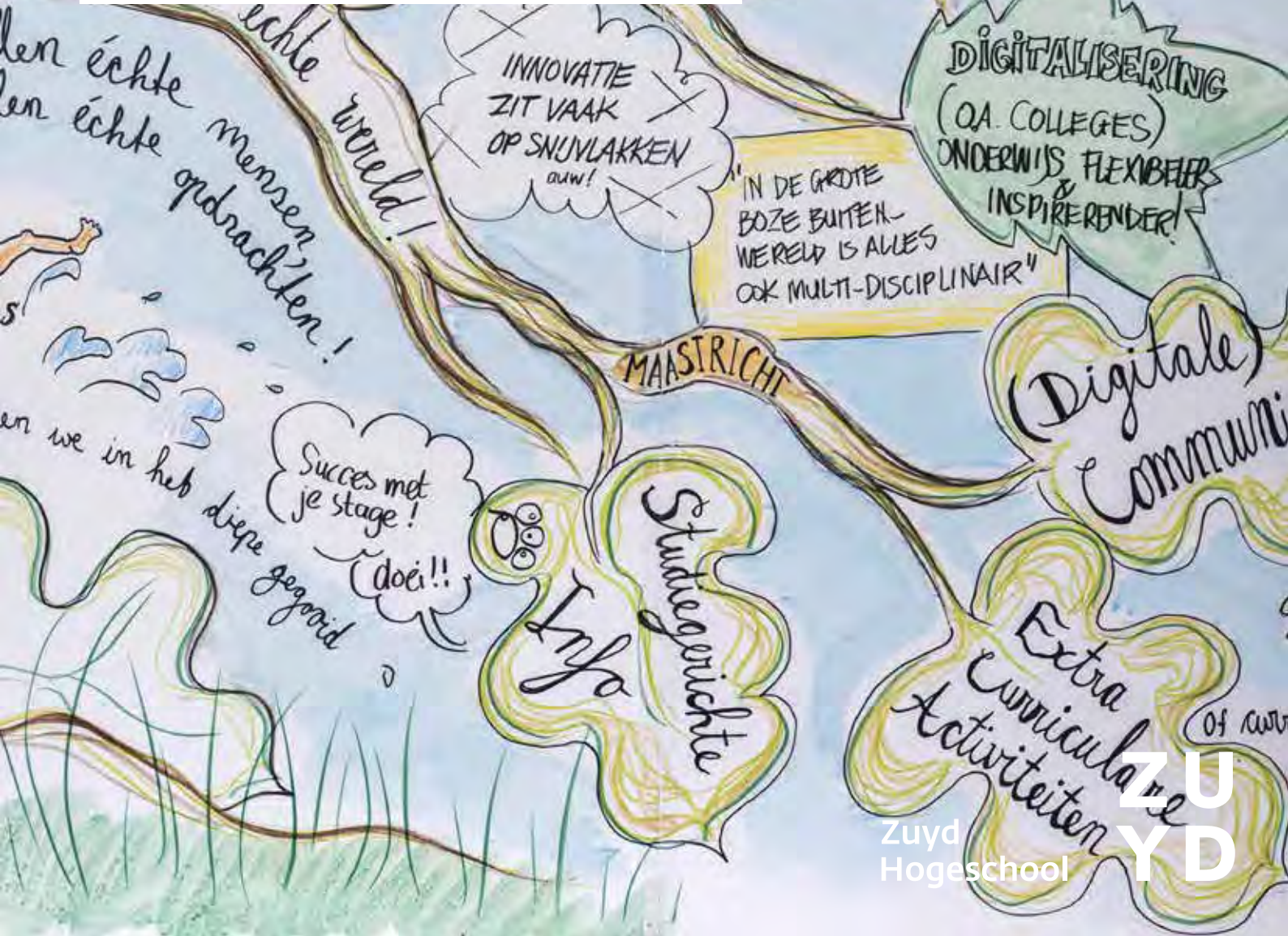


verbeteren we  
de kwaliteit  
het

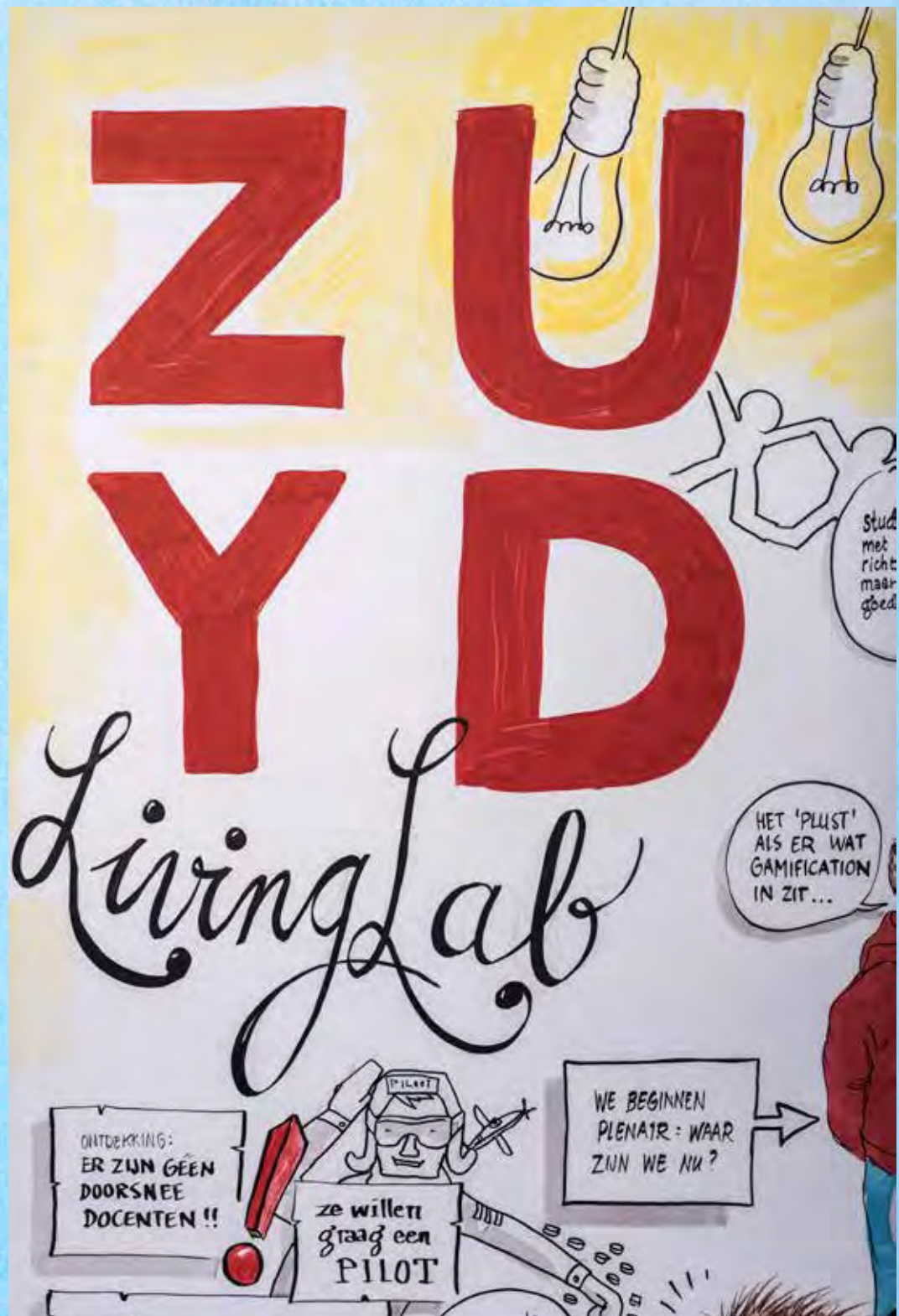


# Zuyd Jaarverslag

## 2015







Het thema van dit jaarverslag  
is Zuyd Living Lab.

# Zuyd Jaarverslag

## 2015

Anticiperend op de geleidelijke vrijval van de leenstelselgelden vanaf 2018, geeft Zuyd middels de meerjarenstrategie 2014-2018 een extra impuls aan onderwijsvernieuwing en -kwaliteit. Omdat wij veel waarde hechten aan de stem van de student in de keuze voor deze kwaliteitsinvesteringen, heeft onze dienst Studentzaken in 2015 het Zuyd Living Lab opgericht. In dit lab werken studenten en docenten in co-creatie aan studentgerichte oplossingen voor onderwijsvernieuwing. Middels de creatieve methode Service Design deden ze in de eerste fase inzicht op in de gebruikersbehoeften, op basis waarvan concrete ideeën werden ontwikkeld en getest.

Aan het begin van elk hoofdstuk staat een getekend verslag afgebeeld van een bijeenkomst van het Zuyd Living Lab. Hierbij valt te zien en te lezen welke ideeën studenten en docenten hebben op het gebied van onderwijsvernieuwing en -kwaliteit.

# Inhoudsopgave

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>O</b> | <b>Verslag 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      | Verslag Raad van Toezicht                                 | 11        |
| 1.4      | Medezeggenschap   | 15        |
| 1.5      | Good governance   | 16        |
| <b>2</b> | <b>Verantwoording prestatieafspraken</b>                  | <b>21</b> |
| 2.1      | Onderwijskwaliteit en studiesucces                        | 21        |
| 2.1.1    | Resultaten  | 21        |
| 2.1.2    | Analyse niet gerealiseerde doelstellingen                 | 22        |
| 2.1.3    | Aanvullende opmerkingen over gerealiseerde doelstellingen | 33        |
| 2.2      | Profilering   | 35        |
| 2.3      | Valorisatie   | 40        |
| <b>3</b> | <b>Onderwijs en onderzoek</b>                             | <b>47</b> |
| 3.1      | Onderwijs   | 47        |
| 3.1.1    | Onderwijsportfolio  | 47        |
| 3.1.2    | Onderwijskwaliteit  | 49        |
| 3.1.3    | Onderwijsinnovatie  | 52        |
| 3.1.4    | Voorzieningen   | 52        |
| 3.2      | Onderzoek   | 53        |
| 3.2.1    | Lectoratenportfolio                                       | 53        |
| 3.2.2    | Externe ontwikkelingen met invloed op onderzoek           | 53        |
| 3.2.3    | Kwaliteit van onderzoek                                   | 54        |
| 3.2.4    | Resultaat van onderzoek                                   | 55        |
| 3.3      | Zwaartepunten   | 57        |
| <b>4</b> | <b>Studenten</b>  | <b>61</b> |
| 4.1      | Studentenaantallen  | 61        |
| 4.2      | Studenttevredenheid                                       | 62        |
| 4.3      | Aansluiting en een bewuste studiekeuze                    | 62        |
| 4.4      | Faciliteren van actieve deelname aan onderwijs            | 63        |
| 4.5      | Persoonlijke ontwikkeling van de student                  | 64        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>5</b> | <b>Medewerkers</b>                              | <b>67</b> |
| 5.1      | Medewerkersaantallen                            | 67        |
| 5.2      | Personeelsbeleid                                | 76        |
| 5.3      | Ontwikkelingen arbeidsvoorwaarden               | 69        |
| 5.4      | Professionalisering medewerkers                 | 69        |
| 5.5      | Medewerkerstevredenheid                         | 70        |
| <b>6</b> | <b>Huisvesting, facilitaire zaken en ICT</b>    | <b>73</b> |
| <b>7</b> | <b>Verkort financieel verslag</b>               | <b>75</b> |
| 7.1      | Staat van baten en lasten 2015                  | 75        |
| 7.2      | Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit | 76        |
| 7.3      | Treasuryverslag 2015                            | 77        |
| 7.4      | Bezoldigingen                                   | 80        |
| 7.5      | Continuïteitsparagraaf                          | 82        |


|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Bijlagen</b> | <b>89</b>   |     |
| Bijlage 1       | Personalialia en portfeuilleverdeling College van Bestuur – ultimo 2015 | 89  |
| Bijlage 2       | Organogram Zuyd – ultimo 2015   | 90  |
| Bijlage 3       | Samenstelling Raad van Toezicht – ultimo 2015                           | 91  |
| Bijlage 4       | Samenstelling Centrale Medezeggenschapsraad – ultimo 2015               | 94  |
| Bijlage 5       | Notitie Helderheid in Bekostiging                                       | 94  |
| Bijlage 6       | Branchecode goed bestuur hogescholen                                    | 98  |
| Bijlage 7       | Definities, methoden en databronnen prestatieafspraken                  | 99  |
| Bijlage 8       | Onderwijsportfolio – ultimo 2015  | 100 |
| Bijlage 9       | Externe validering examenkwaliteit                                      | 102 |
| Bijlage 10      | Lectoratenportfolio – ultimo 2015                                       | 110 |
| Bijlage 11      | Jaarrekening 2015   | 112 |



Het Living Lab startte in juni 2015 met een pizza-sessie, waarin studenten is gevraagd: "Wat zou jij doen met een miljoen?". De antwoorden waren even serieus als divers, met thema's variërend van digitalisering tot interdisciplinair samenwerken.



# ZUYD



Stel, je hebt een miljoen.  
Wat zou je doen?

VOOR ONDERWIJS INNOVATIE!

ZEG OMS WATER BIETEK KAN...

SPREKERS VAN INTERNATIONALE ALLURE!


MET EEN BEETJE PEPER, CHAAS.

WERKPLEKKEN VOOR STUDENTEN!

MOSTEN WE NOG WEL ALTIJDMAAL HETSELEDE DIPLOMA KRIJGEN?

MASTERCLASSES!

FLEXIBEL ONDERWIJS!



ZUYD'S PIZZA PITCH

21 JUNI 2015

GOEF VAN HOEDEREN!

RYTOE AFWAKKEL!


WAKKEL!

WAKKEL!

WAKKEL!

MOET SAMENWERKEN met STUDENTEN uit ANDERE DISCIPLINES



HOW ARE YOU TODAY?


FINE, THANK YOU!

BEREIKBAAR

Enthusiast!


AFSPRAAK - AFSPRAAK

DE IDEALE DOCENT




BRING STUDENTEN DICHTER BIJ ELKAAR MET BIG DATA EN MEER SPORTFACILITEITEN



of combineer ze gewoon!

MEER DIGITALISERING

...en meer persoonlijk contact



weblectures


e-learning

COMMUNICATIE VIA 1 CENTRAAL KANAAL

e-collaboration

HOE NU VERDER?



MEER PINNEN?

MEER TRAKTEN?

VOLGEN?

#Studparticipete Zuyd

studentparticipatieZuyd

studentenparticipatie@zuyd.nl

www.zuydnet.nl

# Verlag College van Bestuur

In de meerjarenstrategie 2014-2018 heeft Zuyd een aantal beloften gedaan aan studenten, professionals, bedrijven en organisaties (zie figuur 1.1). We hebben in 2015 flinke stappen gezet in het realiseren van deze beloften.

Zo wisten 2712 professionals hun bachelor- of masteropleiding in 2014-2015 succesvol af te ronden. Daarnaast zetten wij stevig in op Leven Lang leren middels het in 2015 uitgewerkte speerpunt 'Zuyd Professional'. Op deze manier helpen wij professionals succesvol en waardevol te blijven gedurende hun gehele carrière.

In 2015 hebben wij niet alleen (startende) professionals geholpen; Zuyd werkt nauw samen met het bedrijfsleven op het gebied van valorisatie. Zo hebben onze opleidingen bijna 13.000 vragen van ondernemers en studenten beantwoord en hun daarmee geholpen met de invulling van hun kennisbehoefte.

Deze samenwerking met het bedrijfsleven gaat veel verder dan valorisatie. Wij betrekken ondernemers, de overheid en andere onderwijsinstellingen voortdurend bij onze zwaartepunten die geconcretiseerd zijn in onze Centres of Expertise. Hierdoor wordt praktijkgerichte kennisontwikkeling gestimuleerd en passen wij deze kennis toe in ons praktijkgericht onderwijs.

Wij hebben deze resultaten behaald door onze middelen op een doelmatig en verantwoorde wijze in te zetten.

## Strategie Zuyd 2014-2018

Tot en met 2015 heeft Zuyd zich in het kader van haar meerjarenstrategie vooral gericht op het basisscenario: de borging van de kwaliteit, het accommoderen van de daling van de instroom op basis van de demografische krimp en het behalen van de prestatieafspraken met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Daarnaast is vanaf 2015 ook gewerkt aan een groeiscenario van selectieve versterking, verbreding en onderwijsinnovatie, door het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Dit alles binnen onze strategische thema's: Investeren in Kwaliteit, Profileren, Doelmatigheid Bevorderen en Versterken.

## Speerpunten

Een van de speerpunten van beleid in het basisscenario is het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Hiermee laten we zien hoe we de realisatie van onze Onderwijsvisie borgen en tonen we aan grip te hebben op de kwaliteit van ons onderwijs. Dit traject is in 2012 gestart met het project Zuydkwaliteit, een proefvisitatie in 2014 en de uiteindelijke Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2015. Op 20 november 2015 heeft de auditcommissie van de Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) in een terugkoppeling laten weten, dat Zuyd op alle standaarden van deze toets positief beoordeeld is. Dit heeft in het voorjaar 2016 tot een definitief positief besluit van de NVAO geleid tot het verlenen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg aan Zuyd Hogeschool.

Het tweede speerpunt uit het basisscenario betreft de prestatieafspraken. In 2012 heeft Zuyd met het ministerie van OCW prestatieafspraken gesloten voor de periode 2012-2015. Deze afspraken gaan onder meer over onderwijskwaliteit en studiesucces, maar ook over onderwijsdifferentiatie, profilering en zwaartepuntvorming en valorisatie. Ook in 2015 hebben we op tal van samenhangende terreinen initiatieven gecontinueerd, versterkt en ontplooid met het oog op de realisatie van onze ambities met betrekking tot de prestatieafspraken. De in dit jaarverslag opgenomen verantwoording geldt als eindverantwoording aan de minister.

Naast de speerpunten rondom het basisscenario verlengden wij in 2015 onze aandacht naar vier inhoudelijke speerpunten binnen het groeiscenario van selectieve versterking, verbreding en onderwijsinnovatie.

Het speerpunt Internationalisering geeft invulling aan onze wens een hogeschool te zijn met een internationale oriëntatie in de beroepspraktijk en te voldoen aan de daarbij behorende kwaliteitsstandaarden. Dit vanuit de gedachte dat internationalisering een belangrijke impuls geeft aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, door bijvoorbeeld internationale benchmarking, kennisdeling en samenwerking. Doelstelling van het speerpunt is dat internationalisering binnen Zuyd meer leidend wordt voor keuzes in onderwijs en onderzoek.

Met het speerpunt Onderwijsvernieuwing en -kwaliteit investeert Zuyd extra in de kwaliteit van het onderwijs. Dit is vooruitlopend op de extra middelen die Zuyd ontvangt als gevolg van de invoering van het leenstelsel per 2015-2016.

In dit kader is onder leiding van de dienst Studentzaken in 2015 het Zuyd Living Lab opgericht. Hierin werken studenten en medewerkers als volwaardige partners samen om de kwaliteit van het onderwijs bij Zuyd te verbeteren. In Zuyd Living Lab wordt de behoefte van met name studenten, maar ook van docenten en medewerkers verkend op het gebied van de verbetering van het onderwijs. En meer in het bijzonder waarin Zuyd de komende jaren zou moeten investeren om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Kwaliteit van onderwijs, afgestemd op de behoeften van onze belangrijkste stakeholder, de student. Concrete voorstellen van studenten worden uitgewerkt en gerealiseerd. Hiervoor is een flink budget beschikbaar. Van de sessies van het Living Lab wordt via een 'getekend verslag' verslag gedaan. Deze getekende verslagen vormen de rode draad van dit jaarverslag.

Binnen het derde speerpunt van het groeiscenario, Zuyd Portfolio, is de ambitie geformuleerd om – als eerste stap – onderwijs en onderzoek met betrekking tot de gebouwde omgeving, gebiedsontwikkeling en infrastructuur op een internationaal niveau te brengen. Op basis hiervan wordt in een volgende fase gewerkt aan het toekomstbestendig inrichten van het overall portfolio van Zuyd, gerelateerd aan de in 2016 uit te voeren midtermreview van de Strategie Zuyd 2014-2018.



Het laatste speerpunt waaraan in 2015 is gewerkt, is Zuyd Professional. Zuyd Professional wordt het interfacultair opleidingsinstituut voor professionals die opleidingen of (vaardigheids)trainingen willen volgen. In de huidige arbeidsmarkt is het noodzakelijk en vanzelfsprekend voor elke professional om 'een Leven Lang te blijven Leren' en alle professionals moeten zich met Zuyd kunnen blijven ontwikkelen. Zuyd Professional maakt vanaf 1 september 2016 tijd- en plaatsafhankelijk studeren mogelijk met een breed aanbod van op maat gesneden leer- en ontwikkeltrajecten.

### **Horizontale dialoog**

Om onze beloften aan onze omgeving goed te kunnen vervullen, onderhoudt Zuyd ook in 2015 een intensieve en (inter)actieve relatie met haar belangrijkste stakeholders. De samenwerkingsverbanden die Zuyd met haar omgeving onderhoudt, zijn in te delen in de volgende categorieën: samenwerking met het beroepenveld (ontwikkeling van het beroep en de professional), samenwerking met de regio, Euregio, nationaal en internationaal (overheden, maatschappelijke instellingen) en samenwerking met andere kennisinstellingen. De uitkomsten hiervan worden bij de doorontwikkeling van beleid en activiteiten ingezet.

In het kader van de Kennis-As Limburg werkt Zuyd meerjarig zeer nauw samen met Universiteit Maastricht, Maastricht Universitair Medisch Centrum, Fontys 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 2015 zijn naast de participatie in eerder goedgekeurde projecten belangrijke stappen gezet met betrekking tot enkele projecten onder regie van Zuyd ontwikkeld rond de zwaartepunten van Zuyd: Limburg Meet (LIME) en Thoes in Limburg, waarover in 2016 besluitvorming zal plaatsvinden. Bij de verdere ontwikkeling van deze projecten wordt nadrukkelijk ook onze omgeving betrokken.

De samenwerking met de Brightlands campussen Chemelot (materials), Maastricht Health Campus, Greenport Venlo (food) en Smart Services Campus wordt concreet in genoemde programma's, maar ook in tal van projecten rondom bijvoorbeeld ondernemersonderwijs en start-ups.

### **Ten slotte**

Voor de in 2015 bereikte mooie resultaten en de inzet, het enthousiasme en de betrokkenheid van velen waarmee we samen werken aan de realisatie van de beloften van Zuyd, zeggen wij hartelijk dank aan studenten, medewerkers en (regionale en internationale) partners. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar alle betrokkenen bij het traject van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, dat eind 2015 met een succesvol doorlopen audit werd bekroond. Dat de commissie van de NVAO in haar terugkoppeling aangaf onder de indruk te zijn van de kwaliteitscultuur binnen Zuyd zien we als (h)erkenning van onze gezamenlijke inzet in de voorbije periode.

Heerlen, juni 2016  
College van Bestuur,

Karel van Rosmalen  
Kitty Kwakman  
Olaf van Nugteren

Het Living Lab is gebaseerd op Service Design, een gebruikersgerichte ontwerpmethodede. Veel innovaties slagen niet omdat ze geen aansluiting vinden bij de behoeften van mensen. Het innoveren van onderwijs begint daarom bij het leren begrijpen van studenten en docenten. Daartoe zijn drie 'ontwerpteams' geformeerd; één in iedere Zuydstad.

7



# 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**

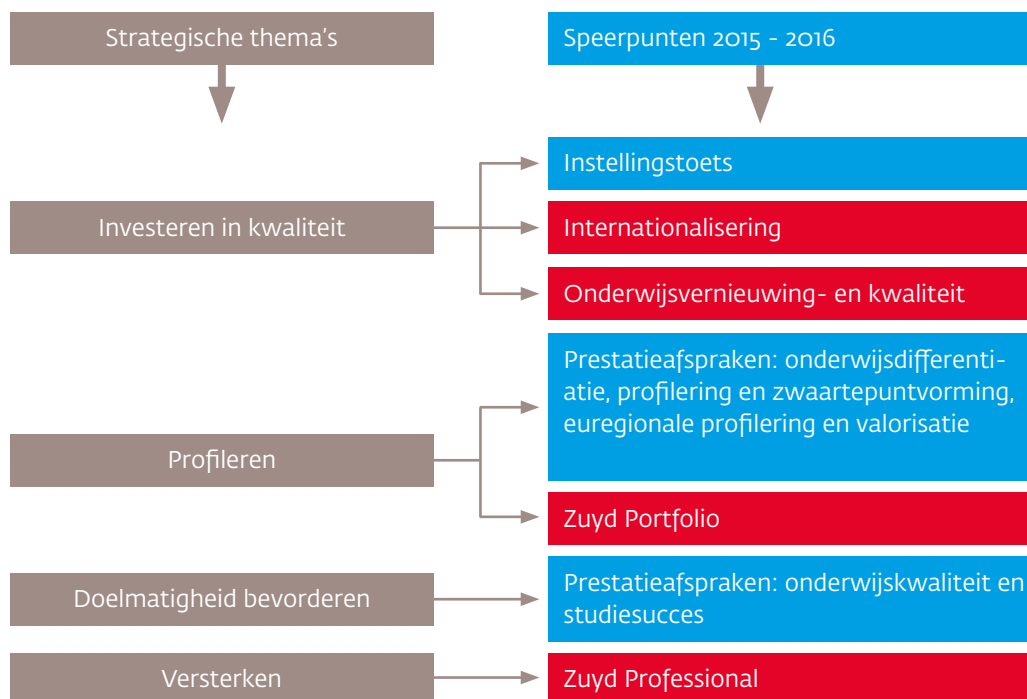
|                                |  |  |   |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|---|--|--|--|
| Missie                         | Professionals ontwikkelen zich met Zuyd  |  |   |  |  |  |
| Visie                          | Zuyd Hogeschool beschouwt studenten als aankomende professionals. 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> |  |  |



### Speerpunten

In het verslagjaar 2015 heeft Zuyd zich vooral gefocust op de borging van kwaliteit, het accommoderen van de daling van de instroom en het behalen van de prestatieafspraken met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze doelen zijn geconcretiseerd in drie speerpunten, zie figuur 1.2 (blauw). Daarnaast verlenen wij vanaf 2015 onze aandacht naar vier inhoudelijke speerpunten binnen de strategische thema's Investeren in Kwaliteit, Profileren en Versterken, zie figuur 1.2 (rood).

**Figuur 1.2** Speerpunten 2015-2016



In het verslag van het College van Bestuur (hoofdstuk o) beschrijven wij uitgebreid (de resultaten van) onze speerpunten.

## 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 2015 hebben negen faculteiten onderwijs verzorgd in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen, Associate degrees en cursussen en trainingen voor volwassenen. 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 Verslag Raad van Toezicht

### Toezicht in 2015

**De Raad van Toezicht bewaakt de doelstelling en de grondslagen van de Stichting Zuyd Hogeschool en ziet er, met het oog op de wettelijke taken van de hogeschool, op toe dat het College van Bestuur Zuyd adequaat bestuurt. Tevens functioneert de Raad van Toezicht als klankbord voor 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.

Ten behoeve van een evenwichtige samenstelling heeft de Raad profielen opgesteld voor de leden, die in geval van vacatures worden herijkt. 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.

De samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2015 is opgenomen in bijlage 3. Per 1 januari 2015 is Gerald Janssen benoemd tot vicevoorzitter van de Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Hij volgt Mirjam Depondt op na haar terugtreden wegens het verstrijken van de maximale benoemingstermijn.

De samenstelling van de Raad is sinds 31 december 2015 gewijzigd met het verstrijken van de maximale benoemingstermijn van leden Guy Peeters en Loek Radix. Op 15 december 2015 heeft de Raad van Toezicht ter invulling van deze vacatures en de eerder door het vertrek van Mirjam Depondt ontstane vacature, per 1 januari 2016 drie nieuwe leden benoemd: Luvic Janssen, Marieke Schöningh en Jan Harm Zwaveling. Daarmee is de Raad per 1 januari 2016 weer op volle sterkte. De Raad is de vertrekkende leden dank verschuldigd voor hun intensieve betrokkenheid bij het werk van de Raad en de ontwikkeling van Zuyd gedurende de voorbije acht jaar.

#### **Onafhankelijkheid**

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar, van het College van Bestuur en van welk deelbelang dan ook kunnen opereren. De onafhankelijkheid van de Raad is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode goed bestuur hogescholen. Er zijn in de verslagperiode geen issues rond tegenstrijdige belangen of onafhankelijkheid aan de orde geweest. Ook bij de selectie van de nieuwe leden van de Raad is aan de criteria van onafhankelijkheid getoetst.

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

Ook in 2015 kende de Raad een Remuneratiecommissie, een Auditcommissie en een Commissie Onderwijs en Onderzoek. Deze commissies adviseren de Raad omtrent de diverse domeinen en kennen een reglement voor de werkzaamheden.

De Remuneratiecommissie is belast met de advisering inzake het werkgeverschap van 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.

De Remuneratiecommissie bestond in 2015 uit de voorzitter van de Raad van Toezicht, Gerard Mols, en de vicevoorzitter, Gerald Janssen, per 1 januari 2015 benoemd tot lid.

De Remuneratiecommissie is in 2015 viermaal in reguliere vergadering bijeengekomen. Daarnaast heeft de commissie geacteerd als Benoemingsadviescommissie inzake het opstellen van een profielschets en de werving en selectie met betrekking tot de vacatures in de Raad die per 1 januari 2016 zijn ingevuld. De Remuneratiecommissie heeft in relatie tot het werkgeverschap van de leden van het College van Bestuur, in 2015 tevens gesproken over de implementatie van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Verder heeft de commissie onder meer voorstellen gedaan voor de zelfevaluatie van de Raad, de herijking van de inrichting van de vergaderingen, het toetsingskader van de Raad van Toezicht en het instellen van aandachtsfaculteiten voor de leden van de Raad.

Financiële zaken worden door de Auditcommissie besproken. De Auditcommissie bestaat in 2015 uit Loek Radix en Loet Smeets. Taak is de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor te bereiden met betrekking tot de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, financiële informatievoorziening van Zuyd en strategisch huisvestingsbeleid / vastgoed. Besprekpunten zijn financiën, (externe) verslaglegging, treasury en interne beheersing, en de commissie onderhoudt namens de Raad de contacten met de externe accountant. In 2015 heeft de Auditcommissie vier keer vergaderd. Tijdens twee van deze vergaderingen heeft overleg met de externe accountant plaatsgevonden. Belangrijke onderwerpen waren de jaarrekening over het kalenderjaar 2014, de begroting voor studiejaar 2015-2016, de publiek-private samenwerking in de Centres of Expertise, de herijking van de Planning and Control-cyclus en de periodieke Bestuursrapporten.

De Commissie Onderwijs en Onderzoek adviseert de Raad rond het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, inclusief valorisatie, en bestaat uit Gerard Mols en Frank Cörvers.

Deze Commissie heeft in 2015 vier maal vergaderd. Tijdens deze vergaderingen is gesproken over de voortgang van het project Zuydkwaliteit, inclusief het kwaliteitszorgsysteem en Kwaliteitshandboek Zuyd, de uitkomsten van de NSE 2015 en Keuzegids hbo 2016 en de opleidings- cq lectoraatsvisitaties van onderwijs en onderzoek. Ook de in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg uitgevoerde audit - die eind 2015 succesvol werd afgerond - stond structureel op de agenda van de Commissie Onderwijs en Onderzoek.

### **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. Het toezicht is ingericht volgens de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen. In 2015 is de tweede fase van de statutenwijziging van de Stichting Zuyd Hogeschool afgerond. Hierin komt tot uiting dat Zuyd Hogeschool zich beschouwt als een algemene hogeschool, waar bij één opleiding - met name wegens de gerichtheid op het regionale werkveld - specifiek betekenis en invulling kan worden gegeven aan de katholieke identiteit: de Nieuwste Pabo (dNP). Daarnaast bevatten de op 15 september 2015 goedgekeurde statuten een aanvullende wijziging naar aanleiding van de door het College voorgestelde invulling van collegiaal bestuur.

De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van de Branchecode ontwikkelde Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Hierin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het College van Bestuur. Het toetsingskader beschrijft tevens welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Ten aanzien van die uitgangspunten is de centrale gedachte dat de Raad van Toezicht - als toezichthouder van een met overwegend publiek geld gefinancierde instelling - bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, centraal stelt.



De 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.

### **Vergaderingen Raad van Toezicht**

In 2015 is de Raad van Toezicht zesmaal in vergadering bijeen gekomen met het College van Bestuur. Met ingang van 14 april 2015 worden deze vergaderingen vooraf gegaan door een intern overleg van de Raad van Toezicht in besloten samenstelling. Daarnaast heeft op 15 december 2015 het jaarlijks overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad plaatsgevonden. Hierbij is tevens het College van Bestuur aanwezig, vanuit een adviserende en informerende taak.

In lijn met de beweging van de hogeschool en de maatschappij is er veel aandacht voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de bijdrage daarvan aan het beroepenveld. Zo wordt de Raad van Toezicht structureel geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, het kwaliteitsbeleid en de borging daarvan binnen Zuyd. Ook in 2015 is dat in het bijzonder vormgegeven aan de hand van het project Zuydkwaliteit. Voorbeelden van relevante onderwerpen zijn de accreditatieresultaten, kwaliteitszorg inclusief de periodieke voortgangsrapportages kwaliteitsbeoordelingen opleidingen Zuyd en de voorbereiding en uitvoering van de audit in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Namens de Raad van Toezicht hebben Gerard Mols, Frank Cörvers en Loek Radix deelgenomen aan de audit door het panel van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) in het kader van de ITK. Op 20 november 2015 is de Raad geïnformeerd over het positief advies dat het auditpanel zal uitbrengen met betrekking tot de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

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 op: het Bestuursrapport. Deze bevatten de voortgang met betrekking tot de relevante beleidsterreinen, zowel inhoudelijk als financieel onderbouwd. Andere onderwerpen waar de Raad in het verslagjaar ruim aandacht aan heeft besteed, hebben betrekking op het systeem van kwaliteitszorg en de borging daarvan binnen Zuyd en de verdere versterking van de bedrijfsvoering. Daarnaast is in 2015 veel aandacht geschonken aan risicomanagement. Op grond van de Branchecode goed bestuur hogescholen draagt het College van Bestuur zorg voor de inrichting en werking van een op de hogeschool toegesneden intern risicomanagement systeem. Ontwikkelingen dienaangaande worden structureel besproken met de Raad van Toezicht. Er is voor gekozen om de risicobeheersing te intensiveren door de inrichting van een integraal risico- en kansenmanagement raamwerk: het House of Control Zuyd (HoC). Hierin wordt de beheersingsfilosofie van Zuyd geëxpliciteerd en worden de bestaande beheersingsinstrumenten beschreven en met elkaar verbonden - met name de verbinding van het strategische risico- en kansenmanagement met de PDCA-cyclus van Zuyd. De nadere uitwerking en inrichting heeft in 2015 plaatsgevonden. De uitgangspunten van het House of Control 2.0 zijn op 21 juli 2015 door het College van Bestuur vastgesteld en de Raad van Toezicht heeft na advisering door de Remuneratiecommissie en de Auditcommissie op 27 oktober 2015 met veel instemming kennisgenomen van de definitieve versie van het House of Control Zuyd.

Overeenkomstig de bepalingen in de Branchecode goed bestuur hogescholen heeft de Raad op 14 april 2015 buiten aanwezigheid van het College gesproken over het eigen functioneren en dat van de individuele leden en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. Daarbij ging in ieder geval ook aandacht uit naar het gewenste profiel, de vereiste competenties en de samenstelling van de Raad. Op voorstel van de Remuneratie-

commissie is de zelfevaluatie aan de hand van een vragenlijst ingericht. De resultaten van de zelfevaluatie zijn gedeeld met het College van Bestuur. De Raad heeft op hoofdlijnen geconstateerd tevreden te zijn over zijn functioneren. Er zijn verbeterpunten geformuleerd, waarop maatregelen zijn genomen, met het oog op een meer (pro)actieve en 'vrijere' rol van de Raad rond de eigen voorbereiding van de vergaderingen, een adequatere terugkoppeling uit en daarmee advisering door de commissies en het creëren van extra tijd en ruimte om daarbij ook vrijer van gedachten te kunnen wisselen. Zo is besloten de vergaderingen structureel met een 'intern gedeelte' voor de Raad in besloten samenstelling te beginnen ter voorbereiding van de reguliere vergadering met het College van Bestuur. Tijdens het interne gedeelte vindt ook de terugkoppeling uit de commissievergaderingen plaats en wordt het vrije debat gevoerd. Hierdoor kan de Raad naast een meer vormvrije gedachtewisseling, actiever zijn rol als sparringpartner van het College invullen en kunnen de commissies hun adviserende rol ten opzichte van de Raad optimaliseren. Daarnaast is besloten om over te gaan tot het instellen van één of meerdere aandachtsfaculteiten van de leden van de Raad. Doel is de betrokkenheid van de Raad bij de organisatie verder te vergroten. Daarnaast kunnen signalen en contacten effectief worden ingezet om de invulling van het toezichthouderschap te optimaliseren. Deze werkwijze wordt na een jaar geëvalueerd.

Ten slotte is besloten deze zelfevaluatie in 2016 onder externe, onafhankelijke, leiding te doen plaatsvinden.

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad kennis kunnen nemen van de betrokkenheid van interne én externe stakeholders bij de uitvoering van de meerjarenstrategie Zuyd 2014-2018 en de bijdrage die daarmee geleverd wordt aan de realisatie van de missie en de strategische doelstellingen van Zuyd. Voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad heeft telkens een presentatie van een directeur van één van de faculteiten of diensten plaatsgevonden en de Raad heeft een werkbezoek gebracht aan het Centre of Expertise Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL).

### **Horizontale dialoog en strategische samenwerking**

Ook in 2015 heeft de Raad van Toezicht er conform de Branchecode op toegezien dat het College de externe belanghebbenden van Zuyd betrokken heeft bij de ontwikkeling van haar beleid en met hen communiceert over de uitvoering daarvan. Zuyd staat midden in de regio. Via onderwijs, onderzoek en kennisdienstverlening levert Zuyd Hogeschool een bijdrage aan de regio en geeft zij vorm aan haar publieke taak. Zuyd voert op allerlei manieren en op vele gebieden structureel een dialoog met externe stakeholders: met het beroepenveld, met de regio en met andere kennisinstellingen. 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, als meer incidenteel ook landelijk en internationaal. Deze dialoog vindt plaats in verschillende contexten, zoals 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, spreekt het College van Bestuur over bijvoorbeeld arbeidsmarktontwikkelingen, percepties en verwachtingen van de kwaliteit van de afgestudeerden en inhoudelijke keuzes in opleidingen. Vier maal per jaar organiseert het College van Bestuur een bijeenkomst met vertegenwoordigers van het werkveld, waarin wordt gereflecteerd op het strategisch beleid van Zuyd en de effecten daarvan voor het werkveld. In deze Advisory Board zitten vertegenwoordigers van regionale overheden en ondernemers. Onderwerpen die worden geagendeerd zijn onder meer stagebeleid, onderwijsaanbod en duurzaam opleiden. Op opleidingsniveau kent Zuyd ook een sterke verbinding met de regio, het regionale beroepenveld en ook, afhankelijk van het type opleiding, met het internationale beroepenveld (de Euregio



en verder). 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 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 realisatie van die beloften in het kader van de Meerjarenstrategie 2014-2018. De Raad van Toezicht heeft kunnen vaststellen dat het College de externe stakeholders van Zuyd ook in 2015 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 vormkrijgen.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht kennisgenomen van de actieve wijze waarop het College van Bestuur de bijdrage van 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 in bestuurs- en projectrapportages teruggekoppeld, maar ook structureel verslag gedaan tijdens de vergaderingen van de Raad en de commissies van de Raad. De Raad concludeert 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**

Ook in 2015 heeft Raad van Toezicht veel waardering voor de medewerkers en studenten van Zuyd, die zich gezamenlijk inzetten voor de goede kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de facilitering daarvan. De inspanningen van velen die eind 2015 hebben geleid tot het succesvol afronden van de Instellingsaccreditatie Kwaliteitszorg verdienen hierbij in het bijzonder vermelding. Dankzij deze gezamenlijke inzet is ook in 2015 aanzienlijk bijgedragen aan het realiseren van onze missie: 'Professionals ontwikkelen zich met Zuyd'.

Heerlen, juni 2016

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 2015.

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 2015

| Onderwerpen CMR                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Instellingstoets Kwaliteitszorg Zuyd | Zuyd Professional                    |
| Duurzame Inzetbaarheid               | Teamleidersstatuut   Lectorenstatuut |
| Planning en Roostering               | Functiehuis                          |
| Governance BISS                      | BKE/SKE / Toetskompas                |
| Model Onderwijs- en Examenregeling   | Minorenbeleid                        |
| Strategisch huisvestingsplan         | Kaderbrief                           |
| Jaarplan/Begroting Zuyd              | Medewerkerstevredenheidsonderzoek    |

## 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 in 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. Jaarlijks wordt de uitvoering van deze Branchecode gemonitord en wordt hierover verantwoording afgelegd, onder meer in dit jaarverslag.

