediavraagstukken worden ontwikkeld. Studenten worden hierbij ingezet. Het platform wordt gefinancierd met gemeentelijke en provinciale subsidies met cofinanciering door Media Groep Limburg en Zuyd in de vorm van het ter beschikking stellen van beschikbare capaciteit.
- j. In het kader van het Zuyd Expertise Centrum China worden onderwijs en trainingen verzorgd zowel in China als bij Zuyd. Het gaat hierbij om contractactiviteiten. De onderwijsontwikkeling van ZECC voor trainingen en cursussen zullen ook bijdragen aan innovatie van het onderwijs bij OTC en IB, Gezondheidszorg op het gebied van Chinese Taal en Cultuur en ouderenzorg en daarnaast zullen internationale ervaringen zoals bij ZECC ook bij kunnen dragen aan internationalisering van curricula in Nederland. In het voorjaar 2017 zal een beslissing worden genomen ten aanzien van de definitieve voortzetting.

- **maatwerktrajecten**

- Een maatwerktraject komt voor binnen de faculteit Gezondheidszorg. In samenwerking met een Duitse partnerinstelling, worden Duitse studenten via een verkort traject opgeleid tot ergotherapeut. Hiervoor wordt een maatwerkprogramma aangeboden. Kosten daarvoor worden in rekening gebracht bij de partnerinstelling, die het collegegeld verrekent met de individuele studenten. De afspraken zijn neergelegd in een contract. Bij de opleidingen fysiotherapie en logopedie volgen Duitse studenten bij Zuyd een verkort programma. De afspraken met betrekking tot het voortraject in Duitsland, die zijn opgenomen in samenwerkingsafspraken met Duitse partners, behelzen ook de inzet van publieke middelen.
- Voorts kent genoemde faculteit een zogenaamde HBO-V T-stroom in de vorm van een duale opleiding waarbij medewerkers van Limburgse ziekenhuizen aanvullend op het reguliere onderwijs binnen de duale opleiding, onderwijs genieten met betrekking tot de opleiding operatieassistent en anesthesiemedewerker. Het aanvullend onderwijs wordt in samenwerking met de ziekenhuizen deels aangeboden in de vorm van contractonderwijs. Inschrijving als reguliere student voor het contractonderwijs is daarom niet aan de orde. Desbetreffend onderwijs staat onder toezicht van het College Ziekenhuisopleidingen. Studenten ontvangen hiervoor een separaat certificaat (niet zijnde een getuigschrift in de zin van de WHW).
- De faculteit Gezondheidszorg verzorgt op contractbasis onderwijs voor het werkveld. Het betreft hier eveneens contractactiviteiten sec, waarvan minimaal de integrale kostprijs in rekening wordt gebracht, omdat deze gericht is op het verbeteren van het bekostigde bacheloronderwijs.

- **het verlenen van vrijstellingen**

- 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.

- In het najaar van 2015 is het EVC-centrum van Zuyd opnieuw geaccrediteerd. Kandidaten kunnen bij dit 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.
- Alle faculteiten maken er melding van dat vrijstellingen door de examencommissie worden verleend in overeenstemming met de OER.
- Bij de Faculteit van de 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.

- **collegegeld niet betaald door studenten zelf**

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.

- **studenten volgen modules van opleidingen**

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:

- Uitwisselingsstudenten worden binnen Zuyd administratief als gaststudent geregistreerd. De uitwisseling vindt plaats met gesloten beurzen.
- 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.
- 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.
- 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).

- **de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven**

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.

## Bijlage 7

## Onderwijs- en Onderzoekportfolio

Tabel 7.1      Onderwijsportfolio

| Faculteit/opleiding                               | Onderwijssoort               |
|---|------------------------------|
| <b>Beta Sciences &amp; Techniek</b>               |                              |
| Applied Sciences                                  | Bachelor                     |
| Built Environment                                 | Bachelor                     |
| Engineering                                       | Bachelor                     |
| <b>Commercieel &amp; Financieel Management</b>    |                              |
| Accountancy                                       | Bachelor                     |
| Bedrijfseconomie                                  | Bachelor                     |
| Commercieel Management                            | Bachelor en Associate degree |
| <b>Gezondheidszorg</b>                            |                              |
| Advanced Nursing Practice                         | Master                       |
| Arts Therapies                                    | Master                       |
| Mens en Techniek (voorheen Biometrie)             | Bachelor                     |
| Zorg en Technologie                               | Associate degree             |
| Care & Technology                                 | Master                       |
| Creatieve therapie                                | Bachelor                     |
| Ergotherapie                                      | Bachelor                     |
| Fysiotherapie                                     | Bachelor                     |
| Innovation in complex care                        | Master                       |
| Logopedie   | Bachelor                     |
| Verloskunde                                       | Bachelor                     |
| <b>Hotel- &amp; Facility Management</b>           |                              |
| Facility and Real Estate Management               | Master                       |
| Facility Management                               | Bachelor en Associate degree |
| Hotel Management                                  | Bachelor                     |
| <b>ICT</b>  |                              |
| HBO-ICT   | Bachelor                     |
| ICT   | Associate degree             |
| <b>International Business &amp; Communication</b> |                              |
| European Studies                                  | Bachelor                     |
| International Business                            | Bachelor                     |
| Oriëntaals Talen en Communicatie                  | Bachelor                     |
| Vertaalacademie                                   | Bachelor                     |

**Kunsten**

|                                      |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| Autonome Beeldende Kunst             | Bachelor           |
| Communication and Multimedia Design  | Bachelor           |
| Docent beeldende kunst en vormgeving | Bachelor           |
| Docent muziek                        | Bachelor           |
| Theater                              | Bachelor en Master |
| Docent theater                       | Bachelor           |
| Fine Arts & Design                   | Master             |
| I-arts                               | Bachelor           |
| Interieurarchitectuur                | Master             |
| Architectuur                         | Master             |
| Music                                | Master             |
| Muziek                               | Bachelor           |
| Vormgeving                           | Bachelor           |

**Management & Recht**

|  |          |
|--|----------|
| Hogere Juridische Opleiding                  | Bachelor |
| People & Business Management                 | Bachelor |
| Personal Leadership in Innovation and Change | Master   |

**Sociale Studies & Educatie**

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| Social Work           | Bachelor |
| Leraar Basisonderwijs | Bachelor |

Tabel 7.2 Onderzoeksportfolio

| Faculteit                                | Lectoraat  | Lector                                  |
|--|--|---|
| Gezondheidszorg                          | Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken         | Sandra Beurskens                        |
|  | Integrative Patient Centred Health Care *              | Asiong Jie                              |
|  | Kennisontwikkeling Vaktherapieën                       | Susan van Hooren                        |
|  | Inclusie van Mensen met een Verstandelijke Beperking * | Xavier Moonen                           |
|  | Midwifery Science                                      | Marianne Nieuwenhuijze                  |
|  | Ondersteunende Technologie in de Zorg                  | Ramon Daniëls                           |
|  | Voeding, Leefstijl en Bewegen                          | Susy Braun                              |
|  | Wijkgerichte Zorg                                      | Erik van Rossum                         |
|  | Zorg op Afstand  | Marieke Spreeuwenberg                   |
|  | Kunsten  | Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten |
| Technology Driven Art Datavisualisatie * |  | Peter Missotten<br>vacature             |
| Bèta Sciences and Technology             | Material Sciences                                      | Gino van Strijdonck                     |
|  | Nanostructured Materials *                             | Pascal Buskens                          |
|  | Smart Devices  | Gabriëlle Tuijthof                      |
|  | Smart Urban Redesign                                   | Nurhan Abujidi                          |
| Hotel- en Facility Management            | Zonne-energie in de Gebouwde Omgeving *                | Zeger Vroon                             |
|  | Gastronomy   | Peter Klosse<br>Will Munsters           |
| Commercieel en Financieel Management     | Facility Management                                    | Joop van Duren                          |
|  | Innovatief Ondernemen                                  | Steven de Groot                         |
| International Business and Communication | Optimaliseren Kennisintensieve Bedrijfsprocessen       | Martijn Zoet                            |
|  | International Relationship Management                  | Mark Pluymaekers                        |
| Management en Recht                      | International Trade Management                         | Mohammed Khalil                         |
|  | Recht in Europa, Recht in de Euregio                   | Eric van de Luitgaarden                 |
| Sociale Studies en Educatie              | Employability  | Jol Stoffers                            |
|  | Sociale Integratie, CESRT                              | Nol Reverda                             |
|  | Demografische Transitie *                              | Nol Reverda                             |
|  | Informele Zorg *                                       | Marianne Potting                        |
| ICT Centraal                             | Opleiden in de School                                  | Paul Hennissen                          |
|  | Data Intelligence                                      | Jeroen van den Bos                      |
|  | Professionalisering van het Onderwijs                  | Marcel van der Klink                    |
|  | Professioneel Beoordelen                               | Dominique Sluijsmans                    |
|  | Technologie-Ondersteund Leren                          | Hendrik Drachler                        |

\*speciaal aandachtsgebied binnen lectoraat





## Bijlage 8

Jaarrekening 2016

15 juni 2017



## Inhoud

|   | <b>Pagina</b> |
|---|---------------|
| Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening                  | 2             |
| Geconsolideerde balans per 31 december 2016   | 5             |
| Geconsolideerde staat van baten en lasten 2016                                      | 5             |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016   | 6             |
| Toelichting op de geconsolideerde balans  | 7             |
| Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten                         | 13            |
| Enkelvoudige balans per 31 december 2016 van Stichting Zuyd Hogeschool              | 16            |
| Enkelvoudige staat van baten en lasten 2016 van Stichting Zuyd Hogeschool           | 16            |
| Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2016 van Stichting Zuyd Hogeschool              | 17            |
| Grondslagen enkelvoudig van Stichting Zuyd Hogeschool                               | 18            |
| Toelichting op de enkelvoudige balans van Stichting Zuyd Hogeschool                 | 18            |
| Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten van Stichting Zuyd Hogeschool | 22            |
| Overige gegevens  | 25            |
| Toelichtingen Ministerie OCW  | 26            |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant                                 | 29            |
| Bijlage 1: FSR tabel  | 30            |

## Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

### Algemeen

Zuyd Hogeschool is een toonaangevende hogeschool voor jongeren en volwassenen in de Brightlandsregio. Ons onderwijsaanbod bestaat uit 35 bacheloropleidingen, 10 masteropleidingen en 2 Associate degrees. Voor Zuyd staat de missie 'professionals ontwikkelen zich met Zuyd' 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

Met toepassing van de regelgeving zijn de cijfers van B.V. Hogeschool Zuyd Contracting, B.V. Hogeschool Zuyd Detacheringen en De Wijk van Morgen B.V. in de consolidatie opgenomen. Alle voornoemde entiteiten zijn 100% deelnemingen van Stichting Zuyd Hogeschool. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd.

### Stelselwijzigingen

Bij aanvang van het nieuwe studiejaar 2016-2017 (per 1 september 2016) heeft Zuyd Hogeschool in Sittard een nieuw schoolgebouw in gebruik genomen, de 2 schoolgebouwen in Sittard die tot dan in gebruik waren zijn rond die tijd verkocht aan de gemeente. Voor de locatie Maastricht worden plannen ontwikkeld voor (grote) investeringen in de panden de komende jaren in plaats van regulier groot onderhoud.

Vanwege de ontwikkelingen in het vastgoed heeft het bestuur van Zuyd hogeschool haar beleid geëvalueerd t.a.v. het gebruik van de voorziening grootonderhoud. Hierbij heeft zij besloten om de uitgaven ten aanzien van grootonderhoud met ingang van het boekjaar 2016, op basis van het activa beleid van Zuyd hogeschool te verwerken. Dit heeft mede tot gevolg dat de voorziening groot onderhoud komt te vervallen. Dit wordt gezien als een stelselwijziging omdat wordt gekozen voor het gebruik van een ander stelsel aangaande investeringen gerelateerd aan groot onderhoud.

#### *Effect op vermogen en resultaat en de individuele posten*

Het effect van deze stelselwijziging is rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De vrijval van de voorziening wordt in 2015 verwerkt middels een directe eigen vermogensmutatie. De invloed van de stelselwijziging op het vermogen bedraagt € 703.000 en het effect op het resultaat van deze stelselwijziging in het huidige boekjaar is nihil.

Deze stelselwijziging zal ook de komende jaren geen significante invloed hebben op het resultaat.

#### **Verwerking stelselwijziging in jaarrekening 2016:**

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| Eigen vermogen op 1 januari 2015 (cfm jaarrekening 2015) | €56.304.000,-               |
| Effect stelselwijziging                                  | <u>-€703.000,-</u>          |
| Eigen vermogen op 1 januari 2015 (gecorrigeerd)          | €57.007.000,-               |
| Resultaat 2015 (ongewijzigd)                             | <u>-€838.000,-</u>          |
| Eigen vermogen op 31 december 2015                       | €57.845.000,-               |
| Resultaat 2016   | <u>-€6.987.000,-</u>        |
| Eigen vermogen per 31 december 2016                      | <u><u>€50.859.000,-</u></u> |

### Schattingswijzigingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding 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.

In 2015 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

### Begrote bedragen

De begroting van Stichting Zuyd Hogeschool wordt opgesteld voor het collegejaar; september tot en met augustus. Deze cijfers betreffen het vennootschappelijk gedeelte van Stichting Hogeschool Zuyd. De deelnemingen in: B.V. Hogeschool Zuyd Contracting, B.V. Hogeschool Zuyd Detachering en De Wijk van Morgen B.V. zijn niet opgenomen onder de begrote cijfers.

### Verbonden partijen

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

### 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 zij 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. De afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

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

### 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

De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van de bepalingen van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde bij het contant maken van de kasstromen wordt een op dat moment geldende disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzonder waardeverminderversverlies 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.

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. 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, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. 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.

### 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.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Hierbij wordt uitgegaan van de netto-investering in de deelneming. 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 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

Voorraden, daaronder begrepen de opgeleverde gebouwen van De Wijk van Morgen Eco/nnect, Flexhouse en de Knik zijn bij eerste verwerking tegen verkrijgings- en vervaardigingsprijs gewaardeerd en daarna tegen actuele waarde.

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 tegenwaarde, onder aftrek van voorzieningen wegens het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden statisch bepaald.

### 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 en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

### Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een 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 CAO-regelingen, de hogeschool Fit-regeling en de Werktijdverkorting Senioren (WS).

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen netto contante waarde, bij de bepaling van de ncw is een rekenrente van 0,75 procent toegepast op basis van Nederlandse staatsobligaties, rekening houdend met een percentage voor generieke salarisverhogingen.

Overige voorzieningen

De voorziening is ingaande 2015 komen te vervallen. Zie hiervoor ook de paragraaf "Stelselwijzigingen".

### Langlopende schulden

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

### Bepaling van het resultaat

#### Rijksbijdragen

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

#### 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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 2016**

(na resultaatbestemming)

| x K€                        | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>         |                  |                  |
| 1.1 Materiële vaste activa  | 92.059           | 92.363           |
| 1.2 Financiële vaste activa | 23               | 22               |
|                             | <b>92.082</b>    | <b>92.386</b>    |
| <b>Vlottende activa</b>     |                  |                  |
| 1.3 Voorraden               | 6                | 1.365            |
| 1.4 Vorderingen             | 8.047            | 10.922           |
| 1.5 Liquide middelen        | 33.535           | 42.116           |
|                             | <b>41.588</b>    | <b>54.403</b>    |
|                             | <b>133.670</b>   | <b>146.787</b>   |

|                          | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|--------------------------|------------------|------------------|
| 2.1 Groepsvermogen       | 50.859           | 57.845           |
| 2.2 Voorzieningen        | 5.720            | 5.395            |
| 2.3 Langlopende schulden | 36.000           | 38.000           |
| 2.4 Kortlopende schulden | 41.091           | 45.547           |
|                          | <b>133.670</b>   | <b>146.787</b>   |

**Geconsolideerde staat van baten en lasten 2016**

| x K€                                | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>3 Baten</b>                      |                    |                   |                    |
| 3.1 Rijksbijdragen                  | 113.411            | 112.606           | 114.196            |
| 3.2 Collegegelden                   | 27.050             | 27.228            | 26.739             |
| 3.3 Baten werk i.o.v. derden        | 6.419              | 7.356             | 6.385              |
| 3.4 Overige baten                   | 7.839              | 6.759             | 8.930              |
|                                     | <b>154.719</b>     | <b>153.949</b>    | <b>156.250</b>     |
| <b>4 Lasten</b>                     |                    |                   |                    |
| 4.1 Personeelslasten                | 124.136            | 123.822           | 120.095            |
| 4.2 Afschrijvingen                  | 4.849              | 5.694             | 5.444              |
| 4.3 Huisvestingslasten              | 8.373              | 8.337             | 8.427              |
| 4.4 Overige lasten                  | 22.730             | 17.891            | 19.975             |
|                                     | <b>160.089</b>     | <b>155.745</b>    | <b>153.940</b>     |
| <b>Saldo baten en lasten</b>        | <b>-5.370</b>      | <b>-1.796</b>     | <b>2.310</b>       |
| <b>5 Financiële baten en lasten</b> |                    |                   |                    |
| Financiële baten                    | 7                  | 34                | 130                |
| Financiële lasten                   | 1.624              | 1.619             | 1.602              |
|                                     | <b>-1.617</b>      | <b>-1.584</b>     | <b>-1.473</b>      |
| <b>6 Resultaat deelnemingen</b>     | -                  | -                 | -                  |
| <b>7 Buitengewoon resultaat</b>     | -                  | -                 | -                  |
| <b>Netto-resultaat</b>              | <b>-6.987</b>      | <b>-3.380</b>     | <b>838</b>         |



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016

| x K€  | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|---|------------------|------------------|
| <b>Uit operationele activiteiten</b>                  |                  |                  |
| Saldo baten en lasten                                 | -5.370           | 2.310            |
|   | -5.370           | 2.310            |
| Aanpassingen voor:                                    |                  |                  |
| Afschrijvingen  | 4.849            | 5.436            |
| Desinvesteringen                                      |                  | 2                |
| Mutaties voorzieningen                                | 325              | 1.227            |
|   | 5.174            | 6.665            |
| Veranderingen in vlottende middelen:                  |                  |                  |
| Voorraden   | -2               | 304              |
| Vorderingen   | 2.875            | -4.083           |
| Schulden  | -4.456           | 5.834            |
|   | -1.584           | 2.055            |
| Uit bedrijfsoperaties                                 |                  |                  |
| Ontvangen interest                                    | 7                | 130              |
| Betaalde interest                                     | -1.624           | -1.602           |
|   | -1.617           | -1.472           |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>-3.397</b>    | <b>9.557</b>     |
| <b>Uit investeringsactiviteiten</b>                   |                  |                  |
| Investerings in materiële vaste activa                | -11.012          | -13.346          |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa            | 7.830            |                  |
| Financiële vaste activa                               | -1               | -3               |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-3.183</b>    | <b>-13.349</b>   |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |                  |                  |
| Nieuw afgesloten lening                               |                  | 8.000            |
| Aflossing langlopende schulden                        | -2.000           |                  |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-2.000</b>    | <b>8.000</b>     |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>-8.581</b>    | <b>4.206</b>     |
| Beginstand liquide middelen                           | 42.116           | 37.910           |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>-8.581</b>    | <b>4.206</b>     |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                     | <b>33.535</b>    | <b>42.116</b>    |

## Toelichting op de geconsolideerde balans

| 1.1 Materiële vaste activa<br>x K€     | Gebouwen en<br>terreinen | Inventaris en<br>apparatuur | Totaal Materiële<br>vaste activa |
|--|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Aanschafprijs                          | 163.893                  | 55.622                      | 219.515                          |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2016       | 77.817                   | 49.336                      | 127.153                          |
| <b>Boekwaarde 1-1-2016</b>             | <b>86.076</b>            | <b>6.287</b>                | <b>92.363</b>                    |
| Investeringen                          | 7.557                    | 4.816                       | 12.373                           |
| Desinvesteringen                       | -19.582                  |                             | -19.582                          |
| Afschrijvingen                         | -3.431                   | -1.418                      | -4.849                           |
| Vrijval afschrijving op desinvestering | 11.752                   | -                           | 11.752                           |
| <b>Mutaties 2016</b>                   | <b>-3.704</b>            | <b>3.397</b>                | <b>-306</b>                      |
| Aanschafprijs 31-12-2016               | 151.868                  | 60.438                      | 212.306                          |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2016     | 69.495                   | 50.754                      | 120.249                          |
|  | <b>82.373</b>            | <b>9.686</b>                | <b>92.059</b>                    |

| Investeringen per rubriek<br>x K€ | Investeringen<br>31 december 2016 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Gebouwen en terreinen</b>      |                                   |
| Huisvesting                       | 2.884                             |
| Nieuwbouw Sittard                 | 4.561                             |
| Kunstcampus                       | 112                               |
|                                   | <b>7.557</b>                      |
| <b>Inventaris en apparatuur</b>   |                                   |
| ICT                               | 372                               |
| Meubilair                         | 99                                |
| Overig / apparatuur               | 885                               |
| Ligne                             | 3.459                             |
|                                   | <b>4.816</b>                      |
| <b>Totaal investeringen</b>       | <b>12.373</b>                     |

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

- Gebouwen 2,50% - 6,67%
- Inventarissen 5,00% - 25,00%

Onderstaand wordt weergegeven de WOZ- en verzekerde waarde van gebouwen en terreinen:

De WOZ waarde is per 31-12-2016 €82.167K, deze was per 31.12.2015 €84.715K.