Het beschermen van de rechten van studenten en medewerkers behoort voor Zuyd ook tot good governance.

### Commissie Compliance

Wij vinden 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. De commissie kent twee kamers, te weten Kamer Onderwijs en de Kamer Governance. In het kader van de verplichte verantwoording vanuit OCW, is de Notitie Helderheid in Bekostiging van de Kamer Onderwijs terug te vinden in bijlage 5.

In 2015 zijn wij bezig geweest met de optimalisatie en zichtbaarheid van de Commissie Compliance. Dit heeft onder andere geleid tot de start van de implementatie van een laagdrempelig loket voor compliancevraagstukken. Dit loket is toegankelijk voor alle Zuyd medewerkers. Afronding vindt plaats in het voorjaar van 2016.

Tevens zijn wij in 2015 gestart met de ontwikkeling van een Zuydbreed normenkader. Dit normenkader geeft snel en overzichtelijk weer welke regelingen c.q. normen wij op diverse themagebieden binnen de hogeschool hebben. Vaststelling van dit normenkader is voorzien in het voorjaar van 2016.

Gedurende de verslagperiode heeft de Commissie Compliance advies verstrekt over onderstaande vraagstukken op het gebied van onderwijs en governance (tabel 1.2).

Tabel 1.2 Activiteiten Commissie Compliance 2015

| Uitgebrachte adviezen in 2015   |   |
|---|---|
| House Of Control  | Procuratie Centres of Expertise   |
| Normenkader   | Inrichting Loket Compliance   |
| Tweede getuigschrift binnen hetzelfde CROHO-nummer                          | Zuyd Foundation Zuyd foundation (het onderbrengen en verantwoord uitgeven van giften/legaten e.d. ) |
| Regeling inschrijving en collegegeld  | Campus Hotel Management School Maastricht   |
| Zuyd Legal Lab (Leerwerk bedrijf voor studenten Hoger Juridische Opleiding) | Publicatie rondom commerciële opdrachten studenten in kader van stage                               |
| Regeling Studieadvies   | Regeling Opleidingscommissies   |
| Model-OER 2016-2017   | Vwo-trajecten   |
| Memo en regeling studeren met een functiebeperking                          | Wettelijk collegegeld vs. instellingscollegegeld  |
| Handreiking examencommissies  | Reglement Toelating en Inschrijving   |

### Branchecode goed bestuur hogescholen

Wij voldoen aan de verplichtingen die voortvloeien uit de Branchecode goed bestuur hogescholen: conform branchecode publiceren wij alle noodzakelijke informatie op onze website (bijlage 6).

In 2015 hebben wij ons formeel en integraal risicomanagementsysteem, het zogeheten House Of Control, vormgegeven. Hierin wordt de beheersingsfilosofie van Zuyd geëxpliciteerd en worden de bestaande beheersingsinstrumenten beschreven en met elkaar verbonden – met name de verbinding van het strategische risico- en kansenmanagement met de PDCA-cyclus van Zuyd.

### Rechtsbescherming

Op grond van artikel 7.59a WHW beschikt Zuyd over een digitaal loket voor het indienen van klachten en beroepen. Het indienen van een klacht of beroep door studenten is daardoor eenduidig en toegankelijk. Het Loket Rechtsbescherming adviseert over het bewandelen van zowel de informele als de formele weg bij een klacht of beroep. Een student wordt geadviseerd eerst de informele weg te bewandelen. Daarbij kan de student hulp vragen aan de studentendecaan, een vertrouwenspersonen of de Ombudsman. Kiest een student voor het indienen van een formele klacht of formeel beroep, dan zorgt het Loket Rechtsbescherming dat de klacht of het beroep bij de juiste instantie terecht komt: het College van Beroep voor de Examens (conform artikel 7.60-7.61 WHW), de Geschillenadviescommissie (conform artikel 7.63a WHW), de Ombudsman of de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Daarbij is de privacy van studenten altijd beschermd en behandelen wij iedere klacht of ieder beroep, ook in de vakantieperiode, met spoed.



Binnen Zuyd wordt de rechtsbescherming van medewerkers uitgevoerd door de vertrouwenspersonen en de Ombudsman. Een medewerker kan sinds 2015 beroep doen op onze externe vertrouwenspersoon. Daarnaast kan een medewerker beroep doen op de Ombudsman in het geval van een klacht over de hogeschool, faculteit, opleiding of medewerkers.

Zowel studenten als medewerkers kunnen misstanden melden volgens de Klokkenuidersregeling.

Klachten van medewerkers en studenten worden snel opgepakt, waarbij de klachtbehandeling erop gericht is de oorzaak van de klacht zo spoedig mogelijk weg te nemen.

Cijfers met betrekking tot de rechtsbescherming van studenten en medewerkers over 2015 zijn in de onderstaande tabel terug te vinden.

**Tabel 1.3 Cijfers rechtsbescherming studenten en medewerkers**

| Orgaan  | Begripshandling klacht  | Studenten |      | Medewerkers |        |
|---|---|-----------|------|-------------|--------|
|   |   | 2014      | 2015 | 2014        | 2015   |
| College van Beroep voor de Examens en Geschillenadviescommissie | Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).  | 80        | 80   | n.v.t.      | n.v.t. |
| Ombudsman   | Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.   | 58        | 57   | 22          | 18     |
| 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. | 11        | 7    | 10          | 5      |
| 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.   | 0         | 1    | 0           | 0      |
| Klokkenuidersregeling   | Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand.   | 0         | 0    | 0           | 0      |





In de eerste Living Lab sessie kozen de stedelijke teams ieder een thema zoals digitalisering, interdisciplinair werken en extra-curriculaire activiteiten. Deze thema's werden verkend in interviews, waarvan de inzichten zijn verwerkt in 'customer journeys'. In de tweede bijeenkomst deelden de teams de inzichten in hun thema en de eerste ideeën voor oplossingen.

# 2



# Verantwoording prestatieafspraken

Hierna wordt verantwoording afgelegd over:

- Onderwijskwaliteit en studiesucces.
- Profilering.
- Valorisatie.

## 2.1 Onderwijskwaliteit en studiesucces

### 2.1.1 Resultaten

| 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 Studentoordeel over de opleiding in het algemeen (NSE)***                          | 3,8           | ≥3,8           | 3,8           |
| <b>Maatregelen</b>   |               |                |               |
| 5 Aantal bacheloropleidingen met minder dan 12 klokuren contact in de propedeuse**** | 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) |

\*In bijlage 7 zijn de definities, methoden en databronnen opgenomen, evenals de cohorten waarop de metingen betrekking hebben en de meetmomenten.

\*\* Bedoeld is dat de switch beperkt blijft tot maximaal 10%.

\*\*\* Gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron.

\*\*\*\* Gebaseerd op eigen administratie van de instelling.

Conclusie: Zuyd heeft zes van de acht doelstellingen voor onderwijskwaliteit en studiesucces gehaald. De twee niet gehaalde doelstellingen zijn uitval propedeuse eerste jaar (indicator 1) en rendement bacheloropleidingen (indicator 3). Dit past in de landelijke trend, zoals blijkt uit de Staat van het Onderwijs 2014/2015.



## 2.1.2. Analyse niet gerealiseerde doelstellingen

Zoals alle HO-instellingen worstelt Zuyd met het zogenaamde 'trilemma', de ingewikkeldheid van het tegelijkertijd sturen op kwaliteit en eindniveau, het realiseren van studiesucces (rendement) en het waarborgen van de toegankelijkheid van het onderwijs. Vanwege de rol die wij willen spelen in onze regio hechten wij veel waarde aan de toegankelijkheid van ons onderwijs. In die context hebben we er bijvoorbeeld voor gekozen zeer terughoudend te zijn met het instellen van capaciteitsfixi, om geen negatieve adviezen te verbinden aan een studiekeuzecheck en om geen beperkingen te stellen aan niet-verwante mbo-doorstroom.

De kwaliteit van ons onderwijs en de borging van het eindniveau in de verschillende opleidingen heeft voor Zuyd de afgelopen jaren de hoogste prioriteit gehad (Strategie Zuyd, 2014-2018). Onze premisse daarbij was dat investeren in kwaliteit hand in hand gaat met het realiseren van studiesucces. Terugkijkend op de periode 2012-2015 constateren we dat de kwaliteit van ons onderwijs goed geborgd is (Instellingstoets Kwaliteitszorg, 2015/16). Veel opleidingen hebben expliciet aandacht besteed aan de borging van het eindniveau en in interne audits is hier meer dan voorheen aandacht aan gegeven. Tegelijkertijd moeten we constateren dat ondanks een veelheid aan maatregelen en gerichte acties op diverse terreinen het bachelor rendement na vijf jaar gedaald is en de eerstejaars uitval gestegen. Overigens ligt het langjarig rendement (maximaal acht jaar na inschrijving) bij Zuyd rond de 80%. In het navolgende gaan we op zoek naar verklaringen.

Wat heeft gemaakt dat Zuyd de doelstellingen met betrekking tot de indicatoren 1 en 3 niet heeft gehaald? Achtereenvolgens wordt hierna ingegaan op:

- Vooropleiding studenten.
- Geslacht studenten.
- Opleiding gerelateerde factoren.

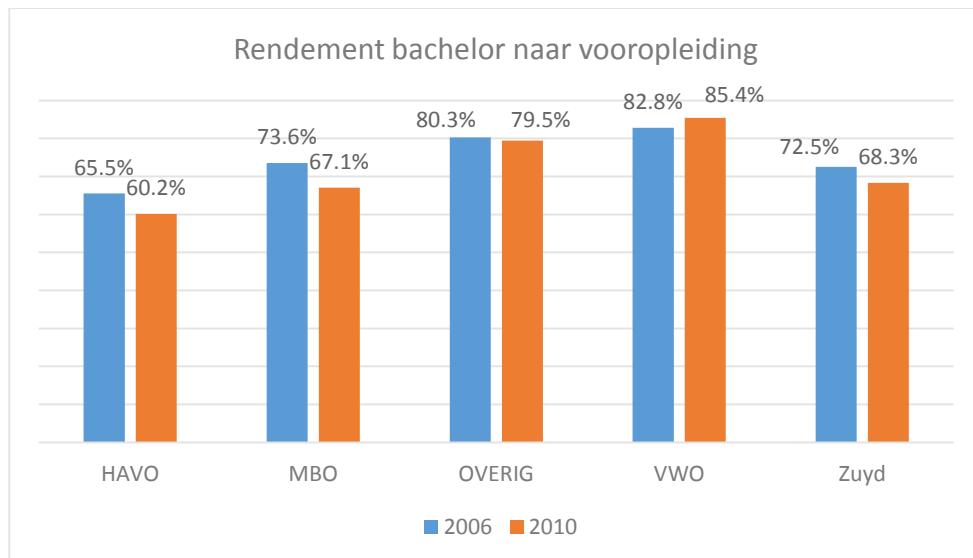
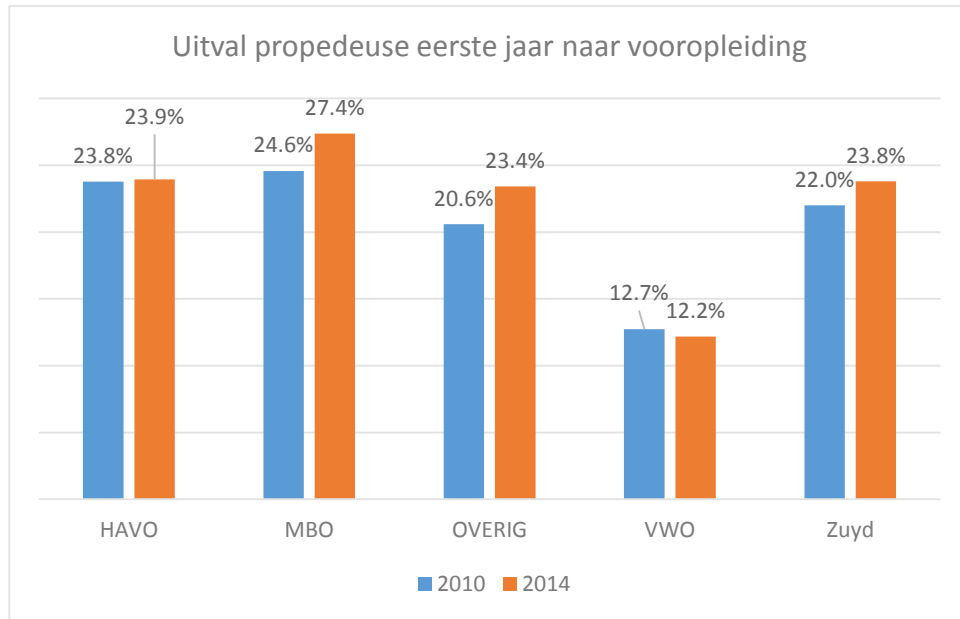
Hieruit zal blijken dat de verschillen binnen Zuyd de afgelopen jaren in het algemeen zijn gegroeid: tussen studenten met verschillende vooropleidingen, tussen mannen en vrouwen en tussen opleidingen.

### **Vooropleiding**

In de eerste plaats presteren studenten verschillend op uitval in de propedeuse eerste jaar en rendement bachelor afhankelijk van of hun vooropleiding havo, mbo, vwo of overig is. De laatstgenoemde categorie betreft vooral buitenlandse studenten.

De verschillen naar vooropleiding waren er al bij de eerste meting<sup>1</sup>, waarbij vwo-ers aanzienlijk beter presteerden dan studenten met een andere vooropleiding. Ten opzichte van de eerste meting zijn vwo-ers alleen nog maar beter gaan presteren op beide indicatoren.

<sup>1</sup> Dat wordt gesproken van eerste meting en niet van nulmeting, heeft ermee te maken dat van de nulmeting geen gegevens beschikbaar zijn op een lager aggregatieniveau dan dat van de instelling."

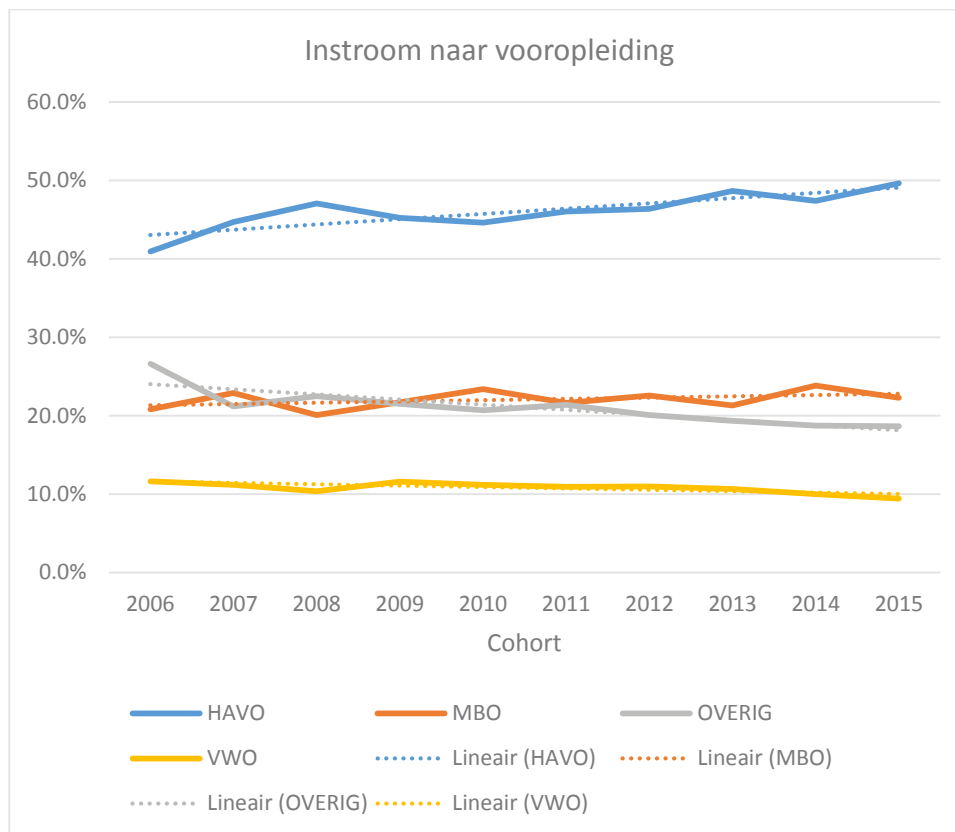


De mate waarin niet-vwo-ers zijn achteruitgegaan verschilt sterk. Bij uitval propedeuse eerste jaar is de verandering het sterkst bij de categorie 'overig' en mbo-ers; bij rendement bachelor is de verandering het sterkst onder mbo-ers en havisten. De uitval van havisten en het rendement van de categorie 'overig' is nagenoeg gelijk gebleven.

| Verandering als % van eerste meting | Uitval propedeuse eerste jaar | Rendement bachelor |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| HAVO                                | 0,7%                          | -8,1%              |
| MBO                                 | 11,4%                         | -8,8%              |
| OVERIG                              | 13,7%                         | -1,0%              |
| VWO                                 | -4,3%                         | 3,1%               |
| Zuyd                                | 8,2%                          | -5,8%              |



De instroom van havisten stijgt over een langere periode naar verhouding sterk en die van mbo-ers licht. De instroom van vwo-ers daalt licht en die van de categorie overig daalt sterk (zie volgende grafiek). De lange termijn trend is ook waarneembaar in de instroomcijfers van de 'cruciale cohorten' (zie volgende tabel).



| <b>Instroom naar vooropleiding</b> | <b>2006</b> | <b>2010</b> | <b>2014</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| HAVO                               | 40,9%       | 44,6%       | 47,4%       |
| MBO                                | 20,8%       | 23,4%       | 23,8%       |
| OVERIG                             | 26,6%       | 20,7%       | 18,7%       |
| VWO                                | 11,6%       | 11,2%       | 10,0%       |

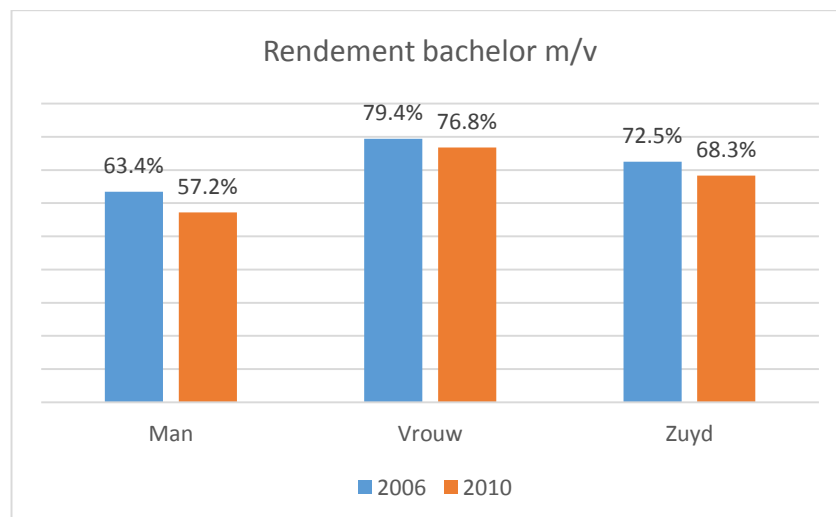
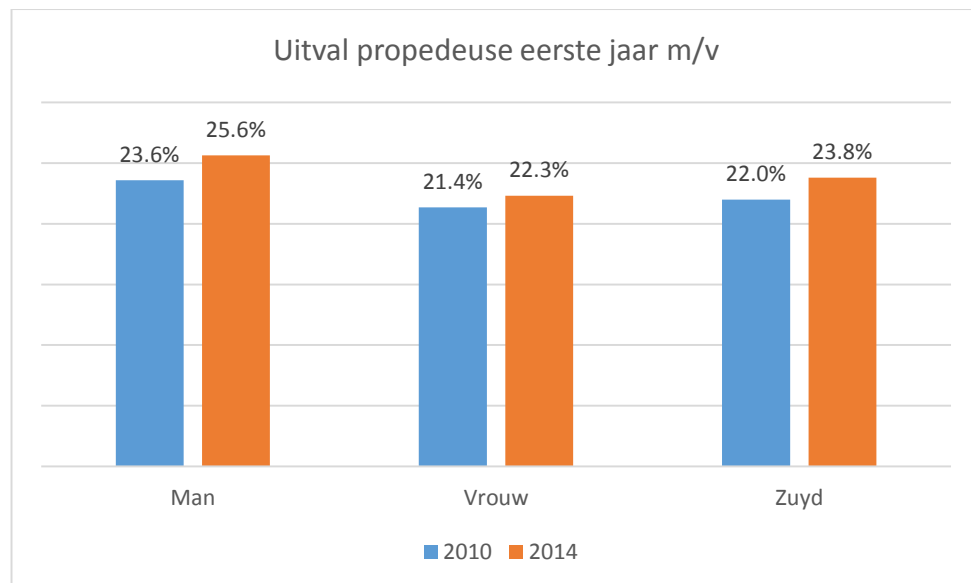
De relatieve toename van de instroom van havisten en mbo-ers en afname van vwo-ers heeft op instellingsniveau een negatieve invloed op uitval propedeuse eerste jaar en rendement bachelor. De afname van de categorie overig heeft op instellingsniveau een positieve invloed op uitval propedeuse eerste jaar.

Zuyd zet op basis van in 2014 gemaakte gezamenlijke afspraken met de regionale ROC's in op een zo goed mogelijke aansluiting mbo-hbo. Er zijn de afgelopen jaren verschillende doorstroomprogramma's gestart. Daarnaast realiseren we binnen enkele jaren een substantieel aantal nieuwe Ad's (zie ook paragraaf 2). In 2015 is daarnaast een actiever wervingsprogramma voor vwo-studenten gestart. De effecten van deze maatregelen zijn op dit moment nog niet meetbaar.

### Geslacht studenten

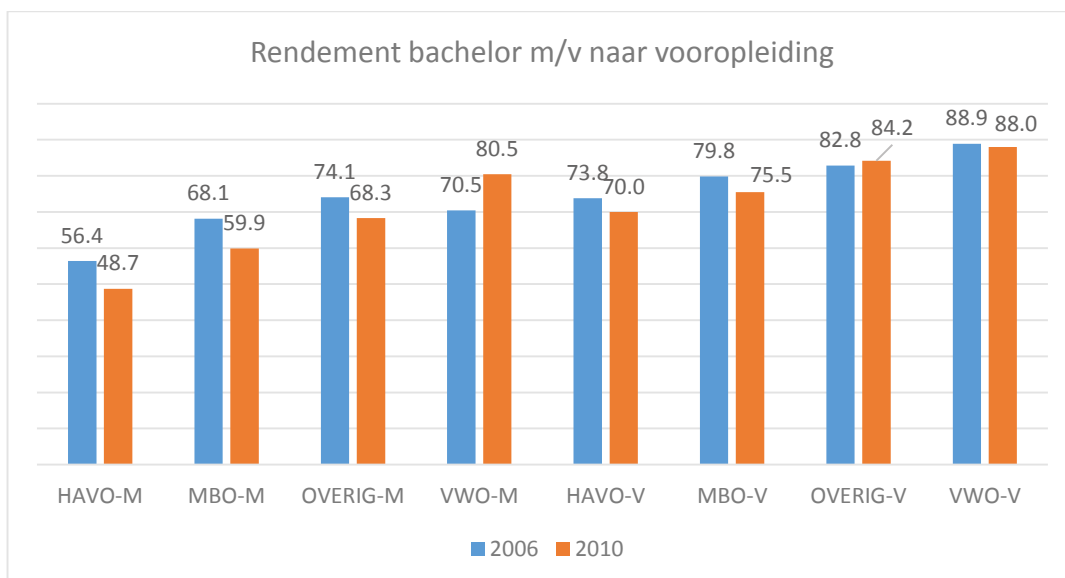
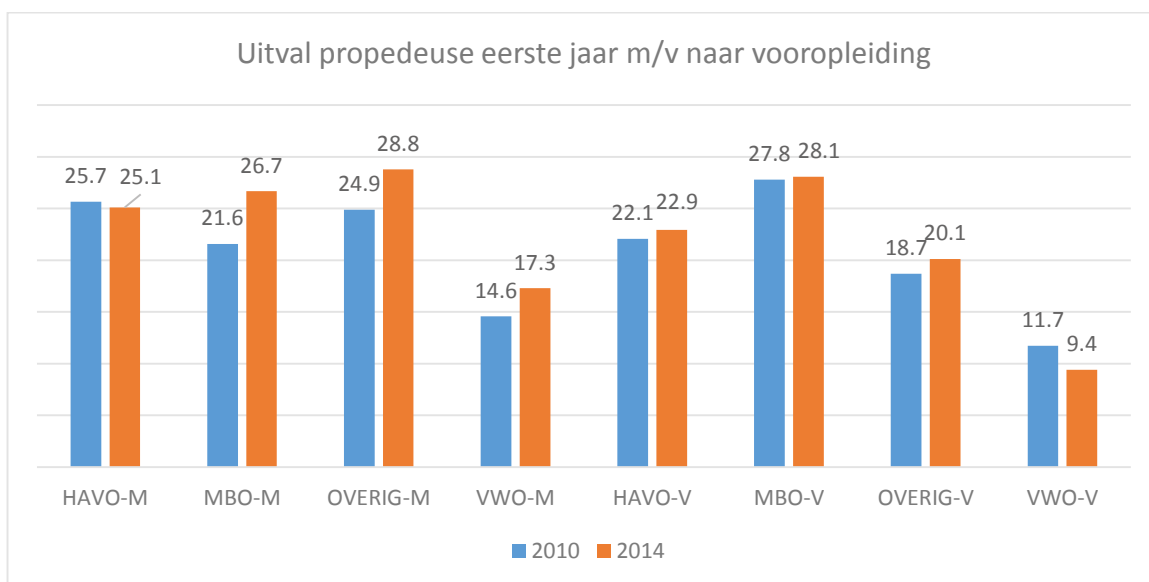
In de tweede plaats heeft, conform het landelijk beeld, het geslacht invloed op uitval propedeuse eerste jaar en rendement bachelor. Zuyd heeft geen maatregelen genomen gericht op verschillen in leerstijlen tussen jongens en meisjes. In het kader van het zoeken naar verklaringen voor de gerealiseerde studiesucces cijfers hebben we ex post onderzocht hoe de verschillen tussen jongens en meisjes binnen Zuyd uitwerken.

Al bij de eerste meting presteerden vrouwen beter dan mannen op het gebied van uitval en rendement. Dat negatieve verschil is groter geworden: mannen en vrouwen zijn allebei slechter gaan presteren, maar dat geldt in sterkere mate voor mannen dan voor vrouwen, en nog meer bij rendement bachelor dan bij uitval propedeuse eerste jaar.



| Verandering als % van eerste meting | Uitval propedeuse eerste jaar | Rendement bachelor |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Man                                 | 8,7%                          | -9,8%              |
| Vrouw                               | 4,5%                          | -3,3%              |
| Zuyd                                | 8,2%                          | -5,8%              |

Niet gebleken is dat het verschil in prestaties tussen mannen en vrouwen samenhangt met vooropleiding: vrouwen presteren met alle vooropleidingen beter dan mannen op het gebied van uitval en rendement. Met een uitzondering: de uitval propedeuse eerste jaar onder mannen met een mbo-vooropleiding is lager dan onder vrouwen, zij het dat dit verschil ten opzichte van de eerste meting wel kleiner is geworden. Ook kan worden geconstateerd dat de uitval propedeuse eerste jaar onder mannen met een havo-vooropleiding is verbeterd en onder vrouwen verslechterd.

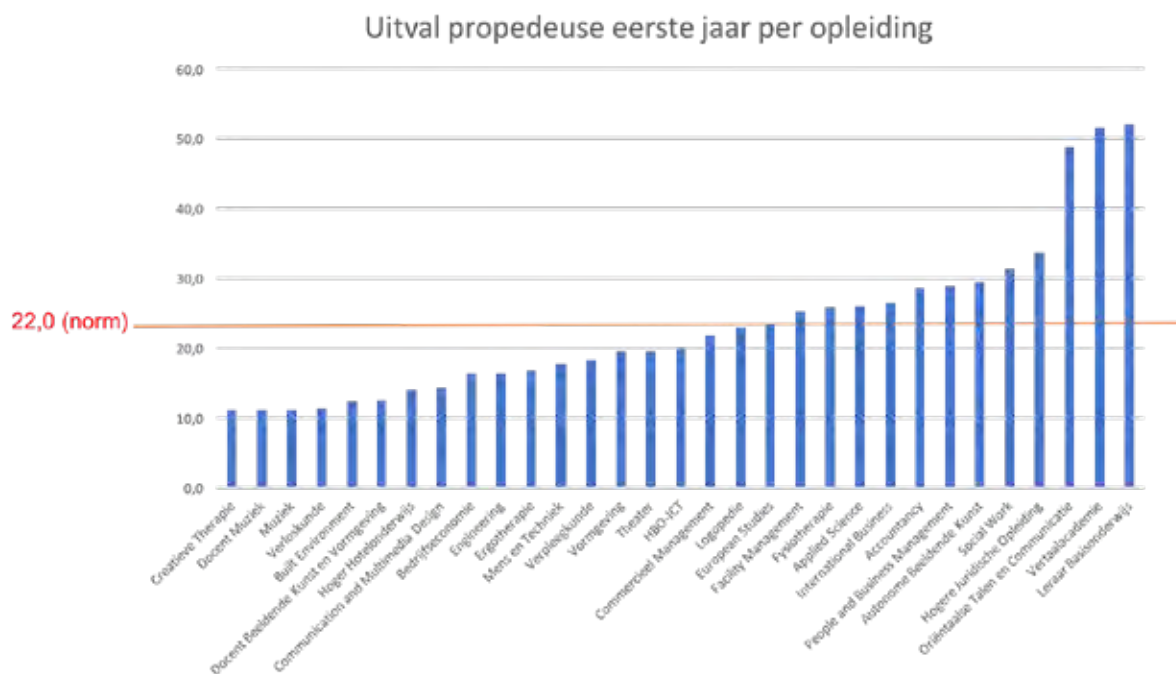




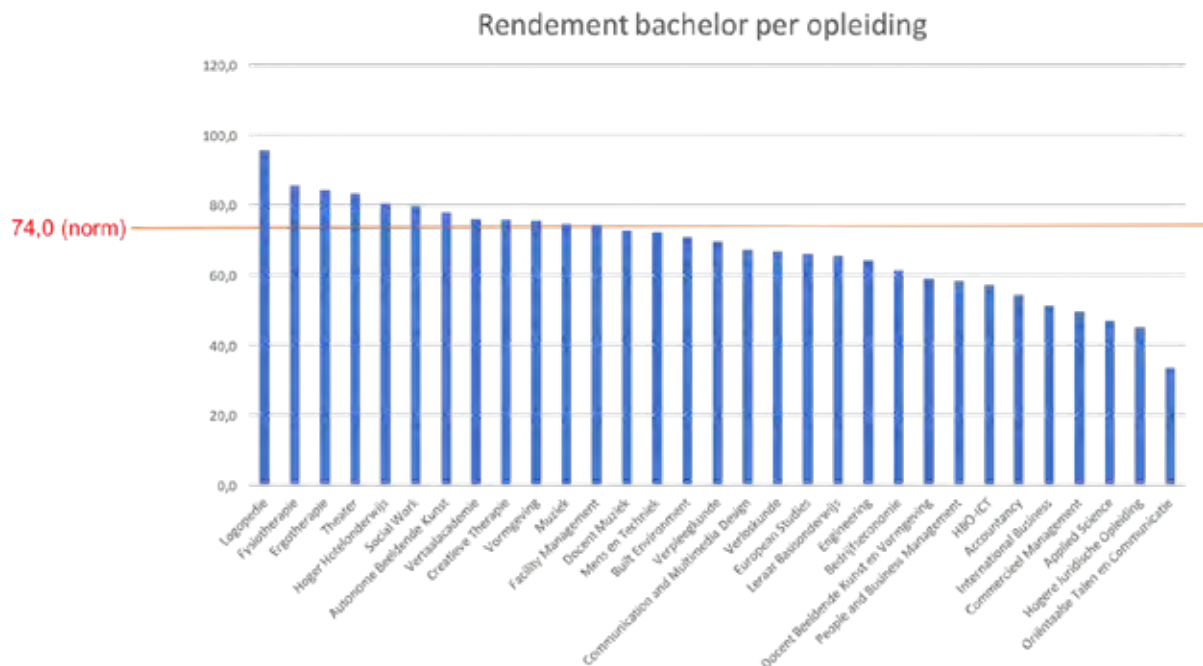
Dat roept de vraag op wat daarvan de oorzaken zijn. In het onderzoeksrapport 'De jongens tegen de meisjes' komt naar voren dat de recente ontwikkelingen naar meer studentgerichte leeromgevingen in het mbo en ho een positiever effect hebben op het studiesucces van meisjes dan het studiesucces van jongens.<sup>2</sup> Niet gebleken is dat er de afgelopen jaren binnen Zuyd onderwijsvernieuwingen van dien aard hebben plaatsgevonden. Er zal nader onderzoek plaatsvinden om inzicht te krijgen in wat de toenemende verschillen tussen mannen en vrouwen bij Zuyd verklaart.

**Opleiding gerelateerde factoren**

In de derde plaats verschillen de opleidingen binnen Zuyd sterk in rendement en uitval. In de volgende grafieken zijn de opleidingen allereerst gerangschikt naar gerealiseerde prestatie op de variabelen rendement en uitval.



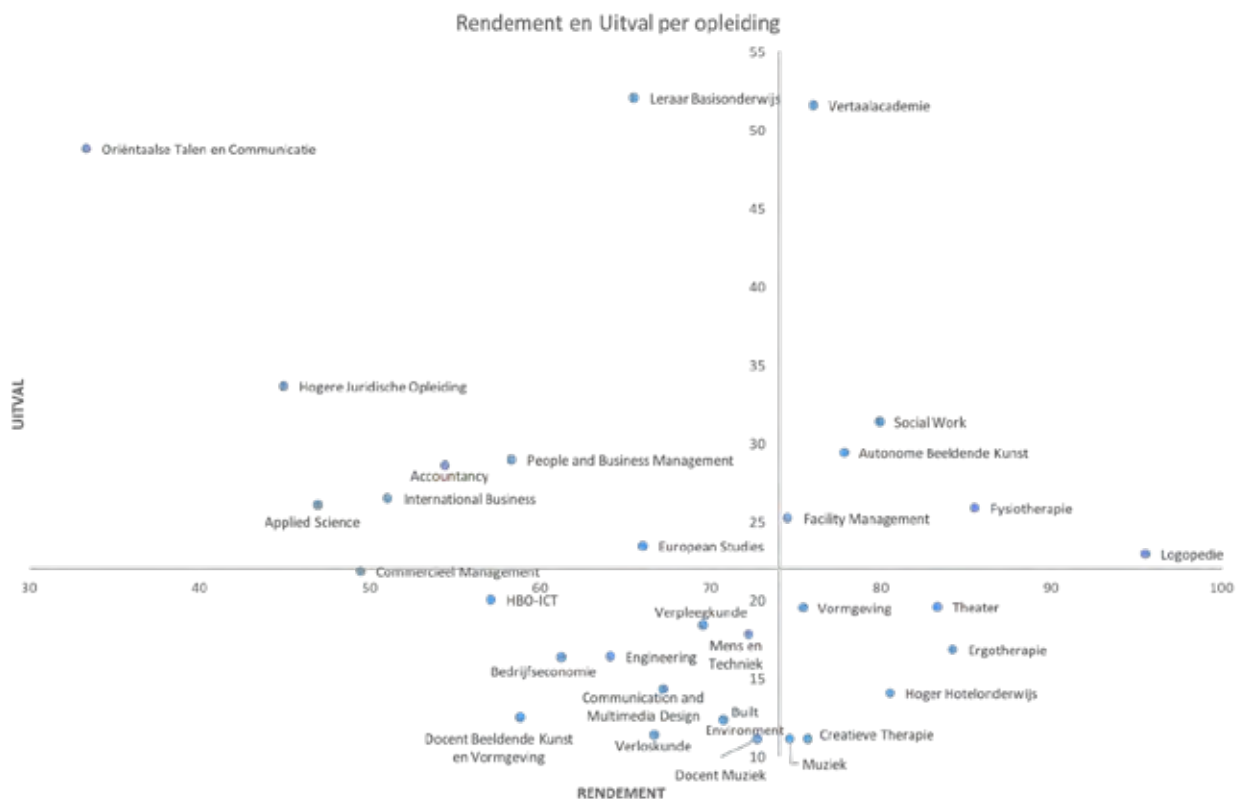
<sup>2</sup> De jongens tegen De meisjes. Een onderzoek naar verklaringen voor verschillen in studiesucces van jongens en meisjes in mbo, hbo en wo (2016). Barbara Belfi, Mark Levels & Rolf van der Velden (Red.), blz.135.



In de volgende grafiek zijn uitval propedeuse eerste jaar en rendement bachelor gecombineerd. Hieruit blijkt:

- 6 opleidingen (19%) halen beide doelstellingen (kwadrant rechtsonder);
- 6 opleidingen (19%) halen wel de rendementsdoelstelling, maar niet de uitvaldoelstelling (kwadrant rechtsboven);
- 11 opleidingen (35%) halen wel de uitvaldoelstelling, maar niet de rendementsdoelstelling (kwadrant linksonder);
- 8 opleidingen (26%) halen beide doelstellingen niet (kwadrant linksboven).

Als het ambitieniveau gelijk zou zijn gebleven aan de nulmeting, dan zou dat slechts voor een opleiding gevolgen hebben: deze zou van het kwadrant linksonder naar het kwadrant rechtsonder verhuizen. Daarmee zouden 7 (in plaats van 6) opleidingen beide doelstellingen halen en 10 (in plaats van 11) opleidingen wel de uitvaldoelstelling, maar niet de rendementsdoelstelling.



De volgende twee overzichten geven een indicatie van de ontwikkeling die de opleidingen de afgelopen jaren hebben gekend. Allereerst uitval propedeuse eerste jaar:

- 11 opleidingen presteren voldoende bij de eerste meting en bij de realisatie;
- 4 opleidingen presteren onvoldoende bij de de eerste meting, maar voldoende bij de realisatie;
- 5 opleidingen presteren voldoende bij de eerste meting, maar onvoldoende bij de realisatie;
- 10 opleidingen presteren onvoldoende bij de eerste meting en de realisatie.

Het heeft tot gevolg dat het aantal opleidingen dat onvoldoende presteert op het gebied van uitval propedeuse eerste jaar is gedaald van 16 naar 14, en het aantal opleidingen dat voldoende presteert is gestegen van 15 naar 17.

| Uitval propedeuse eerste jaar | Realisatie < 22 | Realisatie > 22 | Totaal |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|--------|
| Nulmeting < 22                | 11              | 4               | 15     |
| Nulmeting > 22                | 4               | 10              | 16     |
| Totaal                        | 17              | 14              | 31     |

De ontwikkeling van het rendement bachelor is de afgelopen jaren als volgt <sup>3</sup>:

- 8 opleidingen presteren voldoende bij de nulmeting en bij de realisatie;
- 4 opleidingen presteren onvoldoende bij de de nulmeting, maar voldoende bij de realisatie;
- 5 opleidingen presteren voldoende bij de nulmeting, maar onvoldoende bij de realisatie;
- 20 opleidingen presteren onvoldoende bij de nulmeting en de realisatie.

<sup>3</sup> Verloskunde is pas sinds 2007 onderdeel van Zuyd en is om die reden in dit overzicht niet meegenomen.



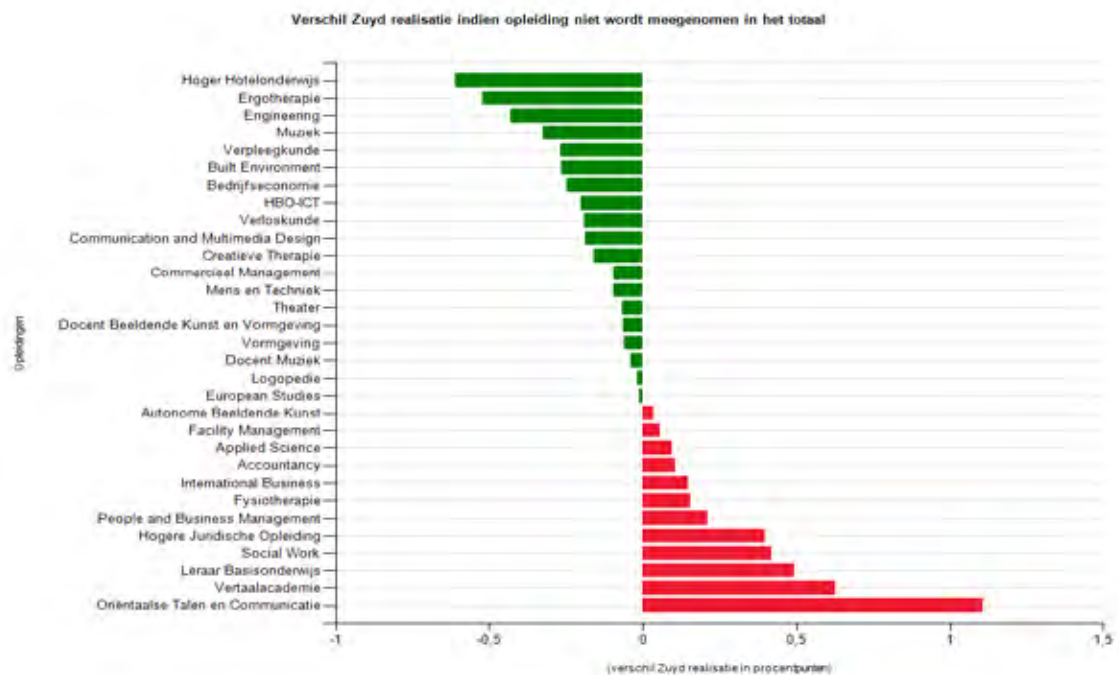
Het heeft tot gevolg dat het aantal opleidingen dat voldoende presteert op het gebied van rendement bachelor is gedaald van 13 naar 12 en het aantal opleidingen dat onvoldoende presteert is gestegen van 17 naar 18.

| Rendement bachelor | Realisatie > 74 | Realisatie < 74 | Totaal |
|--------------------|-----------------|-----------------|--------|
| Nulmeting > 72,5   | 8               | 5               | 13     |
| Nulmeting < 72,5   | 4               | 13              | 17     |
| Totaal             | 12              | 18              | 30     |

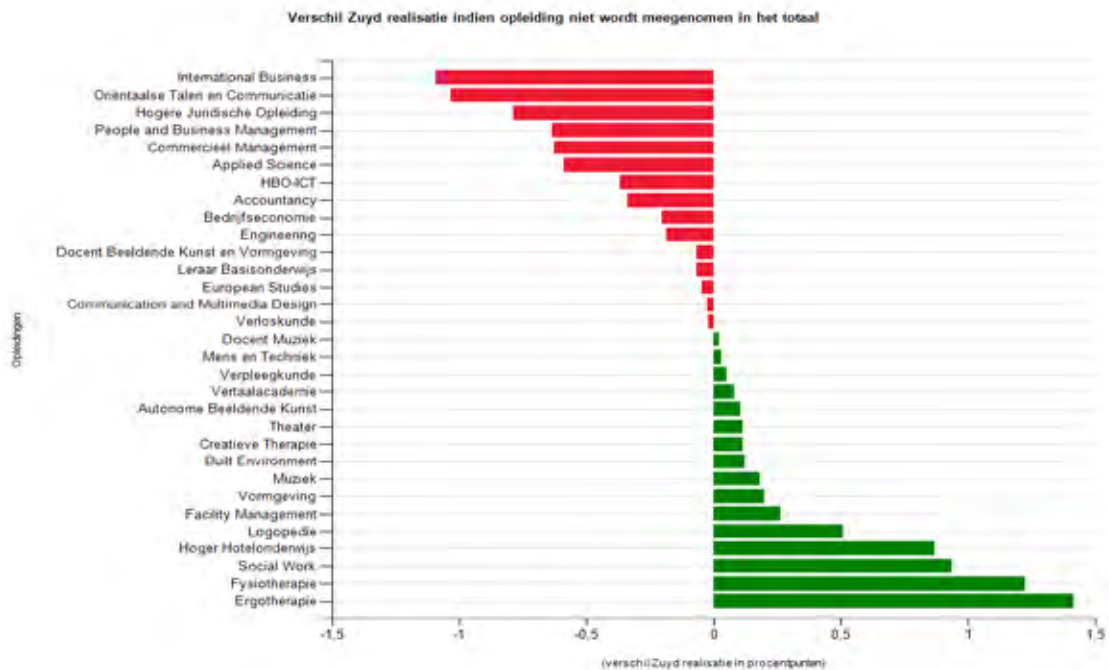
Er is dus geen eenduidige ontwikkeling in het presteren van opleidingen. Er is veeleer sprake van toenemende verschillen.

De resultaten van Zuyd op het gebied van rendement en uitval worden negatief beïnvloed door een aantal opleiding gerelateerde factoren. Niet elke opleiding weegt even zwaar in de instellingsprestaties, zoals blijkt uit de volgende twee tabellen. We richten ons daarom vooral tot de opleidingen die in negatieve zin het meeste gewicht in de schaal leggen.

### Invloed van opleidingen op uitval propedeuse eerste jaar instelling



## Invloed van opleidingen op rendement bachelor instelling



### 1. Niveauverhogende maatregelen bij Commercieel Management, Hogere Juridische Opleiding en HBO-ICT.

#### 1.1. Commercieel Management

- In juni 2013 is de opleiding gevisiteerd, met als eindoordeel onvoldoende, vanwege onvoldoende op standaard 16 (toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties).
- De opleiding heeft een herstelplan opgesteld dat volgens het visitatiepanel toereikend is. Het herstelplan heeft niet alleen betrekking op standaard 16, maar op hele curriculum, bijscholen docenten op het gebied van onderzoeksvaardigheden en het begeleiden van onderzoek. De opleiding implementeert meteen na de terugkoppeling van het panel al maatregelen gericht op het afstuderen.
- Studenten van de cohorten 2008 en 2009 die dan nog niet afgestudeerd zijn worden al met de niveau verhogende maatregelen voor het afstuderen geconfronteerd. Studenten van cohort 2010 zijn de eersten die allemaal met deze maatregelen te maken krijgen.
- Cijfers over het aandeel van studenten dat langer dan 5 jaar over de studie doet, suggereren een verband met deze maatregelen. Ze lopen vanaf cohort 2008 gestaag op. Cohort 2010 laat een sterke stijging zien.

#### 1.2. Hogere Juridische Opleiding

- In juli 2012 heeft deze opleiding bij de visitatie het eindoordeel onvoldoende ontvangen, vanwege een onvoldoende score op het realiserde eindniveau.
- De opleiding heeft in augustus 2012 een herstelplan ingediend. Het korte termijn herstelplan richt zich op het aan de maat brengen van het gerealiseerde niveau van alle afstudeerders. Dit herstelplan kende voor de 'reguliere' afstudeerders (cohort 2009) een fundamenteelere aanpak, omdat er meer tijd beschikbaar was voor de realisering ten opzichte van afstudeerders van eerdere cohorten. Deze laatste groep bestond immers uit studenten die al langer dan de nominale studieduur bezig waren en vaak al concreet aan het afstuderen waren. Cohort 2009 studeerde pas nominaal aan het einde van dat studiejaar af.

- Cijfers over het aandeel van studenten dat langer dan 5 jaar over de studie doet, suggereren een verband met deze maatregelen. Ze lopen vanaf cohort 2007 op. Cohort 2009 laat de sterkste stijging zien. Cohort 2010 kent nog steeds een hoger aandeel langstudeerders dan voor de maatregelen, maar laat wel al een daling zien. Dit kan verband houden met het feit dat de opleiding de gerealiseerde verandering optimaliseert en dat dit proces nog loopt.
- Ten aanzien van de geconstateerde toename van het aantal langstudeerders onderneemt de opleiding passende maatregelen: onder andere het inrichten van een loketfunctie, informatieve bijeenkomsten, individuele procesmatige- en inhoudelijke begeleiding. Deze maatregelen lijken inderdaad tot een afname van het aantal langstudeerders te leiden.

### 1.3. HBO-ICT

- Met ingang van studiejaar 2014-2015 zijn een aantal ICT-opleidingen samengegaan in de brede bachelor HBO-ICT. Deze transitie heeft tegelijk plaatsgevonden voor alle studie jaren. Zittende studenten van deze opleidingen werden daardoor automatisch student van de brede bachelor. Hierdoor kwamen ze in een opleiding die iets kan afwijken van hun oorspronkelijke keuze.
- Voorafgaand aan deze transitie zijn maatregelen genomen die zowel het propedeuse-niveau als het kwaliteitsniveau van het afstudeerproces verhogen.
- Het percentage studenten dat langer dan 5 jaar over de studie doet bij HBO-ICT laat geen stijging zien. Daarentegen is er ook geen daling te zien. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van die daling kunnen de hierboven genoemde maatregelen zijn.
- Wel is een stijging zichtbaar van de uitval na de propedeusefase in cohort 2010. Het is niet uit te sluiten dat dit verband houdt met de maatregelen in het afstudeerproces en/of transitie naar de brede bachelor (kleine afwijking van oorspronkelijke keuze van student).

**2.** De Nieuwste Pabo (Leraar Basisonderwijs) kent een bijzondere status binnen Zuyd doordat de opleiding bestuurlijk onder Fontys Hogescholen en Zuyd Hogeschool valt. De Pabo volgt bij studiesucces het Fontys beleid (de prestatieafspraken die Fontys heeft gemaakt kent overigens een lager uitvals-target en hoger rendementstarget dan Zuyd). In lijn met het Fontys beleid heeft de opleiding stevig ingezet op het intakeproces (Zuyd en Fontys kennen sinds 2009-2010 één intakeproces voor de Pabo).

- Cohort 2010 was het eerste cohort dat in aanraking is gekomen met het nieuwe curriculum van de Pabo. Voorheen hadden Zuyd en Fontys hun eigen curricula en opleidingen in Zuid-Limburg. Doordat het curriculum onderwijskundig alleen in de praktijk verder uitgelijnd kon worden, kan dit voor meer onrust hebben gezorgd onder de studenten.
- Daarbovenop is cohort 2010 na 2 jaar geconfronteerd met een door hen niet gewenste verhuizing (vanuit Heerlen en Maastricht naar één locatie in Sittard). Dit heeft voor veel onrust onder de Heerlense en Maastrichtse studenten geleid.
- Cohort 2010 laat een lichte stijging zien van het aandeel langstudeerders en een forse stijging van het aandeel studenten dat na de propedeuse de opleiding zonder diploma heeft verlaten.

**3.** Een gebrek aan verticale en horizontale programmatische samenhang in de praktijk, als gevolg van een gebrek aan onderwijskundige kennis van het bouwen en onderhouden van een curriculum. Dit speelt bij de opleiding International Business, zoals is vastgesteld bij een intern uitgevoerde full audit (februari 2016). Er is een intern verbetertraject gestart waarin dit wordt geadresseerd.



4. Onjuiste verwachtingen van studenten ten aanzien van een zware studie. Dit probleem speelt in sterke mate bij Oriëntaalse Taal en Communicatie, vooral bij Japans. Verbeteren van de voorlichting blijkt maar ten dele te werken, omdat veel studenten al een vastberaden keuze voor de opleiding hebben gemaakt voordat ze naar de voorlichting komen en vooral selectief op zoek zijn naar bevestiging voor de studiekeuze. Opmerkelijk is bovendien dat veel studenten die deze studie volgen, blijken te kampen met psychische problematiek.

### 2.1.3 Aanvullende opmerkingen over gerealiseerde doelstellingen

Het volgende overzicht geeft weer hoe de opleidingen de afgelopen jaren in de NSE hebben gepresteerd. Het betreft de studentoordelen over de opleiding in het algemeen. In de laatste kolom is aangegeven hoe vaak de betreffende opleiding in de afgelopen jaren de Zuyd-norm van 3,8 gehaald heeft.<sup>4</sup>

| Bachelor, AD en Master                       | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Aantal maal $\geq$ norm |
|--|------|------|------|------|------|-------------------------|
| Accountancy                                  | 3,98 | 4,03 | 3,83 | 3,97 | 3,91 | 5                       |
| Ad Commercieel Management                    |      | 3,00 | 3,50 | 3,73 | 3,68 | 0                       |
| Advanced Nursing Practice (master)           | 3,67 | 3,83 | 4,00 |      |      | 2                       |
| Applied Science                              |      |      | 3,65 | 3,81 | 3,88 | 2                       |
| Architectuur (master)                        | 4,00 | 3,25 | 2,88 | 4,00 |      | 2                       |
| Autonome Beeldende Kunst                     | 4,03 | 3,98 | 4,17 | 4,33 | 4,16 | 5                       |
| Bedrijfseconomie                             | 3,84 | 3,80 | 3,92 | 3,84 | 3,87 | 5                       |
| Built Environment                            | 3,60 | 3,60 | 3,67 | 3,88 | 3,87 | 2                       |
| Commercieel Management                       | 3,54 | 3,63 | 3,61 | 3,61 | 3,58 | 0                       |
| Communication and Multimedia Design          | 3,54 | 3,33 | 3,67 | 3,75 | 3,92 | 1                       |
| Creatieve Therapie                           | 4,16 | 4,33 | 4,17 | 4,43 | 4,25 | 5                       |
| Docent Beeldende Kunst en Vormgeving         | 3,50 | 3,60 | 3,53 | 3,67 | 3,50 | 0                       |
| Docent Muziek                                | 4,33 | 4,34 | 4,37 | 4,33 | 4,26 | 5                       |
| Engineering                                  |      |      | 3,87 | 3,88 | 3,87 | 3                       |
| Ergotherapie                                 | 4,10 | 4,03 | 3,81 | 4,00 | 4,08 | 5                       |
| European Studies                             | 3,55 | 3,66 | 3,64 | 3,65 | 3,83 | 1                       |
| Facility and Real Estate Management (master) |      |      | 4,00 | 5,00 | 3,50 | 2                       |
| Facility Management                          | 3,90 | 3,96 | 3,81 | 3,81 | 3,84 | 5                       |
| Fysiotherapie                                | 4,33 | 4,39 | 4,21 | 4,30 | 4,20 | 5                       |
| HBO-ICT                                      |      |      | 3,56 | 3,67 | 3,29 | 0                       |
| Hoger Hotelonderwijs                         | 3,88 | 3,88 | 3,78 | 3,91 | 4,08 | 4                       |
| Hogere Juridische Opleiding                  | 3,82 | 3,70 | 3,42 | 3,42 | 3,55 | 1                       |
| Interieurarchitectuur (master)               | 5,00 | 4,00 | 3,75 | 5,00 | 4,62 | 4                       |
| International Business                       | 3,67 | 3,52 | 3,50 | 3,79 | 3,84 | 1                       |
| Leraar Basisonderwijs                        | 3,50 | 3,66 | 3,25 | 3,47 | 3,78 | 0                       |
| Logopedie                                    | 3,88 | 3,94 | 3,90 | 3,92 | 3,92 | 5                       |

<sup>4</sup> De NSE-gegevens hebben betrekking op het jaar ervoor.

|                                   |      |      |      |      |      |   |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|---|
| Master of Arts Therapies          | 4,30 | 3,67 | 3,67 |      |      | 1 |
| Mens en Techniek                  |      |      | 4,01 | 3,92 | 4,07 | 3 |
| Muziek                            | 7,55 | 7,35 | 7,22 | 6,62 | 6,99 | 5 |
| Oriëntaalse Talen en Communicatie | 3,80 | 3,78 | 3,80 | 3,91 | 3,85 | 4 |
| People and Business Management    | 3,89 | 3,94 | 3,73 | 3,75 | 3,72 | 2 |
| Scientific Illustration (master)  | 4,50 |      | 5,00 | 5,00 |      | 3 |
| Social Work                       | 3,62 | 3,68 | 3,68 | 3,84 | 3,59 | 1 |
| Theater                           | 4,34 | 4,23 | 4,11 | 4,11 | 4,23 | 5 |
| Verloskunde                       | 4,27 | 4,35 | 4,33 | 4,19 | 4,20 | 5 |
| Verpleegkunde                     | 3,88 | 3,92 | 3,83 | 3,83 | 3,92 | 5 |
| Vertaalacademie                   | 3,85 | 3,97 | 4,00 | 4,03 | 4,02 | 5 |
| Vormgeving                        | 3,77 | 3,78 | 3,74 | 3,50 | 3,53 | 0 |

Conform de Prestatieafspraken heeft Zuyd de opleidingen ondersteund die de norm niet haalden. De afgelopen jaren zijn extra budgetten beschikbaar gesteld, onder andere om de studenttevredenheid te verbeteren (zie volgende tabel).

| Faculteit / Dienst                                       | Toelichting project<br>(Bedragen x € 1.000)  | Studiejaar<br>2013-14 | Studiejaar<br>2014-15 | Studiejaar<br>2015-16 |
|--|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Faculteit Bèta Sciences<br>and Technology                | Onderwijsinnovatie programma   | 150                   | 341                   | 326                   |
| Faculteit ICT  | Brede bachelor ICT   | 333                   | 485                   |                       |
|  | Toetsen en beoordelen bachelor ICT   |                       |                       | 55                    |
| Faculteit Sociale<br>Studies en Educatie                 | Curriculum social work   | 100                   | 200                   | 14                    |
| Faculteit<br>Gezondheidszorg                             | Directe contacttijd  | 70                    |                       |                       |
|  | Diverse projecten m.b.t. herziening<br>curriculum, verminderen uitval etc.                                     | 300                   | 212                   | 56                    |
|  | Werkpleklers en digitaal leren /<br>samenwerking in leeromgevingen   |                       |                       | 112                   |
| Faculteit Commercieel<br>en Financieel<br>Management     | Herstelplan CM/FM  | 150                   | 250                   |                       |
|  | Contacturen propedeuse   | 40                    | 35                    |                       |
|  | Diverse projecten m.b.t. gemeen-<br>schappelijke propedeuse,<br>verbetering onderwijskundige<br>kwaliteit etc. |                       | 243                   | 68                    |
|  | Innovatie en didactiek curriculum<br>bachelor Accountancy en<br>Bedrijfseconomie                               |                       |                       | 95                    |
|  | Innovatie en didactiek AD en bachelor<br>Commercieel Management  |                       |                       | 75                    |
| Faculteit International<br>Business and<br>Communication | Innovatie vreemde talen onderwijs  | 25                    | 125                   |                       |
|  | Studiesucces en rendement  |                       | 25                    | 25                    |
|  | Verbetertraject opleiding OTC  |                       |                       | 200                   |

| Faculteit / Dienst                     | Toelichting project<br>(Bedragen x € 1.000)         | Studiejaar   | Studiejaar   | Studiejaar   |
|--|---|--------------|--------------|--------------|
|  |   | 2013-14      | 2014-15      | 2015-16      |
| Faculteit Management en Recht          | Afstandsleren                                       | 50           |              |              |
|  | Onderwijsvernieuwing                                |              | 60           | 60           |
|  | Strategie PBM                                       |              | 90           | 85           |
|  | Legal Lab   |              | 50           | 40           |
|  | Studievertragers HJO tgv heraccreditatie            |              |              | 95           |
| Faculteit Hotel en Facility Management | Verminderen uitval ETR                              | 80           |              |              |
|  | Versterken didactiek FM                             |              | 27           | 14           |
|  | E-Learning Facility Management                      |              |              | 81           |
| Faculteit Kunsten                      | Europese theaterschool                              | 145          | 95           |              |
|  | Europese Opera academie                             | 150          | 150          | 150          |
|  | Zuydkwaliteit MAFAD                                 |              | 170          | 192          |
| Dienst Facilitair Bedrijf              | Netwerkttools t.b.v. managen                        |              |              | 75           |
|  | Bring Your Own Device                               |              |              |              |
|  | Video@Zuyd  |              |              | 243          |
| Dienst Studentzaken                    | Zuyd investeert in studentparticipatie              |              |              | 45           |
|  | Implementeren studeren met een een functiebeperking |              |              | 45           |
| Algemeen                               | Leren van curriculumontwikkelingen                  |              |              | 41           |
| <b>Totaal</b>                          |   | <b>1.593</b> | <b>2.558</b> | <b>2.192</b> |

De volgende tabel geeft inzicht in de relatie tussen de NSE-score en het rendement van bacheloropleidingen. Het wel of niet altijd voldoen aan de NSE-norm blijkt in behoorlijke mate te correleren met het wel of niet voldoen aan de rendementsnorm van opleidingen.<sup>5</sup>

| NSE opleiding voldoet in 2010 – 2015 altijd aan norm | Rendement bachelor opleiding (cohort 2010) voldoet aan norm |          |
|--|---|----------|
|  | Wel   | Niet     |
| Wel  | 9 (60%)   | 6 (40%)  |
| Niet   | 3 (19%)   | 13 (81%) |

## 2.2 Profilering

Profilering omvat drie thema's:

- Herordening onderwijsaanbod.
- Onderwijsdifferentiatie.
- Zwaartepuntvorming.

Voor ontwikkelingen in relatie tot zwaartepuntvorming verwijzen we naast onderstaand overzicht ook naar paragraaf 3.3 van dit jaarverslag.

<sup>5</sup> Het lineaire correlatiecoëfficiënt is -0,75. Dat is sterker dan het correlatiecoëfficiënt van 'aantal maal NSE < norm' en 'rendement bachelor voldoet aan norm'. Die correlatie is -0,47. Dus het feit dat een opleiding de NSE-norm wel of niet haalt, heeft een sterkere relatie met rendement bachelor dan het aantal malen dat de NSE-norm niet wordt gehaald.



| Doelstelling                       |   | Realisatie en inspanningen   |          |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
|------------------------------------|---|--|----------|--------------------------|------------|--------|------|------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|-----|-----|-----|------|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|------|------|------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|------|------|------|------|--------|-------|-------|-------|-------|----------|-----|-----|-----|-----|---------|-------|-------|-------|-------|
| <b>HERORDENING ONDERWIJSAANBOD</b> |   |  |          |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 1                                  | Versnippering van verwante opleidingen verminderen en verbetering van aansluiting op de beroepspraktijk en daar de ontwikkelingsmogelijkheden bevorderen. | Er zijn nieuwe brede bachelors gerealiseerd: Engineering, Applied Science, HBO-ICT en Mens & Techniek.<br>De verschillende opleidingen Leraar Basisonderwijs zijn samengevoegd tot één, die samen met die van Fontys Hogescholen de Nieuwste Pabo vormt.   |          |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2                                  | Reductie van de instroom in het kunstdomein.  | Om een nieuwe innovatieve bachelor – iArts – te kunnen realiseren, is de instroom bij de andere kunstopleidingen gereduceerd van 798 (2010) naar 645 (2015). Dat is een krimp van 19% ten opzichte van de nulmeting, ruim boven het streefcijfer van 16%. In de volgende grafiek is de ontwikkeling van de instroom uitgesplitst per opleiding.<br><br><div data-bbox="619 801 1244 1227" data-label="Figure"> <p style="text-align: center;">Instroom kunstdomein</p> <table border="1"> <caption>Instroom kunstdomein (gegevens uit grafiek)</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Autonome Beeldende Kunst</th> <th>Vormgeving</th> <th>Muziek</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>107</td> <td>365</td> <td>326</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>104</td> <td>345</td> <td>336</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>101</td> <td>327</td> <td>293</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>91</td> <td>322</td> <td>301</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>62</td> <td>298</td> <td>276</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>49</td> <td>293</td> <td>303</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Bron: Sectorplan kunstonderwijs - Overzicht stand van zaken inschrijvingen oktober 2015, Vereniging van Hogescholen ten behoeve van het Ministerie van OCW, maart 2016.</p>  | Jaar     | Autonome Beeldende Kunst | Vormgeving | Muziek | 2010 | 107  | 365    | 326   | 2011  | 104   | 345   | 336   | 2012     | 101 | 327 | 293 | 2013 | 91  | 322     | 301   | 2014  | 62    | 298   | 276   | 2015                  | 49   | 293  | 303  |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Jaar                               | Autonome Beeldende Kunst  | Vormgeving   | Muziek   |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2010                               | 107   | 365  | 326      |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2011                               | 104   | 345  | 336      |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2012                               | 101   | 327  | 293      |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2013                               | 91  | 322  | 301      |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2014                               | 62  | 298  | 276      |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 2015                               | 49  | 293  | 303      |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| <b>ONDERWIJSDIFFERENTIATIE</b>     |   |  |          |                          |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| 3                                  | 1 op de 5 studenten (20%) wordt opgeleid binnen een technisch profiel. In de nulmeting is dat 1 op 6 (=16,7%).  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Instroom</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>5.747</td> <td>4.913</td> <td>5.008</td> <td>4.736</td> <td>4.331</td> </tr> <tr> <td>Techniek</td> <td>886</td> <td>821</td> <td>829</td> <td>844</td> <td>782</td> </tr> <tr> <td>Aandeel</td> <td>15,4%</td> <td>16,7%</td> <td>16,6%</td> <td>17,8%</td> <td>18,1%</td> </tr> </tbody> </table><br><table border="1"> <thead> <tr> <th>Studenten op teldatum</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>15.120</td> <td>14.851</td> <td>14.720</td> <td>14.470</td> <td>14.064</td> </tr> <tr> <td>Techniek</td> <td>2.895</td> <td>2.817</td> <td>2.850</td> <td>2.783</td> <td>2.720</td> </tr> <tr> <td>Aandeel</td> <td>19,1%</td> <td>19,0%</td> <td>19,4%</td> <td>19,2%</td> <td>19,3%</td> </tr> </tbody> </table><br><table border="1"> <thead> <tr> <th>Afgestudeerden</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>2.759</td> <td>2.553</td> <td>2.498</td> <td>2.631</td> </tr> <tr> <td>Techniek</td> <td>509</td> <td>520</td> <td>475</td> <td>486</td> </tr> <tr> <td>Aandeel</td> <td>18,4%</td> <td>20,4%</td> <td>19,0%</td> <td>18,5%</td> </tr> </tbody> </table> | Instroom | 2011                     | 2012       | 2013   | 2014 | 2015 | Totaal | 5.747 | 4.913 | 5.008 | 4.736 | 4.331 | Techniek | 886 | 821 | 829 | 844  | 782 | Aandeel | 15,4% | 16,7% | 16,6% | 17,8% | 18,1% | Studenten op teldatum | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Totaal | 15.120 | 14.851 | 14.720 | 14.470 | 14.064 | Techniek | 2.895 | 2.817 | 2.850 | 2.783 | 2.720 | Aandeel | 19,1% | 19,0% | 19,4% | 19,2% | 19,3% | Afgestudeerden | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Totaal | 2.759 | 2.553 | 2.498 | 2.631 | Techniek | 509 | 520 | 475 | 486 | Aandeel | 18,4% | 20,4% | 19,0% | 18,5% |
| Instroom                           | 2011  | 2012   | 2013     | 2014                     | 2015       |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Totaal                             | 5.747   | 4.913  | 5.008    | 4.736                    | 4.331      |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Techniek                           | 886   | 821  | 829      | 844                      | 782        |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Aandeel                            | 15,4%   | 16,7%  | 16,6%    | 17,8%                    | 18,1%      |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Studenten op teldatum              | 2011  | 2012   | 2013     | 2014                     | 2015       |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Totaal                             | 15.120  | 14.851   | 14.720   | 14.470                   | 14.064     |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Techniek                           | 2.895   | 2.817  | 2.850    | 2.783                    | 2.720      |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Aandeel                            | 19,1%   | 19,0%  | 19,4%    | 19,2%                    | 19,3%      |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Afgestudeerden                     | 2011  | 2012   | 2013     | 2014                     |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Totaal                             | 2.759   | 2.553  | 2.498    | 2.631                    |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Techniek                           | 509   | 520  | 475      | 486                      |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |
| Aandeel                            | 18,4%   | 20,4%  | 19,0%    | 18,5%                    |            |        |      |      |        |       |       |       |       |       |          |     |     |     |      |     |         |       |       |       |       |       |                       |      |      |      |      |      |        |        |        |        |        |        |          |       |       |       |       |       |         |       |       |       |       |       |                |      |      |      |      |        |       |       |       |       |          |     |     |     |     |         |       |       |       |       |

| Doelstelling |   | Realisatie en inspanningen   |
|--------------|---|--|
|              |   | Conclusie: het doel van 20% is niet gehaald.   |
| 4            | Het in de volle breedte van de opleidingen en voor alle studenten versterken van het streven naar excellentie door het invoeren van een profilerings- en minorenruimte binnen de opleidingen.   | In de Onderwijs- en Examen Regeling (OER) is bepaald dat iedere student een minor moet kunnen volgen die centraal is vastgesteld als toegankelijk voor diens opleiding. Hiervoor is geen toestemming nodig van de examencommissie.   |
| 5            | Verhogen aantal opleidingen met bijzondere kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aanvraag NVAO-kenmerk Internationalisering voor de opleidingen International Business en European Studies;</li> <li>b. Aanvraag NVAO-kenmerk Ondernemerschap voor de opleiding Commercieel Management.</li> </ul> | Beide aanvragen zijn toegekend. Daarnaast verwierven ook andere opleidingen bijzondere kenmerken: de opleidingen Fysiotherapie, Ergotherapie, Verpleegkunde, Logopedie en Verloskunde verwierven het bijzonder kenmerk Evidence Based Practice. Het Hoger Hotelonderwijs verwierf het bijzonder kenmerk Kleinschalig en intensief onderwijs. De opleidingen Theater en Docent Theater verwierven het bijzonder kenmerk Intermedialiteit.   |
| 6            | De opleidingen van de faculteit International Business and Communication verdiepen het concept van de International Classroom.  | De faculteit International Business and Communication heeft de volgende bacheloropleidingen: European Studies (ES), International Business (IB), Oriëntaalse Talen en Communicatie en Vertaalacademie. De International Classroom heeft alleen betrekking op ES en IB.<br><br>Bij de toekenning van het bijzonder kenmerk internationalisering aan IB en ES is in het visitatierapport (2014) het volgende vastgesteld: "The audit panel feels that the concept of the international classroom works out well in the curricula of IB and ES. The international classroom is not restricted to the classroom but can be found everywhere in the building which turns this into a real international learning environment suitable for achieving the intended international and intercultural learning outcomes." Een interne full-audit bij IB heeft dit positieve beeld bevestigd (rapport van 26-2-2016). |

| Doelstelling | Realisatie en inspanningen   |
|--------------|--|
| 7            | <p>Verhogen van differentiatiemogelijkheden binnen opleidingen of van leerroutes door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uitbreiding van het aantal vwo-trajecten (nulmeting: 15 trajecten);</li> <li>b. Doorstroommogelijkheden voor alle bacheloropleidingen naar professionele of universitaire masteropleidingen.</li> </ul>   |
| 8            | <p>Ad a: Er worden 12 vwo-trajecten uitgevoerd. Per saldo is er dus sprake van inkrimping in plaats van uitbreiding.</p> <p>Ad b: Iedere student wordt de mogelijkheid geboden om door te stromen naar een professionele of universitaire master. Zuyd biedt nu 11 professionele masters aan, waarvan vier bekostigd: Advanced Nursing Practice, Muziek, Architectuur en Interieurarchitectuur. In 2016 en 2017 komen daar nog 7 masters bij, waarvan twee bekostigd: Kunsteducatie en Theater. Een aantal masters worden in samenwerking met andere, soms buitenlandse, instellingen aangeboden. De meeste opleidingen hebben afspraken gemaakt met universiteiten om bachelor-studenten de mogelijkheid te bieden door te stromen naar een universitaire master of een professionele master aan een andere hogeschool. Veelal wordt studenten in het laatste jaar de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan een doorstroomminor, passend bij een bepaalde universitaire master.</p> <p>Behouden en uitbouwen intensieve samenwerking met het mbo, o.a. in doorlopende leerlijnen.</p> <p>De instroom uit het mbo is over de jaren 2012-2015 gelijk gebleven (gemiddeld 22%, en niet 35% zoals abusievelijk in de prestatieafspraken stond vermeld. Het laatste cijfer had betrekking op het totaal aantal studenten met een mbo-vooropleiding).</p> <p>Zuyd heeft de afgelopen jaren de voorlichting aan het mbo verbeterd om de kwaliteit van de instroom te verhogen.</p> <p>Er is een Afsprakenkader mbo-hbo 2014-2017 getekend door het College van Bestuur van Zuyd en de bestuurders van de drie regionale ROC's. Dit Afsprakenkader wordt uitgewerkt in het structureel regionaal overleg tussen instroomcoördinatoren van de ROC's en Zuyd.</p> <p>De afgelopen jaren hebben verschillende opleidingen doorstroomprogramma's mbo-hbo gestart. In 2015 zijn er zes: Verpleegkunde, Hoger Hotelonderwijs, ICT, Social Work, Built Environment en Nieuwste Pabo.</p> |
| 9            | <p>Terughoudend beleid ten aanzien van Associate Degrees (AD's) vanwege de</p> <p>De afgelopen jaren is er in de vraag op de arbeidsmarkt een verschuiving waarneembaar van</p>  |

| Doelstelling |   | Realisatie en inspanningen  |
|--------------|---|---|
|              | geringe arbeidsmarktrelevantie.   | <p>niveau 4 naar niveau 5. Dit heeft bij Zuyd geleid tot een actievere koers ten aanzien van AD.</p> <p>Naast de arbeidsmarktrelevantie is er nog een aantal andere redenen voor deze koerswijziging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De behoefte bij sommige mbo-ers (niveau 4) met werkervaring aan een kortere opleiding dan de vierjarige bachelor.</li> <li>• AD biedt kansen om de instroom te vergroten.</li> <li>• De mogelijkheid om te participeren in de kopgroep AD7 (zie hierna).</li> </ul> <p>In december 2014 heeft Zuyd de position paper Associate Degrees, samen met 6 andere hogescholen (AD7) ondertekend. Naast de bestaande AD Commercieel Management zullen per 1 september 2016 twee andere AD's starten: Zorg en Technologie en Facility Management. Per 1 september 2016 zal de AD ICT van start gaan, terwijl de AD Customer Service Centra bij voldoende belangstelling vanuit het bedrijfsleven op korte termijn gerealiseerd kan worden. De ontwikkeling van AD's gebeurt in samenwerking met ROC's en bedrijfsleven.</p> |
| 10           | <p>In het kader van Leven Lang Leren (LLL) bij-, na- en omscholing bieden die aansluit op de werksituatie van de professional.</p> <p>De inspanningen op het vlak van LLL worden door Zuyd ook gezien als een bijdrage aan valorisatie van kennis (zie hierna).</p> | <p>Op basis van de vraag uit de markt is er een aantal producten gericht op loopbaanontwikkeling ontwikkeld: Jump Start, Test Toolkit, GRIP, EVC en ePortfolio.</p> <p>De afgelopen jaren kreeg de bij- en nascholing van professionals in toenemende mate vorm in samenwerking met partners binnen en buiten de hogeschool.</p> <p>Zuyd investeert in LLL op vier manieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De implementatie van het interfacultaire samenwerkingsverband Zuyd Professional, tevens de naam waaronder LLL-activiteiten vanaf september 2016 gaan worden aangeboden.</li> <li>• Een actieve rol bij het vormgeven van de LLL-agenda van de VH.</li> <li>• De aanvraag van vier deeltijd bacheloropleidingen en twee AD's. De aanvraag is goedgekeurd en er is een subsidie toegekend van € 2 miljoen. Er zijn pilots gestart met een looptijd van 4 jaar.</li> </ul>   |



| Doelstelling       |   | Realisatie en inspanningen   |
|--------------------|---|--|
| ZWAARTEPUNTVORMING |   |  |
| 11                 | <p>Twee nieuwe Centres of Expertise (CoE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EIZT (Innovatieve zorg &amp; technologie);</li> <li>• NEBER (Nieuwe energie &amp; een duurzaam gebouwde omgeving).</li> </ul> | <p>EIZT is erkend en ontvangt prestatiebekostiging. NEBER is niet erkend, maar ontvangt wel financiering van regionale en lokale overheden in het BIHTS-programma. Inmiddels kent NEBER een omzet van € 19 mln., waarvan € 8 mln. wordt gefinancierd door regionale en lokale overheden.</p>   |
| 12                 | <p>Combineren van CoE's met Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV).</p>   | <p>CHILL is zowel een CIV als een CoE.</p> <p>EIZT en ZTL (CIV Zorgtechniek Limburg) zijn samenwerkende complementaire organisaties met een missie: fundamenteel bijdragen aan toekomstbestendige zorg, via innovatieve zorgconcepten met toepassing van technologie. De twee organisaties werken zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau nauw met elkaar samen.</p> <p>EIZT focust op onderzoek, valorisatie en (bij)scholing van technici en zorgprofessionals op hbo-niveau en hoger. Bij ZTL ligt het zwaartepunt vooral op het (bij)scholen van technici en zorgprofessionals op mbo-niveau.</p> |

## 2.3 Valorisatie

De verantwoording van de prestatieafspraken is geordend conform de categorieën van valorisatie-indicatoren van de Vereniging Hogescholen:

- Onderwijs en training
- Samenwerking en financiering
- Vermarktning en toepassing
- Aanvullende indicatoren.