De verzekerde waarde is per 31-12-2016 €225.578K, deze was het jaar ervoor €244.885K. De Ligne wordt verzekerd door de Vereniging van Eigenaren.

| 1.2 Financiële vaste activa<br>x K€ | Boekwaarde<br>31 december 2015 | Mutaties<br>+/- | Mutaties<br>-/+ | Boekwaarde<br>31 december 2016 |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| Overige vorderingen                 | 20                             | 1               | -               | 21                             |
| Deelnemingen                        | 2                              | -               | -               | 2                              |
|                                     | 22                             | 1               | -               | 23                             |

| 1.3 Voorraden<br>x K€             | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
| Gereed product De Wijk van Morgen | -                | 1.360            |
| Voorraden HSZuyd                  | 6                | 5                |
|                                   | 6                | 1.365            |

| 1.4 Vorderingen<br>x K€                    | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|--|------------------|------------------|
| <b>Debiteuren</b>                          |                  |                  |
| Studenten / overige                        | 2.821            | 2.081            |
| Vorderingen i.o.v. derden                  | 3.860            | 7.321            |
|  | 6.681            | 9.402            |
| <b>Af: voorziening wegens oninbaarheid</b> |                  |                  |
| Beginsaldo                                 | 249              | 302              |
| afgeboekt                                  | 123              | 192              |
| toevoeging                                 | 41               | 139              |
| Eindsaldo per balansdatum                  | 167              | 249              |
| <b>Overlopende activa</b>                  |                  |                  |
| Vooruit betaalde kosten                    | 654              | 374              |
| Te ontvangen                               | 639              | 1.157            |
| Salarissen                                 | 237              | 231              |
| BTW  | 4                | 4                |
| Overige                                    | -                | 3                |
|  | 1.534            | 1.770            |
|  | 8.047            | 10.922           |

| 1.5 Liquide middelen<br>x K€ | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Banken                       | 33.516           | 42.094           |
| Kasmiddelen                  | 19               | 22               |
|                              | 33.535           | 42.116           |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

| 2.1 Groepsvermogen<br>x K€ | Stand per<br>31 december 2015 | Resultaat | Overige<br>mutaties | Stand per<br>31 december 2016 |
|----------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------|-------------------------------|
| Algemene reserve           | 33.201                        | -6.715    | 22.859              | 49.345                        |
| Bestemmingsreserve publiek | 25.600                        | -25.600   | -25.600             | -                             |
| Bestemmingsreserve privaat | -955                          | -272      | 2.741               | 1.514                         |
|                            | 57.845                        | -6.987    | -                   | 50.859                        |

| De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:        |                  |          |               |                  |
|---|------------------|----------|---------------|------------------|
| x K€  | 31 december 2015 | Dotaties | Onttrekkingen | 31 december 2016 |
| <b>Algemene reserve</b>   | 33.201           | 22.859   | 6.715         | 49.345           |
| <b>Bestemmingsreserve publiek</b>                                     |                  |          |               |                  |
| Reserve nieuwbouw   | 25.600           | -        | 25.600        | -                |
|   | 25.600           | -        | 25.600        | -                |
| <b>Bestemmingsreserve privaat</b>                                     |                  |          |               |                  |
| <i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i> |                  |          |               |                  |
| - B.V. Hogeschool Zuyd Contracting                                    | 782              | -        | 12            | 770              |
| - B.V. Hogeschool Zuyd Detachering                                    | -33              | -        | 12            | -45              |
| - B.V. De Wijk van Morgen   | -1.706           | 2.741    | 248           | 787              |
| - B.V. CHILL  | 2                | -        | -             | 2                |
|   | -955             | 2.741    | 272           | 1.514            |
|   | 57.845           | 25.600   | 32.587        | 50.859           |

| 2.2 Voorzieningen<br>x K€                | Saldo<br>31 december 2015 | Dotaties | Onttrekkingen | Vrijval | Saldo<br>31 december 2016 |
|--|---------------------------|----------|---------------|---------|---------------------------|
| <b>Personele voorzieningen</b>           |                           |          |               |         |                           |
| BWOO BWW                                 | 1.787                     | 79       | 427           | 114     | 1.325                     |
| WIA WGA                                  | 818                       | 737      | 201           | 29      | 1.325                     |
| WS                                       | 576                       | 327      | 167           |         | 736                       |
| Fit                                      | 70                        |          | 21            | 5       | 44                        |
| Jubileum uitkering                       | 2.024                     | 208      | 120           |         | 2.112                     |
| Voorziening ZW (tijdelijk dienstverband) | 82                        | 157      | 131           |         | 109                       |
| Overige personele voorzieningen          | 38                        | 32       |               |         | 70                        |
|  | 5.395                     | 1.542    | 1.068         | 148     | 5.720                     |
|  | 5.395                     | 1.542    | 1.068         | 148     | 5.720                     |

| Uitsplitsing personele voorzieningen<br>x K€ | Deel < 1 jaar | Deel > 1 jaar |
|--|---------------|---------------|
| Voorziening BWOO                             | 319           | 1.006         |
| Voorziening WGA                              | 268           | 1.057         |
| Voorziening WS                               | 167           | 569           |
| Voorziening FIT                              | 43            | 0             |
| Voorziening Jubileum uitkeringen             | 120           | 1.991         |
| Voorziening ZW (tijdelijk dienstverband)     | 90            | 19            |
| Overige personele voorzieningen              | 0             | 70            |
| Stand per 31 december 2016                   | 1.008         | 4.712         |

*Voorziening BWO*

Voorziening BWO 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 WIA/ 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.

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.

*Voorziening WS*

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met werktijdvermindering van senioren. De voorziening betreft de contante waarde van de instroom van het kalenderjaar 2015 en geldt voor een periode van maximaal 5 jaar. De werktijdverkorting bedraagt maximaal 20 procent van de benoemingsomvang. Met de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met de beperkte ervaringscijfers en mogelijke toekomstige wijzigingen in de regelgeving door OCW.

*Voorziening FIT*

Wettelijk is het niet meer mogelijk om nieuwe deelnemers in te schrijven op deze regeling.

*Voorziening Jubileum uitkering*

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op het aantal pensioenjaren conform opgave van ABP, blijfkans en leeftijd.

*Voorziening onderhoud gebouwen*

Per ultimo 2015 is de voorziening onderhoud gebouwen opgeheven. Deze wijziging is toegelicht onder de stelselwijzigingen in de paragraaf grondslagen.

| 2.3 Langlopende schulden<br>x K€ | Stand per<br>31 december 2015 | Aangegane<br>Leningen | Aflos-<br>singen/ vrijval | Stand per<br>31 december 2016 |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Lening Ministerie van Financiën  | 38.000                        |                       | 2.000                     | 36.000                        |
|                                  | 38.000                        | -                     | 2.000                     | 36.000                        |

- De lening Ministerie van Financiën loopt in zijn geheel langer dan 5 jaar.

*Lening Ministerie van Financiën*

Zuyd Hogeschool heeft een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken ter hoogte van K€ 40.000,-.

De lening is uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. Het rentepercentage is 4,14%. De lening loopt tot 31 december 2035.

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

| 2.4 Kortlopende schulden                       |   |                  |                  |
|--|---|------------------|------------------|
| x K€   |   | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
| <b>Te besteden werk in opdracht van derden</b> |   |                  |                  |
|  | Subsidie projecten                        | 5.435            | 6.584            |
|  | Bestemd voor project partners             | 19               | 2.201            |
|  | Contractactiviteiten                      | 1.254            | 1.111            |
|  | Overige activiteiten                      | 841              | 2.147            |
|  |   | <b>7.548</b>     | <b>12.043</b>    |
| <b>Overige kortlopende schulden</b>            |   |                  |                  |
|  | Kortlopend deel langlopende schulden      | 2.000            | 2.000            |
|  | Crediteuren                               | 4.145            | 4.141            |
|  | Belastingen en premies soc. Verzekeringen | 5.724            | 5.336            |
|  | Schulden terzake pensioenen               | 1.213            | 1.237            |
|  | DAM / HOP                                 | 2.839            | 3.894            |
|  | Overig kortlopend                         | 453              | 398              |
|  |   | <b>16.374</b>    | <b>17.005</b>    |
| <b>Overlopende passiva</b>                     |   |                  |                  |
|  | Vooruitontvangen rijksbijdragen           | 1.569            | 2.399            |
|  | Vooruitontvangen collegegelden            | 8.683            | 8.335            |
|  | Vooruitontvangen bedragen                 | 148              | 246              |
|  | Vakantiegeld / eindejaarsuitkering        | 3.227            | 3.003            |
|  | Verlofrechten                             | 2.998            | 1.941            |
|  | Overige overlopende passiva               | 543              | 575              |
|  |   | <b>17.168</b>    | <b>16.499</b>    |
|  |   | <b>41.091</b>    | <b>45.547</b>    |

- De stijging van verlofrechten wordt veroorzaakt door de toename van opgespaarde DI-uren in 2016.

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

- Bankgaranties zijn afgegeven ten gunste van:
  - Twinport III BV parkeergarage Eyckholt; 60 duizend euro.
- 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 dienstverlening in onderhoud. Daarnaast zijn er nog een drietal leasecontracten afgesloten, dit betreft operational lease. De totale leaseverplichting hiervan bedraagt ultimo 2016 €64 duizend euro.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft schriftelijk verklaard het komende jaar voldoende financiële steun te verstrekken zodat de Wijk van Morgen B.V. aan haar verplichtingen kan blijven voldoen.
- De bedrijfsterreinen van De Wijk van Morgen B.V. zijn tot het jaar 2040 in erfpacht verkregen voor een jaarlijks bedrag van K€30.
- Zuyd heeft onderhoudscontracten lopen voor 600K per jaar, waarbij de contractduur kan variëren tussen de 1 en 5 jaar

### 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 gevestigd te Heerlen. De B.V. verzorgt commerciële activiteiten. Het eigen vermogen per 31 december 2016 bedraagt K€ 770. Het resultaat na belasting bedraagt negatief K€ 12. De jaarcijfers van contracting zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool, het betreft een 100%-deelneming.