| Doelstelling          |   | Realisatie en inspanningen  |
|-----------------------|---|---|
| ONDERWIJS EN TRAINING |   |   |
| 1                     | <p>Deelname van 1.000 studenten meer aan ondernemerschapsonderwijs.</p> | <p>In 2015 hebben 2.765 studenten ondernemerschapsonderwijs gevolgd, tegen 858 studenten in de nulsituatie.</p> |

| Doelstelling                             |   | Realisatie en inspanningen   |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
|--|---|--|-----------|------------------|-------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------|-----------------|-----------|------|------------------------------|---|-------|--|------------------------|-------|---------|---|-----|---------------------|-----------------------------------|-------|-----------------------------|-------------|-----|---------------|----------------------|----|
|  |   | <p>Aantal studenten ondernemerschapsonderwijs</p> <table border="1"> <caption>Aantal studenten ondernemerschapsonderwijs</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Aantal studenten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>858</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1,176</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2,379</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>2,765</td> </tr> </tbody> </table>   | Jaar      | Aantal studenten | 2012                    | 858                                  | 2013                            | 1,176  | 2014            | 2,379     | 2015 | 2,765                        |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Jaar                                     | Aantal studenten  |  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| 2012                                     | 858   |  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| 2013                                     | 1,176   |  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| 2014                                     | 2,379   |  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| 2015                                     | 2,765   |  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| 2  | Ondernemerschapsonderwijs in alle bacheloropleidingen.  | <p>In 14 bacheloropleidingen is ondernemerschapsonderwijs onderdeel van het curriculum (zie tabel). Daarnaast zijn er ook nog hogeschoolbrede activiteiten.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Faculteit</th> <th>Opleidingen</th> <th>Totaal aantal ECTS 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Commercieel en Financieel Management</td> <td>Accountancy<br/>Bedrijfseconomie</td> <td>11.705</td> </tr> <tr> <td>Gezondheidszorg</td> <td>Logopedie</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Hotel en Facility Management</td> <td>Hoger Hotel Onderwijs,<br/>Facilitair Management</td> <td>6.258</td> </tr> <tr> <td>International Business and Communication</td> <td>International Business</td> <td>3.288</td> </tr> <tr> <td>Kunsten</td> <td>Muziek, Theater,<br/>Beeldende Kunst, iArts,<br/>Communicatie en<br/>Multimedia Design</td> <td>907</td> </tr> <tr> <td>Management en Recht</td> <td>People and Business<br/>Management</td> <td>3.330</td> </tr> <tr> <td>Sociale Studies en Educatie</td> <td>Social Work</td> <td>182</td> </tr> <tr> <td>Zuyd algemeen</td> <td>Hackaton, ZZP-module</td> <td>66</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bij de faculteit Bèta wordt ondernemerschapsonderwijs aangeboden in de opleidingen Technische Bedrijfskunde, Engineering en Built Environment. Verder biedt Zuyd een minor Ondernemerschap aan.</p> <p>Het stimuleren van een ondernemende houding zit vaak verweven in modules (bijvoorbeeld via werkvormen) en is lastig te kwantificeren.</p> | Faculteit | Opleidingen      | Totaal aantal ECTS 2015 | Commercieel en Financieel Management | Accountancy<br>Bedrijfseconomie | 11.705 | Gezondheidszorg | Logopedie | 120  | Hotel en Facility Management | Hoger Hotel Onderwijs,<br>Facilitair Management | 6.258 | International Business and Communication | International Business | 3.288 | Kunsten | Muziek, Theater,<br>Beeldende Kunst, iArts,<br>Communicatie en<br>Multimedia Design | 907 | Management en Recht | People and Business<br>Management | 3.330 | Sociale Studies en Educatie | Social Work | 182 | Zuyd algemeen | Hackaton, ZZP-module | 66 |
| Faculteit                                | Opleidingen   | Totaal aantal ECTS 2015  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Commercieel en Financieel Management     | Accountancy<br>Bedrijfseconomie   | 11.705   |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Gezondheidszorg                          | Logopedie   | 120  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Hotel en Facility Management             | Hoger Hotel Onderwijs,<br>Facilitair Management   | 6.258  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| International Business and Communication | International Business  | 3.288  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Kunsten                                  | Muziek, Theater,<br>Beeldende Kunst, iArts,<br>Communicatie en<br>Multimedia Design               | 907  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Management en Recht                      | People and Business<br>Management   | 3.330  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Sociale Studies en Educatie              | Social Work   | 182  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| Zuyd algemeen                            | Hackaton, ZZP-module  | 66   |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |
| 3  | Leven Lang Leren (LLL) wordt gezien als onderdeel van valorisatie. Zie onder Profileringspunt 10. |  |           |                  |                         |                                      |                                 |        |                 |           |      |                              |   |       |  |                        |       |         |   |     |                     |                                   |       |                             |             |     |               |                      |    |

| Doelstelling                 |   | Realisatie en inspanningen   |
|------------------------------|---|--|
| SAMENWERKING EN FINANCIERING |   |  |
| 4                            | Versterken van bestaande netwerken door de deelname van onderzoekers te verhogen. | Bestaande netwerken van de consortiumpartners (UM, LIOF, Campussen, AZM en Zuyd) worden beter benut en beter bediend door een kennistool ( <a href="http://www.whoknowswhat.eu">www.whoknowswhat.eu</a> ) die in 2015 is gelanceerd. In de tool zitten kennismakelaars van alle consortiumpartners. Bedrijven kunnen net als in Google zoeken met een vraag, en komen zo in contact met een kennismakelaar, die in de eigen organisatie op zoek gaat naar hoe de vraag te beantwoorden is. Vooralsnog genereert de tool circa 100 views per week, maar nog weinig traffic in termen van bedrijven die ook daadwerkelijk contact zoeken.  |
| 5                            | Ontwikkelen van Communities of Practice   | Een belangrijke ambitie in onze onderwijsvisie is dat leren zo veel mogelijk plaatsvindt in communities. Een Community of Practice is een projectgroep van docenten, studenten en medewerkers van bedrijven of instellingen die werken aan een bedrijfsopdracht. In de periode 2012-2015 waren er circa 40 Communities.  |
| 6                            | Groei in RAAK-subsidies.  | De toegekende subsidiebedragen bij aanvragen waarvan Zuyd penvoerder is, kennen de laatste vier jaar een uiterst grillig verloop met 2011 als piek en 2013 als extreem dal. Op basis van het (2-jarig) voortschrijdend gemiddelde kan worden geconstateerd dat de toegekende bedragen sinds het dieptepunt in 2013 weer in een opwaartse trend zitten, zowel de totale subsidie als het aandeel van Zuyd daarin.<br><br>Na 2013 hebben diverse workshops plaatsgevonden waarbij lectoren, onderzoekers en docenten de gelegenheid hebben gekregen kennis uit te wisselen en te sparren met de subsidieverstrekker. Dat heeft een positief effect gehad op de toekenning van aanvragen. |

| Doelstelling                     |  | Realisatie en inspanningen  |
|----------------------------------|--|---|
|                                  |  | <p style="text-align: center;">Toegekende subsidiebedragen Zuyd penvoerder</p> <p style="text-align: center;">De toegekende subsidiebedragen bij aanvragen waarbij Zuyd partner is, kennen een dalende tendens.</p> <p style="text-align: center;">Bron: werkbestand van team subsidies.</p> <p>Zie voor een overzicht van de ontvangen subsidiegelden per boekjaar de toelichting bij punt 8 van deze paragraaf.</p> |
| <b>VERMARKTING EN TOEPASSING</b> |  |   |
| 7                                | Toename van het aantal kennisvragen bij het MKB-loket United Brains Limburg van 60 naar 250 in 2016. | In 2013 is United Brains ontmanteld vanwege interne ontwikkelingen bij de partners (Universiteit van Maastricht, ROC Leeuwenborgh, Arcus College, DSM/Resolve en Zuyd). Zuyd had op dat moment het eigen KIC (Kennis – en Informatiecentrum), dat de rol van ondernemersloket heeft overgenomen. In 2015 zijn ruim 1.700 ondernemersvragen verwerkt.  |
| <b>AANVULLENDE INDICATOREN</b>   |  |   |
| 8                                | Substantiële verruiming van het budget om studenten en   | Het totaalbudget voor onderzoek is in 2015 nagenoeg € 10 miljoen (zie tabel).   |



| Doelstelling   |  | Realisatie en inspanningen   |             |             |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|--|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|------|----------|----|----|----|----|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|------------|----|----|----|----|---------------|----|----|----|----|-----------|-----|-----|-----|-----|
|  | docenten bij onderzoek te betrekken door:<br>a. Verdubbeling van de eerste geldstroom tot € 5 miljoen;<br>b. Verdere verdubbeling via subsidies en projecten naar een totaalbudget van € 10 miljoen in 2015. | <b>Gerealiseerde inkomsten voor onderzoek (in mln.)</b>  | <b>2015</b> | <b>2014</b> | <b>2013</b> | <b>2012</b> | <b>2011</b> |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|  |  | <b>Rijksbijdrage</b>   | 6,5         | 5,3         | 4,9         | 4,2         | 2,8         |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|  |  | <b>SIA/RAAK*</b>   | 2,7         | 1,3         | 1,6         | 1,7         | 0,8         |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|  |  | <b>Internationaal</b>  | 0,4         | 1,1         | 1,1         | 1,9         | 0,8         |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|  |  | <b>Overig</b>  | 0,2         | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,6         |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|  |  | <b>Totaal</b>  | <b>9,8</b>  | <b>8,7</b>  | <b>8,6</b>  | <b>8,8</b>  | <b>6,0</b>  |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
|  |  | * Dit betreft de in een boekjaar ontvangen subsidiegelden. Deze wijken af de toegekende bedragen in een jaar zoals genoemd onder punt 6 van deze paragraaf.  |             |             |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| Uit de volgende grafiek blijkt een stijgende onderzoeksinzet van docenten en studenten.  |  |  |             |             |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| <table border="1"> <caption>Onderzoeksinzet</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lectoren</td> <td>15</td> <td>15</td> <td>22</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Docenten en andere onderzoekers</td> <td>112</td> <td>117</td> <td>138</td> <td>177</td> </tr> <tr> <td>Promovendi</td> <td>39</td> <td>27</td> <td>28</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Ondersteuning</td> <td>14</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Studenten</td> <td>321</td> <td>285</td> <td>506</td> <td>486</td> </tr> </tbody> </table> |  |  |             |             |             |             | Categorie   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Lectoren | 15 | 15 | 22 | 25 | Docenten en andere onderzoekers | 112 | 117 | 138 | 177 | Promovendi | 39 | 27 | 28 | 36 | Ondersteuning | 14 | 20 | 30 | 22 | Studenten | 321 | 285 | 506 | 486 |
| Categorie  | 2011   | 2012   | 2013        | 2014        |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| Lectoren   | 15   | 15   | 22          | 25          |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| Docenten en andere onderzoekers  | 112  | 117  | 138         | 177         |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| Promovendi   | 39   | 27   | 28          | 36          |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| Ondersteuning  | 14   | 20   | 30          | 22          |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| Studenten  | 321  | 285  | 506         | 486         |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| 9  | Hoge tevredenheid bij opdrachtgevers en werkgevers.  | In de periode 2008 - 2015 zijn 21 lectoraten gevisiteerd door commissies van onafhankelijke externe deskundigen. Een vast onderdeel van iedere visitatie is de beoordeling van de omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput. Op dit onderdeel scoorden alle lectoraten ten minste voldoende en in veel gevallen goed of excellent.<br><br>Tevredenheid van opdrachtgevers blijkt verder onder andere uit de herhaalvraag van opdrachtgevers bij het KIC: 3.500 bedrijven hebben in de periode vanaf 2012 5.200 unieke vragen gegenereerd. |             |             |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |
| 10   | Ontwikkelen van een aanpak voor kennisvalorisatie met  | Het Maastricht Valorisation Office is opgegaan in het KennisTransfer Office (KTO) van de Universiteit van Maastricht. Het is gebleken dat de aanpak van het  |             |             |             |             |             |      |      |      |      |          |    |    |    |    |                                 |     |     |     |     |            |    |    |    |    |               |    |    |    |    |           |     |     |     |     |

| Doelstelling                                   | Realisatie en inspanningen   |
|--|--|
| behulp van het Maastrichts Valorisatie Office. | KTO, gericht op patenten en licenties, niet goed past bij het praktijkgerichte onderzoek dat Zuyd veelal in samenwerking met het bedrijfsleven uitvoert. Zuyd is daarom genoodzaakt te werken aan een eigen valorisatiebeleid. Het IP-beleid en het beleid ten aanzien van contractonderzoek kunnen daar vervolgens op worden gebaseerd. |

Uit verschillende opties koos ieder team één idee om verder uit te werken. Maastricht ging op zoek naar oplossingen voor de motivatiedip die studenten na hun stage ondervinden. Team Sittard koos voor het ontwikkelen van een platform waar studenten en docenten elkaar online kunnen vinden.

3



# Onderwijs en onderzoek

## 3.1 Onderwijs

### 3.1.1 Onderwijsportfolio

In 2015 bestaat het aanbod van de hogeschool uit 35 bacheloropleidingen, 1 Associate degree en 11 masteropleidingen. Zuyd biedt onderwijs aan in tien interessegebieden:

- Bestuur en recht;
- Chemie en biologie;
- Economie en management;
- Gezondheid en welzijn;
- ICT en media;
- Kunst en cultuur;
- Onderwijs, gedrag en maatschappij;
- Taal en communicatie;
- Techniek en bouw;
- Vrije tijd en recreatie.

#### **Strategische agenda hoger onderwijs**

In de zomer van 2015 verscheen de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 van minister Bussemaker. De agenda is gebaseerd op drie pijlers: Onderwijs van wereldformaat, Toegankelijkheid, talentontwikkeling en diversiteit en Verbindingen met de samenleving. Zuyd herkent zich goed in deze agenda; de thema's die worden genoemd sluiten aan bij de strategie en de onderwijsvisie van Zuyd. Het verschijnen van de strategische agenda hebben we onder andere aangegrepen om opnieuw kritisch naar ons opleidingsportfolio te kijken. Daarbij kijken we naar efficiency en profilering maar bijvoorbeeld ook naar de mate waarin we in ons onderwijs ruimte geeft voor differentiatie naar verschillende doelgroepen, zoals studenten uit het mbo en vwo, internationale studenten en masterstudenten.

#### **Portfolio ontwikkeling**

De landelijke herordening van de opleidingen in de sector economie was een belangrijke ontwikkeling in 2015 met consequenties voor ons portfolio. De herordening sloot aan op een reeds ingezette koers naar een meer samenhangend, efficiënt en vraaggericht aanbod binnen het economisch domein van Zuyd, die in 2016 zijn beslag zal krijgen. Genoemde ontwikkeling in het economisch domein volgt op een eerdere herordening binnen de sector Techniek. Deze heeft ertoe geleid dat bij Zuyd via planningsneutrale conversies een aantal brede bachelors zijn ontstaan: HBO-ICT (uit Informatica, Information Management en Netwerk Infrastructuur Design), Engineering (uit Werktuigbouw, Elektrotechniek en Technische Bedrijfskunde), Applied Science (uit Chemie, Chemische Technologie en Biologisch en Medisch Laboratoriumonderwijs) en Mens en Techniek (uit Biometrie). Laatstgenoemde drie opleidingen zijn in september 2015 van start gegaan. De opleiding HBO-ICT is reeds in 2014 van start gegaan.



In 2015 heeft Zuyd zes doorstroomprogramma's voor mbo-studenten: Verpleegkunde, het Hoger Hotelonderwijs, ICT, Social Work, Built Environment en de Nieuwste Pabo. Daar waar mbo-ers die starten in een reguliere bacheloropleidingen een hoge uitval laten zien, zien we dat doorstroomprogramma's mbo-ers helpen bij het verkrijgen van beter zicht op de keuzemogelijkheden en te maken afwegingen. De doorstroomprogramma's laten een kwalitatief beter keuzeprocess zien, een beter propedeuserendement en meer studenten die boven de BAS-norm zitten. Doordat docenten vanuit het mbo en hbo intensief samenwerken in zo'n programma, krijgen zij meer zicht op elkaars curriculum, didactiek, vakinhoud en sociale aspecten van een mbo- of hbo opleiding, waardoor een warme overdracht van mbo naar hbo ontstaat. Om een goede aansluiting verder te bevorderen werkt Zuyd actief samen met de ROC's in de regio bij de vormgeving van het mbo-keuzedeel 'voorbereiding hbo'. In hoofdstuk 4 wordt hier nader op ingegaan.

In 2015 heeft Zuyd haar aanbod van Associate degrees uitgebreid. De minister heeft in 2015 positief geoordeeld over macrodoelmatigheidsaanvragen voor Ad's Zorg en Technologie, HBO-ICT en Facility Management. Laatstgenoemde heeft ook de Toets Nieuwe Opleiding (TNO) met succes doorlopen. Met zes collega hogescholen is in 2015 verder invulling en uitwerking gegeven aan de samenwerking bij het verder op de kaart zetten van de Associate degree.

In de ontwikkeling van ons master aanbod richten wij ons met name op het creëren van een passend aanbod in relatie tot de gekozen zwaartepunten. In dat kader heeft in 2015 de master Care & Technology in 2015 met succes een TNO doorlopen. Deze is samen met de nieuwe master Innovation in Complex Care in september 2015 van start gegaan. Daarnaast hebben in 2015 de bachelor Interdisciplinary Arts (iArts) en de master Theater een accreditatie verkregen.

### **Leven Lang Leren**

Het investeren in Leven Lang Leren was in 2015 een speerpunt voor Zuyd (zie hoofdstuk o). Dit vormde een belangrijke context om deel te nemen aan de landelijke pilots ten behoeve van flexibilisering en vraagfinanciering. De aanvraag flexibilisering die daartoe is ingediend bij OCW is goedgekeurd en had betrekking op het ontwikkelen van vier bacheloropleidingen en twee Associate degrees. De betrokken opleidingen waren ICT, Engineering, Verpleegkunde, Social Work en het ETR-domein (Economie, Talen en Recht). De pilots, met een looptijd van vier jaar, beschikken met de toegekende subsidie over een budget van 4,5 miljoen euro. Bij de beoordeling van de pilots kwam Zuyd van de in totaal dertig beoordeelde aanvragen op de derde plaats. In het kader van Zuyd Professional zijn daarnaast deeltijdvarianten voor de opleidingen Facility Management en People & Business Management ontwikkeld. Met name vanwege onduidelijkheden omtrent de cofinanciering door het bedrijfsleven heeft Zuyd zich in december teruggetrokken uit de experimenten vraagfinanciering.

### **Internationalisering**

Vanwege de ligging van onze regio in Europa is internationalisering voor Zuyd vanzelfsprekend. In 2015 was het een van de speerpunten van Zuyd (zie hoofdstuk o). Jaarlijks worden extra middelen vrijgemaakt waarmee faculteiten hun strategie en daarvan afgeleide activiteiten kunnen vormgeven. In 2015 heeft ongeveer de helft van alle opleidingen een visie op internationalisering en is internationalisering herkenbaar ingebed in het curriculum. De overige opleidingen moeten dit in 2017 gerealiseerd hebben. Zuyd hanteert hierbij als uitgangspunt dat afhankelijk van de aard van het werkveld, internationalisering in meer of mindere mate wordt gerealiseerd. Vergaande internationalisering is terug te vinden bij de Kunstopleidingen, Hotel Management School, International Business en European Studies. De laatste twee opleidingen hebben het Bijzonder Kenmerk Internatio-

nalisering van de Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) verworven. De international classroom wordt in de internationale opleidingen bevorderd door in te zetten op een verdubbeling van de internationale instroom in 2020 naar 20%. Een nieuwe wervingsstrategie met een focus op doellanden en een grotere wervingscapaciteit moet leiden tot realisatie van deze doelstelling. De faculteit der Kunsten profileert zich met name in Europa. Met de oprichting van het Platform Europese Theateracademies (PLETA), dat gericht is op internationale coproducties tussen de theateracademies van München, Warschau, Helsinki, Riga, Oslo, Brussel, Salzburg en Maastricht, biedt de faculteit haar studenten de kans om een Europees netwerk op te bouwen en daarmee hun carrière een Europees perspectief te geven. De Europese Opera Academie, opgericht in 2015, is een samenwerking met twaalf conservatoria in Europa die hun topmodules op het gebied van opera open stellen voor deelname door studenten van de aangesloten conservatoria (o.a. Hamburg, Stockholm, Lodz, Riga, Zagreb, Florence, Genève, Dublin, Belgrado en Maastricht).

In het Young Professionals Overseas (YPO) programma wordt in een aantal regio's buiten Europa (zuidelijk India, Zuid-Afrika, Zambia, Nicaragua) structureel, multidisciplinair en duurzaam samengewerkt in lokale projecten. In 2015 namen zo'n 70 studenten deel aan dit programma. Zuyd ziet YPO als een belangrijk vehikel voor internationalisering van niet alleen studenten, maar ook docenten. Om die reden worden nu ook docentreizen gekoppeld aan YPO, waarmee docenten hun internationale en interculturele competenties kunnen vergroten.

Internationalisering van onderzoek vindt met name plaats via participatie in Europese projecten en daarop aansluitende subsidietrajecten. Hierin scoort Zuyd naar tevredenheid (zie paragraaf 3.2); tegelijkertijd is er nog ruimte voor groei. In het kader van investeringen in de internationalisering van ondersteunende processen is in 2015 onder andere gewerkt aan de opbouw van expertise en verbeteren HR-dienstverlening aan buitenlandse staf.

### 3.1.2 Onderwijskwaliteit

#### Onderwijsvisie

Zuyd kiest een ontwikkelingsgerichte benadering voor de realisatie van haar onderwijsvisie. In het realiseren van een praktijkgerichte leeromgeving, de verbinding van onderwijs en onderzoek en het leren in communities kiezen faculteiten en opleidingen benaderingen die passen in hun specifieke context. Faculteiten bevinden zich ten aanzien van de drie uitgangspunten van de onderwijsvisie in verschillende fasen van ontwikkeling. In overleg met het CvB hebben zij keuzes gemaakt in hun ontwikkelfocus per studiejaar. Veel faculteiten hebben in 2015 prioriteit gegeven aan het (verder) verbinden van onderzoek en onderwijs. Diverse faculteiten hebben geïnvesteerd in het ontwikkelen van onderzoeksbeleid, het implementeren van (leerlijnen) onderzoek in het curriculum, het professionaliseren van docenten en het versterken van de samenwerking met lectoren. De meeste faculteiten van Zuyd hebben daarnaast ook gezocht naar een passende invulling van de 'learning communities' en hebben geïnvesteerd in relaties met mbo, werkveld en alumni. Daarbij is gezocht naar faciliteiten en organisatiestructuren die samenwerking tussen studenten, docenten en werkveld bevorderen. Interne audits hebben bij een aantal opleidingen, ontwikkelingsgericht, een beeld gegeven van de stand van zaken in relatie tot de verwezenlijking van de onderwijsvisie.

### **Instellingstoets Kwaliteitszorg**

Na een proefvisitatie in 2014 heeft Zuyd in 2015 de Instellingstoets Kwaliteitszorg doorlopen. Aan het einde van het tweede panelbezoek heeft de auditcommissie van de NVAO in een terugkoppeling laten weten, dat Zuyd op alle standaarden van deze toets positief beoordeeld is. Dit heeft in het voorjaar 2016 tot een definitief positief besluit van de NVAO geleid tot het verlenen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg aan Zuyd Hogeschool.

### **Accreditatiewaardigheid**

Zuyd monitort de accreditatiewaardigheid van haar opleidingen met behulp van interne audits en externe visitaties. Bij risico's ten aanzien van accreditatiewaardigheid krijgt de betreffende opleiding 'risicogerichte aandacht', waarbij het verbeterproces wordt gemonitord en het resultaat beoordeeld in een afsluitende audit.

### **Resultaten full audits**

In een full audit worden opleidingen op alle NVAO standaarden beoordeeld. Drie opleidingen kregen een full audit. Twee van de drie opleidingen scoorden op alle standaarden voldoende. Eén opleiding scoorde voor de standaard 'personeel' onvoldoende, hetgeen heeft geleid tot afspraken met het CvB over de nodige verbeteringen.

### **Resultaten thematische audits**

Veertien opleidingen ondergingen een thematische audit. De thematische audits richtten zich ontwikkelingsgericht op de realisatie van de onderwijsvisie (zie boven) en daarnaast op de werking van de pdca-cyclus. Dertien van de veertien beoordeelde opleidingen scoorden positief op de beoordeling van de werking van de pdca-cyclus. Eén van de beoordeelde opleidingen scoorde negatief en stelde onder begeleiding van de auditor een verbeterplan op.

### **Risicogerichte aandacht**

Negen opleidingen kregen risicogerichte aandacht. De monitoring in de risicogerichte trajecten laat zien dat opleidingen aantoonbaar op de goede weg zijn ten aanzien van hun verbeterpunten. Bij de Kunstopleidingen bijvoorbeeld heeft het project 'Zuyd kwaliteit' in 2015 geleid tot de ontwikkeling van een effectieve pdca-cyclus en de ontwikkeling van faculteitsbreed beleid in overeenstemming met Zuydkaders. Bij diverse andere faculteiten hebben verbeteringen plaatsgevonden in het programma, bijvoorbeeld in relatie tot actualiteit of de interne samenhang. Bij een enkele opleiding is expliciet geïnvesteerd in het versterken van de borging van het eindniveau.

### **Visitaties**

In 2015 hebben vier opleidingen met positief resultaat het visitatieproces doorlopen. Het betreft de masteropleidingen Interieurarchitectuur en Advanced Nursing Practice (ANP) en de bacheloropleidingen van de Nieuwste Pabo (dNP) en Oriëntaalse Talen en Communicatie (OTC). De masteropleidingen ontvingen een overall oordeel goed, waarbij de master ANP een excellente beoordeling kreeg voor de NVAO-standaard personeel. Het eindoordeel over beide bacheloropleidingen was voldoende. De bacheloropleiding Commercieel Management heeft met goed gevolg een hervisitatie doorlopen na een hersteltraject.

### **Kwaliteitsborging examencommissies**

In september 2014 is het Beraad van Voorzitters van Examencommissies opgericht. Het Beraad heeft als doel om actuele ontwikkelingen in het onderwijs, veranderde regelgeving, beleidsmaatregelen van Zuyd en de effecten daarvan op het functioneren van examencommissies te bespreken. In 2015 is er in het Beraad teruggeblikt op de resultaten van de groepsgesprekken die de portefeuillehouder CvB heeft gevoerd met de voorzitters van de examencommissies naar aanleiding van de jaarverslagen van examencommissies.

Naar aanleiding daarvan zijn verbeteracties ingezet t.a.v. het benoemen van examinatoren, is de handreiking voor het schrijven van het jaarverslag verbeterd en is een in-company training voor leden van examencommissies gerealiseerd. De fraudebestendigheid van het proces van examinering is besproken wat heeft geleid tot het maken van een risicoanalyse van de toetsketen door opleidingen. De ervaringen met Ephorus als plagiaat-detectie systeem zijn gedeeld en als input gebruikt voor het opstellen van een Fraudereglement voor Zuyd dat in 2016 zal worden vastgesteld. De aanbevelingen uit het Rapport Verdere Versterking zijn doorgenomen en er zijn keuzes gemaakt t.a.v. de prioriteiten voor Zuyd. Het betekent dat in 2016 de examencommissies extra aandacht geven aan de borging van tentaminering en examinering, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de verschillende commissies binnen opleidingen verduidelijken en professionalisering continueren.

#### **Pilot BKE/SKE**

In 2015 is het project BKE/SKE (Basis/Senior Kwalificatie Examinering) bij Zuyd gestart met als doel om in navolging van de aanbeveling van de commissie Bruijn (rapport 'Vreemde ogen dwingen') docenten verder te professionaliseren en hen te certificeren in toetsing en beoordeling. Het doel van het project BKE/SKE is om in de vorm van een pilot een professionaliserings- en certificeringstraject te ontwerpen dat breed kan worden uitgerold bij Zuyd. Flankerend onderzoek van het lectoraat Professioneel Beoordelen monitort de opbrengsten van de pilot. Aan de pilot nemen in het studiejaar 2014-2015 veertig docenten deel.

#### **Externe validering examenkwaliteit**

Een andere aanbeveling van de commissie Bruijn is het uitvoeren van externe validering d.m.v. landelijk brede pilots en hogeschoolpilots. Iedere hogeschool beproeft samen met tenminste twee andere hogescholen een vorm van externe validering, bijvoorbeeld gezamenlijk toetsen. Een inventarisatie van de stand van zaken van de pilots waar Zuyd in participeert (d.d. april 2015) is als bijlage (9) bij dit jaarverslag toegevoegd.

#### **Toetsing en examinering**

In 2015 is het 'Toetskompas' ontwikkeld, een centraal kader voor toetsbeleid. Het kompas beoogt opleidingen te richten bij het opstellen en herzien van hun eigen toetsbeleid. De kern van het Toetskompas wordt gevormd door een inhoudelijk kader, met daarin beschreven wat een goed toetsplan bij Zuyd bevat, hoe het tot stand komt, wie er bij de totstandkoming betrokken zijn, en hoe het wordt geëvalueerd. Daarnaast is sprake van een organisatorisch kader, waarin staat aan welke organisatorische randvoorwaarden in een opleiding moet zijn voldaan om het toetsplan succesvol te kunnen laten landen. Aanvullend is er een personeel kader, waarin wordt aangegeven welke expertise nodig is en hoe die verworven en geëvalueerd kan worden om een toetsplan succesvol te kunnen uitvoeren. Het Toetskompas heeft een richtinggevende functie, maar verwijst ook naar dwingende kaders zoals de WHW en de Model-OER. Het toetskompas wordt fasegewijs toegepast, waarbij de opleidingen die hun toetsplan herzien dit doen aan de hand van het kompas. Als eerste stap zijn er drie pilot opleidingen aangewezen waarbij de toepassing van het Toetskompas extra begeleid en gemonitord wordt mede door het lectoraat Toetsen en Beoordelen. Doel hierbij is om informatie te verkrijgen die kan helpen bij de implementatie bij andere opleidingen en om het kompas zo nodig te kunnen bijstellen op basis van praktijkervaringen.

#### **Onderwijs- en Examenregeling**

Voor het studiejaar 2014-2015 heeft Zuyd een nieuwe model-OER ingevoerd, die naast inhoudelijke aanscherpingen een grote verandering heeft meegebracht in de werkwijze van het opstellen van onze onderwijs- en examenreglementen. De model-OER beoogt de compliance met wet- en regelgeving te borgen. Daarnaast sturen we met de model OER



daar waar mogelijk op de studeerbaarheid van onze opleidingen. Versnippering in opleidings- en examenprogramma's wordt zoveel mogelijk voorkomen door vast te houden aan vier blokperiodes per studiejaar en door een maximum te stellen van vijf onderwijs-eenheden per blokperiode.

### 3.1.3 Onderwijsinnovatie

#### **Zuyd Innoveert**

In 2013 is het Zuydbrede innovatieprogramma Zuyd Innoveert van start gegaan. De lectoren Professionalisering van het Onderwijs en Professioneel Beoordelen vormen het programmamanagement. Het doel van het programma is om onderwijsinnovatie binnen de hogeschool verder te stimuleren. Om dit te realiseren worden vanaf studiejaar 2014-2015 twee keer per jaar 'Zuyd Innoveert Pitches' georganiseerd waarin iedereen (studenten, docenten, teams) een innovatie-idee kan presenteren. De ideeën worden door een deskundige jury beoordeeld en van feedback voorzien, waarna de initiatiefnemers het verzoek krijgen het idee verder uit te werken tot een concept-projectplan. De plannen worden beoordeeld en goedgekeurde projecten ontvangen een financiële bijdrage uit het programma.

Na de eerste projectronde werd geconstateerd dat de verschillende projecten vaak in kleine kring uitgevoerd werden. Om de spreiding van kennis te vergroten is voor de nieuwe projectronde als doel gesteld nadrukkelijker te investeren in het bevorderen van de samenwerking tussen faculteiten. Hiertoe zijn onder andere zgn. 'pizzasessies' georganiseerd, waarin innovatoren van faculteiten elkaar hebben ontmoet. Als resultaat van deze sessies zijn twee faculteit overstijgende projecten tot stand gekomen: de POP-up School en de ontwikkeling van een Interprofessionele Community of Practice rondom kwetsbare ouderen. Bij beide projecten ging het om een samenwerking met meerdere faculteiten met actieve betrokkenheid van studenten. Belangrijk resultaat van beide projecten is, naast de tot stand gebrachte innovaties, de ervaren meerwaarde van interfacultaire samenwerking en de verrijking in kennis die dat met zich mee heeft gebracht.

In het studiejaar 2014-2015 zijn 13 pitches gehouden, waarvan uiteindelijk 9 projecten zijn uitgewerkt en goedgekeurd. De projecten herbergen een breed scala aan vernieuwingspraktijken. De projecten zijn alle in september 2015 van start gegaan en worden vanuit het innovatieprogramma gefaciliteerd.

### 3.1.4 Voorzieningen

#### **Digitale leer- en werkomgeving**

In 2015 heeft het College van Bestuur een toekomstbestendige visie op de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) vastgesteld, waarin omschreven staat dat de DLWO van Zuyd niet uit één systeem zal gaan bestaan maar uit een vaste basis met een aantal losse, onderling gekoppelde componenten. Deze componenten hebben betrekking op toetsing, videogebruik, samenwerking en communicatie en educatieve tools. Zuyd kiest hiermee voor een infrastructuur die de komende jaren verder gestalte gaat krijgen.

In het onderwijs is sprake van een toenemend gebruik van cloudapplicaties en video's (weblectures en kennisclips). Het videogebruik is in 2015 met 71% gestegen. De voorzieningen hiervoor zijn verder verbeterd: er zijn meer studio's en apparaten en er zijn trainingen verzorgd. Ten behoeve van de uniformering van stageprocessen is OnStage als stagebeheersysteem in gebruik genomen. Voor plagiaatdetectie wordt vanaf dit jaar gebruik gemaakt van Ephorus/Turnitin. Voor het verbeteren van de ondersteuning van de internationaliseringsprocessen is een start gemaakt met de inrichting van Osiris International Office.

### **Bibliotheek**

De Zuyd Bibliotheek ondersteunt het onderwijs en onderzoek met verschillende voorzieningen. Met de in 2015 in gebruik genomen 'Discovery & Delivery tool' worden digitale databanken met (wetenschappelijke) artikelen beter ontsloten. Daarnaast heeft de Zuyd Bibliotheek ter ondersteuning van onderwijs en onderzoek portals ingericht die toegankelijk zijn vanaf haar website, met verzamelde informatie over auteursrecht, informatievaardigheid en onderzoekfaciliteiten. Met betrekking tot het laatste thema zijn pilots gestart in relatie tot verbeteringen in datamanagement, open access publiceren en digitale databanken. Per 1 september 2016 gaat Zuyd Bibliotheek op de locatie Sittard in één gebouw, de nieuwbouw Ligne, samenwerken met de openbare bibliotheek van de Domijnen (het cultuurbedrijf in Sittard). In 2015 zijn in samenwerking met de nieuwe partner hiervoor de nodige voorbereidingen getroffen, waaronder de keuze voor een gezamenlijk bibliotheekstelsel.

## 3.2 Onderzoek

### 3.2.1 Lectoratenportfolio

Zuyd kent ultimo 2015 29 lectoraten waarvan 6 bijzondere lectoraten. In 2015 hebben diverse veranderingen bij de lectoraten plaatsgevonden.

- Er zijn zeven nieuwe lectoraten ingesteld: Smart Devices, Data Intelligence, Facility Management, International Trade Management, Optimalisering Kennisintensieve Bedrijfsprocessen, Informele Zorg en Smart Urban Redesign.
- Bij het reeds bestaande lectoraat Technologie in de Zorg is een tweede lector benoemd.
- Drie lectoraten zijn verlengd, namelijk Opleiden in de School, Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten en Verloskunde. Bij dat laatste lectoraat is een nieuwe lector benoemd als opvolger van de vertrekkende lector.
- Het lectoraat Opvoeden in het Publieke Domein is beëindigd.

### 3.2.2 Externe ontwikkelingen met invloed op onderzoek

#### **Kwaliteitszorgstelsel hogescholen**

De kwaliteit van het onderzoek aan de hogescholen wordt in 2015 nog geborgd door het landelijke Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2009-2015. In 2015 heeft de Vereniging Hogescholen (VH) het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 vastgesteld. In dit protocol blijft de systematiek van 'peer reviews' via externe visitaties overeind. Er wordt gewerkt met vijf landelijk vastgestelde standaarden. Dit nieuwe protocol wordt per 1 september 2016 ingevoerd. Vooruitlopend op dit nieuwe brancheprotocol is bij de visitatie van het lectoraat Professionalisering van het onderwijs al gebruik gemaakt van de vijf standaarden van het nieuwe BKO.

#### **Nationale Wetenschapsagenda**

Op verzoek van het kabinet werkt een kenniscoalitie bestaande uit universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten aan de totstandkoming van een Nationale Wetenschapsagenda. Hogescholen zijn intensief betrokken bij het opstellen van de agenda. Lectoren van Zuyd hebben deelgenomen in workshops ter voorbereiding van de agenda. Deze is in 2015 aan het kabinet aangeboden in de vorm van 140 clustervragen: uitdagende vraagstukken op terreinen waarin het Nederlands onderzoek kan excelleren en waarin het de samenleving en de kenniseconomie kan versterken. In 2016 wordt door de kenniscoalitie verder gewerkt aan de uitwerking van de wetenschapsagenda zodat deze ingebracht kan worden bij onderhandelingen over het coalitieakkoord voor het volgende kabinet. De verwachting is dat de Nationale Wetenschapsagenda in de toekomst ook een rol gaat spelen bij de toewijzing van subsidies voor onderzoek in Nederland.

### 3.2.3 Kwaliteit van onderzoek

#### Visitaties

In 2015 hebben externe visitaties plaatsgevonden bij het lectoraat Opleiden in de School, Technologie in de Zorg, Autonomie en Participatie Chronisch Zieken, Kennisontwikkeling Vaktherapieën, Professionalisering van het Onderwijs en Innovatief Ondernemen. In tabel 3.1 is weergegeven hoe deze lectoraten zijn beoordeeld.

**Tabel 3.1 Visitaties en oordeel lectoraten in 2015**

| Lectoraat                        | Oordeel beoordelingsaspecten |           |      |           |
|----------------------------------|------------------------------|-----------|------|-----------|
|                                  | Onvoldoende                  | Voldoende | Goed | Excellent |
| Opleiden in de School            | -                            | 12        | 5    | 1         |
| Technologie in de Zorg           | -                            | 7         | 7    | 4         |
| Autonomie en Participatie        |                              |           |      |           |
| Chronisch Zieken                 | -                            | 2         | 12   | 4         |
| Kennisontwikkeling Vaktherapieën | 1                            | 5         | 12   | -         |
| Innovatief Ondernemen            | 1                            | 8         | 9    | -         |

Voor de lectoraten van de faculteit Gezondheidszorg (Technologie in de Zorg, Autonomie en Participatie voor Chronisch Zieken en Kennisontwikkeling Vaktherapieën) heeft voor de eerste keer een clustervisitatie plaatsgevonden.

Afwijkend van het binnen Zuyd vigerende beoordelingssysteem met 18 beoordelingsaspecten is bij het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs gebruik gemaakt van de vijf standaarden voor kwaliteitszorg in het nieuwe protocol van de Vereniging Hogescholen (zie paragraaf 3.2.2). Daarop scoorde het lectoraat driemaal voldoende en tweemaal goed.

#### Financiering onderzoek

In 2015 hebben wij in totaal € 9,8 miljoen aan onderzoek besteed (inclusief middelen voor valorisatie). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de herkomst van de onderzoeksgelden in 2015.

**Tabel 3.2 Herkomst onderzoeksgelden 2015**

| Herkomst      | Omschrijving  | Bedrag (M€)    |
|---------------|---|----------------|
| 1e geldstroom | Middelen vanuit de reguliere bekostiging en Zuyd middelen   | € 6,488        |
| 2e geldstroom | Middelen verkregen door subsidies<br>(zoals RAAK/NWO/ZonMW) | € 2,781        |
| 3e geldstroom | Middelen verkregen via contracten met een opdrachtgever     | € 0,375        |
| 4e geldstroom | Alle overige verkregen middelen                             | € 0,163        |
| <b>Totaal</b> |   | <b>€ 9,809</b> |

In 2015 werden twee RAAK PRO projecten goedgekeurd (vijf ingediend in 2014) op de zwaartepunten van Zuyd. Voor het zwaartepunt Zorg en Techniek was dat het project 'Bewegen: Ontwikkelen van onbewuste motorische leerstrategieën voor patiënten met cognitieve stoornis', voor het zwaartepunt Life Sciences and Materials was dat het project 'Molecular Design van Hoogwaardige Materialen voor 3D Printing'. Er werd één RAAK MKB aanvraag goedgekeurd (2 ingediend in 2015) binnen het zwaartepunt Zorg en Techniek: 'Communicatie hulpmiddelen voor mensen met communicatieve beperking'.

Daarnaast zijn er in 2015 vier RAAK Publiek aanvragen met Zuyd als penvoerder ingediend, waarvan er drie zijn goedgekeurd: 'Optimale maatschappelijke ondersteuning van burgers', 'Gemeenschappelijke besluitvorming in de geboortezorg' en 'Implementatie van Antimicrobiële Coatings in de Gezondheidszorg'. In 2015 is Zuyd ook succesvol geweest in de verschillende ZonMW programma's. Alle drie ingediende aanvragen zijn goedgekeurd: het project 'Opleidingsimpuls wijkverpleegkundige', het project 'Patiëntenparticipatie bij de projecten van Palliantie: een structurele aanpak en implementatie in drie consortia palliatieve zorg' en het project 'Mensen in een communicatief kwetsbare positie – een instrument om de kwaliteit van de zorgrelatie met de hulpverlener inzichtelijk te maken'. Gezien deze resultaten zijn we tevreden over de succesratio bij de verwerving van tweede geldstroommiddelen.

In 2015 is Zuyd als partner betrokken geweest bij verschillende EU-aanvragen. Binnen Horizon 2020 zijn drie projecten goedgekeurd waarin Zuyd partner is, alle binnen het zwaartepunt Duurzaam gebouwde omgeving. Daarnaast heeft Zuyd als penvoerder een COST-aanvraag binnengehaald, waarmee een netwerk opgebouwd kan worden rondom antimicrobiële coatings.

Als het gaat om de verwerving van nieuwe EU-middelen lag de focus van Zuyd in 2015 sterk op het Interreg V programma. In het totale Interreg programma is Zuyd in 2015 betrokken bij zestien vooraanmeldingen. Vijf van deze vooraanmeldingen zijn geselecteerd en uitgewerkt naar volledige aanvragen. Inmiddels is hiervan één aanvraag goedgekeurd. Het betrof aanvragen binnen de thema's Zonne energie (Realiseren van ketensamenwerking t.b.v. het ontwikkelen, vervaardigen en toepassen van bouwelementen op basis van geïntegreerde maatgesneden dunne film PV) en Zorg en techniek (Living labs rondom zorginnovaties). De omvang van de in 2015 goedgekeurde aanvragen voor Zuyd is ruim € 5 miljoen.

#### **Lectorenstatuut**

Het lectorenstatuut is in 2015 vastgesteld en ingevoerd. Daarmee is de positie van de lectoren verduidelijkt en zijn de taken en bevoegdheden van lectoren binnen de faculteit waarin ze opereren inzichtelijk gemaakt. Ook is in 2015 het functieprofiel van de lector vastgesteld.

#### **Promovendi- en postdocbeleid**

In 2015 zijn veertien promovendi bezig geweest met een promotieonderzoek met ondersteuning uit een promotievoucher. In 2015 zijn acht promovendi gepromoveerd. Gepromoveerden worden in staat gesteld om met postdoc middelen onderzoeksvoorstellen voor te bereiden die voor subsidiering of financiering door derden in aanmerking komen. Daarmee krijgen zij perspectief op werk in het jaar volgend op hun promotie en - bij het verkrijgen van subsidie – op werk in de jaren daaropvolgend. In kalenderjaar 2015 hebben zeven gepromoveerden hiervan gebruik gemaakt.

### 3.2.4 Resultaat van onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek draagt bij aan (1) de ontwikkeling van onderwijs en de professionalisering van docenten, (2) de beroepspraktijk en de samenleving, en (3) de kennisontwikkeling in het betreffende kennisdomein. De lectoren rapporteren de verschillende resultaten die op deze terreinen zijn gerealiseerd in hun jaarverslagen. Uit de actuele jaarverslagen blijkt een grote diversiteit aan resultaten, waarvoor zowel binnen en buiten Zuyd veel waardering 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 onderzoek werden in 2015 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 in het onderwijs was er intern en extern veel waardering. Zo namen 200 studenten deel aan de in promotieonderzoek ontwikkelde Global Mind Check, wonnen studenten die onderzoek deden onder supervisie van het lectoraat Employability een landelijke NBBU prijs, en werd de Proctivia Business Simulatie voor proactieve rechtspleging uitgeroepen als meest innoverende onderwijsinitiatief bij Zuyd. 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. Een voorbeeld daarvan is de professionalisering van de scriptiebegeleiding bij de Kunsten. Onderzoekers bij Zuyd zijn altijd ook docent, en brengen in die rol de onderzoekservaring direct over aan studenten en collega-docenten.

### **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, publieke instellingen en overheden. Er werd een aantal concrete producten opgeleverd zoals een nieuwe methodiek in de zorg voor kankerpatiënten in het Zuyderland ziekenhuis en een methodiek voor vaktherapeutische interventies die door diverse GGZ instellingen is overgenomen, maar ook de implementatie van een advies van studenten in het Sheraton Amsterdam Airport Hotel en een film over transitie in de jeugdzorg. Steeds is een concreet praktijkprobleem (en dus een vraag vanuit de beroepspraktijk) het uitgangspunt voor het onderzoek, en altijd staat bij het resultaat een oplossing voorop die ook toepasbaar is in de beroepspraktijk of de samenleving. Dat de opgeleverde resultaten van onderzoek tot bruikbare uitkomsten leidt blijkt onder meer uit de langdurige samenwerkingsverbanden tussen lectoraten en het bedrijfsleven of publieke instellingen. In totaal zijn er zo'n 100 schriftelijke bijdragen geleverd zoals rapporten en adviezen, en bijna 500 mondelinge bijdragen aan congressen, workshops, presentaties etc.

### **Kennisontwikkeling**

Het onderzoek droeg uiteraard ook bij aan de kennisontwikkeling in het betreffende onderzoeksdomein. Naast promotieonderzoeken, boeken of boekbijdragen verschenen er zo'n tweehonderd wetenschappelijke of vakpublicaties. Lectoren werden verder gevraagd in adviesraden deel te nemen en maken deel uit van beoordelingscommissies voor onderzoeksprojecten. Lectoren en hun kenniskringleden werden regelmatig gevraagd te spreken op nationale en internationale congressen voor vakgenoten, of deze te organiseren. Op al deze verschillende manieren droegen lectoren en de kenniskringen bij aan de circulatie van kennis die bij het praktijkgericht onderzoek van Zuyd is ontwikkeld.

### **Resultaten onderwijslectoraten**

Zuyd heeft twee centrale onderwijslectoraten: het lectoraat Professioneel Beoordelen en het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs.

Het Zuydbrede onderwijs lectoraat Professioneel Beoordelen heeft als missie hbo-opleidingen grip te geven op de kwaliteit van beoordelen in hun organisatie. Kwaliteit betekent dat zorgvuldige beslissingen worden genomen over beroepsbekwaamheid en dat het beoordelen studenten aanzet tot professioneel leren. Belangrijke resultaten voor het lectoraat in 2015 waren de oplevering van het 'Toetskompas' als leidraad voor ontwikke-

ling op het gebied van toetsen en beoordelen binnen Zuyd, de publicatie van het boek 'De kwaliteit van toetsing onder de loep', een praktische publicatie over beoordelen van beroepsbekwaamheid, en de oprichting van een landelijk netwerk BKE/SKE waarin een elftal collega-hogescholen participeren.

Het onderwijslectoraat Professionalisering van het Onderwijs stimuleert onderzoek naar de professionele ontwikkeling van onderwijsprofessionals, naar onderwijsinnovatie en naar de verbindingen tussen deze twee thema's. Voor de periode 2011-2015 heeft het Lectoraat als doel gesteld de ontwikkeling, verspreiding en benutting van praktijkrelevante kennis op de thema's onderwijsinnovatie en professionele ontwikkeling van docenten te bevorderen. In 2015 is gewerkt aan een breed scala van projecten in relatie tot thema's als studiesucces, werkplekieren en curriculuminnovatie. Binnen de projecten werd nadrukkelijk aandacht geschonken aan de verbinding tussen het onderzoek en de opleidingspraktijk waarvoor het is bestemd. De projecten hebben een aantal producten opgeleverd, zoals een analyse van de studie-uitval in het economisch domein, een geëvalueerde lessencyclus over evidence-based practice en een advies over het nieuwe curriculum van de brede bachelor ICT.

### 3.3 Zwaartepunten

Zuyd Hogeschool draagt bij aan de beleidsagenda van Limburg en de Euregio Maas-Rijn. Al in 2008 heeft Zuyd drie zwaartepunten in onderwijs en onderzoek aangewezen die passen in die agenda: innovatieve zorg en 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 mede de agenda te bepalen, kent een uitvoeringsprogramma en heeft een of meer sterke partners in het werkveld. Sinds 2014 draagt Zuyd ook bij aan een programma Business Intelligence & Smart Services (BISS) dat een plek krijgt op de Smart Services Campus in Heerlen. Dit programma kan uitgroeien tot een vierde zwaartepunt. De agenda van Limburg is sterk geconcentreerd rond de opbouw van de vier Brightlandscampussen in Venlo (Food/agro), Maastricht (Health), Sittard-Geleen (Chemie/materialen) en Heerlen (Smart Services). Zuyd speelt vooral een rol op de hier genoemde gebieden en de cross-overs daartussen. Samen met Universiteit Maastricht, de Provincie Limburg, Fontys Hogescholen, en het Academisch ziekenhuis Maastricht worden programma's opgezet en uitgevoerd in het kader van de Kennis-As Limburg.

#### **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 Heerlen zijn drie wijken door EIZT ingericht als proeftuin voor zorginnovaties. Deze wijken zijn door de Adviescommissie Innovatieve Beroepen en Opleidingen van het Zorginstituut Nederland aangemerkt als nationale broedplaats voor innovatieve zorg(opleidingen). Daarnaast participeert EIZT in vijf initiatieven voor de ontwikkeling van vitale en trotse wijken in het kader van de Internationale Bauausstellung Parkstad (IBA). In deze wijken wordt op integrale wijze, met de burgers zoveel mogelijk in de lead, gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van innovatieve concepten op het gebied van wonen, welzijn en zorg. In oktober 2015 is EIZT door het Zorgpact geselecteerd als een regionaal voorbeeldproject van samenwerking tussen onderwijs, zorg en overheid.

In het afgelopen jaar is ook het Kennis-As programma LIME (Limburg Meet) tot stand gekomen. In dit programma werken Zuyd, de Universiteit Maastricht en een groot aantal bedrijven samen aan innovaties en onderzoek op het gebied van meten in de zorg en point of care diagnostiek. Dit programma wordt gezien als belangrijke cross-over tussen de campussen, betreft veel MKB bedrijven en heeft een belangrijke sociale component met het oog op autonomie en participatie van burgers.

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

Het Centre of Expertise New Energy, Built Environment and Renewables (NEBER) is ingebed in een regional kennis- en innovatieprogramma Building Integrated High Tech Systems (BIHTS). NEBER initieert en realiseert projecten gericht op toepassing van nieuwe duurzame materialen en energiesystemen in de bouw. NEBER onderhoudt een breed netwerk met participatie van overheid, bedrijfsleven en andere kennisinstellingen (o.a. ROC Gilde, TU Eindhoven, RWTH Aachen). NEBER voert samen met groepen studenten en verschillende consortia van (MKB-) bedrijven ca. veertig projecten uit gericht op verduurzaming van de gebouwde omgeving.

Op grond van de innovatievraag van het bedrijfsleven bleek dat er grote behoefte was aan living lab situaties, naast het al bestaande real life learning lab (Wijk van Morgen). In afstemming met de Wijk van Morgen heeft NEBER vijf demonstratiewoningen in wijken georganiseerd waarbij in nauwe samenwerking met gemeenten, woningcorporaties, bewonersverenigingen en bedrijfsleven nieuwe technologieën en processen worden gedemonstreerd en onderzocht. Net als EIZT participeert NEBER in IBA (zie boven) en neemt hierin de lead bij verduurzamingsvraagstukken.

Met als basis de verkregen status van operating agent voor een nieuwe taak binnen het Internationale Energie Agentschap in Parijs op gebied van zonne-energie, is gezocht naar kansen voor specialisatie, afgestemd op de keuzes die de andere relevante CoE's in Nederland hebben gemaakt. Op basis hiervan is gekozen voor specialisatie in de energietransitie procesaanpak (voorbeeld: het Parkstad-brede programma PALET). Verder is tezamen met de Haagsche Hogeschool in Delft fors ingezet op de ontwikkeling van gelijkspanningstechnologie (DC), om in de toekomst ook met de RWTH verder te kunnen ontwikkelen.

#### **Life science and materials**

CHILL is een combinatie van het landelijke Centre of Expertise (hbo) en het Centre voor Innovatief Vakmanschap (mbo) op het gebied van chemie. In het afgelopen jaar heeft CHILL fors geïnvesteerd in de verschillende laboratoria. De samenwerking met de campus, en in het bijzonder het Brightlands Material Centre (BMC), en de toenemende interesse vanuit het MKB maakten een forse upgrade van het 3D-lab wenselijk. De investeringen kwamen voort uit het Additive Manufacturing Materials Center (AMMC) waarin CHILL sinds medio 2014 participeert dankzij een bijdrage van Limburg Economic Development (LED). Daarnaast is geïnvesteerd in de inrichting van chemisch-analytische faciliteiten en is de bemensing op de diverse posities uitgebreid.

Onderwijsontwikkeling stond het afgelopen jaar volledig in het teken van de verduurzaming van CHILL en de relatie met en de bijdragen van CHILL aan het onderwijs van de betrokken mbo, hbo en wo instellingen. Voor mbo en hbo heeft CHILL samen met de onderwijspartners een structureel en intensief introductieprogramma voor studenten en hun docenten ontwikkeld. Belangrijk voor het blijvend enthousiast functioneren van studenten in CHILL is de Young Professionals Board, die afgelopen jaar is opgericht. Studenten kunnen nu veel gemakkelijker vorm geven aan hun bijdrage aan CHILL en de toegevoegde waarde van de campusomgeving beter benutten.

Hoewel het businessplan loopt tot 2016-2017, loopt in 2016 de investeringsbijdrage van OCW af. CHILL moet daarna in principe zonder deze overheidsfinanciering kunnen voortbestaan. Overigens geldt deze situatie voor alle Centres van de eerste lichting. Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat een aantal van deze Centres (waaronder koplopers CHILL en CEW) dermate veel toegevoegde waarde hebben dat er een landelijke discussie is ontstaan over een vervolg van de overheidsfinanciering. Onder andere de Commissie Van der Touw en de ministeries van OCW en EZ zijn hier nauw bij betrokken. Samen met de Founding Fathers zal vanuit een aantal scenario's worden gekeken naar mogelijkheden en consequenties. Dat leidt tot een strategie voor een duurzaam CHILL.

### **Business Intelligence & Smart Services**

Een relatief recente ontwikkeling is de vorming van de vierde Brightlandscampus, gelieerd aan APG in Heerlen. Gestart vanuit het financieel-economische domein en de ICT-disciplines (big data), groeit het programma snel met cross-overs naar health en care (bijv. LIME) en naar de ontwikkelingen binnen de gebouwde omgeving. Zuyd werkt in het Kennis-As programma BISS vanuit verschillende disciplines samen met de Universiteit Maastricht, de Open Universiteit en een groot aantal bedrijven, gefaciliteerd door de Provincie Limburg. De onderwijs- en onderzoekinzet van Zuyd is, en wordt nu, opgebouwd in samenwerking met de bestaande lectoraten International Relationship Management en Optimalisering Kennisintensieve Bedrijfsprocessen, de nieuwe lectoraten Data Intelligence en Data visualisatie en vanuit een volledig nieuw curriculum binnen de ICT-faculteit. Business Intelligence wordt de rode draad in de curricula van de economische faculteiten. Behalve een aantal grote bedrijven (APG, Accenture, en Conclusion) participeren inmiddels ook MKB bedrijven in het programma.

In het afgelopen jaar zijn de eerste wetenschappers geworven, is het onderzoeksportfolio en een lidmaatschapsstructuur voor bedrijven ontwikkeld, en zijn de eerste bedrijven lid geworden van het BISS. De renovatiewerkzaamheden voor het realiseren van een fysiek campus gebouw zijn eind 2015 gestart. Studenten van de Faculteit ICT hebben in het kader van een minor een initieel ontwerp gemaakt voor de IT infrastructuur en de IT Governance van de campus. De oplevering van het campus gebouw wordt in juni 2016 verwacht. In 2015 hebben de samenwerkende kennisinstellingen een seminar reeks georganiseerd om met betrokkenen uit de kennisinstellingen de mogelijke onderzoeksonderwerpen verder te verdiepen en te concretiseren. Dit heeft mede geleid tot het proefproject SIC (Smart Interaction Center). De samenwerkende kennisinstelling (mbo-hbo-wo) hebben een doorlopende afgestemde leerlijn in relatie tot het BISS gecreëerd. De mbo instellingen zijn gestart met een opleiding web- en app developer. Zuyd start in 2016 met de Associate degree HBO-ICT. De omvorming van de bachelor HBO-ICT is in 2015 afgerond. Deze bachelor is uitgelijnd op de aansluitende masters bij de Open Universiteit en de Universiteit Maastricht. Doorstroom vanuit het hbo naar deze masters kunnen de studenten zonder tijdsverlies realiseren. In 2016 zal de doorstroom nog verder worden geoptimaliseerd.



Ontwerpteam Heerlen ging aan de slag met de vraag welke randvoorwaarden er nodig zijn voor een goed interdisciplinair project. Van de ideeën werd door ieder team een storyboard gemaakt zodat het idee op papier getest kon worden bij de doelgroep.



# Studenten

Bij Zuyd Hogeschool 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 (paragraaf 4.3);
- Faciliteren van volwaardige en actieve deelname aan het onderwijs; (paragraaf 4.4);
- Bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de student door deelname aan activiteiten binnen en buiten Zuyd (paragraaf 4.5);
- Studenten uitnodigen om als volwaardige partners actief te participeren in de community van Zuyd (paragraaf 4.5).

## 4.1 Studentenaantallen

Tabel 4.1 studentenaantallen

| Jaar (per 1 oktober)             | 2014      | 2015      | 2016                 |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Studentenaantallen               | 14.491    | 14.071    | 13.654<br>(prognose) |
| Aandeel internationale studenten | 11%       | 11%       | Nog niet bekend      |
| Studiejaar                       | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016            |
| Instroom                         | 4.283     | 4.072     | 3.741                |
| Aantal afgestudeerden            | 2.593     | 2.712     | Nog niet bekend      |

De herkomst van de buitenlandse studenten is: 0,4% uit Afrika, 5,5% uit Azië, 89,9% uit Europa (met name Duitsland en België), 0,5% uit Noord-Amerika, 1,1% uit Zuid-Amerika en 2,6% overig zoals Australië.

## 4.2 Studenttevredenheid

Volgens de Nationale Studenten Enquête 2015 (NSE) geven studenten Zuyd een algemene score van 3,84 op een vijfpuntsschaal. De respons van Zuyd voor de NSE 2015 ligt boven het landelijke gemiddelde (47 procent versus 39 procent).

Stage-ervaring (items over begeleiding vanuit stage-instelling/bedrijf en over het geleerde tijdens de stage) scoort Zuydbreed het hoogst. Studierooster (items over het tijdig bekendmaken van de studieroosters/het tijdig bekendmaken van wijzigingen in het studierooster) scoort, net als in 2014, het laagst.

## 4.3 Aansluiting en een bewuste studiekeuze

### Aansluiting van vo en mbo

In de aansluiting mbo-hbo is een belangrijke stap gezet met de voorbereidingen tot het gezamenlijk vormgeven van het Keuzedeel Voorbereiding hbo. De ROC's en hogescholen in de regio Zuid (Limburg, Noord-Brabant en Zeeland) gaan samenwerken aan de ontwikkeling van dit doorstroomgerichte keuzedeel. Deze samenwerking wordt in januari 2016 bekrachtigd door het ondertekenen van een samenwerkingsconvenant. Bestaande doorstroomprogramma's worden geïntegreerd in opleidingsspecifieke keuzedelen en worden zo geborgd.

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 aangeboden. Tevens zijn andere vormen van voorlichting, als meet & greet en hulp bij profielwerkstukken, geïntensiveerd. Tijdens open dagen en voorlichtingsavonden zijn op vo-scholen aparte sessies voor ouders gehouden over de begeleiding van de studiekeuze van hun kind. Voor de registratie van bezoekers aan de open dagen en meeloopdagen is een contactregistratiesysteem ingezet waardoor er meer inzicht is verkregen in de potentiële studenten.

### Studiekeuzecheck en toelating

De studiekeuzecheck bestaat bij Zuyd uit een digitale vragenlijst, een contactmoment en het studiekeuzecheck-advies. Bij aanmelding uiterlijk 1 mei is het studiekeuzecheck-advies niet bindend, na 1 mei kunnen aankomende studenten alleen een negatief advies van de opleiding krijgen op basis van een 'No show'. In 2015 hebben 4394 aanmelders deelgenomen aan de studiekeuzecheck, 3464 van deze aanmelders hebben zich voor 1 mei aangemeld en 930 na 1 mei. Voor 1 mei zijn in Osiris 2007 studiekeuzecheck-adviezen geregistreerd, waarvan 1519 positief advies, 306 positief advies met aandachtspunten en 182 overige adviezen zoals vrijstellingen. Na 1 mei zijn 749 adviezen geregistreerd, waarvan 427 positief, 126 positief advies met aandachtspunten en 196 overige adviezen zoals vrijstellingen.

Bij de volgende opleidingen gelden aanvullende eisen (deze opleidingen zijn uitgezonderd voor de studiekeuzecheck) waaraan studenten getoetst worden:

- Docent Beeldende Kunst en Vormgeving;
- Vormgeving;
- Muziek;
- Docent Muziek;
- Docent Theater;
- Theater;
- Creatieve Therapie;
- Logopedie;
- Verloskunde.



De opleiding Hoger Hotelonderwijs heeft ook aanvullende eisen op grond van het bijzonder kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs en is uitgezonderd van de studiekeuzecheck. Zuyd kent drie numerus fixus-opleidingen die gebruik maken van decentrale selectie: Oriëntaalse Talen en Communicatie, Verpleegkunde en Fysiotherapie.

#### **Studiekeuzeadvies**

Sinds 2015 is de studiekeuzeadviseur centraal gepositioneerd binnen de dienst Studentzaken voor hulp bij de studiekeuze voor aankomende en zittende studenten. De studiekeuzeadviseur gaf advies aan 122 middelbare scholieren, studenten en volwassenen. Deze service wordt ook geboden aan studenten die niet werden toegelaten tot een selectieopleiding. In samenwerking met de studentendecanen is twee maal een cursus heroriëntatie verzorgd voor Zuyd studenten die twijfelen over hun studiekeuze. Van deze deelnemers heeft 40% zich opnieuw ingeschreven bij een opleiding van Zuyd.

## **4.4 Faciliteren van actieve deelname aan onderwijs**

Zuyd hanteert het zogenaamde drietredenmodel als het gaat om de persoonlijke ondersteuning en begeleiding van studenten in het succesvol studeren. In de eerste trede zijn de begeleiders in de opleidingen aan zet ten behoeve van alle studenten, in de tweede trede hebben de studentendecanen de taak om de algemene en individuele belangen van de studenten te behartigen en in de derde trede kunnen studenten terecht bij de studentenpsychologen en het studieloopbaancentrum.

#### **Studieloopbaanbegeleiding (trede 1)**

Er is geconstateerd dat er een grote diversiteit van studieloopbaanbegeleiding bestaat binnen de opleidingen van Zuyd. Daarom zijn in 2015 regels opgesteld met daarin opgenomen de minimumeisen waaraan studieloopbaanbegeleiding zou moeten voldoen. Deze uitgangspunten worden in 2016 geïmplementeerd in de opleidingen.

#### **Studentendecanen (trede 2)**

Het aantal studenten met een functiebeperking is de afgelopen jaren gestegen; met name het aantal met een psychische functiebeperking. Het accent bij het studentendecanaat lag in 2015 dan ook, naast het voeren van gesprekken met studenten, op het implementeren van het vastgestelde beleid van studeren met een functiebeperking. De volgende mijlpalen van het implementatie-traject zijn bereikt: in totaal 300 medewerkers en studenten met een functiebeperking zijn hierover geïnformeerd en geënthousiasmeerd. De verantwoordelijkheden voor het begeleiden van studenten met een functiebeperking zijn scherper belegd binnen Zuyd, bijvoorbeeld door het benoemen van een contactpersoon studeren met een functiebeperking. Daarnaast zijn er 14 workshops voor medewerkers studeren met een functiebeperking georganiseerd. Er zijn drie audits bij de opleidingen Oriëntaalse Talen & Communicatie, ICT en Vertaalacademie afgerond. Het implementatie-traject is uitgevoerd in samenwerking met stichting Handicap + Studie en gemonitord door een breed samengestelde klankbordgroep.

Vanaf september 2015 vervullen de studentendecanen de rol van aandachtsfunctionaris Huiselijk Geweld. Daarnaast is een digitaal loket ingericht voor informatie over het nieuwe leenstelsel studiefinanciering.



### **Studentenpsychologen en studieloopbaancentrum (trede 3)**

Sinds september 2015 werken de studentenpsychologen voor alle studenten van Zuyd van alle negen faculteiten en is de formatie van studentenpsychologen uitgebreid van 1,0 fte naar 2,0 fte. Studenten worden doorverwezen naar de studentenpsychologen via studieloopbaanbegeleiders, studentendecanen of studenten kunnen rechtstreeks een afspraak maken met de studentenpsychologen.

Het studieloopbaancentrum verzorgt extra-curriculair aanbod voor alle studenten van Zuyd. Studenten kunnen op eigen initiatief en op ieder moment een workshop of training volgen. Sinds september 2015 wordt het aanbod onder een nieuwe coördinator uitgebreid en doorontwikkeld. In het najaar 2015 zijn de volgende cursussen/workshops georganiseerd: heroriëntatietraject (1 groep), zelfhandhaving (1 groep) en time management (2 groepen).

### **Financiële ondersteuning Studenten**

Door persoonlijke omstandigheden of door bestuurs- en medezeggenschapsactiviteiten kunnen studenten studievertraging oplopen. In dat geval kunnen ze een aanvraag indienen voor financiële ondersteuning vanuit de 'Regeling Financiële Ondersteuning Studenten' (FOS). In 2015 zijn 57 aanvragen behandeld, waarvan 28 aanvragen positief beoordeeld zijn. Het betreft onder andere toekenningen vanwege ziekte of zwangerschap en bevaling, een handicap of chronische ziekte, bijzondere familieomstandigheden, lidmaatschap van de Centrale Medezeggenschapsraad of deelraad of lidmaatschap van het bestuur van een studentenorganisatie en het beoefenen van topsport. In totaal is in 2015 € 124.608,46 uitgekeerd, dit is een toename van 40% in vergelijking met 2014. Er zijn in 2015 geen aanvragen geweest van studenten die door een financiële nood-situatie het verhoogde collegegeld voor de opleiding Hoger Hotelonderwijs niet konden betalen.

In 2015 is gestart met het samenstellen van een nieuw reglement 'Profileringsfonds Zuyd'. Het doel is om de bestaande regelingen op gebied van financiële ondersteuning voor studenten samenhangend en overzichtelijk in dit reglement onder te brengen.

## **4.5 Persoonlijke ontwikkeling van de student**

Voortvloeiend uit het studentenbeleid besteedt Zuyd sinds 2015 expliciet aandacht aan studentenparticipatie. Daartoe is een medewerker studentparticipatie aangetrokken die zich bezighoudt met het actief ondersteunen van stedelijke studentenintroducties en het betrekken van studenten bij sport- en culturele activiteiten. Hiermee heeft Zuyd tevens een helder aanspreekpunt voor student gerelateerde zaken voor partijen zoals de gemeentes Heerlen, Maastricht en Sittard. Een belangrijk aandachtspunt is het vergroten van de inbreng van studenten op Zuydbreed beleid, waarvoor studentpanels zijn samengesteld voor onder andere managementdagen. In dat kader is in 2015 ook gestart met de dialoog met studenten over de thema's waarin Zuyd zou moeten investeren in het kader van de (voor-)investeringen voor onderwijsvernieuwing. Na een verkennende 'pizzasessie' met studenten is een Living Lab gestart voor verdieping van de opgehaalde thema's. Volgens de methode Service Design wordt in co-creatie met studenten en docenten onderzocht wat de ervaringen en behoeften zijn van studenten en hoe deze vertaald kunnen worden naar bewezen toepasbare ideeën ('proof of concept'). De thema's waarmee het lab gestart is betreffen extra-curriculaire activiteiten, digitalisering van leerinhoud en interdisciplinaire samenwerking.

In 2015 staat het faciliteren van studenten bij het actief vervullen van een rol in de medezeggenschap centraal door het vaststellen van de regeling Opleidingscommissies en het verzorgen van trainingen voor studenten in opleidingscommissies. In de regeling Opleidingscommissies zijn alle belangrijke elementen over de samenstelling en het functioneren van de commissies opgenomen. De samenstelling van de opleidingscommissies is vastgelegd in een register.

Zuyd stimuleert studenten om een deel van het onderwijs in het buitenland te volgen als bijdrage aan hun persoonlijke ontwikkeling. In het studiejaar 2014-2015 volgden 136 studenten onderwijs in het buitenland en hebben 225 studenten met een Erasmusbeurs een stage gevolgd in een Europees land. Met het programma Young Professionals Overseas hebben 75 studenten een stage of een minortraject gevolgd in een ontwikkelingsland. Vier studenten ontvingen een beurs van het VSB-fonds om een masterstudie te volgen in het buitenland. Daarnaast zijn er 42 Zuyd Excellence Scholarships toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie. Aan negen van hen werd tevens de Holland Scholarship toegekend.

In de laatste bijeenkomst van de eerste fase werden in Design Museum Cube de oplossingen voorgelegd aan stakeholders van Zuyd: studenten, docenten, bestuur en werkveld. Team Heerlen presenteerde de ideale werkwijze om te komen tot effectieve interdisciplinaire projecten.

# 5





# Medewerkers

## 5.1 Medewerkersaantallen

In de periode tot 2020 moeten wij rekening houden met een terugloop in studentenaantallen. Dit zal logischerwijs ook resulteren in een lager aantal fte's. De bezetting in fte is de afgelopen jaren echter nog niet gedaald. Tijdelijke projecten, externe opdrachten, vervanging van verleturen van docenten die een master volgen en onderzoeken leiden tot meer behoefte aan (tijdelijk) personeel.

Tabel 5.1 Personele bezetting

| Peildatum | Aantal fte | Aantal medewerkers |
|-----------|------------|--------------------|
| 1-1-2014  | 1.397,3    | 1.815              |
| 1-1-2015  | 1.409,7    | 1.860              |
| 1-1-2016  | 1.417,1    | 1.871              |

In 2015 heeft 7,7% van de medewerkers een andere dan de Nederlandse nationaliteit. In een meerjarig perspectief zien we een stijgende lijn (2013: 5,9% en 2014: 6,1%). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is (onveranderd) ongeveer 48 jaar. Voor het vierde jaar op rij is er sprake van een verdere stijging van het aantal medewerkers in de leeftijdsgroep 61 jaar en ouder. Op de peildatum van 1-1-2016 gaat het om 198 medewerkers (10,5% van de totale formatie). Zonder de vervroegde uittredingen en uitkoopregelingen van 2015 zou deze stijging groter zijn geweest. Medewerkers blijven langer doorwerken, omdat het minder aantrekkelijk is om eerder te stoppen met werken (verhoging pensioenleeftijd).

Daarnaast is wel een zichtbare stijging (8,2%) van het aantal jongere medewerkers (vooral in de leeftijdsgroep 31-40 jaar). Er worden relatief gezien meer jongere werknemers aangenomen, voor bijvoorbeeld herbezetting van natuurlijk verloop. Kwaliteit is leidend en gelijktijdig leidt de invulling van vacatures met jonge mensen tot een meer evenwichtige verdeling van de leeftijdsopbouw. Tegelijkertijd is het aantal medewerkers in de leeftijdsgroep 56-60 jaar nagenoeg gelijk gebleven. Geen leeftijdsdiscriminatie houdt derhalve ook in dat Zuyd ervaren nieuwe medewerkers aanneemt die in de categorie 56-60 jaar vallen.

## 5.2 Personeelsbeleid

### Strategische personeelsplanning

Op een aantal plekken in de organisatie is in 2015 met verhoogde aandacht gewerkt aan de uitwerking van strategische personeelsplanning (SPP). Kwalitatief en kwantitatief (bijv. daling studentenaantallen of inrichting van een nieuw curriculum) zijn redenen aanwezig om genuanceerd te kijken naar zittend personeel en besluiten voor te bereiden omtrent mobiliteit, vervroegde uittreding, invulling van vacatures en inzet van de flexibele schil

(tijdelijke medewerkers). Het maken van een analyse van zittend personeel (welke competenties zijn aanwezig, welke zijn nodig, wat betekent dit voor ontwikkelbaarheid van mensen) is op een aantal plekken in de organisatie de eerste stap die samen met het management gezet is. Op deze manier wordt vroegtijdig geanticipeerd op wisselende personeelsbehoefte in de nabije toekomst.

#### **Maatregelen SPP**

In 2015 hebben 36 medewerkers gebruik gemaakt van de mogelijkheid om vervroegd uit te treden. Hierbij gaat het om medewerkers waarmee in overleg is geconcludeerd dat de ontwikkelingen in hun functie, soms in combinatie met hun gezondheid aanleiding zijn om te zoeken naar c.q. kiezen voor een nieuwe balans tussen werken en vrije tijd.

Bij het team Arbo en Loopbaan hebben zich ook steeds meer medewerkers (125) met vragen gemeld over hun loopbaan. Met deze medewerkers hebben dus één of (meestal) meerdere gesprekken plaatsgevonden. Resultaten variëren van een coachgesprek tot bemiddeling, loopbaanadvies en interne herplaatsingen.

#### **Prestatie-indicator verhouding OP/OOP**

Wij willen onze beschikbare middelen zo veel mogelijk (direct) inzetten voor het onderwijsproces. Daarover zijn prestatieafspraken gemaakt met de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) (zie hoofdstuk 2). Om de afspraken over de verhouding onderwijspersoneel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) te realiseren heeft de hogeschool ook in 2015 actief ingezet op het verminderen van de OOP-formatie. Er zijn (behoudens uitzonderingen) geen vaste benoemingen meer verstrekt en waar mogelijk is afscheid genomen van tijdelijke medewerkers met een OOP-taak. Om dit mogelijk te maken hebben wij gekeken hoe de hogeschool door centralisatie en standaardisatie tot een kleiner takenpakket voor de onderwijsondersteunende medewerkers kan komen. Dit resulteert in een verhouding OP/OOP van 65,4/34,6 procent per 1 januari 2016.

#### **Ziekteverzuim**

In 2015 is het ziekteverzuim percentage van Zuyd 3,9% (2014: 4%), waarvan 3,63% voor OP en 4,36% voor OOP.

#### **Participatiewet**

In het laatste kwartaal van 2015 is gestart met een werkgroep die de uitvoering van de participatiewet bij Zuyd voorbereidt. Zuyd wil de, binnen de sector afgesproken aantallen, medewerkers met een beperking in de komende jaren te werk stellen en zal hiertoe een aantal acties ondernemen. De eerste plaatsingen worden in 2016 verwacht.



## 5.3 Ontwikkelingen arbeidsvoorwaarden

### Nieuwe cao

Veel van de arbeidsvoorwaarden van Zuyd zijn vastgelegd in de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs (cao-hbo). Het gaat om zaken als arbeidstijd, salaris, verlof en pensioen. De belangrijkste ontwikkelingen in de nieuwe cao-hbo 2014-2016 betreffen:

- De salarissen zijn per 1 december 2015 met 1 procent verhoogd.
- In augustus 2015 is een eenmalige uitkering toegekend van € 475,- bruto naar rato van de omvang van het dienstverband.
- De inhoud van het landelijk afgesloten loonruimteakkoord is nog niet vertaald naar concrete arbeidsvoorwaarden voor het hoger onderwijs. Landelijk overleg op dit punt heeft in 2015 nog niet tot een resultaat geleid.

Per september 2015 is de implementatie van de in de cao vastgestelde nieuwe DI-uren (ter vervanging van oude TVO-Taakverlichting Ouderen) door de organisatie ter hand genomen. Zuyd heeft ervoor gekozen om de bedoeling van deze nieuwe Cao-bepalingen te benadrukken. Concreet houdt dit in dat vooral veel belang wordt gehecht aan het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

### Beleid inzake beheersing van uitkeringen en ontslag

Het beleid van Zuyd is er op gericht dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Waar de aansluiting tussen functie-eisen en kwaliteiten van medewerkers uiteenloopt wordt dit zoveel mogelijk vroegtijdig opgepakt. In het kader van loopbaanbeleid wordt met een medewerker, waarvan is komen vast te staan dat voorzetting van het takenpakket niet mogelijk of gewenst is, gekeken naar alternatieven. Hierbij wordt gekeken van dichtbij (eigen functie, eigen team) naar verder weg (ultiem een functie in een andere organisatie). Onvrijwillig ontslag en daaruit eventueel voortkomende uitkeringsituaties proberen wij te voorkomen.

Zuyd is ook 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 drie medewerkers een WGA-uitkering toegekend, waarmee het aantal medewerkers dat een dergelijke uitkering ontvangt op zeventien komt. Hiervoor is een voorziening opgenomen in onze 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 de Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten.

## 5.4 Professionalisering medewerkers

Professionalisering en scholing van medewerkers blijft een belangrijk aandachtspunt voor Zuyd. Het stimuleren van de ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers is een van onze kernactiviteiten. Dit past bij onze missie. In het studiejaar 2014-2015 is een bedrag van € 4.136.971 gerealiseerd aan deskundigheidsbevordering.

Ingegeven door onze wens om te blijven investeren in de kwaliteit van de medewerkers en gelet op de prestatieafspraken met de minister van OCW, is een belangrijke inspanning geleverd op het vlak van masterstudies voor docenten. Ook hebben wij geïnvesteerd in onderzoek waarvoor gepromoveerde medewerkers worden aangetrokken en stellen wij medewerkers in staat om te promoveren. Dit resulteert in een percentage masters van 63,4 procent (incl. 9,0 procent PhD) per 1 januari 2016. Hiermee is de beoogde doelstelling in de prestatieafspraken (60 procent, incl. 8 procent PhD) bereikt.

Momenteel zijn 96 docenten nog bezig met een masteropleiding. Voor al deze medewerkers zijn bij DUO lerarenbeurzen aangevraagd hetgeen een tegemoetkoming in de kosten van collegegelden en compensatie voor studieverlof (verleturen) heeft opgeleverd van € 782.000.

#### **Promovendibeleid**

In 2015 zijn veertien promovendi bezig met een promotieonderzoek met een op dat moment lopende promotievoucher. Acht promovendi zijn gepromoveerd. In totaal waren er 54 medewerkers met een lopend promotieonderzoek.

#### **Postdocbeleid**

Gepromoveerden worden in staat gesteld om met postdoc middelen onderzoeksvorstellen voor te bereiden die voor subsidiering of financiering door derden in aanmerking komen. Daarmee krijgen zij perspectief op werk in het jaar volgend op hun promotie en - bij het verkrijgen van subsidie - op werk in de jaren daaropvolgend. In kalenderjaar 2015 hebben hiervan zeven gepromoveerden gebruik gemaakt.

## 5.5 Medewerkerstevredenheid

In 2015 heeft geen medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgevonden. We doen dit eenmaal per twee jaar. Op basis van de resultaten van 2014 (score: 7.0) heeft in 2015 wel een veelheid aan acties plaatsgevonden om te werken aan gewenste verbeterpunten. MTO is immers geen momentopname maar een continu proces.

Per organisatorische eenheid is een tweetal kernprioriteiten benoemd waar met de acties op aangesloten wordt. Naast werkdruk was openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen het organisatie onderdeel een belangrijk item, evenals de rol van de leidinggevende (teamleider en/of directeur).

In diverse geledingen is er ten aanzien van het onderwerp communicatie meer aandacht gekomen voor het direct informeren van medewerkers. Teamleiders bewegen zich, zoals ook bedoeld, meer tussen de medewerkers en zijn veel aanwezig. Daarnaast zijn we doorgegaan met de managementdagen, waar teamleiders elkaar en directeuren, lectoren en het CvB ontmoeten, zaken met elkaar delen en van elkaar leren.

Op een aantal plekken waar werkdruk een belangrijk thema was, is aandacht gegeven aan de eigen regelruimte die medewerkers krijgen bij de invulling van hun takenpakket (bijvoorbeeld bij de faculteiten Bèta Sciences and Technology, Commercieel en Financieel Management en Hotel en Facility Management). Bij de diensten waar dit speelt, is er in individuele gesprekken (gesprekscyclus) aandacht voor werkdruk en hoe deze op te lossen. Op diverse plaatsen binnen de hogeschool worden meer dan voorheen separate gesprekken gevoerd over de takenplaat van het volgende studiejaar.

In P&C cyclus is het aantal documenten teruggebracht en is ook de omvang van de informatie die aan de onderdelen gevraagd wordt, gereduceerd. Ook hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de verlaging van de werkdruk en het terugdringen van de bureaucratie.



Team Maastricht nam de stakeholders mee op hun 'reis' langs het thema motivatie onder studenten. Hun idee voor een Zuyd Living Café waar studenten ervaringen kunnen uitwisselen met elkaar én met docenten werd enthousiast ontvangen.





# 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 centreren wij de huidige twee Sittardse locaties in de nieuwbouw Ligne, onderzoeken wij de mogelijkheid tot een compacte Kunstcampus in Maastricht en zorgen wij dat onze voorzieningen het onderwijs en onderzoek goed ondersteunen.

## **Sittard - Ligne**

De Sittardse opleidingen van de hogeschool zullen vanaf studiejaar 2016-2017 gevestigd zijn in Ligne, een multifunctioneel gebied waar naast de hogeschool, ook winkels, de bibliotheek, museum en filmhuis en zorgwoningen worden gerealiseerd. Het gebouw wordt naar verwachting voor 1 april 2016 opgeleverd.

Met het naderen van het moment van oplevering verschuift de focus van bouwen naar ingebruikname. Daarom is in 2015 gestart met het Programma Inhuizing Ligne. Dit project richt zich op de nieuwe processen, structuren en ICT-systemen en de veranderende werkcultuur binnen Ligne.

## **Maastricht - Hotel Management School Maastricht**

De verbouwing van het Four Seasons Restaurant van de Hotelschool is afgerond. De voorbereiding voor de aanbesteding van de studentenhuysvesting van de Hotel Management School Maastricht wordt conform Europese richtlijnen uitgevoerd en is momenteel in volle gang.

## **Maastricht - Kunstcampus**

Ten behoeve van de Kunstcampus zijn samen met de gemeente Maastricht, Universiteit Maastricht en de Jan van Eyck Academie de mogelijkheden voor een compacte campus onderzocht. Net voor het einde van 2015 is geconcludeerd dat de Kunstcampus gerealiseerd zal worden in de bestaande gebouwen van Zuyd. Door het inhuizen van de opleidingen Jazz en Docent Muziek in de locatie Herdenkingsplein wordt de Kunstcampus compacter. Tevens is de voorbereiding voor de verbouwing van de locatie Bonnefantestraat gestart.

## **ICT**

In 2015 zijn mijlpalen bereikt in het transitietraject rondom de integrale ICT-functie van Zuyd. Dit traject is erop gericht om zowel de reguliere ICT-dienstverlening als specifieke ICT-oplossingen voor de faculteiten meer in lijn te brengen met de eisen die Zuyd daaraan stelt.

Daarnaast is er een start gemaakt met het ontwerp van een nieuw werkplekconcept dat in eerste instantie een nauwe relatie heeft met het Ligne project, in die zin dat 'anders werken' vanuit dit concept maximaal kan worden ondersteund. Uiteindelijk zal dit werkplekconcept Zuydbreed worden uitgerold.

In het Sittardse team is gewerkt aan het ideale communicatiemiddel voor studenten: de Zuyder App. De dienst Marketing en Communicatie neemt hun bevindingen mee in het ontwikkelen van het nieuwe Zuydkanaal. De andere ideeën zullen volgend jaar in een vervolg op het Living Lab in de praktijk worden getest en doorontwikkeld.

7



# Verkort financieel verslag

Dit verkort financieel verslag over 2015 geeft een samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zuyd Hogeschool te Heerlen over kalenderjaar 2015. Op een aantal onderdelen wordt inzicht geboden in de financiële resultaten van Stichting Zuyd Hogeschool over 2015. Voor een uitgebreide weergave wordt verwezen naar de jaarrekening 2015 van de stichting, die is opgenomen in de bijlagen.