B.V. Hogeschool Zuyd Detacheringen gevestigd te Heerlen. De B.V. verzorgt het uitzenden van personeel. Het eigen vermogen per 31 december 2016 bedraagt negatief K€ 45. Het resultaat na belasting is negatief K€ 12. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het betreft een 100%-deelneming.

De Wijk van Morgen B.V. is in 2009 opgericht, met als doel het stichten en faciliteren van woningen voor onderwijsdoeleinden. Het eigen vermogen per 31 december 2016 bedraagt na omzetting lening O/G in agioreserve positief K€ 784. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het resultaat bedraagt negatief K€ 248. Het betreft een 100% deelname.

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht, met als doel het exploiteren van een zich binnen het sleutelgebied Chemie bevindend centrum voor kennismanagement, kennis disseminatie en kennis valorisatie. Het betreft een 12,5% deelname die tegen kostprijs is gewaardeerd.

De Stichting Zuyd Hogeschool heeft verder organisatorische belangen onder voorwaarde van geen beslissende zeggenschap in Hora-Est. Het betreft een internationale samenwerking in euregionaalverband. De vestigingsplaats is Maastricht. Het voornemen bestaat om stichting Hora-Est te liquideren zodra hiervoor juridische mogelijkheden bestaan.



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

| 3.1 Rijksbijdragen<br>x K€ |                               | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                            | Rijksbijdragen OCW            | 112.859            | 111.633           | 113.978            |
|                            | Geoomerkte subsidies OCW      | 529                | 973               | 468                |
|                            | Niet-geoomerkte subsidies OCW | 24                 | -                 | 78                 |
|                            | Overige overheidsbijdragen    | -                  | -                 | -327               |
|                            |                               | <b>113.411</b>     | <b>112.606</b>    | <b>114.196</b>     |

| 3.2 Collegegelden<br>x K€ |               | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------|---------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                           | Collegegelden | 27.050             | 27.228            | 26.739             |
|                           |               | <b>27.050</b>      | <b>27.228</b>     | <b>26.739</b>      |

| 3.3 Baten i.o.v. derden<br>x K€ |                         | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                                 | Subsidies projectgelden | 3.826              | 4.012             | 2.963              |
|                                 | Contractactiviteiten    | 2.593              | 3.345             | 3.422              |
|                                 |                         | <b>6.419</b>       | <b>7.356</b>      | <b>6.385</b>       |

| 3.4 Overige baten<br>x K€ |                       | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                           | Detachering personeel | 1.100              | 655               | 1.431              |
|                           | Studentbijdragen      | 1.011              | 991               | 1.105              |
|                           | Verhuur               | 1.689              | 1.308             | 1.487              |
|                           | Sponsoring            | 7                  | 3                 | 21                 |
|                           | Overige               | 4.032              | 3.802             | 4.885              |
|                           |                       | <b>7.839</b>       | <b>6.759</b>      | <b>8.929</b>       |

| 4.1 Personeelslasten<br>x K€         | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Lonen en salarissen                  | 88.849             | 105.279           | 84.022             |
| Sociale lasten                       | 10.400             | -                 | 9.608              |
| Pensioenlasten                       | 10.621             | -                 | 10.785             |
| Overige personele lasten             | 472                | 368               | 1.788              |
| Af: Ontvangen uitkeringen            | 577                | 271               | 539                |
|                                      | 109.765            | 105.376           | 105.664            |
| Dotatie personele voorzieningen      | 1.542              | 1.490             | 2.388              |
| Af: Vrijval personele voorzieningen  | 148                | -                 | 245                |
|                                      | 1.394              | 1.490             | 2.144              |
| Activiteiten personeel               | 304                | 244               | 308                |
| Reis- en verblijfskosten             | 1.923              | 1.295             | 1.524              |
| Bijscholing                          | 1.549              | 2.131             | 1.601              |
| Declaranten, extern personeel (PNIL) | 9.203              | 13.285            | 8.853              |
|                                      | 12.978             | 16.955            | 12.287             |
|                                      | 124.136            | 123.822           | 120.095            |

| Aantal fte's per 31 december: | FTE's 2016 | FTE's 2015 |
|-------------------------------|------------|------------|
| Onderwijspersoneel            | 926        | 901        |
| Beheerspersoneel              | 489        | 485        |
|                               | 1.415      | 1.386      |

| 4.2 Afschrijvingen<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|----------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Afschrijving gebouwen      | 3.431              | 3.959             | 3.984              |
| Afschrijving inventaris    | 1.418              | 1.736             | 1.460              |
|                            | 4.849              | 5.694             | 5.445              |

| 4.3 Huisvestingslasten<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Huur                           | 1.265              | 1.092             | 1.136              |
| Regulier onderhoud             | 278                | 508               | 261                |
| Groot onderhoud                | 2.157              | 1.893             | 2.321              |
| Energie en water               | 1.572              | 1.608             | 1.656              |
| Verzekering gebouwen           | 140                | 174               | 141                |
| Beveiliging                    | 583                | 441               | 523                |
| Heffingen                      | 381                | 497               | 389                |
| Schoonmaak                     | 1.997              | 2.124             | 1.999              |
|                                | 8.373              | 8.337             | 8.427              |

| 4.4   | Overige lasten<br>x K€                  | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Administratie en beheerslasten</b>         |   |                    |                   |                    |
|   | Beheer algemeen                         | 239                | 281               | 162                |
|   | Communicatie                            | 3.590              | 3.208             | 3.501              |
|   | Repro- drukwerk                         | 646                | 460               | 367                |
|   |   | 4.475              | 3.949             | 4.030              |
| <b>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b> |   |                    |                   |                    |
|   | Aanschaf inventaris                     | 1.612              | 1.659             | 1.652              |
|   | Lesmaterialen/ leermiddelen             | 782                | 1.061             | 738                |
|   | Studenten                               | 1.152              | 1.226             | 1.375              |
|   |   | 3.545              | 3.947             | 3.765              |
| <b>Overige</b>                                |   |                    |                   |                    |
|   | Advieskosten                            | 7.055              | 3.610             | 4.655              |
|   | Accountantskosten                       | 127                | 153               | 96                 |
|   | Boeken, multi media, tijdschriften      | 671                | 614               | 553                |
|   | Verzekeringen                           | 499                | 200               | 444                |
|   | Mutatie voorziening dubieuze debiteuren | -7                 |                   | 72                 |
|   | Adverteren, beursstands e.d.            | 296                | 430               | 451                |
|   | Representatie, vergaderkosten, donaties | 3.420              | 3.257             | 3.162              |
|   | Onderhoud inventaris                    | 774                | 741               | 700                |
|   | Overige lasten                          | 1.875              | 990               | 2.047              |
|   |   | 14.710             | 9.995             | 12.180             |
|   |   | 22.730             | 17.891            | 19.975             |

| Honorarium accountant           | Realisatie<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Jaarrekening                    | 94                 | 71                 |
| Project controles               | 10                 | 2                  |
| Belasting advies/ overig advies | 24                 | 23                 |
|                                 | 127                | 96                 |

Het honorarium accountant betreft de kosten die in het verslagjaar in rekening zijn gebracht. De stijging van de jaarrekeningcontrole wordt grotendeels veroorzaakt door de extra controle in het kader van de prestatieafspraken.

| 5                        | Financiële baten en lasten<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Financiële baten</b>  |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Rentebaten                         | 7                  | 34                | 130                |
|                          |                                    | 7                  | 34                | 130                |
| <b>Financiële lasten</b> |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Rentelasten                        | 1.624              | 1.619             | 1.602              |
|                          |                                    | 1.624              | 1.619             | 1.602              |
|                          |                                    | -1.617             | -1.584            | -1.472             |
| <b>Deelnemingen</b>      |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Resultaat deelnemingen             | -                  | -                 | -                  |
|                          |                                    | -                  | -                 | -                  |

## Enkelvoudige balans per 31 december 2016

(na resultaatbestemming)

| x K€                        | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>         |                  |                  |
| 1.1 Materiële vaste activa  | 90.618           | 92.217           |
| 1.2 Financiële vaste activa | 1.536            | 1.807            |
|                             | <b>92.154</b>    | <b>94.025</b>    |
| <b>Vlottende activa</b>     |                  |                  |
| 1.3 Voorraden               | 6                | 5                |
| 1.4 Vorderingen             | 8.796            | 12.439           |
| 1.5 Liquide middelen        | 32.450           | 39.399           |
|                             | <b>41.250</b>    | <b>51.842</b>    |
|                             | <b>133.404</b>   | <b>145.867</b>   |

|                          | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|--------------------------|------------------|------------------|
| 2.1 Groepsvermogen       | 50.859           | 57.846           |
| 2.2 Voorzieningen        | 5.720            | 5.395            |
| 2.3 Langlopende schulden | 36.000           | 38.000           |
| 2.4 Kortlopende schulden | 40.824           | 44.626           |
|                          | <b>133.404</b>   | <b>145.867</b>   |

## Enkelvoudige staat van baten en lasten 2016

| x K€                                | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>3 Baten</b>                      |                    |                   |                    |
| 3.1 Rijksbijdragen                  | 113.411            | 112.606           | 114.196            |
| 3.2 Collegegelden                   | 27.050             | 27.228            | 26.739             |
| 3.3 Baten werk i.o.v. derden        | 6.419              | 7.356             | 6.221              |
| 3.4 Overige baten                   | 7.250              | 6.759             | 8.629              |
|                                     | <b>154.130</b>     | <b>153.949</b>    | <b>155.786</b>     |
| <b>4 Lasten</b>                     |                    |                   |                    |
| 4.1 Personeelslasten                | 124.121            | 123.822           | 120.092            |
| 4.2 Afschrijvingen                  | 4.757              | 5.694             | 5.399              |
| 4.3 Huisvestingslasten              | 8.305              | 8.337             | 8.409              |
| 4.4 Overige lasten                  | 22.047             | 17.891            | 18.951             |
|                                     | <b>159.229</b>     | <b>155.745</b>    | <b>152.852</b>     |
| <b>Saldo baten en lasten</b>        | <b>-5.099</b>      | <b>-1.796</b>     | <b>2.934</b>       |
| <b>5 Financiële baten en lasten</b> |                    |                   |                    |
| Financiële baten                    | 8                  | 34                | 127                |
| Financiële lasten                   | 1.624              | 1.619             | 1.548              |
|                                     | <b>-1.616</b>      | <b>-1.584</b>     | <b>-1.422</b>      |
| <b>6 Resultaat deelnemingen</b>     | <b>-272</b>        | <b>-</b>          | <b>-674</b>        |
| <b>7 Buitengewoon resultaat</b>     | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>-</b>           |
| <b>Netto-resultaat</b>              | <b>-6.987</b>      | <b>-3.380</b>     | <b>838</b>         |

## Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2016

| x K€  | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|---|------------------|------------------|
| <b>Uit operationele activiteiten</b>                  |                  |                  |
| Saldo baten en lasten                                 | -5.099           | 2.934            |
|   | -5.099           | 2.934            |
| Aanpassingen voor:                                    |                  |                  |
| Afschrijvingen  | 4.757            | 5.391            |
| Mutaties voorzieningen                                | 325              | 1.227            |
|   | 5.082            | 6.618            |
| Veranderingen in vlottende middelen:                  |                  |                  |
| Voorraden   | -1               | 49               |
| Vorderingen   | 3.643            | -5.407           |
| Schulden  | -3.802           | 5.832            |
|   | -159             | 474              |
| Uit bedrijfsoperaties                                 |                  |                  |
| Ontvangen interest                                    | 8                | 127              |
| Betaalde interest                                     | -1.896           | -2.222           |
|   | -1.888           | -2.095           |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>-2.065</b>    | <b>7.931</b>     |
| <b>Uit investeringsactiviteiten</b>                   |                  |                  |
| Investeringen in materiële vaste activa               | -10.986          | -13.191          |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa            | 7.830            |                  |
| Financiële vaste activa                               | 272              | 246              |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-2.884</b>    | <b>-12.945</b>   |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |                  |                  |
| Nieuw afgesloten lening                               | -                | 8.000            |
| Aflossing langlopende schulden                        | -2.000           | -                |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-2.000</b>    | <b>8.000</b>     |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>-6.949</b>    | <b>2.986</b>     |
| Beginstand liquide middelen                           | 39.399           | 36.413           |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>-6.949</b>    | <b>2.986</b>     |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                     | <b>32.450</b>    | <b>39.399</b>    |

## Grondslagen enkelvoudig

### Algemeen

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<br>x K€     | Gebouwen en<br>terreinen | Inventaris en<br>apparatuur | Totaal Materiële vaste<br>activa |
|--|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Aanschafprijs                          | 163.891                  | 55.326                      | 219.217                          |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2016       | 77.815                   | 49.185                      | 127.000                          |
| <b>Boekwaarde 1-1-2016</b>             | <b>86.076</b>            | <b>6.141</b>                | <b>92.217</b>                    |
| Investeringen                          | 6.197                    | 4.789                       | 10.986                           |
| Desinvesteringen                       | -19.582                  |                             | -19.582                          |
| Afschrijvingen                         | -3.386                   | -1.371                      | -4.757                           |
| Vrijval afschrijving op desinvestering | 11.752                   |                             | 11.752                           |
| <b>Mutaties 2016</b>                   | <b>-5.018</b>            | <b>3.418</b>                | <b>-1.600</b>                    |
| Aanschafprijs 31-12-2016               | 150.506                  | 60.115                      | 210.621                          |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2016     | 69.448                   | 50.556                      | 120.004                          |
| <b>Boekwaarde 31-12-2016</b>           | <b>81.058</b>            | <b>9.561</b>                | <b>90.618</b>                    |

| 1.2 Financiële vaste activa<br>x K€ | Boekwaarde<br>31 december 2015 | Mutaties<br>+ / + | Mutaties<br>- / - | Boekwaarde<br>31 december 2016 |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| Overige vorderingen                 | 20                             | 1                 |                   | 21                             |
| Deelnemingen                        | 752                            | 1.035             |                   | 1.515                          |
| Vorderingen op deelnemingen         | 1.035                          |                   | 1.035             | -                              |
|                                     | 1.807                          | 1.036             | 1.035             | 1.536                          |

| Verloopoverzicht deelnemingen           | BV Detachering | BV Contracting | BV De Wijk van<br>Morgen (*) | BV CHILL | Boekwaarde |
|---|----------------|----------------|------------------------------|----------|------------|
| Saldo per 1 januari 2016                | -33            | 782            | -1.709                       | 2        | -958       |
| Verrekend met vorderingen               |                | -              | 1.709                        | -        | 1.709      |
| Saldo per 1 januari 2016 na verrekening | -33            | 782            | -                            | 2        | 751        |
| Resultaat                               | -12            | -12            | -248                         | -        | -272       |
| Omzetting vordering in agio             | -              | -              | 1.035                        | -        | 1.035      |
| Saldo per 31 december 2016              | -45            | 770            | 787                          | 2        | 1.515      |

| 1.3 Voorraden<br>x K€ | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Voorraden HSZuyd      | 6                | 5                |
|                       | 6                | 5                |



| 1.4 Vorderingen<br>x K€                    | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|--|------------------|------------------|
| <b>Debiteuren</b>                          |                  |                  |
| Studenten / overige                        | 2.818            | 2.078            |
| Vorderingen i.o.v. derden                  | 3.860            | 7.321            |
|  | <b>6.678</b>     | <b>9.399</b>     |
| <b>Af: voorziening wegens oninbaarheid</b> |                  |                  |
| Beginsaldo                                 | 249              | 302              |
| afgeboekt                                  | 123              | 192              |
| toevoeging                                 | 41               | 139              |
| Eindsaldo per balansdatum                  | <b>167</b>       | <b>249</b>       |
| <b>Overlopende activa</b>                  |                  |                  |
| Vooruit betaalde kosten                    | 651              | 371              |
| Vordering op deelnemingen                  | 752              | 1.524            |
| Te ontvangen                               | 639              | 1.154            |
| Salarissen                                 | 242              | 238              |
| Overige                                    | -                | 3                |
|  | <b>2.284</b>     | <b>3.290</b>     |
|  | <b>8.796</b>     | <b>12.439</b>    |

| 1.5 Liquide middelen<br>x K€ | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Banken                       | 32.431           | 39.377           |
| Kasmiddelen                  | 19               | 22               |
|                              | <b>32.450</b>    | <b>39.399</b>    |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

| 2.1 Groepsvermogen<br>x K€ | Stand per<br>31 december 2015 | Resultaat      | Overige<br>mutaties | Stand per<br>31 december 2016 |
|----------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|
| Algemene reserve           | 33.201                        | -6.715         | 22.859              | 49.345                        |
| Bestemmingsreserve publiek | 25.600                        | -25.600        | -                   | -                             |
| Bestemmingsreserve privaat | -955                          | -272           | 2.741               | 1.514                         |
|                            | <b>57.846</b>                 | <b>-32.587</b> | <b>25.600</b>       | <b>50.859</b>                 |

| De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:        |                  |               |               |                  |
|---|------------------|---------------|---------------|------------------|
| x K€  | 31 december 2015 | Dotaties      | Onttrekkingen | 31 december 2016 |
| <b>Algemene reserve</b>   | 33.201           | 22.859        | 6.715         | 49.345           |
| <b>Bestemmingsreserve publiek</b>                                     |                  |               |               |                  |
| Reserve nieuwbouw   | 25.600           | -             | 25.600        | -                |
|   | <b>25.600</b>    | <b>-</b>      | <b>25.600</b> | <b>-</b>         |
| <b>Bestemmingsreserve privaat</b>                                     |                  |               |               |                  |
| <i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i> |                  |               |               |                  |
| - B.V. Zuyd Hogeschool Contracting                                    | 782              | -             | 12            | 770              |
| - B.V. Zuyd Hogeschool Detachering                                    | -33              | -             | 12            | -45              |
| - B.V. De Wijk van Morgen   | -1.706           | 2.741         | 248           | 787              |
| - B.V. CHILL  | 2                | -             | -             | 2                |
|   | <b>-955</b>      | <b>2.741</b>  | <b>272</b>    | <b>1.514</b>     |
|   | <b>57.845</b>    | <b>25.600</b> | <b>32.587</b> | <b>50.859</b>    |

| 2.2 Voorzieningen<br>x K€                | Saldo<br>31 december 2015 | Dotaties | Onttrekkingen | Vrijval | Saldo<br>31 december 2016 |
|--|---------------------------|----------|---------------|---------|---------------------------|
| <b>Personele voorzieningen</b>           |                           |          |               |         |                           |
| BWOO BWW                                 | 1.787                     | 79       | 427           | 114     | 1.325                     |
| WIA WGA                                  | 818                       | 737      | 201           | 29      | 1.325                     |
| WS                                       | 576                       | 327      | 167           |         | 736                       |
| Fit                                      | 70                        |          | 21            | 5       | 44                        |
| Jubileum uitkering                       | 2.024                     | 208      | 120           |         | 2.112                     |
| Voorziening ZW (tijdelijk dienstverband) | 82                        | 157      | 131           |         | 109                       |
| Overige personele voorzieningen          | 38                        | 32       |               |         | 70                        |
|  | 5.395                     | 1.542    | 1.068         | 148     | 5.720                     |
|  | 5.395                     | 1.542    | 1.068         | 148     | 5.720                     |

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

| 2.3 Langlopende schulden<br>x K€ | Stand per<br>31 december 2015 | Aangegane<br>Leningen | Aflos-<br>singen/ vrijval | Stand per<br>31 december 2016 |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Lening Ministerie van Financiën  | 38.000                        |                       | 2.000                     | 36.000                        |
|                                  | 38.000                        | -                     | 2.000                     | 36.000                        |

| 2.4 Kortlopende schulden<br>x K€               | 31 december 2016 | 31 december 2015 |
|--|------------------|------------------|
| <b>Te besteden werk in opdracht van derden</b> |                  |                  |
| Subsidie projecten                             | 5.435            | 6.584            |
| Bestemd voor project partners                  | 19               | 2.201            |
| Contractactiviteiten                           | 1.254            | 1.111            |
| Overige activiteiten                           | 841              | 2.147            |
|  | 7.548            | 12.043           |
| <b>Overige kortlopende schulden</b>            |                  |                  |
| Kortlopend deel langlopende schulden           | 2.000            | 2.000            |
| Crediteuren                                    | 4.139            | 4.108            |
| BTW  | -4               | 20               |
| Schulden aan deelnemingen                      | 613              | -                |
| Belastingen en premies soc. Verzekeringen      | 5.204            | 4.794            |
| Schulden terzake pensioenen                    | 1.090            | 1.104            |
| DAM / HOP                                      | 2.839            | 3.894            |
| Overig kortlopend                              | 452              | 397              |
|  | 16.332           | 16.316           |
| <b>Overlopende passiva</b>                     |                  |                  |
| Vooruitontvangen rijksbijdragen                | 1.569            | 2.399            |
| Vooruitontvangen collegegelden                 | 8.683            | 8.335            |
| Vooruitontvangen bedragen                      | 148              | 246              |
| Vakantiegeld / eindejaarsuitkering             | 3.003            | 2.771            |
| Verlofrechten                                  | 2.998            | 1.941            |
| Overige overlopende passiva                    | 543              | 575              |
|  | 16.944           | 16.267           |
|  | 40.824           | 44.626           |

\* 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<br>x K€    | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|-------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Rijksbijdragen OCW            | 112.859            | 111.633           | 113.978            |
| Geormerkte subsidies OCW      | 529                | 973               | 468                |
| Niet-geormerkte subsidies OCW | 24                 | -                 | 78                 |
| Overige overheidsbijdragen    | -                  | -                 | -327               |
|                               | <b>113.411</b>     | <b>112.606</b>    | <b>114.196</b>     |

| 3.2 Collegegelden<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Collegegelden             | 27.050             | 27.228            | 26.739             |
|                           | <b>27.050</b>      | <b>27.228</b>     | <b>26.739</b>      |

| 3.3 Baten i.o.v. derden<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Subsidies projectgelden         | 3.826              | 4.012             | 2.817              |
| Contractactiviteiten            | 2.593              | 3.345             | 3.405              |
|                                 | <b>6.419</b>       | <b>7.356</b>      | <b>6.221</b>       |

| 3.4 Overige baten<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Detachering personeel     | 1.100              | 655               | 1.614              |
| Studentbijdragen          | 1.011              | 991               | 1.105              |
| Verhuur                   | 1.682              | 1.308             | 1.487              |
| Sponsoring                | 7                  | 3                 | 21                 |
| Overige                   | 3.450              | 3.802             | 4.401              |
|                           | <b>7.250</b>       | <b>6.759</b>      | <b>8.629</b>       |

| 4.1 Personeelslasten<br>x K€         | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Lonen en salarissen                  | 88.833             | 105.279           | 84.120             |
| Sociale lasten                       | 10.400             | -                 | 9.608              |
| Pensioenlasten                       | 10.621             | -                 | 10.785             |
| Overige personele lasten             | 472                | 368               | 1.788              |
| Af: Ontvangen uitkeringen            | 577                | 271               | 539                |
|                                      | 109.749            | 105.376           | 105.762            |
| Dotatie personele voorzieningen      | 1.542              | 1.490             | 2.388              |
| Af: Vrijval personele voorzieningen  | 148                | -                 | 245                |
|                                      | 1.394              | 1.490             | 2.143              |
| Activiteiten personeel               | 304                | 244               | 308                |
| Reis- en verblijfskosten             | 1.923              | 1.295             | 1.524              |
| Bijscholing                          | 1.549              | 2.131             | 1.601              |
| Declaranten, extern personeel (PNIL) | 9.203              | 13.285            | 8.753              |
|                                      | 12.978             | 16.955            | 12.187             |
|                                      | 124.121            | 123.822           | 120.092            |

| 4.2 Afschrijvingen<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|----------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Afschrijving gebouwen      | 3.386              | 3.959             | 3.984              |
| Afschrijving inventaris    | 1.371              | 1.736             | 1.415              |
|                            | 4.757              | 5.694             | 5.399              |

| 4.3 Huisvestingslasten<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Huur                           | 1.265              | 1.092             | 1.136              |
| Regulier onderhoud             | 278                | 508               | 261                |
| Groot onderhoud                | 2.113              | 1.893             | 2.321              |
| Energie en water               | 1.566              | 1.608             | 1.651              |
| Verzekering gebouwen           | 140                | 174               | 141                |
| Beveiliging                    | 579                | 441               | 520                |
| Heffingen                      | 374                | 497               | 389                |
| Schoonmaak                     | 1.991              | 2.124             | 1.990              |
|                                | 8.305              | 8.337             | 8.409              |

| 4.4   | Overige lasten<br>x K€                  | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|---|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Administratie en beheerslasten</b>         |   |                    |                   |                    |
|   | Beheer algemeen                         | 233                | 281               | 154                |
|   | Communicatie                            | 3.563              | 3.208             | 3.462              |
|   | Repro- drukwerk                         | 646                | 460               | 367                |
|   |   | 4.442              | 3.949             | 3.983              |
| <b>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b> |   |                    |                   |                    |
|   | Aanschaf inventaris                     | 1.612              | 1.659             | 1.652              |
|   | Lesmaterialen/ leermiddelen             | 782                | 1.061             | 738                |
|   | Studenten                               | 1.152              | 1.226             | 1.375              |
|   |   | 3.545              | 3.947             | 3.765              |
| <b>Overige</b>                                |   |                    |                   |                    |
|   | Advieskosten                            | 6.934              | 3.610             | 4.591              |
|   | Accountantskosten                       | 127                | 153               | 96                 |
|   | Boeken, multi media, tijdschriften      | 671                | 614               | 553                |
|   | Verzekeringen                           | 483                | 200               | 430                |
|   | Mutatie voorziening dubieuze debiteuren | -7                 |                   | 72                 |
|   | Adverteren, beursstands e.d.            | 296                | 430               | 451                |
|   | Representatie, vergaderkosten, donaties | 3.420              | 3.257             | 3.161              |
|   | Onderhoud inventaris                    | 774                | 741               | 700                |
|   | Overige lasten                          | 1.362              | 990               | 1.150              |
|   |   | 14.060             | 9.995             | 11.203             |
|   |   | 22.047             | 17.891            | 18.951             |

| 5                        | Financiële baten en lasten<br>x K€ | Realisatie<br>2016 | Begroting<br>2016 | Realisatie<br>2015 |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Financiële baten</b>  |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Rentebaten                         | 8                  | 34                | 127                |
|                          |                                    | 8                  | 34                | 127                |
| <b>Financiële lasten</b> |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Rentelasten                        | 1.624              | 1.619             | 1.548              |
|                          |                                    | 1.624              | 1.619             | 1.548              |
|                          |                                    | -1.616             | -1.584            | -1.422             |
| <b>Deelnemingen</b>      |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Resultaat deelnemingen             | -272               | -                 | -674               |
|                          |                                    | -272               | -                 | -674               |

## 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.

| Eigen Vermogen<br>x K€     | Saldo per<br>31 december 2015 | Overige<br>vermogensmutaties | Bestemming<br>resultaat | Saldo per<br>31 december 2016 |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Algemene reserve publiek   | 33.201                        | -6.715                       | -                       | 49.345                        |
| Bestemmingsreserve publiek | 25.600                        | -25.600                      | -                       | -                             |
| Bestemmingsreserve privaat | -955                          | -272                         | -                       | 1.514                         |
|                            | 24.645                        | -25.872                      | -                       | 1.514                         |
|                            | 57.846                        | -32.587                      | -                       | 50.859                        |

### Gebeurtenissen na balansdatum

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

## Toelichtingen Ministerie OCW

### Geomerkte doelsubsidies OCW (model G)

| Model G1      |            |            |                          |                           |   |  |
|---------------|------------|------------|--------------------------|---------------------------|---|--|
| Omschrijving  | Toewijzing |            | Bedrag van de toewijzing | Ontvangen t/m verslagjaar | De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking |  |
|               | kenmerk    | datum      | EUR                      | EUR                       | geheel uitgevoerd en afgerond                                     | nog niet geheel uitgevoerd en afgerond |
| Lerarenbeurs  | 709214-1   | 21-9-2015  | 467.807                  | 467.807                   | X   |  |
| Lerarenbeurs  | 712592-1   | 20-11-2015 | 38.818                   | 38.818                    | X   |  |
| Lerarenbeurs  | 723053-1   | 18-12-2015 | 97.746                   | 97.746                    | X   |  |
| Lerarenbeurs  | 777376-1   | 17-8-2016  | 374.160                  | 374.160                   |   | X                                      |
| Lerarenbeurs  | 779743-1   | 19-10-2016 | 46.068                   | 46.068                    |   | X                                      |
| <b>Totaal</b> |            |            | <b>1.024.600</b>         | <b>1.024.600</b>          |   |  |

| Model G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar |            |       |               |               |               |                               |
|--|------------|-------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| Omschrijving                               | Toewijzing |       | bedrag van de | ontvangen t/m | te            |                               |
|  | kenmerk    | datum | toewijzing    | verslagjaar   | totale kosten | verrekenen ultimo verslagjaar |
| -  | -          | -     | -             | -             | -             | -                             |
| <b>Totaal</b>                              | -          | -     | -             | -             | -             | -                             |



| Model G2-B doorlopend tot in een volgend |                    |            |                          |                |                           |                       |                          |  |
|--|--------------------|------------|--------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|--|
| Omschrijving                             | Toewijzing kenmerk | datum      | Bedrag van de toewijzing | saldo 1-1-2016 | ontvangen t/m verslagjaar | lasten in verslagjaar | totale kosten 31-12-2016 | saldo nog te besteden ult. verslagjaar |
| OIDS Leerlandschap                       | MUO/2013/45060U    | 17-12-2013 | 1.600.000                | -              | 1.600.000                 | 666.056               | 1.099.028                | 500.972                                |
| <b>Totaal</b>                            | -                  | -          | 1.600.000                | -              | 1.600.000                 | 666.056               | 1.099.028                | 500.972                                |

#### Toelichting op de deelnemingen (model E)

| Naam               | Juridische vorm | Statutaire zetel | Eigen verm. 31-12-2016 | Resultaat 2016 | Art.2 403 Ja/Nee | Deelname % | Consolidatie % |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------------|----------------|------------------|------------|----------------|
| HSZ Contracting    | B.V.            | Heerlen          | 770.000                | 12.000-        | Nee              | 100        | 100            |
| HSZ Detachering    | B.V.            | Heerlen          | 45.000-                | 12.000-        | Nee              | 100        | 100            |
| De Wijk van Morgen | B.V.            | Heerlen          | 786.604                | 248.000-       | Nee              | 100        | 100            |
| CHILL              | B.V.            | Heerlen          | 2.000                  | -              | Nee              | 13         | 0              |
| <b>Totaal</b>      |                 |                  | 1.513.604              | 272.000-       |                  |            |                |

Doel en samenstelling bestuur en directie

B.V. Hogeschool Zuyd Contracting; doel is het verzorgen van commerciële activiteiten; het bestuur wordt gevormd door drs. C.M.A van Rosmalen.