## 7.1 Staat van baten en lasten 2015

Tabel 7.1: Staat van baten en lasten 2015

| Bedragen x M€               | Realisatie<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>baten</b>                |                    |                    |
| rijks- en overige bijdragen | 114,2              | 114,8              |
| collegegelden               | 26,7               | 26,0               |
| overige baten               | 15,3               | 16,9               |
| <b>totaal baten</b>         | <b>156,2</b>       | <b>157,7</b>       |
| <b>lasten</b>               |                    |                    |
| personeel                   | 120,1              | 117,4              |
| huisvesting                 | 13,9               | 18,7               |
| overige lasten              | 21,4               | 18,7               |
| <b>totaal lasten</b>        | <b>155,4</b>       | <b>154,8</b>       |
| <b>resultaat</b>            | <b>0,8</b>         | <b>2,9</b>         |

Het resultaat is M €2,1 lager dan in 2014. Dit verschil is enerzijds te verklaren door incidentele posten, anderzijds door het blijven investeren in de kwaliteit van het onderwijs.

### Baten

De baten zijn M €1,5 lager dan in 2014.

### Rijksbijdragen

De verantwoorde Rijks- en overige bijdragen zijn nagenoeg gelijk aan voorgaand jaar (M €0,6)

### Collegegelden

De collegegelden zijn nagenoeg gelijk aan die van 2014.



### Overige baten

De overige baten zijn in het voorgaande jaar M€ 1,6 hoger. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door:

- Vrijval liquiditeitsbijdrage in 2014 + M€ 2,2
- Vrijval Waarborgfonds HBO 2014 + M€ 1,0
- Boekwinst verkoop Lambertusvilla 2015 - M€ 0,9
- Hogere overige opbrengsten 2015 - M€ 0,7

### Lasten

#### Personeelslasten

Op hoofdniveau zijn de personele lasten M €2,7 hoger dan het jaar daarvoor. Dit is als volgt gespecificeerd:

Tabel 7.2 Loon- en Salariskosten

| Loon- en salariskosten        | Realisatie 2015 | Realisatie 2014 | Vershil |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------|
| Personeel in loondienst       | 104,5           | 101,5           | 3       |
| Declaranten (PNIL)            | 8,8             | 9,0             | -0,2    |
| Dotatie personele voorziening | 2,1             | 0,6             | 1,5     |
| Overige personele kosten      | 4,7             | 6,3             | -1,6    |
| Totaal                        | 120,1           | 117,4           | 2,7     |

- De salariskosten Personeel in loondienst zijn M €3,0 hoger dan begroot; dit hoofdzakelijk als gevolg van een salarisstijgingen van 2% in december 2014 en 1% in december 2015 en een eenmalige uitkering van €475,- per fte (excl. sociale lasten). Ook waren er in 2015 gemiddeld 9 fte meer in dienst dan het jaar daarvoor.
- Declaranten (PNIL) is nagenoeg gelijk aan het jaar daarvoor.
- Dotatie voorziening personeel is hoger dan in 2014, met name door nieuwe voorzieningen voor WS (werktijdverkorting senioren) en ZW-flex en de aanpassing van de rekenrente ten behoeve van de contante waarde berekening (van 4% naar 1,5%).
- Overige personele kosten zijn met name lager dan voorgaand jaar doordat de kosten van afvloeiing van personeel vooral op 2014 drukken.

#### Huisvestingslasten

De positieve afwijking op huisvestingslasten is per saldo M €4,8. Dit is met name het gevolg van een gewijzigde investeringsystematiek. De overige huisvestingslasten zijn ook iets hoger dan het jaar daarvoor.

#### Overige lasten

Deze zijn per saldo M €2,7 hoger dan voorgaand jaar. Door verhoging van de investeringsgrens zijn er M€ 1,1 meer lasten voor aanschaf inventaris. Daarnaast zijn de gebouwen van De Wijk van Morgen B.V. voor M€ 0,3 afgewaardeerd. De overige M€ 1,3 betreft een overbesteding op diverse (kleinere) posten.

## 7.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit



Tabel 7.3 Kengetallen

|               | Realisatie<br>2014 | Realisatie<br>2015 | Interne<br>norm |
|---------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Solvabiliteit | 43.0%              | 38.9%              | >30%            |
| Liquiditeit   | 116.9%             | 119.4%             | >50%            |

Solvabiliteit is het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal. De daling in de solvabiliteit is direct het gevolg van de stijging van het lang vreemd vermogen ter financiering van de Ligne.

De liquiditeitspositie wordt bepaald door de deling van de vlottende activa door de kortlopende schulden. De stijging van de liquiditeitsratio wordt grotendeels veroorzaakt doordat de laatste termijn (M €10) van de financiering bij het Ministerie van Financiën in 2015 is ontvangen.

## 7.3 Treasuryverslag 2015

Tabel 7.4 Liquide middelen per 31 december 2015

| Bankrekeningen<br>bedragen x € 1.000         | saldo- & rente ontwikkeling |                     |                  |                                |                         | Opmerking                    |
|--|-----------------------------|---------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------|
|  | saldo<br>1/1/2015           | saldo<br>12/31/2015 | mutatie<br>saldo | rente<br>gemiddelde<br>rente % | rente t/m<br>12/31/2015 |                              |
| <i>Rekening-couranten</i>                    |                             |                     |                  |                                |                         |                              |
| Ministerie van Financiën                     | 15,989                      | 13,845              | -2,144           | 0.01%                          | 0                       |                              |
| Commerciele banken                           | 406                         | 532                 | 126              |                                | 0                       |                              |
|  | 16,395                      | 14,377              | -2,018           |                                | 0                       |                              |
| <i>Spaargelden Ministerie van Financiën:</i> |                             |                     |                  |                                |                         |                              |
| 0,55% MvF deposito 17464                     | 5,000                       | 0                   | -5,000           | 0.55%                          | 1                       | Looptijd 08/01/14 - 08/01/15 |
| 0,52% MvF deposito 18007                     | 5,000                       | 0                   | -5,000           | 0.52%                          | 8                       | Looptijd 22/09/14 - 22/09/15 |
| 0,49% MvF deposito 18088                     | 5,000                       | 0                   | -5,000           | 0.49%                          | 14                      | Looptijd 22/09/14 - 22/09/15 |
| 0,35% MvF deposito 18353                     | 5,000                       | 0                   | -5,000           | 0.35%                          | 13                      | Looptijd 22/09/14 - 22/09/15 |
| 0,26% MvF deposito 18591                     | 0                           | 0                   | 0                | 0.26%                          | 12                      | Looptijd 20/01/15 - 21/12/15 |
| 0,16% MvF deposito 18794                     | 0                           | 5,000               | 5,000            | 0.16%                          | 6                       | Looptijd 01/04/15 - 01/02/16 |
| 0,18% MvF deposito 18795                     | 0                           | 5,000               | 5,000            | 0.18%                          | 7                       | Looptijd 01/04/15 - 01/03/16 |
| 0,20% MvF deposito 18796                     | 0                           | 5,000               | 5,000            | 0.20%                          | 8                       | Looptijd 01/04/15 - 01/04/16 |
| 0,08% MvF deposito 18989                     | 0                           | 5,000               | 5,000            | 0.08%                          | 2                       | Looptijd 09/07/15 - 09/03/16 |
| 0,06% MvF deposito 19109                     | 0                           | 5,000               | 5,000            | 0.06%                          | 1                       | Looptijd 28/09/15 - 30/05/16 |
|  | 20,000                      | 25,000              | 5,000            |                                | 72                      |                              |
| <i>U/G dochters Zuyd</i>                     | 3,216                       | 2,741               | -475             | 1.75%                          | 54                      |                              |
| <b>totaal</b>                                | <b>39,611</b>               | <b>42,118</b>       | <b>2,507</b>     |                                | <b>126</b>              |                              |
| <i>Kasgelden</i>                             |                             |                     |                  |                                |                         |                              |
| bedragen x € 1.000                           | saldo<br>1/1/2015           | saldo<br>12/31/2015 | mutatie<br>saldo |                                |                         |                              |
| <i>Kassaldo</i>                              | 18                          | 22                  | 4                |                                |                         |                              |
| <b>totaal</b>                                | <b>18</b>                   | <b>22</b>           | <b>4</b>         |                                |                         |                              |
| <b>totaal</b>                                | <b>39,629</b>               | <b>42,140</b>       | <b>2,511</b>     |                                | <b>126</b>              |                              |

Met de overgang naar schatkistbankieren (april 2011) zijn vrijwel alle tegoeden overgeheveld van de commerciële banken naar het Ministerie van Financiën ('s Rijks schatkist) en worden de commerciële banken nagenoeg alleen gebruikt voor het betalingsverkeer. Doordat de banksaldi van zowel de rekening couranten als de spaarrekeningen fluctueerden tijdens de verslagperiode, kan de gemiddelde rentestand slechts worden benaderd; de opgenomen renten in de kolom "rente t/m 31-12-2015" zijn de daadwerkelijke renteopbrengsten in de verslagperiode. Door de verdere daling van de rente in het kalenderjaar is de over die periode over de rekening courant faciliteit bij het Ministerie van Financiën ontvangen rente nagenoeg nihil. De rentevergoedingen op de deposito gelden zitten ultimo 2015 allen op een rente  $\leq 0,2\%$  op jaarbasis. De toename van de depositogelden is grotendeels toe te schrijven aan de per 31 maart 2015 ontvangen laatste tranche (€ 10M) van de lening van het Ministerie van Financiën.

De uitstaande gelden bij "U/G dochters Zuyd" betreft een onderhandse lening van € 2.741K. De onderhandse lening is uitgebreid met M €0,941 vanwege verhoogde bouwkosten en extra aanloopkosten betreffende de exploitatiefase. Deze lening was oorspronkelijk afgesloten als voorfinanciering op de door De Wijk Van Morgen B.V. te realiseren gebouwen. De realisatiefase van de gebouwen is afgerond.

Tabel 7.5 Samenvatting geldmiddelen per 31 december 2015

| bedragen x € 1000            | Waarde ontwikkeling                      |   |                     |
|------------------------------|--|---|---------------------|
|                              | Waarde<br>31-12-2013                     | Waarde<br>31-12-2014                    | Mutatie<br>waarde   |
| bankrekeningen/deposito's    | 39,611                                   | 42,118                                  | 2,507               |
| kasgelden                    | 18                                       | 22                                      | 4                   |
| <i>totaal</i>                | 39,629                                   | 42,140                                  | 2,511               |
| bedragen x € 1.000           | resultaat ontwikkeling                   |   |                     |
|                              | Realisatie<br>1-1-2015 tot<br>31-12-2015 | begroting<br>1-1-2015 tot<br>31-12-2015 | t.o.v.<br>begroting |
| bankrekeningen / deposito's  | 126                                      | 76                                      | 50                  |
| <b>Totaal renteopbrengst</b> | <b>126</b>                               | <b>76</b>                               | <b>50</b>           |
| <i>Totaal</i>                | 126                                      | 76                                      | 50                  |

De waarde van de geldmiddelen is in 2015 licht gestegen. De resultaatontwikkeling in de verslagperiode, zijnde de renteopbrengsten van de bankrekeningen en deposito's ligt hoger dan de (te laag) begrootte opbrengsten in dezelfde periode.

Tabel 7.6      Overzicht langlopende leningen per 31 december 2015 7.5 Bezoldigingen

| <b>Lening:</b>   | <b>Hoofdsom<br/>per 01.01.2015</b> | <b>Betaalde rente<br/>tot 01.01.2016</b> | <b>Begrote rente<br/>tot 01.01.2016</b> | <b>Hoofdsom<br/>per 31.12.2015</b> |
|--|------------------------------------|--|---|------------------------------------|
| bedragen x € 1.000   |                                    |  |   |                                    |
| Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)   | 30,000                             | 1,548                                    | 1,544                                   | 40,000                             |
| <b>Overige</b>   |                                    |  |   |                                    |
| Bijdrage gemeente Hrln parking Eyckholt<br>Oorspronkelijk bedrag: 280.000,-, | 28                                 |  |   | 0                                  |
| <b>Totaal langlopende leningen</b>   | <b>30,028</b>                      | <b>1,548</b>                             | <b>1,544</b>                            | <b>40,000</b>                      |

Ingaande april 2011 is Zuyd Hogeschool overgegaan op Schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Hier is toen een financiering afgesloten van M €40. In maart 2015 is het restant ad M €10 ontvangen. Aflossingen vinden voor het eerst plaats vanaf 31 maart 2016 en bedragen per kwartaal M €0,5. Deze lening is uitsluitend aangegaan ter financiering van onroerend goed. Het rentepercentage van de lening is 4,14%. De looptijd van de lening is tot 31 december 2035.

De bijdrage van de gemeente Heerlen betreffende de parking Eyckholt wordt in 10 kalenderjaren ten gunste van het resultaat gebracht. Gezien de looptijd wordt deze bijdrage opgenomen als lang vreemd vermogen en niet als transitorische post. Ultimo 2015 is deze bijdrage volledig ten gunste van het resultaat gebracht.



## 7.4 Bezoldigingen

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 2015 voor stichting Zuyd Hogeschool is €178.000. 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 2015 10% respectievelijk 15% van het voor Stichting Zuyd Hogeschool geldende bezoldigingsmaximum. In 2014 was de norm 5% respectievelijk 7,5%.

Tabel 7.8 Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking

| Bedragen x €1  | Voorzitter CvB<br>C.M.A.<br>van Rosmalen | voormalig<br>Lid CvB<br>R.B. Vetkamp | Lid CvB<br>C.H.E.<br>Kwakman | Lid CvB<br>O.B. van<br>Nugteren |
|--|--|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Duur dienstverband in 2015                                     | 1/1 - 31/12                              | n.v.t.                               | 1/1 - 31/12                  | 1/1 - 31/12                     |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0                                      | n.v.t.                               | 1,0                          | 1,0                             |
| <b>Bezoldiging</b>   |  |                                      |                              |                                 |
| Beloning   | 157.939                                  | n.v.t.                               | 144.960                      | 134.162                         |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -  | -                                    | -                            | -                               |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 16.541                                   | n.v.t.                               | 15.533                       | 15.875                          |
| Totaal bezoldiging 2015  | 174.480                                  | n.v.t.                               | 160.494                      | 150.037                         |
| Toepasselijk WNT-maximum bezoldiging                           | 178.000                                  | n.v.t.                               | 178.000                      | 178.000                         |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.                                   | n.v.t.                               | n.v.t.                       | n.v.t.                          |
| <b>Uitkering in 2015 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.                       | n.v.t.                          |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.                                   | n.v.t.                               | n.v.t.                       | n.v.t.                          |
| <b>Gegevens 2014</b>   |  |                                      |                              |                                 |
| Functie(s) in 2014   | Voorzitter CvB                           | Lid CvB                              | Lid CvB                      | Lid CvB                         |
| Duur dienstverband in 2014                                     | 1/1 - 31/12                              | 1/1 - 31/8                           | 1/1 - 31/12                  | 1/12 - 31/12                    |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0                                      | 1,0                                  | 1,0                          | 1,0                             |
| <b>Bezoldiging</b>   |  |                                      |                              |                                 |
| Beloning   | 166.760                                  | 102.307                              | 132.568                      | 10.740                          |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -  | -                                    | -                            | -                               |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 26.834                                   | 15.402                               | 20.764                       | 1.930                           |
| <b>Totaal bezoldiging 2014</b>                                 | <b>193.594</b>                           | <b>117.709</b>                       | <b>153.332</b>               | <b>12.670</b>                   |



Tabel 7.9 Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen  
- zonder dienstbetrekking

| Bedragen in €   | Mols GPMF  | Depondt-<br>Olivers MLH | Cörvers<br>JGF | Janssen<br>GMH      | Peeters<br>GJHCM | Radix<br>LRM | Smeets<br>BLJ |
|---|------------|-------------------------|----------------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
| <b>Gegevens 2015</b>                                      |            |                         |                |                     |                  |              |               |
| functie(s)  | voorzitter | -                       | lid            | vice-<br>voorzitter | lid              | lid          | lid           |
| totale bezoldiging 2015                                   | 18.970     | -                       | 12.647         | 12.647              | 5.755            | 12.647       | 12.647        |
| belastbare onkostenvergoeding 2015                        | -          | -                       | -              | -                   | -                | -            | -             |
| beloningen betaalbaar op termijn 2015                     | -          | -                       | -              | -                   | -                | -            | -             |
| toepasselijk WNT maximum 2015                             | 26.700     | -                       | 17.800         | 17.800              | 17.800           | 17.800       | 17.800        |
| duur van het dienstverband in het jaar<br>(in dagen) 2015 | nvt        | -                       | nvt            | nvt                 | nvt              | nvt          | nvt           |
| omvang van het dienstverband<br>in het jaar (fte) 2015    | nvt        | -                       | nvt            | nvt                 | nvt              | nvt          | nvt           |
| <b>Gegevens 2014</b>                                      |            |                         |                |                     |                  |              |               |
| functie(s)  | voorzitter | vice-<br>voorzitter     | lid            | lid                 | lid              | lid          | lid           |
| totale bezoldiging 2014                                   | 13.643     | 9.096                   | 9.199          | 9.096               | 8.277            | 9.096        | 9.096         |
| belastbare onkostenvergoeding 2014                        | -          | -                       | -              | -                   | -                | -            | -             |
| beloningen betaalbaar op termijn 2014                     | -          | -                       | -              | -                   | -                | -            | -             |
| toepasselijk WNT maximum 2014                             | 14.993     | 9.995                   | 9.995          | 9.995               | 9.995            | 9.995        | 9.995         |
| duur van het dienstverband in het jaar<br>(in dagen) 2014 | nvt        | nvt                     | nvt            | nvt                 | nvt              | nvt          | nvt           |
| omvang van het dienstverband<br>in het jaar (fte) 2014    | nvt        | nvt                     | nvt            | nvt                 | nvt              | nvt          | nvt           |

#### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de vermelde topfunctionarissen, zijn er geen functionarissen die in 2015 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 2015 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Tabel 7.10 Declaraties CvB

| Declaraties CvB        | Collegelid<br>K. Kwakman | Collegelid<br>K. van Rosmalen | Collegelid<br>O. van Nugteren |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Representatiekosten    | -                        | 636                           | -                             |
| Reis en verblijfkosten | 363                      | 2.397                         | 1.256                         |
| Overige kosten         | 290                      | 609                           | 530                           |
| Eindtotaal             | 653                      | 3.641                         | 1.786                         |

## 7.5 Continuïteitsparagraaf

Zuyd is bezig met een strategische heroverweging. Deze projectie is gebaseerd op bestaand beleid.

**Tabel 7.11 Kengetallen**

| Kengetal  | Verslagjaar  | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Personele bezetting*</b>                       |              |              |              |              |              |
| - Management/ Directie en ondersteunend personeel | 485          | 484          | 478          | 469          | 464          |
| - Onderwijzend en wetenschappelijk personeel      | 901          | 901          | 887          | 849          | 827          |
|   | <b>1.386</b> | <b>1.385</b> | <b>1.365</b> | <b>1.318</b> | <b>1.292</b> |

\* (in FTE, stand per 1 januari)

### 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 drie jaren zo blijft.

### Studenten/deelnemersaantallen

Het studentenaantal 2015 is op basis van de telling per 1 oktober van dat jaar voor de totale populatie 14.071. Het aandeel bekostigde studenten hierbinnen is 13.831. Op basis van deze aantallen wordt geprognoseerd waarbij opvalt dat er tot en met 2018 een daling van het aantal bekostigde studenten van 8,3% zal plaatsvinden. De vorige prognose kwam op een kleinere daling uit. Hier speelde onder meer het boeggolfeffect vanwege de invoering van het leenstelsel een rol. De invoering leidde tot een positieve afwijking van de instroomtrend die nu weer verdwijnt. De laatste prognose voor 2018 is dus substantieel lager dan in eerdere prognose.

**Tabel 7.12 Studentenprognose**

| <b>Prognose 2014</b>      | <b>15/16</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      | 13944        | 13812        | 13732        | 13634        | 13493        | 13281        | 13134        |
| Bekostigde inschrijvingen | 11258        | 11222        | 11174        | 11146        | 11010        | 10794        | 10670        |
| Aantal studenten          | 14150        | 14018        | 13938        | 13840        | 13699        | 13487        | 13340        |
| <b>Prognose 2015</b>      |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>Bekostigingsstatus</b> |              |              |              |              |              |              |              |
| Bekostigde studenten      | 13831        | 13428        | 13024        | 12676        | 12341        | 12130        | 11995        |
| Bekostigde inschrijvingen | 10899        | 10760        | 10411        | 10154        | 9942         | 9773         | 9689         |
| Aantal studenten          | 14071        | 13654        | 13250        | 12902        | 12567        | 12356        | 12221        |

Tabel 7.13: Balans

| <b>Activa</b>               | <b>Verslagjaar</b> | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
|-----------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (x M€)                      |                    |              |              |              |              |
| <b>Vaste activa</b>         |                    |              |              |              |              |
| Materiele vaste activa      | 92,4               | 87,7         | 87,6         | 90,0         | 92,5         |
| Financiële vaste activa     | 0,0                | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Totaal vaste activa         | 92,4               | 87,7         | 87,6         | 90,0         | 92,5         |
| Vlottende activa            | 54,7               | 50,2         | 43,9         | 38,3         | 33,8         |
| Totaal activa               | 147,0              | 137,9        | 131,5        | 128,3        | 126,3        |
| <b>Passiva</b>              | <b>Verslagjaar</b> | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
| <b>Eigen vermogen</b>       |                    |              |              |              |              |
| Algemene reserve            | 32,5               | 27,4         | 24,3         | 23,7         | 23,8         |
| Bestemmingsreserve publiek  | 25,6               | 24,7         | 24,7         | 24,7         | 24,7         |
| Bestemmingsreserve privaat  | -0,7               | 1,9          | 1,8          | 1,7          | 1,6          |
| Totaal Eigen vermogen       | 57,4               | 54,0         | 50,8         | 50,1         | 50,1         |
| <b>Voorzieningen</b>        | 6,1                | 3,6          | 3,0          | 2,6          | 2,5          |
| <b>Langlopende schulden</b> | 38,0               | 36,0         | 34,0         | 32,0         | 30,0         |
| <b>Kortlopende schulden</b> | 45,5               | 44,2         | 43,7         | 43,6         | 43,6         |
| <b>Totaal passiva</b>       | <b>147,0</b>       | <b>137,9</b> | <b>131,5</b> | <b>128,3</b> | <b>126,3</b> |

### Financieringsstructuur

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van de gebouwen. In het komende jaar zal in Sittard de nieuwbouw "Ligne" in gebruik worden genomen. In 2018 en 2019 zullen er naar verwachting investeringen bij de faculteit van de Kunsten in Maastricht plaatsvinden. Het streven is om de materiële vaste activa voor een groot deel uit het eigen vermogen te blijven financieren. Hierbij hanteren wij de norm dat circa 50% van de MVA gefinancierd wordt met eigen vermogen. Voor de reguliere activiteiten van Zuyd is de liquiditeit en het weerstandsvermogen op voldoende niveau.

### Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

Aan de algemene reserve wordt in de komende jaren steeds het verwachte resultaat toegevoegd. De bestemmingsreserve publiek betreft voornamelijk een reservering voor de nieuwbouw in Sittard (Ligne) van M €25,6.

Tot slot is de negatieve bestemmingsreserve privaat voor de komende jaren gelijk gehouden, 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 het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (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. In 2015-2016 bedroeg dit bedrag voor Zuyd M €1,5. Dit bedrag zal in het studiejaar 2016-2017 oplopen naar vier miljoen euro.

### Terugloop voorzieningen

Bij de voorziening WS is alleen de instroom van kalenderjaar 2015 meegenomen voor de komende vijf jaren. 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.

Tabel 7.14 Staat/ Raming van Baten en Lasten

| <b>Baten</b><br>(x M€)                     | <b>Verslagjaar</b> | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
|--|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rijksbijdrage                              | 114,0              | 111,8        | 111,1        | 109,6        | 107,3        |
| Overige overheidsbijdragen<br>en subsidies | 0,2                | 1,0          | 0,4          | 0,2          | 0,2          |
| Collegegelden                              | 26,7               | 27,2         | 27,1         | 27,0         | 26,6         |
| Overige baten                              | 15,3               | 16,7         | 21,0         | 22,0         | 21,7         |
| <b>Totaal Baten</b>                        | <b>156,2</b>       | <b>156,7</b> | <b>159,5</b> | <b>158,8</b> | <b>155,8</b> |
| <b>Lasten</b>                              | <b>Verslagjaar</b> | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
| Personeelslasten                           | 120,1              | 124,6        | 126,0        | 125,0        | 122,1        |
| Afschrijvingen                             | 5,4                | 1,7          | 1,7          | 1,5          | 1,3          |
| Huisvestingen                              | 8,6                | 12,5         | 12,5         | 11,6         | 11,6         |
| Overige lasten                             | 19,8               | 19,6         | 20,9         | 20,0         | 19,3         |
| <b>Totaal lasten</b>                       | <b>153,9</b>       | <b>158,4</b> | <b>161,1</b> | <b>158,1</b> | <b>154,4</b> |
| <b>Saldo van baten en lasten</b>           | <b>2,3</b>         | <b>-1,7</b>  | <b>-1,6</b>  | <b>0,8</b>   | <b>1,4</b>   |
| Saldo financiële bedrijfsvoering           | -1,5               | -1,6         | -1,6         | -1,5         | -1,4         |
| Saldo buitengewone baten en lasten         | -                  | -            | -            | -            | -            |
| <b>Totaal resultaat</b>                    | <b>0,8</b>         | <b>-3,4</b>  | <b>-3,2</b>  | <b>-0,7</b>  | <b>0,0</b>   |

### Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

In 2013 is het nationaal onderwijs akkoord 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 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

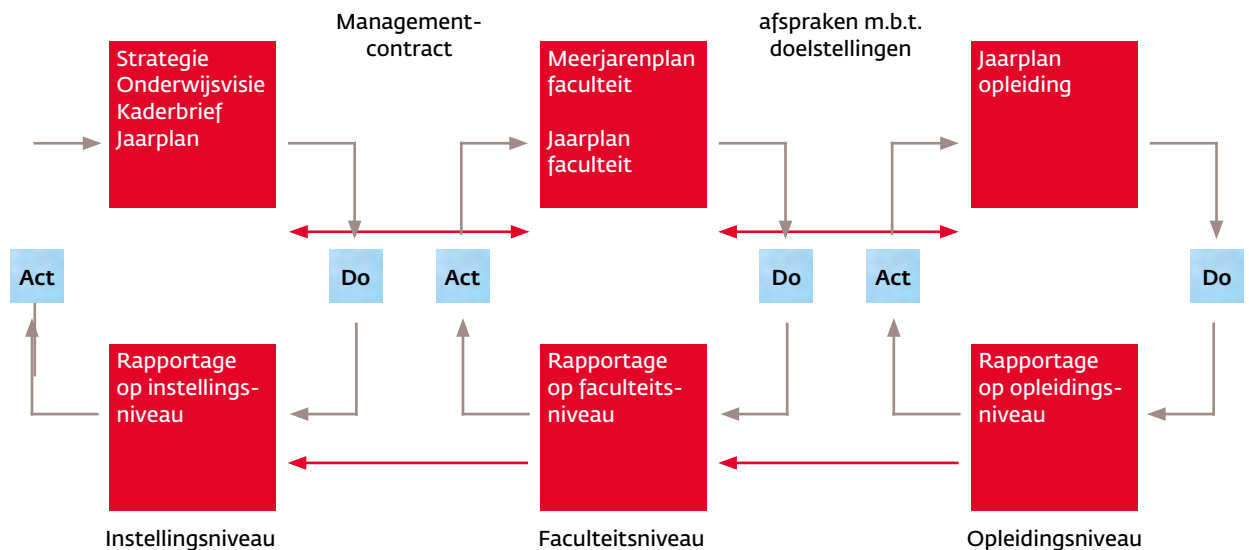
De afschrijving op gebouwen (zie huisvestingslasten) stijgt door ingebruikname van de nieuwbouw Sittard. In de raming worden onder afschrijvingen bovendien enkel de afschrijvingen voor inventaris meegenomen. De afschrijving voor gebouwen is gepresenteerd onder huisvestingslasten.

In de jaren 2015 t/m 2017 zijn extra lasten voor nog te starten projecten nog niet verwerkt. Hiervoor is gekozen aangezien de hoogte van deze kosten nog niet bekend is.

### 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 prestatiebesturing en risicobeheersing. Bij prestatiebesturing staat de PDCA centraal en wordt de risicobeheersing vervolgens geïntegreerd.

Figuur 7.1 PDCA-Cyclus



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 managementrapporten en besproken tijdens reviewgesprekken.

In het House of Control zijn de belangrijkste risico's geïdentificeerd.

Tabel 7.15 Risico's en beheersmaatregelen

| Risico   | Risico-houding | Beheersmaatregelen  |
|--|----------------|---|
| Kwaliteitsborging moet sneller worden gerealiseerd;              | Reduceren      | Besturings Opgave<br>Onderwijsvisie Zuyd ontwikkeld en vastgesteld<br>de teamleiders zijn in positie gebracht;  |
| Impuls voor resultaat-gerichte en 'in control' sturing gewenst;  | Reduceren      |   |
| Versnippering in de organisatie,                                 | Reduceren      |   |
| Krimp  | Reduceren      | Leven Lang Leren (Zuyd Professional)  |
| Omgang met social media moet beter;                              | Reduceren      | Sociale Media-waarschuwingssysteem ingesteld  |
| Tolerantie voor non-compliance te hoog                           | Reduceren      | Commissie Compliance ingericht en geëquipeerd;  |
| Business Continuity Plan (weinig bekend)                         | Reduceren      | Business Continuityplan is nadrukkelijk intern gecommuniceerd   |
| Strategische speerpunten (onvoldoende belegd in de organisatie); | Reduceren      | De beschrijving van de strategische speerpunten en de onderwijsvisie is besproken met alle geledingen van zuyd en met bedrijven, overheden, maatschappelijke instellingen in onze (EU) regio. |
| Relatief oud personeelsbestand;                                  | Reduceren      | Strategisch personeelsplanning versterkt.   |
| Beperkte bovenregionale werving;                                 | Reduceren      | PPS-n verder verstrekt  |

Centraal handboek kwaliteitszorg voor Zuyd ontwikkeld en vastgesteld;

de MOER van Zuyd generationaliseerd;

toetsingskader pps ontwikkeld en vastgesteld

Aanzet tot integraal normenkader gerealiseerd

Die gesprekken zijn niet door (wel met) het CvB gevoerd maar door een gemengd team van studenten, docenten, lectoren, directeuren en teamleiders.

PP ontwikkeld en vastgesteld







## Bijlage 1

### Personalia en portefeuilleverdeling College van Bestuur - ultimo 2015

#### **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 docentprofessionalisering.</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 Stichting Erfgoed Savelbergklooster</li> <li>– Lid Klachtencommissie Governance MBO</li> <li>– Lid Bestuur Limburg Economic Development LED</li> <li>– Lid Stuurgroep Smart Services Hub SSH</li> <li>– Lid Strategiegroep Kennis-As Limburg</li> </ul> |

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

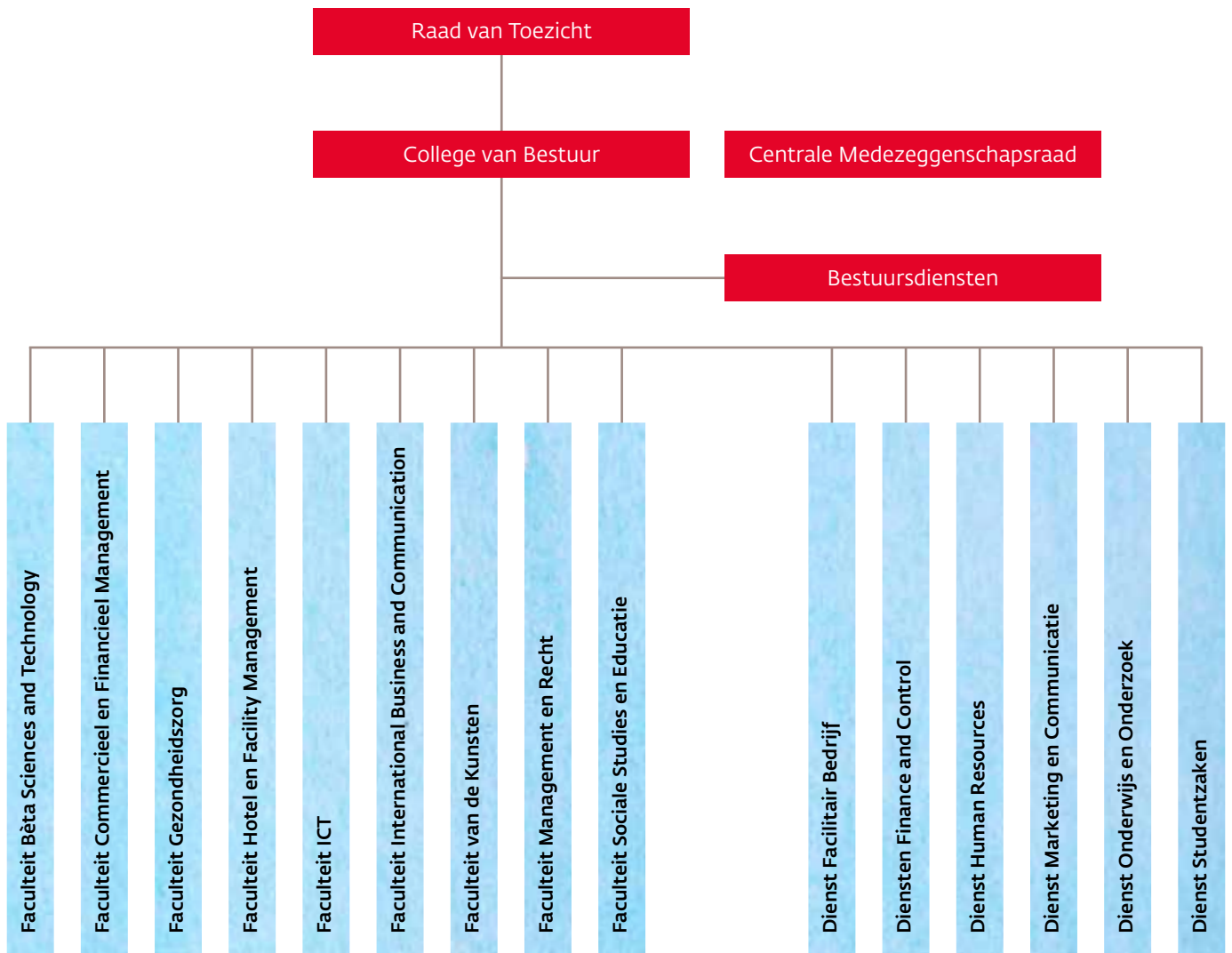
|               |  |
|---------------|--|
| Portefeuille  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verantwoordelijk voor onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg en de dienst Studentzaken. Bijzondere aandacht voor de lectoraten en de faculteiten Sociale Studies en Educatie en Gezondheidszorg.</li> </ul>   |
| 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> </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 2015



## Bijlage 3

### Samenstelling Raad van Toezicht - ultimo 2015

#### 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 2016   |
| Herbenoembaar           | ja   |
| 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>  |

#### Guy Peeters

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Naam                    | De heer drs. G.J.H.C.M. Peeters (1954)   |
| Nationaliteit           | Nederlandse  |
| Functie                 | voormalig voorzitter Raad van Bestuur Maastricht UMC+ , Maastricht   |
| Nevenfuncties           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>- Lid Supervisory Board Center for Translational Molecular Medicine</li> <li>- Voorzitter Raad van Commissarissen Ease Travel Clinic &amp; Health Support</li> <li>- Voorzitter Raad van Commissarissen CIRO Horn</li> <li>- Voorzitter NFU</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen BioMedbooster</li> <li>- Voorzitter Raad van Commissarissen MUMC Holding</li> <li>- Lid Dagelijks Bestuur Stichting Regiobranding Zuid-Limburg</li> <li>- Lid Algemeen Bestuur Stichting Regiobranding Zuid-Limburg</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen BasicPharma Holding</li> </ul> |
| Eerste benoeming        | 22 januari 2008  |
| Lopende termijn         | 31 december 2015   |
| Herbenoembaar           | Neen   |
| Lidmaatschap commissies | Neen   |
| Aandachtsfaculteit(en)  | Nvt  |

### Loek Radix

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Naam                    | De heer drs. L. Radix (1956)  |
| Nationaliteit           | Nederlandse   |
| Functie                 | Economic Consultant Radix Ad Visum  |
| Nevenfuncties           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Atrium Medisch Centrum</li> <li>- Voorzitter gecombineerde beleggingscommissie Algemeen Mijnwerkersfonds en Beambtenfonds voor het Mijnbedrijf</li> <li>- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Mercurius Beleggingsmaatschappij</li> <li>- Penningmeester Fonds voor Sociale Instellingen</li> </ul> |
| Eerste benoeming        | 22 januari 2008   |
| Lopende termijn         | 31 december 2015  |
| Herbenoembaar           | Neen  |
| Lidmaatschap commissies | Auditcommissie  |
| Aandachtsfaculteit(en)  | Nvt   |

### 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> <li>- Bestuurslid Stichting Regiobranding Zuid-Limburg</li> </ul> |
| Eerste benoeming        | 9 juni 2009   |
| Lopende termijn         | 31 december 2016  |
| Herbenoembaar           | Neen  |
| Lidmaatschap commissies | Remuneratiecommissie  |
| 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 commissies | 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>  |

### Vacature (ingevuld per 1-1-2016)

## Bijlage 4

### Samenstelling Centrale Medezeggenschapsraad – ultimo 2015

#### 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 Karin Oudelaar - Majkowski

#### Geleding studenten

De heer Kevin Vergoossen (vice-voorzitter)  
 Mevrouw Youandi Bruil  
 De heer Mickèl Magnus  
 De heer Dominique Busch  
 Mevrouw Rachelle van der Zwan  
 De heer Thomas Bartels  
 De heer Thijs Braks  
 De heer Jens Somers  
 Mevrouw Eva van Ratingen

## Bijlage 5

### Notitie Helderheid in Bekostiging

#### Inleiding

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 adviseerende 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 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.

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

De Kamer Onderwijs 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

**a. bekostiging buitenlandse studenten**

- 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 Engeland (ARU in Cambridge) of Frankrijk (Kedge in Marseille). De studenten van de partnerinstellingen worden bij Zuyd als niet-bekostigd ingeschreven.
- De faculteit Gezondheidszorg (opleiding Logopedie) kent een bi-diplomeringstraject met de Arteveldhogeschool in Gent.
- De kwaliteit van de programma's is gewaarborgd via overeenkomsten, curriculumvergelijking en accreditatiestelsel.

**b. uitbesteding**

- 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, waaronder kwaliteit als ook over kostenvergoeding zijn contractueel vastgelegd. Voorts studeren derdejaars studenten van de opleiding Oriëntaalse Talen en Communicatie in Japan. Afspraken hierover zijn contractueel vastgelegd.
- 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".

**c. investeren publieke middelen in private activiteiten**

- 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.
- 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.

- 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 leerwerk omgeving ingericht waar studenten en kenniswerkers van Zuyd samen leren en werken aan voor de regionale economische ontwikkeling relevante kennisthema's.
- Als derde initiatief is een Centre of Expertise NEBER- BIHTS 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.
- 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.
- 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.
- 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 vanwege de ontwikkeling en voorbereiding van drie nieuwe opleidingen. Bij EIZT is sprake van inzet van publieke middelen.
- 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.
- Bij de faculteit Management en Recht is per september 2014 een leerwerk omgeving 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 publieke middelen ingezet.
- 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.
- 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.

#### **d. 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.

#### **e. 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.

#### **f. 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.

#### **g. 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).

#### **h. 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.

Het voornemen van de kunstopleidingen om een nieuwe opleiding I-Arts (Interdisciplinary Arts) te starten is voorafgegaan door een pilot. Studenten volgen een geïntegreerd programma dat door de gezamenlijke kunstopleidingen wordt aangeboden onder een bestaande CROHO-registratie. De doelmatigheidstoets is inmiddels in januari 2015 succesvol doorstaan. In het voorjaar van 2015 is een accreditatieaanvraag ingediend, welke aanvraag in december 2015 door de NVAO positief geëvalueerd is. Vanaf januari 2016 worden studenten in de geaccrediteerde en CROHO geregistreerde opleiding I-Arts ingeschreven.