B.V. Hogeschool Zuyd Detachering; doel is het uitzenden van personeel; het bestuur wordt gevormd door drs. C.M.A. van Rosmalen.

B.V. De Wijk van Morgen doel is het stichten en onderhouden van vier woningen voor onderwijs en onderzoek.

Directeur is drs. H.J.A. Schroën.

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht, met als doel het exploiteren van een zich binnen het sleutelchemie Chemie bevindend centrum voor kennismanagement, kennis disseminatie en kennis valorisatie.

Enig aandeelhouder is Stichting Administratiekantoor van aandelen Chemelot Innovation & Learning Labs. Het bestuur wordt gevormd door de heer P.L.M. Engelen.

### 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.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor stichting Zuyd hogeschool is €179.000,-. 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. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum.

| Bedragen in €  | Voorzitter CvB      | Lid CvB        | Lid CvB           |
|--|---------------------|----------------|-------------------|
|  | C.M.A. van Rosmalen | C.H.E. Kwakman | O.B. van Nugteren |
| Duur dienstverband in 2016                                     | 1/1 - 31/12         | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12       |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0                 | 1,0            | 1,0               |
| <b>Bezoldiging</b>   |                     |                |                   |
| Beloning   | 157.629             | 139.657        | 142.600           |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                |                     |                |                   |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 15.683              | 15.196         | 15.045            |
| <b>Totaal bezoldiging 2016</b>                                 | <b>173.312</b>      | <b>154.854</b> | <b>157.645</b>    |
| Toepasselijk WNT-maximum bezoldiging                           | 179.000             | 179.000        | 179.000           |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.              | n.v.t.         | n.v.t.            |
| <b>Uitkering in 2016 wegens beëindiging dienstverband</b>      |                     |                |                   |
| Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband | -                   | -              | -                 |
| Toepasselijk WNT-maximum ontslaguitkering                      |                     |                |                   |
| Voorgaande functie   | n.v.t.              | n.v.t.         | n.v.t.            |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.              | n.v.t.         | n.v.t.            |
| <b>Gegevens 2015</b>   |                     |                |                   |
| Functie(s) in 2015   | Voorzitter CvB      | Lid CvB        | Lid CvB           |
| Duur dienstverband in 2015                                     | 1/1 - 31/12         | 1/1 - 31/12    | 1/12 - 31/12      |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0                 | 1,0            | 1,0               |
| <b>Bezoldiging</b>   |                     |                |                   |
| Beloning   | 157.939             | 144.960        | 134.162           |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -                   | -              | -                 |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 16.541              | 15.533         | 15.875            |
| <b>Totaal bezoldiging 2015</b>                                 | <b>174.480</b>      | <b>160.494</b> | <b>150.037</b>    |

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

| Bedragen in €  | Mols GPMF  | Janssen GMH     | Cörvers JGF | Peeters GJHCM | Radix LRM | Smeets BLJ | Janssen LAJ | Schöningh A.M.H. | Zwaveling J.H. |
|--|------------|-----------------|-------------|---------------|-----------|------------|-------------|------------------|----------------|
| <b>Gegevens 2016</b>                                   |            |                 |             |               |           |            |             |                  |                |
| functie(s)   | voorzitter | vice-voorzitter | lid         | nvt           | nvt       | lid        | lid         | lid              | lid            |
| totale bezoldiging 2016                                | 18.970     | 12.647          | 12.647      | -             | -         | 12.647     | 12.647      | 11.509           | 11.509         |
| belastbare onkostenvergoeding 2016                     | -          | -               | -           | -             | -         | -          | -           | -                | -              |
| beloningen betaalbaar op termijn 2016                  | -          | -               | -           | -             | -         | -          | -           | -                | -              |
| toepasselijk WNT maximum 2016                          | 26.850     | 17.900          | 17.900      | 17.900        | 17.900    | 17.900     | 17.900      | 17.900           | 17.900         |
| duur van het dienstverband in het jaar (in dagen) 2016 | nvt        | nvt             | nvt         | nvt           | nvt       | nvt        | nvt         | nvt              | nvt            |
| omvang van het dienstverband in het jaar (fte) 2016    | nvt        | nvt             | nvt         | nvt           | nvt       | nvt        | nvt         | nvt              | nvt            |
| <b>Gegevens 2015</b>                                   |            |                 |             |               |           |            |             |                  |                |
| functie(s)   | voorzitter | vice-voorzitter | lid         | lid           | lid       | lid        | nvt         | nvt              | nvt            |
| totale bezoldiging 2015                                | 18.970     | 12.647          | 12.647      | 5.755         | 12.647    | 12.647     | nvt         | nvt              | nvt            |
| belastbare onkostenvergoeding 2015                     | -          | -               | -           | -             | -         | -          | nvt         | nvt              | nvt            |
| beloningen betaalbaar op termijn 2015                  | -          | -               | -           | -             | -         | -          | nvt         | nvt              | nvt            |
| toepasselijk WNT maximum 2015                          | 26.700     | 17.800          | 17.800      | 17.800        | 17.800    | 17.800     | nvt         | nvt              | nvt            |
| duur van het dienstverband in het jaar (in dagen) 2015 | nvt        | nvt             | nvt         | nvt           | nvt       | nvt        | nvt         | nvt              | nvt            |
| omvang van het dienstverband in het jaar (fte) 2015    | nvt        | nvt             | nvt         | nvt           | nvt       | nvt        | nvt         | nvt              | nvt            |

**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2016 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 2016 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

## Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant is toegevoegd en heeft betrekking op de cijfers per 31-12-2016.

### Bijlage 1: FSR Financiële Specifieke Rijkssubsidies (HO)

| Subsidie-verstrekker en eventueel uitvoerder | Omschrijving       | Subsidie ID<br>Projectnummer<br>subsidiegever of<br>kenmerk beschikking<br>meer datum | Project | Subsidie<br>(maximale) subsidie<br>(€) | Looptijd<br>subsidie |            | Bestedingen<br>project (OHW) |                  | Voorschot        | Status  |                                  |
|--|--------------------|---|---------|--|----------------------|------------|------------------------------|------------------|------------------|---------|----------------------------------|
|  |                    |   |         |  | begin                | einde      | stand 1-1-2016 (€)           | mutaties (€)     |                  |         | stand 31-12-2016 (€)             |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | Naam subsidie      | PRO-3-43  | 234.900 | 188.000                                | 1-1-2014             | 31-12-2015 | 270.053                      | 10.966           | 281.018          | 300.000 | Lopend / vis (= vast te stellen) |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK PRO (SIA)     | PRO-3-36  | 330.300 | 247.296                                | 1-5-2014             | 1-9-2016   | 232.164                      | 113.260          | 345.424          | 300.000 | Algerond                         |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK PRO (SIA)     | PRO-4-10  | 430.042 | 301.029                                | 1-5-2015             | 31-10-2017 | 143.764                      | 209.784          | 353.548          | 338.792 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK PRO (SIA)     | PRO-4-17  | 13.000  | 9.100                                  | 1-9-2015             | 31-8-2015  | 1.680                        | 8.554            | 8.554            | 0       | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK PRO (SIA)     | PRO-4-17  | 2.400   | 1.680                                  | 1-9-2015             | 31-8-2017  | 1.680                        | 107              | 2.082            | 0       | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2013-15-38P   | 59.800  | 38.870                                 | 1-1-2014             | 31-3-2016  | 44.688                       | 11.881           | 55.869           | 31.797  | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK NVG (SIA)     | NVG-40-201-10-22M   | 16.435  | 15.000                                 | 1-2-2015             | 1-4-2016   | 16.136                       | 20.978           | 37.114           | 15.000  | Algerond                         |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK MKB (SIA)     | 2014-01-10M   | 133.295 | 79.977                                 | 1-9-2014             | 31-12-2016 | 66.575                       | 61.800           | 128.375          | 62.557  | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2014-01-54P   | 342.958 | 200.000                                | 1-1-2015             | 30-4-2017  | 141.243                      | 168.106          | 309.349          | 210.000 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2014-01-53P   | 366.730 | 190.000                                | 1-2-2015             | 31-1-2017  | 69.379                       | 181.715          | 251.095          | 180.985 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2014-01-53P   | 256.630 | 184.440                                | 1-1-2015             | 31-3-2017  | 64.260                       | 66.029           | 130.289          | 209.601 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK PRO (SIA)     | 2014-01-60PRO   | 231.175 | 190.470                                | 1-9-2015             | 31-8-2017  | 45.546                       | 127.311          | 172.867          | 280.000 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2014-01-60P   | 75.164  | 37.582                                 | 20-10-2014           | 1-2-2017   | 25.478                       | 50.383           | 75.861           | 0       | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK PRO (SIA)     | 2014-01-96PRO   | 285.530 | 225.147                                | 1-9-2015             | 31-8-2017  | 11.233                       | 169.680          | 180.913          | 280.000 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK MKB (SIA)     | 2015-02-12M   | 403.240 | 199.720                                | 1-9-2014             | 1-12-2017  | 47.475                       | 105.748          | 213.223          | 236.649 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2015-02-41P   | 297.545 | 193.823                                | 1-3-2016             | 28-2-2018  | 0                            | 47.062           | 47.062           | 239.465 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2015-02-44P   | 442.912 | 225.092                                | 1-7-2016             | 30-6-2018  | 0                            | 86.767           | 86.767           | 59.955  | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Publiek (SIA) | 2015-02-44P   | 32.0245 | 221.990                                | 1-5-2016             | 30-6-2018  | 0                            | 88.277           | 88.277           | 255.000 | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK Top-Up (SIA)  | TOPUP01.007   | 11.520  | 10.000                                 | 1-9-2016             | 31-8-2017  | 0                            | 0                | 0                | 10.000  | Lopend                           |
| St. Innovatie Alliantie (SIA)                | RAAK KIEM 21-st    | KIEM.21.V01.004   | 29.430  | 20.000                                 | 1-11-2016            | 31-10-2017 | 0                            | 0                | 0                | 20.000  | Lopend                           |
| <b>Totaal</b>                                |                    |   |         |  |                      |            | <b>1.186.664</b>             | <b>1.591.023</b> | <b>2.777.687</b> |         |                                  |

## Inleiding

Met het oog op het terugdringen van de administratieve lasten als gevolg van rijkssubsidies hebben in september 2007 de ministers van Financiën, OCW, LNV, EZ, VROM en WWI een convenant ondertekend met VSNU en de HBO raad.

Daarin zijn de principes onderschreven dat subsidievoorwaarden, kostengrondslagen en definities geïnformeerd worden en ten tweede dat de verantwoording vereenvoudigd wordt en één accountantsverklaring daarbij volstaat. Deze principes zijn uitgewerkt in het rapport "Universiteit(en) vereenvoudiging: uniformering en lastenreductie specifieke doelsubsidies universiteiten".

## Opgenomen projecten en argumentatie

De opname van projecten in de FSR tabel is beperkt tot uitsluitend die projecten die conform de volgende documentatie verplicht zijn voor opname in de FSR tabel:

- Toelichting ten behoeve van gebruik Tabel Financiële Specifieke Rijkssubsidieverantwoording (FSR) voor bekostigde universiteiten en hogescholen

- Hoofdstuk 4 "Controle FSR" van "Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014"

- Brief "Gebruik FSR-tabel als bijlage bij de jaarrekening" van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 23 december 2011

- Aanvullende brief "Nadere afspraken gebruik FSR tabel" van het Ministerie van 19 februari 2014.

De meest belangrijke uitgangspunten en praktische vertaling hiervan vindt u onderstaand plaats.

### Enkel indien controleverklaring vereist

Conform de brief van OC&W zijn enkel de projecten opgenomen waarvoor bij de verantwoording een controleverklaring is vereist en dit ook specifiek in de beschikking of subsidieregeling is opgenomen. Projecten waarvoor volgens beschikking of subsidieregeling geen controleverklaring is vereist zijn ook niet opgenomen in de FSR tabel.

### Meerdere subsidieontvangers binnen één project

Conform brief van OC&W zijn enkel de eigen bestedingen en toewijzingen van Zuyd met betrekking tot de projecten verantwoord in de FSR tabel. Ook daar waar Zuyd penwoerder is van het project is de totaalverantwoording buiten de FSR tabel gehouden. Elke partner draagt zorg voor opname van zijn/haar eigen deel in de FSR tabel.

### Grondslagen van kostenrekening

De in de FSR tabel opgenomen projecten zijn verantwoord conform de onderliggende subsidieregelingen. De integrale kostensystematiek is goedgekeurd door Agentschap NL, maar niet voor alle projecten van toepassing omdat er ook nog projecten lopen die eerder zijn toegekend dan de goedkeuring door Agentschap NL.

Voor de huidige FSR tabel betekent dit nog een differentiatie in gehanteerde kostengrondslag. Deze differentiatie is echter beperkt doordat uitsluitend RAAK projecten in de FSR tabel zijn opgenomen. De twee gehanteerde kostengrondslagen voor de RAAK projecten zijn:

- Directe personele kosten waarbij voor de loonkosten een opslag van 25% op de bruto loonkosten incl sociale lasten is gehanteerd.
- Integrale kostensystematiek.

### Niet opgenomen projecten en argumentatie

Zoals in paragraaf 2.1.1 van deze toelichting vermeld zijn projecten waarvoor (obv grensbedrag of specifiek aangeven van subsidieverstrekker) geen controleverklaring is vereist niet opgenomen in de FSR tabel. Een overzicht van lopende projecten met per project de argumentatie waarom deze wel/niet is opgenomen is tevens bij de FSR tabel aan de accountant aangeleverd.

In enkele gevallen is de voorhanden documentatie niet voldoende om afdoende te kunnen beoordelen of opname van enkele projecten in de FSR tabel vereist is. Voor deze projecten is met de afzonderlijke subsidieverstrekkers c.q. het uitvoeringsorgaan contact opgenomen. Correspondentie hieromtrent is opgenomen in het controledossier en onderstaand toegelicht.

1. Raak projecten die vóór 1 mei 2010 zijn toegekend zijn niet opgenomen in de FSR tabel. Onderbotwing hiervan blijkt zowel uit de individuele subsidieregelingen vanaf 1 mei 2010 waarin verplichte opname in de FSR tabel wel is opgenomen, alsook uit een separate mail (bijgesloten als bijlage) van Stichting Innovatie Alliantie van 1 februari 2013.
2. Zonmw projecten zijn conform het controleprotocol Zonmw niet opgenomen in de FSR tabel. Documentatie ter onderbouwing (subsidievoorwaarden en controleprotocol is bijgevoegd).
3. Voor Agentschap NL subsidies geldt dat de oorspronkelijke eisen mbt accountantscontrole ongewijzigd blijven. Hiermee blijft de regeling zoals opgenomen bij toekenning van kracht en dienen deze subsidies niet te worden verantwoord in de FSR tabel (correspondentie van 28 februari 2013 hieromtrent is eveneens als bijlage in het controledossier bijgesloten).
4. Van enkele afzonderlijke projecten heeft de subsidieverstrekker specifiek aangegeven dat deze niet in de FSR tabel hoeven. Deze zijn in het eerder genoemde overzicht genoemd en middels individuele correspondentie onderbouwd.
5. Ten slotte zijn er twee projecten die niet onder het beheer van Projects vallen maar waarvan in de regeling wel is opgenomen dat ze in de FSR tabel dienen te worden verantwoord. Bij navraag bij de subsidieverstrekker bleek dit op een foute aanduiding in de regeling te berusten. Mailwisseling hieromtrent van 1 mei 2013 is opgenomen in het dossier.

De FSR tabel 2016 van Zuyd omvat zowel RAAK projecten die onderhanden alsook projecten die dienen te worden vastgesteld.

## **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 2016**

---

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

---

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen.

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

Ref.: e0404168

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Amerikalaan 100a, 6199 AE Maastricht-Airport, Postbus 311, 6199 ZN Maastricht-Airport  
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 gedeponereerd 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 €2,3 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1,5% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op €4,3 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

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. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €144.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve 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 is een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze individueel een significante omvang heeft.

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

---

|                     |       |
|---------------------|-------|
| <b>Baten</b>        | 99,6% |
| <b>Balanstotaal</b> | 99,8% |

---

De consolidatiekring van Stichting Zuyd Hogeschool bestaat verder uit B.V. Zuyd Hogeschool Contracting, B.V. Zuyd Hogeschool detacheringen en de Wijk van Morgen B.V. Deze drie groepsonderdelen die worden geconsolideerd, zijn individueel als niet-significant aangemerkt.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau ten behoeve van specifieke risico's, 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.

---

### ***Kernpunt van onze controle***

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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot dit kernpunt bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van dit individuele kernpunt moeten in dat kader wordt gezien en niet als afzonderlijke oordeel over dit kernpunt.

---

#### ***Kernpunt***

##### ***Wandeling van gebouwen***

*De toelichting op materiële vaste activa is opgenomen onder referentie 1.1 in de jaarrekening.*

De materiële vaste activa van Stichting Zuyd Hogeschool hebben ultimo 2016 een boekwaarde van €92,1 miljoen. Hiervan heeft €82,4 miljoen betrekking op de gebouwen en nieuwbouw. Het balanstotaal betreft €133,7 miljoen.

In het bestaande vastgoedplan van stichting Zuyd Hogeschool hebben in 2016 geen wijzigingen plaatsgevonden. Een pand, Ligne, in Sittard is in 2016 in gebruik genomen. De panden die niet meer in gebruik zijn, zijn verkocht tegen boekwaarde. Met deze nieuwe locatie anticipeert Stichting Zuyd Hogeschool op de verwachte daling van studentaantallen op termijn.

Uit de interne analyse van de Stichting Zuyd Hogeschool ten aanzien van mogelijke indicaties voor duurzame waardevermindering van de gebouwen en terreinen, zijn geen indicaties gebleken in relatie tot, onder meer, de verwachte ontwikkelingen van studentaantallen en de bezetting van de panden.

*Gegeven de omvang van de boekwaarde van de gebouwen ten opzichte van het balanstotaal (61,6%), de investering in de nieuwbouw in 2016 en de verwachte daling van het aantal studenten, vinden wij de waardering van gebouwen een kernpunt in onze controle.*

---

#### ***Onze controlewerkzaamheden op het kernpunt***

Wij hebben kennis genomen van het vastgoedplan. De hieraan ontleende besluiten, uitgangspunten en ontwikkelingen in de uitvoering van het plan hebben wij besproken met de directeur dienst finance en control en het college van bestuur.

De verkoop van de twee panden tegen boekwaarde hebben wij getoetst op basis van onderliggende afspraken met de overnemende partij en de verkoopdocumenten.

Daarnaast hebben wij de analyse ten aanzien van indicaties voor mogelijke duurzame waardeverminderingen getoetst op basis van onderliggende gegevens zoals prognoses ten aanzien van studentaantallen en de aanwezige en geplande (vastgoed)capaciteit.

Wij kunnen ons vinden in de analyse van mogelijke indicaties voor duurzame waardevermindering en hebben bij onze werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd

---

### ***Benoeming***

Wij zijn door de raad van toezicht in november 2013 benoemd als accountant van Stichting Zuyd Hogeschool vanaf de controle van het boekjaar 2013 en zijn sinds die datum tot op heden, voor een onafgebroken periode van 4 jaar, de externe accountant.



---

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

---

Naast de jaarrekening, opgenomen in Bijlage 9 – Jaarrekening 2016, en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- inleiding;
- bericht van het college van bestuur;
- hoofdstuk 1 Bestuur en Beleid;
- hoofdstuk 2 Onderwijs en Onderzoek;
- hoofdstuk 3 Studenten;
- hoofdstuk 4 Medewerkers;
- hoofdstuk 5 Huisvesting, facilitaire zaken en ICT;
- hoofdstuk 6 Verkort financieel verslag;
- bijlagen, exclusief ‘Bijlage 9 – Jaarrekening 2016’; en
- de overige gegevens als onderdeel van ‘Bijlage 9 – Jaarrekening 2016’.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

---

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

Maastricht, 15 juni 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. T. A. G. Van Boxtel RA



---

## *Bijlage bij de controleverklaring*

---

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscntrole. 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 bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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:* Clea Betlem  
*Drukwerk:* OBT bv, Den Haag

*KvK-nummer:* 14060995

© Juni 2017 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.







ZU  
YD