## Bijlage 6

### Branchecode goed bestuur hogescholen

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

**Tabel B6.1      Ontwikkelingen Branchecode goed bestuur hogescholen**

| <b>Code</b> | <b>Uitleg</b>   |
|-------------|---|
| 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 als op onze website gepubliceerd. 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.  |
| V.2.2       | Wij rapporteren inzake onze strategische samenwerking en horizontale dialoog in het verslag van het College van bestuur alsmede in het verslag van de Raad van Toezicht.  |

## Bijlage 7

## Definities, methoden en databronnen prestatieafspraken

| Indicator   | Definitie   | Meetmethodiek  | Bron                                       | Cohort/<br>meetmoment<br>realisatie                                    |
|---|---|--|--|--|
| Indicator<br>Uitval propedeuse<br>eerste jaar (uit de<br>instelling)                          | Het aandeel van het totaal aantal<br>voltijd bachelorstudenten (eerstejaars<br>HO) dat na één jaar niet meer bij Zuyd<br>staat ingeschreven.  | Vaststelling conform<br>DUO-informatie.  | 1CijferHO<br>(DUO)                         | Cohort 2014,<br>meetmoment is 1<br>oktober 2015                        |
| Switch in eerste jaar<br>binnen Zuyd  | Het aandeel van het totaal aantal<br>voltijds bachelorstudenten (eerstejaars<br>HO) dat na één jaar studie staat<br>ingeschreven bij een andere studie bij<br>Zuyd.   | Vaststelling conform<br>DUO-informatie.  | 1CijferHO<br>(DUO)                         | Cohort 2014,<br>meetmoment is 1<br>oktober 2015                        |
| Rendement<br>bacheloropleidingen  | Het aandeel van de voltijd bachelor-<br>studenten, die zich na het eerste<br>studiejaar opnieuw bij de instelling<br>inschrijven (herinschrijvers), dat in de<br>nominale studietijd + één jaar (C + 1) bij<br>Zuyd het bachelordiploma behaalt | Vaststelling conform<br>DUO-informatie.  | 1CijferHO<br>(DUO)                         | Cohort 2010,<br>meetmoment is 1<br>oktober 2015                        |
| Student oordeel over<br>de opleiding in het<br>algemeen (NSE)                                 | Het resultaat van vraag uit de NSE:<br>'Geef aan hoe tevreden je bent over je<br>studie in het algemeen' voor de<br>studenten uit het voltijdse onderwijs.  | Gemiddelde van beoor-<br>delingen van alle voltijd-<br>studenten voor Zuyd.  | NSE: data-<br>matrix<br>Intomart GFK)      | Meetmoment is<br>1 mei 2015  |
| Aantal bachelor-<br>opleidingen met<br>minder dan 504<br>klokuren contact in<br>de propedeuse | Het aantal van de voltijd bachelor-<br>opleidingen met minder dan 504<br>geprogrammeerde contacturen<br>(klokuren) in het eerste jaar van de<br>propedeuse.   | Dienst O&O toetst of de OER<br>niet afwijkt van de definitie<br>uit de prestatieafspraken en<br>legt de beoordeling vast in<br>een beoordelingsformulier.  | OER's van de<br>individuele<br>opleidingen | Meetmoment is 1<br>juni 2015, betreft<br>OER's studiejaar<br>2015-2016 |
| Opleidingsniveau<br>personeel % masters   | % van het personeel van Zuyd<br>hogeschool dat master/universitair is<br>geschoold per faculteit of Zuyd niveau.  | Dienst HR telt % Ma en %PhD<br>op basis van personen (niet<br>FTE) in de onderwijzende<br>personeelsformatie vanaf<br>schaal 10 in personeelsadmi-<br>nistratie ADP. Beheersperso-<br>neel wordt buiten beschou-<br>wing gelaten. Personen met<br>PhD worden ook bij %Ma<br>meegeteld. | Personeels-<br>administratie<br>ADP        | Meetmoment is<br>1 januari 2016  |



## Vervolg

| Indicator                           | Definitie  | Meetmethodiek   | Bron                           | Cohort/<br>meetmoment<br>realisatie |
|-------------------------------------|--|---|--------------------------------|-------------------------------------|
| Opleidingsniveau<br>personeel % Phd | % van het personeel van Zuyd hogeschool dat is gepromoveerd per faculteit of op Zuyd niveau. | Dienst HR telt % Ma en %PhD op basis van personen (niet FTE) in de onderwijzende personeelsformatie vanaf schaal 10 in personeelsadministratie ADP. Beheerspersoneel wordt buiten beschouwing gelaten. Personen met PhD worden ook bij %Ma meegeteld. | Personeelsadministratie<br>ADP | Meetmoment is<br>1 januari 2016     |
| Verhouding OP/OOP<br>in fte's       | Aandeel OP en OOP formatie ten opzichte van totaal in FTE bij Zuyd.                          | Dienst HR telt OP/OOP ratio op basis van functiebenaming uit het functiehuis en in FTE.   | Personeelsadministratie<br>ADP | Meetmoment is<br>1 januari 2016     |

## Bijlage 8

### Onderwijsportfolio – ultimo 2015

| Faculteit / opleiding                       | Onderwijssoort | Opmerkingen   |
|---|----------------|---|
| <b>Beta Sciences en Techniek</b>            |                |   |
| Engineering                                 | Ba             | De opleidingen Electrotechniek, Technische Bedrijfskunde en Werktuigbouwkunde worden tot 2019 uitgefaseerd. |
| Applied Sciences                            | Ba             |   |
| Built Environment                           | Ba             |   |
| <b>Commercieel en Financieel management</b> |                |   |
| Commercieel Management                      | Ba en Ad       |   |
| Accountancy                                 | Ba             |   |
| Bedrijfseconomie                            | Ba             |   |
| <b>Gezondheidszorg</b>                      |                |   |
| Fysiotherapie                               | Ba             |   |
| Creatieve therapie                          | Ba             |   |
| Verpleegkunde                               | Ba             |   |
| Ergotherapie                                | Ba             |   |
| Logopedie                                   | Ba             |   |
| Mens en Techniek                            | Ba             | Voorheen Biometrie  |
| Verloskunde                                 | Ba             |   |
| Advanced Nursing Practice                   | Ma             |   |
| Master of Arts Therapies                    | Ma             |   |
| Care & Technology                           | Ma             |   |
| Innovation in Complex care                  | Ma             |   |



| Faculteit / opleiding                           | Onderwijssoort | Opmerkingen   |
|---|----------------|---------------|
| <b>Hotel en Facility Management</b>             |                |               |
| Hogere Hotelschool                              | Ba             |               |
| Facility Management                             | Ba             |               |
| Facility and Real Estate management             | Ma             |               |
| <b>ICT</b>                                      |                |               |
| HBO-ICT   | Ba             |               |
| <b>International Business and Communication</b> |                |               |
| European Studies                                | Ba             |               |
| International Business                          | Ba             |               |
| Oriëntaalse Talen en Communicatie               | Ba             |               |
| Vertaalacademie                                 | Ba             |               |
| <b>Kunsten</b>                                  |                |               |
| Docent Beeldende Kunst                          | Ba             |               |
| Docent Muziek                                   | Ba             |               |
| Docent Theater                                  | Ba             |               |
| Autonome Beeldende Kunst                        | Ba             |               |
| Muziek  | Ba             |               |
| Theater   | Ba             |               |
| Vormgeving                                      | Ba             |               |
| Communication and<br>Multimedia Design          | Ba             |               |
| Architectuur                                    | Ma             |               |
| Interieurarchitectuur                           | Ma             |               |
| Muziek  | Ma             |               |
| Scientific Illustration                         | Ma             |               |
| Kunsteducatie                                   | Ma             | i.s.m. Fontys |
| <b>Management en Recht</b>                      |                |               |
| Hogere Juridische Opleiding                     | Ba             |               |
| People and Business management                  | Ba             |               |
| Personal Leadership<br>in innovation and Change | Ma             |               |
| <b>Sociale Studies en Educatie</b>              |                |               |
| Social Work                                     | Ba             |               |
| Opleiding tot leraar Basisonderwijs             | Ba             |               |

## Bijlage 9

### Externe validering examenkwaliteit

Conform de afspraak die in de Algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen eind 2012 is gemaakt participeren alle hogescholen met twee andere hogescholen in ten minste één 'hogeschoolproject' op het terrein van gezamenlijk toetsen. Daarnaast zijn vijf 'landelijk brede' projecten met betrekking tot gezamenlijk toetsen van start gegaan. De opleiding verloskunde van Zuyd is één van de vijf gesubsidieerde projecten en is tevens verder. Van de 15 overige 'hogeschoolpilots' is Zuyd bij de volgende projecten betrokken:

| Opleiding                                 | Samen met hogescholen   | Inhoud  |
|---|---|---|
| Verloskunde                               | AVM, AVAG en VAR  | Landelijke voortgangstoets  |
| Logopedie                                 | HU, HAN, Hanze, Zuyd, HR, Windesheim,   | Gemeenschappelijke beoordeling eindwerkstukken  |
| Verpleegkunde                             | Windesheim Zwolle, Hanzehogeschool Groningen, Zuyd Hogeschool Heerlen, GH Zwolle, CHE Ede, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Avans Breda  | Landelijke toets verpleegkundig rekenen Bachelor Opleidingen Verpleegkunde  |
| Technische bedrijfskunde                  | Zuyd, HAN, Windesheim, HS Rotterdam, NHL, Avans, HvA, Fontys, Inholland, HU, Haagse Hogeschool  | Kennistoets   |
| Biologie en medisch laboratoriumonderzoek | Avans, Saxion, HS Rotterdam, HS Leiden, Zuyd  | Kennistoetsen   |
| Theater                                   | ArtEZ, AhvdK, HKU, Zuyd   | Gemeenschappelijke toetsing eindwerkstukken bachelor  |
| ICT, CE                                   | Avans, Fontys, HZ UAS, Zuyd   | Gezamenlijk afstudeerprotocol   |
| Hotelschool                               | Hotelschool The Hague, Hotel Management School Maastricht, NHTV Academy of Hotel Management (Breda), Saxion Hospitality Business School, Stenden University International Hotel Management. | Onderlinge participatie in examencommissies, moderatie bij scripties, maken en opzetten toetsitems voor voortgangstoets, formats voor beoordeling uitwisselen |

In onderstaand overzicht hebben de contactpersonen van Zuyd een antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?
- Wat zijn de resultaten?
- Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?

De beantwoording op bovengenoemde vragen betreft de stand van zaken per april 2015.

## Faculteit Gezondheidszorg

### Opleiding Verloskunde

#### Pilot: Gezamenlijke voortgangstoetsen

**Deelnemende hogescholen:** Academie Verloskunde Zuyd (AVM penvoerder), Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (AVAG), Verloskunde Academie Rotterdam (VAR)

**Contactpersoon voor Zuyd:** Luc Budé

#### **1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd? In hoofdlijnen is er het volgende gerealiseerd.**

Vanaf september 2012 is de Landelijke Voortgangs Toets (LVGT) voor de gezamenlijke verloskunde opleidingen opgezet. Het eerste jaar (2012 – 2013) is voorbereidend geweest. In dat jaar is er een projectplan geschreven, is er toetsbank- software in gebruik genomen en zijn de eerste toetsvragen geschreven. De software (kosten per jaar €10.000,-) maakt het mogelijk om per opleiding vragen te schrijven en te beoordelen, daarna landelijk te reviewen en ten slotte te exporteren naar een af te nemen toets. Het aantal auteurs dat de vragen schrijft is nu circa 60, inclusief 10 reviewers. Dit proces maakt het mogelijk om kritisch naar elkaars vragen te kijken en deze af te stemmen op een uniform landelijk eindniveau.

#### **2. Wat zijn de resultaten**

In het jaar 2013 – 2014 zijn er volgens planning vier LVGT's afgenomen, alle bestaande uit 200 vragen. De hard copy toetsen worden centraal aangemaakt en per koerier over de locaties verspreid (kosten per toets ca. €1500,-). Het verwerken van de resultaten was extern uitbesteed. De verkregen resultaten bieden de mogelijkheid om niet alleen opleidingen met elkaar te vergelijken, maar ook de verschillende cursusjaren onderling. Evaluatie van het hele proces heeft o.a. geleid tot bijgestelde afspraken over planning, uitbreiding van het aantal auteurs voor de vragen, meer afstemming voor wat betreft normering en het uitbreiden van de taakinzet per opleiding. Dit laatste omdat het aantal voor het realiseren van de toetsen benodigde uren groter was dan aanvankelijk ingeschat.

In het jaar 2014 – 2015 worden er wederom volgens planning vier LVGT's afgenomen. Op dit moment zijn er dus zeven gezamenlijke toetsen afgenomen, de achtste volgt in mei. Het verwerken van de resultaten gebeurt nu in eigen beheer (kosten per jaar ca. €17.500,-). Voor de laatste toets (februari 2015) zijn er ca. 65 vragen uit eerdere toetsen hergebruikt. Het blijkt steeds moeilijker om de toetsen volledig te vullen met nieuwe relevante vragen op het juiste moeilijkheidsniveau (er zitten momenteel ca. 1900 vragen in de toetsbank).

#### **3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?**

Voor komende jaren wordt de gezamenlijke afname van LVGT's zeker voortgezet, data zijn al vooruit gepland t/m 2016 - 2017. Op dit moment wordt er onderzocht of het aantal vragen per toets omlaag gebracht kan worden naar 150 vragen, of dat het aantal toetsen teruggebracht kan worden naar drie per jaar, zonder daarmee de doelen en de kwaliteit van een landelijke toets op eindniveau in gevaar te brengen. Dit i.v.m. de moeilijkheid om vier toetsen per jaar te vullen met 200 vragen. Momenteel wordt er software ontwikkeld om de feedback aan individuele studenten te automatiseren (kosten ca. €3000,-).



## Opleiding logopedie

### Pilot: Gemeenschappelijke beoordeling eindwerkstukken

Deelnemende hogescholen: HU, HAN, Hanze, Zuyd, HR, Windesheim.

Contactpersoon voor Zuyd: Thomas Gunther

#### 1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?

Vanuit SRO-L is in 2013 een landelijke pilot in gang gezet om een standaard te ontwikkelen voor de eindbeoordeling van afstudeerwerkstukken. Het beoogde resultaat van het project is een vaste poule van externe beoordelaars die bij collega-opleidingen, aan de hand van een gemeenschappelijke set van criteria, de toetsing van afstudeerproducten beoordeelt.

#### 2. Wat zijn de resultaten

Juni 2014 is het eindadvies 'Project landelijke toetsing Logopedie' gepresenteerd en is een implementatieplan opgesteld. Het eindadvies is in lijn met het rapport van de Expertgroep Protocol van Vereniging van Hogescholen (januari 2014): 'Beoordelen is mensenwerk'. Het project is medio 2014 afgerond. Elk jaar worden nu van 4 of 5 opleidingen vier onderzoeksverslagen beoordeeld door twee collega-opleidingen. Elke opleiding levert twee peerreviewers die aan het beschreven profiel voldoen. Elke opleiding faciliteert zijn peerreviewer met 16 uur voor beoordelingswerk (inclusief afstemming met collega reviewer en terugkoppeling aan beoordeelde opleiding). Er wordt gewerkt met een set gemeenschappelijke criteria.

De volgende procedure wordt gevolgd: **Stap 1:** elke opleiding levert zoals bij de visitatie ook gebeurt aan haar peerreviewers de totale lijst aan van afstudeerverslagen van het afgelopen studiejaar, met daarbij de titel en het eindcijfer. **Stap 2:** beide peerreviewers kiezen twee werken (in totaal dus 4) en stemmen hun keuze onderling af. **Stap 3:** de te reviewen opleiding levert de gekozen 4 afstudeerverslagen zonder zichtbare beoordeling en namen aan. **Stap 4:** individuele review van de vier afstudeerverslagen. **Stap 5:** gezamenlijke review van de vier afstudeerverslagen door de 2 collega-instellingen en op basis hiervan een rapportage naar de betreffende opleiding. **Stap 6:** een gezamenlijk gesprek over de bevindingen tussen de peer reviewers en vertegenwoordigers van de betreffende opleiding. **Stap 7:** een rapportage van de betreffende opleiding aan relevante interne betrokkenen, met een afschrift aan de beide peers. **Stap 8:** een korte evaluatie richting het SRO-L.

#### 3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?

Tijdspad 2015-2020 De eerste reviews zullen plaatsvinden in september/oktober 2015 (en daarna in 2016, 2017 enz.) met als doel dat tijdens de jaarlijkse BLPN-uitreiking de peerreviewers samen vooraf met elkaar in gesprek kunnen.

Een onderdeel van deze pilot is dat eindwerkstukken vanaf studiejaar 15/16 uitgewisseld worden om de beoordelingen en de beoordelingsprocedure tussen alle opleidingen te benchmarken. Alle opleidingen in NL participeren hierin (incl. NCOI). In 2020 zullen - zoals de conceptplanning van NVAO nu is - alle opleidingen in cluster gevisiteerd worden.

## Opleiding: Verpleegkunde

### Pilot: Landelijke toets verpleegkundig rekenen Bachelor Opleidingen Verpleegkunde

Deelnemende hogescholen: Windesheim Zwolle, Hanzehogeschool Groningen, Zuyd Hogeschool Heerlen, GH Zwolle, CHE Ede, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Avans Breda en de HAN.

Contactpersoon voor Zuyd: Angelique Cappa

#### 1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?

De opleiding Verpleegkunde is betrokken geweest bij de pilot van de landelijke reken-



toets Hbo-v van het LOOV. Er is een gezamenlijke summatieve toets Verpleegkundig Rekenen ontwikkeld door acht Hbo-V opleidingen.

De toetsmatrijs voor de rekentoets is vastgesteld op basis van inventarisatie en ranking van rekenvaardigheden door de expertisegroep. De rekentoets heeft vijf onderdelen die elk een deelgebied van de verpleegkundige rekenvaardigheid meten. De pilot rekentoets bestaat in totaal uit 20 items. Geadviseerd wordt om in de toekomst het aantal rekenstappen vast te leggen als maat voor de complexiteit. Open vragen sluiten beter aan bij de dagelijkse situatie van de beroepspraktijk, nihileren de gokkans en vergroten de toetsbetrouwbaarheid. Keuze opzet rekentoets: 20 items uitvoerbaar in 1 tot 1,5 uur.

## 2. Wat zijn de resultaten

Hetgeen nu bereikt:

1. een gezamenlijke rekentoets met de acht Hbo-V opleidingen (Ede, Zwolle, Windesheim Flevoland, Avans, Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Zuyd en de HAN) is opgesteld
2. nieuwe toetsmatrijs is opgesteld
3. stellen van open vragen i.p.v. gesloten vragen
4. studenten mogen de rekenmachine gebruiken

## 3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?

De verdere uitvoering zoals het uitzetten van de toetsen, het daadwerkelijk toetsen op deze nieuwe manier en de verdere uitwerking is nog in ontwikkeling. De projectleider (H. Aerts) is op dit moment bezig met een centrale toetsbank. Als deze gereed is kan de opleiding verder met het uitzetten van digitaal toetsen en het beleid ontwikkelen rondom toetsing. In 2016 start de Hbo-V met het nieuwe curricula, het streven is dat dit geheel geïntegreerd is in de opleiding.

## Faculteit Bèta

### Opleiding Technische bedrijfskunde

**Pilot: kennistoets**

**Deelnemende hogescholen:** Zuyd, HAN, Windesheim, HS Rotterdam. NHL, Avans, HvA, Fontys, Inholland, HU, Haagse Hogeschool.

**Contactpersoon voor Zuyd:** Hanne Drijkoningen

## 1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?

Voor de opleiding Technische Bedrijfskunde is men op landelijk niveau bezig met het ontwikkelen van een kennistoets Bedrijfseconomie. Vorig schooljaar (2013-2014) is begonnen met het samenstellen van een vragendatabank.

## 2. Wat zijn de resultaten

Het proces is als volgt verlopen:

Er is vastgesteld welke categorieën vragen er zijn waarbij is uitgegaan van de taxonomie van Bloom:

- Kennis (wat is het feit)
- Inzicht (wat wordt er bedoeld met?)
- Toepassing (Bereken)
- Analyse (Verbanden)
- Synthese (Combineren)
- Evalueer (Oordeel & Standpunt)

Op basis van deze indeling is per topic een percentage toegekend per type vraag.

Vervolgens is per topic een weging toegekend. Op basis van deze weging wordt uiteindelijk de verdeling van de vragen in een toets vastgesteld.

De groep heeft contact gezocht met de uitgever Noordhoff (aangezien de boeken die alle scholen gebruiken afkomstig zijn van deze uitgever). Resultaat: er mogen vragen

gebruikt worden voor de databank. Elke school heeft vervolgens vragen verzameld. Resultaat: per boks-onderdeel zijn nu kennisvragen, inzichtvragen en open vragen beschikbaar.

### **3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?**

Een discussiepunt voor een volgend landelijk overleg: hoe moeten de Kennistoetsen voor leerjaar 1,2 en 3 ingericht worden?

Actie voor komende maanden is het verzamelen van leerdoelen per jaar per hogeschool.

## **Opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek**

### **Pilot: gezamenlijke toetsbank**

**Deelnemende hogescholen:** Avans, Saxion, HS Rotterdam, HS Leiden, Zuyd

**Contactpersoon voor Zuyd:** Olivier Segers

### **1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?**

Met de betrokken hogescholen is men in december 2012 binnen dit project met een aantal kernpunten van start gegaan:

- Het opzetten van een landelijke database met toetsvragen (toetsbank) voor de opleiding BML. Deze database zou als basis de 'Knowledge' onderwerpen bevatten zoals deze zijn aangegeven in de profielbeschrijving DAS.
- Een digitale omgeving waarop deze toetsbank opgezet kan worden en bereikbaar kan zijn voor alle betrokken partners.
- Andere hogescholen informeren over de DAS toetsbank om het netwerk alsook de toetsbank op termijn uit te breiden.
- Pilot-projecten draaien binnen de betrokken hogescholen
- Een toetsbank en de beheerstaken rondom de toetsbank duidelijk vormgeven

### **2. Wat zijn de resultaten**

Er is een landelijke toetsbank opgezet gebaseerd op 5 'Knowledge' onderwerpen uit de BoK BML. Deze onderwerpen betreffen Microbiologie, Moleculaire Biologie, Celbiologie, Immunologie en Anatomie/Fysiologie. Voor al deze onderwerpen hebben alle betrokken hogeschool in de loop van het project (in meer of mindere mate) gesloten vragen aangeleverd. Open vragen zijn nog niet meegenomen omdat hier nog restricties aan zijn verbonden m.b.t. de digitale omgeving. Dit heeft tot op heden geleid tot een database van ongeveer 1700 gesloten vragen (meerkeuzevraag met 4 antwoordmogelijkheden). Er is een werkbare digitale omgeving opgezet van waaruit de hogescholen vragen kunnen aanleveren/toetsen kunnen opstellen. Voor de werking van deze digitale omgeving zijn duidelijke instructies opgesteld. Het beheer van deze digitale omgeving ligt bij de DAS. Specifieke personen binnen de verschillende hogescholen hebben tevens beheerstaken gekregen om als verantwoordelijke binnen hun hogeschool op te treden. De discussie omtrent veiligheid van de digitale leeromgeving blijft voorlopig bestaan. Daarom dat de database voorlopig niet wijd verspreid wordt binnen de hogescholen. De bekendheid van het project is tot op heden tweemaal in de verf gezet tijdens de DAS conferentie. Dit heeft er toe geleid dat twee extra hogescholen zijn aangeschoven binnen het project (Stenden en HAN). De verwachting is dat het aantal toetsvragen alsook het aantal betrokken hogescholen nog zal stijgen.

### **3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?**

De komende maanden zal de DAS toetsbank actief binnen de betrokken hogescholen worden ingezet. Specifiek voor Zuyd zal er binnen twee cursussen/vakken aan de betreffende examinator worden gevraagd om gebruik te maken van de toetsbank en hier dan vervolgens feedback op te geven (kwaliteit vragen? Gebruiksvriendelijkheid?). Er is besloten om eerst deze pilotprojecten te draaien, analyseren wat de respons/animo is en vervolgens over te gaan tot een uitbreiding van de toetsbank met open vragen, extra BoK onderwerpen, enz.



## Faculteit Kunsten

### Opleiding Theater

**Pilot: gemeenschappelijke toetsing eindwerkstukken**

Deelnemende hogescholen: ArtEZ, AhvdK, HKU, Zuyd

Contactpersoon voor Zuyd: Patricia de Kort

#### 1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?

Binnen het Landelijk Netwerk Theaterscholen heeft vanwege ziekte van de penvoerder de pilot stil gelegen. De coördinatie is nu overgenomen door ArtEZ Arnhem.

#### 2. Wat zijn de resultaten?

Deelname aan de formele landelijke pilot lukt niet. Het Landelijke Netwerk Theaterscholen gaat op basis van dezelfde instrumenten een eigen pilot ontwikkelen.

Naar verwachting is dat wel een langere termijn planning, waar op dit moment nog geen streefdata voor zijn vastgesteld.

## Faculteit ICT

### Opleiding ICT

**Pilot: gezamenlijk afstudeerprotocol**

Deelnemende hogescholen: Avans, Fontys, HZ UAS, Zuyd

Contactpersoon voor Zuyd: Peter Princen

#### 1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?

Binnen het HBO-I is een werkgroep 'afstuderen' actief (voorzitter Cees van Tilborg) die een analyse van de afstudeerpraktijken bij een aantal opleidingen heeft uitgevoerd. Een voorstel voor het onderling meekijken met het afstuderen is gereed en geaccordeerd door de deelnemende partijen. Daarnaast is een opdracht geformuleerd voor een extra werkgroep inzake eindniveau HBO-ICT. Het doel van deze werkgroep is te komen tot een gedeelde visie en beoordelingssystematiek voor alle HBO-ICT opleidingen voor het toetsen van het eindniveau. Dit kan dan gezamenlijk aan het NVAO en aan de VBI's gepresenteerd worden.

De discussie of de HBO-ICT opleidingen gezamenlijk willen optrekken en wat dan de afspraken moeten zijn, wordt nog gevoerd.

#### 2. Wat zijn de resultaten?

Het protocol voor het onderling bijwonen van afstudeersessies tussen HBO-ICT opleidingen is gerealiseerd echter nog niet operationeel. De tien hogescholen binnen Nederland die HBO-ICT Bachelor opleidingen verzorgen hebben gezamenlijk besloten om in onderlinge intervisie rondes, de afstudeerbeoordelingen binnen de verschillende scholen met elkaar te vergelijken. Het doel is dat betrokkenen van hogescholen van elkaar leren over (de inrichting van) het afstuderen.

#### 3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?

Om te komen tot een goede werkwijze wordt er een proefronde gehouden gevolgd door een evaluatie. Uit de evaluatie bijeenkomst komt een voorstel hoe dit project verder uitgevoerd gaat worden. Welke instrumenten en aanpak worden aanbevolen, welke geografische indeling wordt gehanteerd en hoe de organisatie beter kan.

## Faculteit Hotel en Facility Management

### Opleiding: Hogere Hotelschool Maastricht

**Pilot: Onderlinge participatie in examencommissies, moderatie bij scripties, maken en opzetten toetsitems voor voortgangstoets, formats voor beoordeling uitwisselen.**

Deelnemende hogescholen: vijf hotelscholen

Contactpersoon voor Zuyd: Marja Windhorst

#### 1. Welke acties hebben jullie met de partner hogescholen tot nu toe gerealiseerd?

Sinds januari 2013 komt een aantal vertegenwoordigers van de 5 bekostigde hotel management opleidingen ongeveer 2 x per jaar bijeen. In deze groep participeren vertegenwoordigers van het onderwijsmanagement en examencommissies. De werkgroep heeft inmiddels de naam "Commissie Vreemde Ogen Dwingen" en werkt in opdracht van de Association of Dutch Hotel Management Schools. De werkgroep heeft als taak de aanbevelingen uit het rapport de Bruijn - het vormgeven van externe validering - te bevorderen binnen de 5 hotelopleidingen. De werkgroep adviseert the Board of the Association of Dutch Hotel Management Schools.

#### 2. Wat zijn de resultaten?

- Instelling 'kenniscarrouzels' op basis van BBA vakgebieden.
- Middels het creëren van zgn. kenniscarrouzels tracht de werkgroep de betrokken hotelscholen te verbinden, zodat zij hun expertise op een specifiek kennisgebied en de daarbij behorende toetsing met elkaar kunnen delen en onderling afstemmen. Het doel van de kenniscarrouzels is het versterken van de externe validering en het verbeteren van de examenkwaliteit voor alle betrokken scholen.

De deelnemers van de kenniscarrouzels hebben als opdracht om voor het betreffende vakgebied te komen tot een analyse van de gemeenschappelijke inhoudelijke standaard en vormen van externe validering van de toetsing te realiseren. De 'weg ernaar toe' kan per carrousel verschillen.

Uitgangspunt is dat minimaal 4 van de 5 hotelscholen deelnemen in een kenniscarrousel. Binnen elke carrousel is een 'kartrekker' verantwoordelijk voor de coördinatie en registratie van de activiteiten. Deze rapporteert aan de werkgroep.

Inmiddels zijn 5 carrouzels ingericht en operationeel : Law, Finance, Engels/ MVT, Afstudeerwerken / Thesis, Praktijkleren (gestart in november 2014)

#### Resultaat van de kenniscarrouzels:

- Carrousel Law: gezamenlijke ontwikkeling 'knowledge clips' die leiden tot de samenstelling van een "Law Cookbook" met input van alle 5 de opleidingen.
- Carrousel Talen: ontwikkeling en keuze voor gezamenlijke beoordelingssystematiek voor Engels en Spaans en ontwikkeling database met gecertificeerde beoordelingen die door de 5 scholen als referentiemateriaal gebruikt kunnen worden. Daarnaast (juni 2015) onderlinge frame of reference training waarbij men elkaars assessments beoordeelt.
- Carrousel Finance: onderlinge feedback op elkaars toetsen en inhoud programma
- Carrousel Thesis: eerste stappen gezet m.b.t. uitwisseling en beoordeling van elkaars afstudeerwerk, uitwisseling van assessmentformulieren en guidelines voor studenten
- Carrousel Praktijkleren: gestart in november 2014. Eerste uitwisseling van programma's vindt nu plaats
- Alle opleidingen zijn overgegaan tot de invoering van het handboek "The Hospitality Experience" (boek geschreven in samenwerking met de 5 hotelscholen) in het onderwijsprogramma. Boek is het gastvrijheid onderwijs op de 5 opleidingen.



Er zijn plannen om in gezamenlijkheid te werken aan een toets itembank bij dit boek vanuit de 5 opleidingen. (nog geen 'go' van de Board )

4. De commissie Vreemde Ogen organiseert sinds dit studiejaar 1 x per jaar een zgn. " Education Day". Op deze dag komen alle kenniscarrousel en de commissie Vreemde Ogen Dwingen bij elkaar. Tijdens Education Day staat een actueel thema m.b.t. toetsing / onderwijs centraal. In november 2014 was dit "Assessments": Dutch Hotelschools working together".

Doel van Education Day is enerzijds om samen te leren (er wordt een gastspreker uitgenodigd met expertise op het thema) . Anderzijds gebruiken de kenniscarrousel een deel van de dag om een volgende stap te zetten op weg naar externe validering

- De examencommissies van de opleiding in Den Haag en Maastricht komen een maal per jaar samen en wisselen ervaringen uit.
- Er zijn vanuit de werkgroep ideeën geopperd voor het gezamenlijk ontwikkelen van een voortgangstoets die elke opleiding vervolgens naar eigen inzicht in kan zetten (bijvoorbeeld als formatieve toets / hulpmiddel bij studieloopbaanbegeleiding). De board heeft besloten hier vooralsnog geen prioriteit aan te geven.

### **3. Welke afspraken zijn er voor de komende maanden gemaakt?**

- De commissie Vreemde Ogen komt in juni weer bij elkaar om voortgang van de carrousel te bespreken. Mogelijkheden tot oprichting nieuwe carrousel worden dan verkend.
- De kenniscarrousel komen elk in de komende maanden nog een keer bij elkaar om een volgende stap te zetten in hun opdracht. Zij rapporteren de voortgang aan de commissie.
- Tweede Education Day ( in Maastricht) op 26/11/2015. Thema: Blended Learning
- Afhankelijk van beslissing van de Association: ontwikkeling gezamenlijke toetsitem bank voor het boek "The Hospitality Experience".

Samenvattend betekent het dat Zuyd, conform de gemaakte afspraak, actief betrokken is bij de pilots in het kader van gemeenschappelijke toetsing in samenwerking met andere hogescholen. De resultaten zijn divers van aard en niveau maar laten goed zien dat men met elkaar werkt aan externe legitimering van examens met als doel de toetspraktijk te versterken.

In het najaar van 2015 zullen een aantal deelnemers van de diverse pilot een uitnodiging ontvangen van de Vereniging Hogescholen om de opgedane kennis en ervaring met elkaar te delen. Het resultaat moet leiden tot een 'Handreiking voor gezamenlijk toetsen'.

## Bijlage 10

## Lectoratenportfolio – ultimo 2015

| Faculteit                                       | Lectoraat   | Lector                       |
|---|---|------------------------------|
| <b>Gezondheidszorg</b>                          | Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken        | Prof. dr. Sandra Beurskens   |
|   | Zorginnovatie voor Kwetsbare Ouderen*                 | Dr. Erik van Rossum          |
|   | Technologie in de Zorg                                | Prof. dr. Luc de Witte       |
|   | Kennisontwikkeling Vaktherapieën                      | Dr. Marieke Spreeuwenberg    |
| <b>Bèta Sciences and Technology</b>             | Integrative Patient Centered Health Care*             | Dr. Susan van Hooren         |
|   | Inclusie van Mensen met een Verstandelijke Beperking* | Dr. Asiong Jie               |
|   | Midwifery Science                                     | Dr. Xavier Moonen            |
|   | Smart Urban Redesign                                  | Dr. Marianne Nieuwenhuijze   |
| <b>Hotel en Facility Management</b>             | Zonne-energie in de Gebouwde Omgeving*                | Vacature                     |
|   | Smart Devices   | Dr. Zeger Vroon              |
|   | Gebouwde Omgeving en Regionale Ontwikkeling           | Dr. Gabriëlle Tuijthof       |
|   | Material Sciences                                     | Ir. Ronald Rovers            |
| <b>Commercieel en Financieel Management</b>     | Gastronomy and Foodservice                            | Dr. Peter Klosse             |
|   | Facility Management                                   | Dr. Joop van Duren           |
| <b>International Business and Communication</b> | Innovatief Ondernemen                                 | Dr. Jimme Keizer             |
|   | Optimalisering Kennisintensieve Bedrijfsprocessen     | Prof. dr. Leo Verhoef        |
| <b>Management en Recht</b>                      | International Relationship Management                 | Dr. Martijn Zoet             |
|   | International Trade Management                        | Dr. Mark Pluymaekers         |
| <b>ICT</b>                                      | Recht in Europa; Recht in de Euregio                  | Dr. Mohammed Khalil          |
|   | Employability   | Mr. Eric van de Lijstgaarden |
| <b>Sociale Studies en Educatie</b>              | Data Intelligence                                     | Dr. Jeroen van den Bos       |
|   | Sociale Integratie; CESRT                             | Dr. Nol Reverda              |
| <b>(van de) Kunsten</b>                         | Demografische Transitie*                              | Dr. Nol Reverda              |
|   | Opleiden in de School                                 | Dr. Paul Hennissen           |
| <b>Centraal</b>                                 | Informele Zorg*                                       | Dr. Marianne Potting         |
|   | Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten               | Dr. Ruth Benschop            |
| <b>Centraal</b>                                 | Technology Driven Art                                 | Peter Missotten, MA          |
|   | Professioneel Beoordelen                              | Dr. Dominique Sluijsmans     |
|   | Professionalisering van het Onderwijs                 | Dr. Marcel van der Klink     |

\*Bijzonder lectoraat





Bijlage 11

Jaarrekening 2015 - Stichting Zuyd Hogeschool

2 juni 2016



# Jaarrekening 2015

Zuyd Hogeschool

**Datum: 2 juni 2016**

## Inhoud

|   | <b>Pagina</b> |
|---|---------------|
| Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening                  | 2             |
| Geconsolideerde balans per 31 december 2015   | 5             |
| Geconsolideerde staat van baten en lasten 2015                                      | 5             |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015   | 6             |
| Toelichting op de geconsolideerde balans  | 7             |
| Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten                         | 13            |
| Enkelvoudige balans per 31 december 2015 van Stichting Zuyd Hogeschool              | 16            |
| Enkelvoudige staat van baten en lasten 2015 van Stichting Zuyd Hogeschool           | 16            |
| Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2015 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

Stichting Zuyd Hogeschool statutair gevestigd te Heerlen en is een kennisonderneming. Zij ontwerpt inspirerende studentgerichte leerprocessen voor initieel en postinitieel hoger beroepsonderwijs. De studiemogelijkheden die zij biedt zijn veelzijdig- qua inhoud en vorm. In haar nationaal en internationaal georiënteerde beroepsopleidingen legt de hogeschool de nadruk op kwaliteit en innovatie. Stichting Zuyd Hogeschool heeft een vitale functie voor de ontwikkeling van kennis en cultuur in haar omgeving; de Euregio. Zij verricht praktijkgericht onderzoek, ontwikkelt en verspreidt expertise. Zij functioneert binnen maatschappelijke netwerken en neemt deel aan cultuuruitingen voor diverse doelgroepen. De hogeschool is een flexibele organisatie - met aandacht voor mensen. Zij is inventief in het produceren van ideeën; effectief in het nastreven van toetsbare doelen. Stichting Zuyd Hogeschool heeft als doel het verzorgen van hoger onderwijs (HBO). Daarnaast is kennisontwikkeling voor toepassing in onderwijs en contractonderwijs en groeiende contractactiviteiten in de markt een taak welke de Hogeschool uitvoert.

### 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

In 2015 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

### 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 waardeverminderingverlies 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 anderhalf procent toegepast op basis van Nederlandse staatsobligaties, rekening houdend met een percentage voor generieke salarisverhogingen.

Overige voorzieningen

Voorziening groot onderhoud gebouw: deze voorziening is bestemd voor egalisatie van kosten groot onderhoud gebouwen.

De jaarlijkse dotatie bestaat uit een bedrag gerelateerd aan het meerjarig onderhoudsplan.

Onderhoudskosten worden onttrokken aan deze voorziening. Deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

### 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 gerede 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 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 2015

(na resultaatbestemming)

| x K€                        | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>         |                  |                  |
| 1.1 Materiële vaste activa  | 92.364           | 84.453           |
| 1.2 Financiële vaste activa | 22               | 19               |
|                             | 92.386           | 84.472           |
| <b>Vlottende activa</b>     |                  |                  |
| 1.3 Voorraden               | 1.365            | 1.669            |
| 1.4 Vorderingen             | 10.922           | 6.839            |
| 1.5 Liquide middelen        | 42.116           | 37.910           |
|                             | 54.403           | 46.418           |
|                             | 146.788          | 130.889          |

|                          | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--------------------------|------------------|------------------|
| 2.1 Groepsvermogen       | 57.142           | 56.304           |
| 2.2 Voorzieningen        | 6.098            | 4.871            |
| 2.3 Langlopende schulden | 38.000           | 30.000           |
| 2.4 Kortlopende schulden | 45.548           | 39.714           |
|                          | 146.788          | 130.889          |

## Geconsolideerde staat van baten en lasten 2015

| x K€                                | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>3 Baten</b>                      |                    |                   |                    |
| 3.1 Rijksbijdragen                  | 114.196            | 110.344           | 114.761            |
| 3.2 Collegegelden                   | 26.739             | 26.393            | 26.071             |
| 3.3 Baten werk i.o.v. derden        | 6.385              | 6.725             | 6.860              |
| 3.4 Overige baten                   | 8.930              | 6.305             | 10.008             |
|                                     | 156.250            | 149.767           | 157.700            |
| <b>4 Lasten</b>                     |                    |                   |                    |
| 4.1 Personeelslasten                | 120.095            | 118.665           | 117.353            |
| 4.2 Afschrijvingen                  | 5.444              | 6.286             | 9.916              |
| 4.3 Huisvestingslasten              | 8.427              | 8.212             | 8.765              |
| 4.4 Overige lasten                  | 19.975             | 16.872            | 17.814             |
|                                     | 153.940            | 150.035           | 153.848            |
| <b>Saldo baten en lasten</b>        | 2.310              | -268              | 3.852              |
| <b>5 Financiële baten en lasten</b> |                    |                   |                    |
| Financiële baten                    | 130                | 76                | 116                |
| Financiële lasten                   | 1.602              | 1.444             | 1.018              |
|                                     | -1.472             | -1.368            | -903               |
| 6 Resultaat deelnemingen            | -                  | -                 | -                  |
| 7 Buitengewoon resultaat            | -                  | -                 | -                  |
| <b>Netto-resultaat</b>              | 838                | -1.636            | 2.949              |

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015

| x K€  | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|---|------------------|------------------|
| <b>Uit operationele activiteiten</b>                  |                  |                  |
| Saldo baten en lasten                                 | 2.310            | 3.852            |
|   | 2.310            | 3.852            |
| Aanpassingen voor:                                    |                  |                  |
| Vrijval liquiditeitsbijdrage 1988                     | -                | -2.236           |
| Afwaardering gebouwen DWvM                            | -                | -                |
| Desinvesteringen                                      | 2                | 490              |
| Extra afschrijving                                    | -                | 3.168            |
| Vrijval afschrijving a.g.v. desinvestering            | -                | -33              |
| Afschrijvingen  | 5.436            | 6.748            |
| Mutaties voorzieningen                                | 1.227            | -695             |
|   | 6.664            | 7.442            |
| Veranderingen in vlottende middelen:                  |                  |                  |
| Voorraden   | 304              | 964              |
| Vorderingen   | -4.083           | 55               |
| Schulden  | 3.834            | 715              |
|   | 55               | 1.734            |
| Uit bedrijfsoperaties                                 |                  |                  |
| Ontvangen interest                                    | 130              | 116              |
| Betaalde interest                                     | -1.602           | -1.018           |
|   | -1.472           | -902             |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>7.557</b>     | <b>12.126</b>    |
| <b>Uit investeringsactiviteiten</b>                   |                  |                  |
| In materiële vaste activa                             | -13.346          | -15.590          |
| Financiële vaste activa                               | -3               | -4               |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-13.349</b>   | <b>-15.594</b>   |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |                  |                  |
| Vervroegde aflossing lening                           | -                | -                |
| Nieuw afgesloten lening                               | 8.000            | 5.000            |
| Kortlopend deel langlopende schulden                  | 2.000            |                  |
| Aflossing langlopende schulden                        | -                | -28              |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>10.000</b>    | <b>4.972</b>     |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>4.206</b>     | <b>1.504</b>     |
| Beginstand liquide middelen                           | 37.910           | 36.406           |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>4.206</b>     | <b>1.504</b>     |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                     | <b>42.116</b>    | <b>37.910</b>    |

## Toelichting op de geconsolideerde balans

| 1.1 Materiële vaste activa<br>x K€ | Gebouwen en<br>terreinen | Inventaris en<br>apparatuur | In uitvoering en<br>voorstelbetaling | Totaal Materiële<br>vaste activa |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Aanschafprijzen                    | 134.096                  | 54.147                      | 17.927                               | 206.170                          |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2015   | 73.833                   | 47.884                      | -                                    | 121.717                          |
| <b>Boekwaarde 1-1-2015</b>         | <b>60.263</b>            | <b>6.263</b>                | <b>17.927</b>                        | <b>84.453</b>                    |
| Investeringen                      | 1.367                    | 1.508                       | 10.505                               | 13.380                           |
| Desinvesteringen                   | -2                       | -33                         | -                                    | -35                              |
| Afschrijvingen                     | -3.984                   | -1.460                      | -                                    | -5.444                           |
| Afschrijving op desinvestering     | -                        | 8                           | -                                    | 8                                |
| Mutaties 2015                      | -2.619                   | 23                          | 10.505                               | 7.910                            |
| Aanschafprijzen 31-12-2015         | 135.461                  | 55.622                      | 28.432                               | 219.516                          |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2015 | 77.817                   | 49.336                      | -                                    | 127.153                          |
| <b>Boekwaarde 31-12-2015</b>       | <b>57.644</b>            | <b>6.287</b>                | <b>28.432</b>                        | <b>92.364</b>                    |

| Investeringsbegroting en investeringen per<br>rubriek<br>x K€ | Investeringen<br>31 december 2015 | Begroot<br>31 december 2015 |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|
| <b>Gebouwen en terreinen</b>                                  |                                   |                             |
| Huisvesting   | 1.367                             | 1.967                       |
| Nieuwbouw Sittard   | 10.324                            | 12.555                      |
| Kunstcampus   | 181                               | -                           |
|   | <b>11.872</b>                     | <b>14.521</b>               |
| <b>Inventaris en apparatuur</b>                               |                                   |                             |
| ICT   | 679                               | -                           |
| Meubilair   | 692                               | -                           |
| Overig / apparatuur   | 137                               | -                           |
|   | <b>1.508</b>                      | <b>3.767</b>                |
| <b>Totaal investeringen</b>                                   | <b>13.380</b>                     | <b>18.288</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 31-12-2015 €84.715K, deze was per 31.12.2014 €102.912K.

De verzekerde waarde is per 31-12-2015 €244.885K, deze was het jaar ervoor €236.149K.

| Uitsplitsing In uitvoering en vooruitbetaling | 1 januari 2015 | Investering 2015 | 31 december 2015 |
|---|----------------|------------------|------------------|
| Nieuwbouw Sittard                             | 17.706         | 10.324           | 28.030           |
| Kunstcampus                                   | 221            | 181              | 402              |
|   | <b>17.927</b>  | <b>10.505</b>    | <b>28.432</b>    |



| 1.2 Financiële vaste activa<br>x K€ | Boekwaarde<br>31 december 2014 | Mutaties<br>+/+ | Mutaties<br>-/- | Boekwaarde<br>31 december 2015 |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| Overige vorderingen                 | 17                             | 3               | -               | 20                             |
| Deelnemingen                        | 2                              | -               | -               | 2                              |
|                                     | 19                             | 3               | -               | 22                             |

| 1.3 Voorraden<br>x K€             | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
| Gereed product De Wijk van Morgen | 1.360            | 1.615            |
| Voorraden HSZuyd                  | 5                | 54               |
|                                   | 1.365            | 1.669            |

| 1.4 Vorderingen<br>x K€             | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|
| Debiteuren                          |                  |                  |
| Studenten / overige                 | 2.081            | 1.372            |
| Vorderingen i.o.v. derden           | 7.321            | 4.412            |
|                                     | 9.402            | 5.784            |
| Af: voorziening wegens oninbaarheid |                  |                  |
| Beginsaldo                          | 302              | 783              |
| afgeboekt                           | 192              | 646              |
| toevoeging                          | 139              | 165              |
| Eindsaldo per balansdatum           | 249              | 302              |
| Overlopende activa                  |                  |                  |
| Vooruit betaalde kosten             | 374              | 585              |
| Te ontvangen                        | 1.157            | 418              |
| Salarissen                          | 231              | 243              |
| BTW                                 | 4                | -                |
| Overige                             | 3                | 111              |
|                                     | 1.770            | 1.357            |
|                                     | 10.922           | 6.839            |

Vorderingen i.o.v. derden zijn met M€ 2,9 gestegen vanwege het binnenhalen van enkele nieuwe subsidieprojecten. De werkzaamheden hiervoor zijn nog niet of nauwelijks gestart. Naar rato van de ontvangsten van deze gelden zal de vordering afnemen.

| 1.5 Liquide middelen<br>x K€ | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Banken                       | 42.094           | 37.892           |
| Kasmiddelen                  | 22               | 18               |
|                              | 42.116           | 37.910           |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

| 2.1 Groepsvermogen<br>x K€ | Stand per<br>31 december 2014 | Resultaat | Overige<br>mutaties | Stand per<br>31 december 2015 |
|----------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------|-------------------------------|
| Algemene reserve           | 31.073                        | 1.425     | -                   | 32.498                        |
| Bestemmingsreserve publiek | 26.410                        | -810      | -                   | 25.600                        |
| Bestemmingsreserve privaat | -1.179                        | 224       | -                   | -955                          |
|                            | 56.304                        | 838       | -                   | 57.142                        |

| De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:        |                  |          |               |                  |
|---|------------------|----------|---------------|------------------|
| x K€  | 31 december 2014 | Dotaties | Onttrekkingen | 31 december 2015 |
| <b>Algemene reserve</b>   | 31.073           | 1.425    | -             | 32.498           |
| <b>Bestemmingsreserve publiek</b>                                     |                  |          |               |                  |
| Reserve seniorenregeling onderwijspersoneel                           | 810              | -        | 810           | -                |
| Reserve nieuwbouw   | 25.600           | -        | -             | 25.600           |
|   | 26.410           | -        | 810           | 25.600           |
| <b>Bestemmingsreserve privaat</b>                                     |                  |          |               |                  |
| <i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i> |                  |          |               |                  |
| - B.V. Hogeschool Zuyd Contracting                                    | 782              | -        | -             | 782              |
| - B.V. Hogeschool Zuyd Detachering                                    | -12              | -        | 21            | -33              |
| - B.V. De Wijk van Morgen   | -1.951           | 900      | 655           | -1.706           |
| - B.V. CHILL  | 2                | -        | -             | 2                |
|   | -1.179           | 900      | 676           | -955             |
|   | 56.304           | 2.325    | 1.486         | 57.142           |

Door wijzigingen in de CAO in 2015 wordt de "oude" werktijdverkorting regeling, SOP genoemd, vervangen door een nieuwe regeling werktijdverkorting senioren, WS genoemd. De SOP reservering bij de bestemmingsreserve is hierdoor vervallen en in plaats daarvan is er een voorziening voor de nieuwe WS regeling opgenomen.

| 2.2 Voorzieningen<br>x K€                | Saldo<br>31 december 2014 | Dotaties | Onttrekkingen | Vrijval | Saldo<br>31 december 2015 |
|--|---------------------------|----------|---------------|---------|---------------------------|
| <b>Personele voorzieningen</b>           |                           |          |               |         |                           |
| BWOO BWV                                 | 1.546                     | 723      | 367           | 115     | 1.787                     |
| WIA WGA                                  | 709                       | 437      | 210           | 119     | 818                       |
| WS                                       | -                         | 576      | -             | -       | 576                       |
| Fit                                      | 90                        | 5        | 20            | 5       | 70                        |
| Jubileum uitkering                       | 1.604                     | 520      | 94            | 7       | 2.024                     |
| Voorziening ZW (tijdelijk dienstverband) | -                         | 127      | 45            | -       | 82                        |
| Overige personele voorzieningen          | 219                       | -        | 181           | -       | 38                        |
|  | 4.168                     | 2.388    | 917           | 245     | 5.395                     |
| <b>Overige voorzieningen</b>             |                           |          |               |         |                           |
| Onderhoud gebouw                         | 703                       | 261      | 261           | -       | 703                       |
|  | 703                       | 261      | 261           | -       | 703                       |
|  | 4.871                     | 2.650    | 1.178         | 245     | 6.098                     |

| Uitsplitsing personele voorzieningen<br>x K€ | Deel < 1 jaar | Deel > 1 jaar |
|--|---------------|---------------|
| Voorziening BWOO                             | 383           | 1.403         |
| Voorziening WGA                              | 186           | 632           |
| Voorziening WS                               | 142           | 434           |
| Voorziening FIT                              | 48            | 22            |
| Voorziening Jubileum uitkeringen             | 90            | 1.934         |
| Voorziening ZW (tijdelijk dienstverband)     | 82            | 0             |
| Overige personele voorzieningen              | 0             | 38            |
| Stand per 31 december 2015                   | 931           | 4.463         |

*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 gebouw*

De voorziening voor onderhoudskosten wordt gevormd voor periodiek groot onderhoud dat dient te worden verricht op de gebouwen. De voorziening voor onderhoudskosten is overwegend kortlopend van karakter.

| 2.3 Langlopende schulden<br>x K€ | Stand per<br>31 december 2014 | Aangegane<br>Leningen | Aflos-<br>singen/ vrijval | Stand per<br>31 december 2015 |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Lening Ministerie van Financiën  | 30.000                        | 10.000                | 2.000                     | 38.000                        |
|                                  | <b>30.000</b>                 | <b>10.000</b>         | <b>2.000</b>              | <b>38.000</b>                 |

- 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 2015 | 31 december 2014 |
| <b>Te besteden werk in opdracht van derden</b> |                  |                  |
| Subsidie projecten                             | 6.584            | 3.628            |
| Bestemd voor project partners                  | 2.201            | 2.651            |
| Contractactiviteiten                           | 1.111            | 2.989            |
| Overige activiteiten                           | 2.147            | 1.843            |
|  | 12.043           | 11.111           |
| <b>Overige kortlopende schulden</b>            |                  |                  |
| Kortlopend deel langlopende schulden           | 2.000            | 28               |
| Crediteuren                                    | 4.141            | 4.217            |
| BTW  | -                | 40               |
| Belastingen en premies soc. Verzekeringen      | 5.336            | 5.385            |
| Schulden terzake pensioenen                    | 1.237            | 1.238            |
| DAM / HOP                                      | 3.894            | 3.893            |
| Overig kortlopend                              | 399              | 509              |
|  | 17.006           | 15.310           |
| <b>Overlopende passiva</b>                     |                  |                  |
| Vooruitontvangen rijksbijdragen                | 2.399            | 1.091            |
| Vooruitontvangen collegegelden                 | 8.335            | 7.079            |
| Vooruitontvangen bedragen                      | 246              | 94               |
| Vakantiegeld / eindejaarsuitkering             | 3.003            | 2.940            |
| Verlofrechten                                  | 1.941            | 1.607            |
| Overige overlopende passiva                    | 575              | 482              |
|  | 16.499           | 13.293           |
|  | 45.548           | 39.714           |

De post subsidieprojecten is met M€ 2,9 toegenomen vanwege nieuw binnengehaalde projecten. Naar rato van de verrichte werkzaamheden zullen deze verplichtingen ten gunste van het resultaat vrijvallen.

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

- Bankgaranties zijn afgegeven ten gunste van:
  - Twinport III BV parkeergarage Eyckholt; 60 duizend euro.
  - GO Management BV Valkstraat Sittard; 34 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 in de periode 2013-2016 bedraagt € 89 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.
- Voor de bouw van een nieuw pand in Sittard, Ligne, is een turn-key-overeenkomst afgesloten ad. € 25,5 miljoen excl. BTW. Tot en met 31-12-2015 is reeds een bedrag van € 28,4 miljoen nagenoeg geheel inclusief BTW gefactureerd.
- De bedrijfsterreinen van De Wijk van Morgen B.V. zijn tot het jaar 2040 in erfpacht verkregen voor een jaarlijks bedrag van K€30.
- Bij de voorziening WS is alleen de instroom van kalenderjaar 2015 meegenomen voor de komende 5 jaren. Instroom in de kalenderjaren 2016 t/m 2020 zijn niet in te schatten door onzekerheid van het aantal werknemers dat gebruik gaat maken van de regeling en onduidelijkheid in de regelgeving zelf.



### 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 2015 bedraagt K€ 782. Het resultaat na belasting bedraagt K€ 0. 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 2015 bedraagt negatief K€ 33. Het resultaat na belasting is negatief K€ 21. 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 2015 bedraagt negatief K€ 1.709. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het resultaat bedraagt negatief K€ 655. 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 Stichting IHOL en Hora-Est. Het betreft respectievelijk een samenwerkingsverband van mediatheek registratie systemen en internationale samenwerking in euregionaalverband. De vestigingsplaatsen zijn Heerlen en 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>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Rijksbijdragen OCW             | 113.978            | 109.384           | 113.696            |
| Geoormerkte subsidies OCW      | 468                | 960               | 454                |
| Niet-geoormerkte subsidies OCW | 78                 | -                 | 231                |
| Overige overheidsbijdragen     | -327               | -                 | 380                |
|                                | <b>114.196</b>     | <b>110.344</b>    | <b>114.761</b>     |

| 3.2 Collegegelden<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Collegegelden             | 26.739             | 26.393            | 26.071             |
|                           | <b>26.739</b>      | <b>26.393</b>     | <b>26.071</b>      |

| 3.3 Baten i.o.v. derden<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Subsidies projectgelden         | 2.963              | 3.377             | 3.726              |
| Contractactiviteiten            | 3.422              | 3.349             | 3.134              |
|                                 | <b>6.385</b>       | <b>6.725</b>      | <b>6.860</b>       |

| 3.4 Overige baten<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Detachering personeel     | 1.431              | 358               | 498                |
| Studentbijdragen          | 1.105              | 1.126             | 1.033              |
| Verhuur                   | 1.487              | 1.340             | 1.431              |
| Sponsoring                | 21                 | 1                 | 10                 |
| Overige                   | 4.885              | 3.481             | 7.036              |
|                           | <b>8.929</b>       | <b>6.305</b>      | <b>10.008</b>      |

| 4.1 Personeelslasten<br>x K€         | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|--------------------------------------|------------|-----------|------------|
|                                      | 2015       | 2015      | 2014       |
| Lonen en salarissen                  | 84.022     | 101.799   | 80.203     |
| Sociale lasten                       | 9.608      | -         | 9.493      |
| Pensioenlasten                       | 10.785     | -         | 11.946     |
| Overige personele lasten             | 1.788      | -148      | 2.871      |
| Af: Ontvangen uitkeringen            | 539        | 236       | 450        |
|                                      | 105.664    | 101.415   | 104.063    |
| Dotatie personele voorzieningen      | 2.388      | 1.093     | 1.002      |
| Af: Vrijval personele voorzieningen  | 245        | -         | 387        |
|                                      | 2.144      | 1.093     | 615        |
| Activiteiten personeel               | 308        | 268       | 368        |
| Reis- en verblijfskosten             | 1.524      | 1.362     | 1.687      |
| Bijscholing                          | 1.601      | 2.091     | 1.592      |
| Declaranten, extern personeel (PNIL) | 8.853      | 12.436    | 9.028      |
|                                      | 12.287     | 16.157    | 12.675     |
|                                      | 120.095    | 118.665   | 117.353    |

| Aantal fte's per 31 december: |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|
|                               | FTE's 2015 | FTE's 2014 |
| Onderwijspersoneel            | 901        | 897        |
| Beheerspersoneel              | 485        | 481        |
|                               | 1.386      | 1.378      |

| 4.2 Afschrijvingen<br>x K€    | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|-------------------------------|------------|-----------|------------|
|                               | 2015       | 2015      | 2014       |
| Afschrijving gebouwen         | 3.984      | 4.042     | 4.149      |
| Afschrijving inventaris       | 1.460      | 2.244     | 2.598      |
| Extra afschrijving inventaris | -          | -         | 3.168      |
|                               | 5.444      | 6.286     | 9.916      |

| 4.3 Huisvestingslasten<br>x K€ | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|--------------------------------|------------|-----------|------------|
|                                | 2015       | 2015      | 2014       |
| Huur                           | 1.136      | 1.164     | 1.233      |
| Dotatie onderhoud              | 261        | 501       | 754        |
| Onderhoud                      | 2.321      | 1.797     | 2.285      |
| Energie en water               | 1.656      | 1.691     | 1.547      |
| Verzekering gebouwen           | 141        | 184       | 186        |
| Beveiliging                    | 523        | 371       | 390        |
| Heffingen                      | 389        | 547       | 580        |
| Schoonmaak                     | 1.999      | 1.957     | 1.790      |
|                                | 8.427      | 8.212     | 8.765      |

| 4.4   | Overige lasten<br>x K€                  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Administratie en beheerslasten</b>         |   |                    |                   |                    |
|   | Beheer algemeen                         | 162                | 267               | 166                |
|   | Communicatie                            | 3.501              | 3.284             | 3.480              |
|   | Repro- drukwerk                         | 367                | 585               | 558                |
|   |   | 4.030              | 4.135             | 4.204              |
| <b>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b> |   |                    |                   |                    |
|   | Aanschaf inventaris                     | 1.652              | 965               | 566                |
|   | Lesmaterialen/ leermiddelen             | 738                | 830               | 768                |
|   | Studenten                               | 1.375              | 1.156             | 1.067              |
|   |   | 3.765              | 2.950             | 2.401              |
| <b>Overige</b>                                |   |                    |                   |                    |
|   | Advieskosten                            | 4.655              | 3.715             | 4.764              |
|   | Accountantskosten                       | 96                 | 174               | 152                |
|   | Boeken, multi media, tijdschriften      | 553                | 661               | 622                |
|   | Verzekeringen                           | 444                | 272               | 98                 |
|   | Mutatie voorziening dubieuze debiteuren | 72                 | -                 | -94                |
|   | Adverteren, beursstands e.d.            | 451                | 417               | 381                |
|   | Representatie, vergaderkosten, donaties | 3.162              | 2.926             | 3.185              |
|   | Onderhoud inventaris                    | 700                | 856               | 735                |
|   | Overige lasten                          | 2.047              | 766               | 1.366              |
|   |   | 12.180             | 9.787             | 11.209             |
|   |   | 19.975             | 16.872            | 17.814             |

| Honorarium accountant           | Realisatie<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Jaarrekening                    | 71                 | 113                |
| Project controles               | 2                  | 19                 |
| Belasting advies/ overig advies | 23                 | 19                 |
|                                 | 96                 | 151                |

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

| 5 Financiële baten en lasten<br>x K€ | Realisatie<br>2015     | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Financiële baten</b>              |                        |                   |                    |
|                                      | Rentebaten             | 76                | 116                |
|                                      |                        | 130               | 116                |
| <b>Financiële lasten</b>             |                        |                   |                    |
|                                      | Rentelasten            | 1.444             | 1.018              |
|                                      |                        | 1.602             | 1.018              |
|                                      |                        | -1.472            | -903               |
| <b>Deelnemingen</b>                  |                        |                   |                    |
|                                      | Resultaat deelnemingen | -                 | -                  |
|                                      |                        | -                 | -                  |



**Enkelvoudige balans per 31 december 2015**

(na resultaatbestemming)

| x K€                        | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>         |                  |                  |
| 1.1 Materiële vaste activa  | 92.217           | 84.418           |
| 1.2 Financiële vaste activa | 1.807            | 2.053            |
|                             | <b>94.025</b>    | <b>86.471</b>    |
| <b>Vlottende activa</b>     |                  |                  |
| 1.3 Voorraden               | 5                | 54               |
| 1.4 Vorderingen             | 12.439           | 7.031            |
| 1.5 Liquide middelen        | 39.399           | 36.413           |
|                             | <b>51.842</b>    | <b>43.497</b>    |
|                             | <b>145.867</b>   | <b>129.968</b>   |

|                          | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--------------------------|------------------|------------------|
| 2.1 Groepsvermogen       | 57.142           | 56.304           |
| 2.2 Voorzieningen        | 6.098            | 4.871            |
| 2.3 Langlopende schulden | 38.000           | 30.000           |
| 2.4 Kortlopende schulden | 44.627           | 38.792           |
|                          | <b>145.867</b>   | <b>129.968</b>   |

**Enkelvoudige staat van baten en lasten 2015**

| x K€                                | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>3 Baten</b>                      |                    |                   |                    |
| 3.1 Rijksbijdragen                  | 114.196            | 110.344           | 114.761            |
| 3.2 Collegegelden                   | 26.739             | 26.393            | 26.071             |
| 3.3 Baten werk i.o.v. derden        | 6.221              | 6.725             | 6.860              |
| 3.4 Overige baten                   | 8.630              | 6.305             | 9.608              |
|                                     | <b>155.786</b>     | <b>149.767</b>    | <b>157.300</b>     |
| <b>4 Lasten</b>                     |                    |                   |                    |
| 4.1 Personeelslasten                | 120.093            | 118.665           | 117.032            |
| 4.2 Afschrijvingen                  | 5.399              | 6.286             | 9.883              |
| 4.3 Huisvestingslasten              | 8.409              | 8.212             | 8.761              |
| 4.4 Overige lasten                  | 18.951             | 16.872            | 16.826             |
|                                     | <b>152.852</b>     | <b>150.035</b>    | <b>152.502</b>     |
| <b>Saldo baten en lasten</b>        | <b>2.934</b>       | <b>-268</b>       | <b>4.798</b>       |
| <b>5 Financiële baten en lasten</b> |                    |                   |                    |
| Financiële baten                    | 127                | 76                | 154                |
| Financiële lasten                   | 1.548              | 1.444             | 1.037              |
|                                     | <b>-1.422</b>      | <b>-1.368</b>     | <b>-883</b>        |
| <b>6 Resultaat deelnemingen</b>     | <b>-674</b>        | <b>-</b>          | <b>-967</b>        |
| <b>7 Buitengewoon resultaat</b>     | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>-</b>           |
| <b>Netto-resultaat</b>              | <b>838</b>         | <b>-1.636</b>     | <b>2.949</b>       |

## Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2015

| x K€  | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|---|------------------|------------------|
| <b>Uit operationele activiteiten</b>                  |                  |                  |
| Saldo baten en lasten                                 | 2.934            | 4.798            |
|   | 2.934            | 4.798            |
| Aanpassingen voor:                                    |                  |                  |
| Vrijval liquiditeitsbijdrage 1988                     | -                | -2.236           |
| Extra afschrijving                                    | -                | 3.168            |
| Afschrijvingen  | 5.391            | 6.715            |
| Mutaties voorzieningen                                | 1.227            | -694             |
|   | 6.618            | 6.953            |
| Veranderingen in vlottende middelen:                  |                  |                  |
| Voorraden   | 49               | 11               |
| Vorderingen   | -5.408           | -645             |
| Schulden  | 3.835            | 2.117            |
|   | -1.523           | 1.483            |
| Uit bedrijfsoperaties                                 |                  |                  |
| Ontvangen interest                                    | 127              | 154              |
| Betaalde interest                                     | -2.222           | -2.003           |
|   | -2.095           | -1.849           |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>5.933</b>     | <b>11.384</b>    |
| <b>Uit investeringsactiviteiten</b>                   |                  |                  |
| In materiële vaste activa                             | -13.190          | -15.590          |
| Financiële vaste activa                               | 246              | 445              |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-12.945</b>   | <b>-15.145</b>   |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |                  |                  |
| Vervroegde aflossing lening                           | -                | -                |
| Nieuw afgesloten lening                               | 8.000            | 5.000            |
| Kortlopend deel langlopende schulden                  | 2.000            | -                |
| Aflossing langlopende schulden                        | -                | -28              |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>10.000</b>    | <b>4.972</b>     |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>2.986</b>     | <b>1.211</b>     |
| Beginstand liquide middelen                           | 36.413           | 35.202           |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>2.986</b>     | <b>1.211</b>     |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                     | <b>39.399</b>    | <b>36.413</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 | In uitvoering en<br>voortuitbetaling | Totaal Materiële<br>vaste activa |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Aanschafprijs                      | 134.094                  | 54.006                      | 17.927                               | 206.027                          |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2015   | 73.831                   | 47.778                      | -                                    | 121.609                          |
| <b>Boekwaarde 1-1-2015</b>         | <b>60.263</b>            | <b>6.228</b>                | <b>17.927</b>                        | <b>84.418</b>                    |
| Investeringen                      | 1.367                    | 1.353                       | 10.505                               | 13.225                           |
| Desinvesteringen                   | -2                       | -33                         | -                                    | -35                              |
| Afschrijvingen                     | -3.984                   | -1.415                      | -                                    | -5.399                           |
| Afschrijving op desinvestering     | -                        | 8                           | -                                    | 8                                |
| Mutaties 2015                      | -2.619                   | -87                         | 10.505                               | 7.800                            |
| Aanschafprijs 31-12-2015           | 135.459                  | 55.326                      | 28.432                               | 219.217                          |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2015 | 77.815                   | 49.185                      | -                                    | 127.000                          |
| <b>Boekwaarde 31-12-2015</b>       | <b>57.644</b>            | <b>6.141</b>                | <b>28.432</b>                        | <b>92.217</b>                    |

| 1.2 Financiële vaste activa<br>x K€ | Boekwaarde<br>31 december 2014 | Mutaties<br>+/- | Mutaties<br>-/- | Boekwaarde<br>31 december 2015 |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| Overige vorderingen                 | 17                             | 3               | -               | 20                             |
| Deelnemingen                        | 771                            | -               | 20              | 752                            |
| Vorderingen op deelnemingen         | 1.265                          |                 | 230             | 1.035                          |
|                                     | 2.053                          | 3               | 250             | 1.807                          |

| Verloopoverzicht deelnemingen         | BV Detachering | BV Contracting | BV De Wijk van<br>Morgen (*) | BV CHILL | Boekwaarde |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|----------|------------|
| Saldo per 1 januari 2015              | -12            | 782            | -1.951                       | 2        | -1.179     |
| Verrekend met vorderingen             |                | -              | 1.951                        | -        | 1.951      |
| Saldo per 1 januari 2015 na correctie | -12            | 782            | -                            | 2        | 771        |
| Omzetting lening in agio              | -              | -              | 900                          | -        | 900        |
| Resultaat                             | -21            | -              | -655                         | -        | -676       |
| Tussentelling                         | -33            | 782            | 245                          | 2        | 996        |
| Verrekend met vordering               | -              | -              | 1.706                        | -        | 1.706      |
| Saldo per 31 december 2015            | -33            | 782            | -                            | 2        | 750        |

\* Het negatieve eigen vermogen van De Wijk van Morgen B.V. is in 2010 t/m 2015 verrekend met de langlopende vordering (lening u/g).

| 1.3 Voorraden<br>x K€ | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Voorraden HSZuyd      | 5                | 54               |
|                       | 5                | 54               |



| 1.4 Vorderingen<br>x Ke                    | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--|------------------|------------------|
| <b>Debiteuren</b>                          |                  |                  |
| Studenten / overige                        | 2.078            | 1.371            |
| Vorderingen i.o.v. derden                  | 7.321            | 4.413            |
|  | 9.399            | 5.784            |
| <b>Af: voorziening wegens oninbaarheid</b> |                  |                  |
| Beginsaldo                                 | 302              | 783              |
| afgeboekt                                  | 192              | 646              |
| toevoeging                                 | 139              | 165              |
| Eindsaldo per balansdatum                  | 249              | 302              |
| <b>Overlopende activa</b>                  |                  |                  |
| Vooruit betaalde kosten                    | 371              | 429              |
| Vordering op deelnemingen                  | 1.524            | 539              |
| Te ontvangen                               | 1.154            | 242              |
| Salarissen                                 | 238              | 243              |
| Overige                                    | 3                | 96               |
|  | 3.290            | 1.549            |
|  | 12.439           | 7.031            |

| 1.5 Liquide middelen<br>x Ke | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Banken                       | 39.377           | 36.395           |
| Kasmiddelen                  | 22               | 18               |
|                              | 39.399           | 36.413           |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

| 2.1 Groepsvermogen<br>x Ke | Stand per<br>31 december 2014 | Resultaat | Overige<br>mutaties | Stand per<br>31 december 2015 |
|----------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------|-------------------------------|
| Algemene reserve           | 31.073                        | 1.425     | -                   | 32.498                        |
| Bestemmingsreserve publiek | 26.410                        | -810      | -                   | 25.600                        |
| Bestemmingsreserve privaat | -1.179                        | 224       | -                   | -955                          |
|                            | 56.304                        | 838       | -                   | 57.142                        |

| De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:        |                  |          |               |                  |
|---|------------------|----------|---------------|------------------|
| x Ke  | 31 december 2014 | Dotaties | Onttrekkingen | 31 december 2015 |
| <b>Algemene reserve</b>   | 31.073           | 1.425    | -             | 32.498           |
| <b>Bestemmingsreserve publiek</b>                                     |                  |          |               |                  |
| Reserve seniorenregeling onderwijspersoneel                           | 810              | -        | 810           | -                |
| Reserve nieuwbouw   | 25.600           | -        | -             | 25.600           |
|   | 26.410           | -        | 810           | 25.600           |
| <b>Bestemmingsreserve privaat</b>                                     |                  |          |               |                  |
| <i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i> |                  |          |               |                  |
| - B.V. Zuyd Hogeschool Contracting                                    | 782              | -        | -             | 782              |
| - B.V. Zuyd Hogeschool Detachering                                    | -12              | -        | 21            | -33              |
| - B.V. De Wijk van Morgen   | -1.951           | 900      | 655           | -1.706           |
| - B.V. CHILL  | 2                | -        | -             | 2                |
|   | -1.179           | 900      | 676           | -955             |
|   | 56.304           | 2.325    | 1.486         | 57.142           |

| 2.2 Voorzieningen<br>x K€                | Saldo<br>31 december 2014 | Dotaties | Onttrekkingen | Vrijval | Saldo<br>31 december 2015 |
|--|---------------------------|----------|---------------|---------|---------------------------|
| <b>Personele voorzieningen</b>           |                           |          |               |         |                           |
| BWOO BWW                                 | 1.546                     | 723      | 367           | 115     | 1.787                     |
| WIA WGA                                  | 709                       | 437      | 210           | 119     | 818                       |
| WS                                       | -                         | 576      | -             | -       | 576                       |
| Fit                                      | 90                        | 5        | 20            | 5       | 70                        |
| Jubileum uitkering                       | 1.604                     | 520      | 94            | 7       | 2.024                     |
| Voorziening ZW (tijdelijk dienstverband) | -                         | 127      | 45            | -       | 82                        |
| Overige personele voorzieningen          | 219                       | -        | 181           | -       | 38                        |
|  | 4.168                     | 2.388    | 917           | 245     | 5.395                     |
| <b>Overige voorzieningen</b>             |                           |          |               |         |                           |
| Onderhoud gebouw                         | 703                       | 261      | 261           | -       | 703                       |
|  | 703                       | 261      | 261           | -       | 703                       |
|  | 4.871                     | 2.650    | 1.178         | 245     | 6.098                     |

\* 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 2014 | Aangegane<br>Leningen | Aflos-<br>singen/ vrijval | Stand per<br>31 december 2015 |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Lening Ministerie van Financiën  | 30.000                        | 10.000                | 2.000                     | 38.000                        |
|                                  | 30.000                        | 10.000                | 2.000                     | 38.000                        |

| 2.4 Kortlopende schulden<br>x K€               | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--|------------------|------------------|
| <b>Te besteden werk in opdracht van derden</b> |                  |                  |
| Subsidie projecten                             | 6.584            | 3.628            |
| Bestemd voor project partners                  | 2.201            | 2.650            |
| Contractactiviteiten                           | 1.111            | 2.989            |
| Overige activiteiten                           | 2.147            | 1.844            |
|  | 12.043           | 11.111           |
| <b>Overige kortlopende schulden</b>            |                  |                  |
| Kortlopend deel langlopende schulden           | 2.000            | 28               |
| Crediteuren                                    | 4.108            | 4.092            |
| BTW  | 20               | 44               |
| Schulden aan deelnemingen                      | -                | 345              |
| Belastingen en premies soc. Verzekeringen      | 4.794            | 4.622            |
| Schulden terzake pensioenen                    | 1.104            | 1.238            |
| DAM / HOP                                      | 3.894            | 3.893            |
| Overig kortlopend                              | 398              | 381              |
|  | 16.317           | 14.643           |
| <b>Overlopende passiva</b>                     |                  |                  |
| Vooruitontvangen rijksbijdragen                | 2.399            | 1.091            |
| Vooruitontvangen collegegelden                 | 8.335            | 7.079            |
| Vooruitontvangen bedragen                      | 246              | 94               |
| Vakantiegeld / eindejaarsuitkering             | 2.771            | 2.685            |
| Verlofrechten                                  | 1.941            | 1.607            |
| Overige overlopende passiva                    | 575              | 482              |
|  | 16.267           | 13.038           |
|  | 44.627           | 38.792           |

\* 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>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|-------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Rijksbijdragen OCW            | 113.978            | 109.384           | 113.696            |
| Geoomerkte subsidies OCW      | 468                | 960               | 454                |
| Niet-geoomerkte subsidies OCW | 78                 | -                 | 231                |
| Overige overheidsbijdragen    | -327               | -                 | 380                |
|                               | <b>114.196</b>     | <b>110.344</b>    | <b>114.761</b>     |

| 3.2 Collegegelden<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Collegegelden             | 26.739             | 26.393            | 26.071             |
|                           | <b>26.739</b>      | <b>26.393</b>     | <b>26.071</b>      |

| 3.3 Baten i.o.v. derden<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Subsidies projectgelden         | 2.817              | 3.377             | 3.726              |
| Contractactiviteiten            | 3.405              | 3.349             | 3.134              |
|                                 | <b>6.221</b>       | <b>6.725</b>      | <b>6.860</b>       |

| 3.4 Overige baten<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Detachering personeel     | 1.614              | 358               | 591                |
| Studentbijdragen          | 1.105              | 1.126             | 1.033              |
| Verhuur                   | 1.487              | 1.340             | 1.431              |
| Sponsoring                | 21                 | 1                 | 10                 |
| Overige                   | 4.401              | 3.481             | 6.543              |
|                           | <b>8.629</b>       | <b>6.305</b>      | <b>9.608</b>       |

| 4.1 Personeelslasten<br>x K€         | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|--------------------------------------|------------|-----------|------------|
|                                      | 2015       | 2015      | 2014       |
| Lonen en salarissen                  | 84.120     | 101.799   | 75.152     |
| Sociale lasten                       | 9.608      | -         | 9.493      |
| Pensioenlasten                       | 10.785     | -         | 16.720     |
| Overige personele lasten             | 1.788      | -148      | 2.871      |
| Af: Ontvangen uitkeringen            | 539        | 236       | 450        |
|                                      | 105.762    | 101.415   | 103.786    |
| Dotatie personele voorzieningen      | 2.388      | 1.093     | 1.002      |
| Af: Vrijval personele voorzieningen  | 245        | -         | 387        |
|                                      | 2.144      | 1.093     | 615        |
| Activiteiten personeel               | 308        | 268       | 368        |
| Reis- en verblijfskosten             | 1.524      | 1.362     | 1.686      |
| Bijscholing                          | 1.601      | 2.091     | 1.593      |
| Declaranten, extern personeel (PNIL) | 8.753      | 12.436    | 8.984      |
|                                      | 12.187     | 16.157    | 12.631     |
|                                      | 120.093    | 118.665   | 117.032    |

| 4.2 Afschrijvingen<br>x K€    | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|-------------------------------|------------|-----------|------------|
|                               | 2015       | 2015      | 2014       |
| Afschrijving gebouwen         | 3.984      | 4.042     | 4.133      |
| Afschrijving inventaris       | 1.415      | 2.244     | 2.582      |
| Extra afschrijving inventaris | -          | -         | 3.168      |
|                               | 5.399      | 6.286     | 9.883      |

| 4.3 Huisvestingslasten<br>x K€ | Realisatie | Begroting | Realisatie |
|--------------------------------|------------|-----------|------------|
|                                | 2015       | 2015      | 2014       |
| Huur                           | 1.136      | 1.164     | 1.233      |
| Dotatie onderhoud              | 261        | 501       | 754        |
| Onderhoud                      | 2.321      | 1.797     | 2.285      |
| Energie en water               | 1.651      | 1.691     | 1.545      |
| Verzekering gebouwen           | 141        | 184       | 186        |
| Beveiliging                    | 520        | 371       | 389        |
| Heffingen                      | 389        | 547       | 580        |
| Schoonmaak                     | 1.990      | 1.957     | 1.789      |
|                                | 8.409      | 8.212     | 8.761      |



| 4.4   | Overige lasten<br>x K€                  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Administratie en beheerslasten</b>         |   |                    |                   |                    |
|   | Beheer algemeen                         | 154                | 267               | 164                |
|   | Communicatie                            | 3.462              | 3.284             | 3.473              |
|   | Repro- drukwerk                         | 367                | 585               | 556                |
|   |   | 3.983              | 4.135             | 4.193              |
| <b>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b> |   |                    |                   |                    |
|   | Aanschaf inventaris                     | 1.652              | 965               | 566                |
|   | Lesmaterialen/ leermiddelen             | 738                | 830               | 768                |
|   | Studenten                               | 1.375              | 1.156             | 1.067              |
|   |   | 3.765              | 2.950             | 2.401              |
| <b>Overige</b>                                |   |                    |                   |                    |
|   | Advieskosten                            | 4.591              | 3.715             | 4.711              |
|   | Accountantskosten                       | 96                 | 174               | 152                |
|   | Boeken, multi media, tijdschriften      | 553                | 661               | 622                |
|   | Verzekeringen                           | 430                | 272               | 90                 |
|   | Mutatie voorziening dubieuze debiteuren | 72                 | -                 | -94                |
|   | Adverteren, beursstands e.d.            | 451                | 417               | 381                |
|   | Representatie, vergaderkosten, donaties | 3.161              | 2.926             | 3.182              |
|   | Onderhoud inventaris                    | 700                | 856               | 735                |
|   | Overige lasten                          | 1.150              | 766               | 453                |
|   |   | 11.203             | 9.787             | 10.232             |
|   |   | 18.951             | 16.872            | 16.826             |

| 5                        | Financiële baten en lasten<br>x K€ | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Financiële baten</b>  |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Rentebaten                         | 127                | 76                | 154                |
|                          |                                    | 127                | 76                | 154                |
| <b>Financiële lasten</b> |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Rentelasten                        | 1.548              | 1.444             | 1.037              |
|                          |                                    | 1.548              | 1.444             | 1.037              |
|                          |                                    | -1.422             | -1.368            | -883               |
| <b>Deelnemingen</b>      |                                    |                    |                   |                    |
|                          | Resultaat deelnemingen             | -674               | -                 | -967               |
|                          |                                    | -674               | -                 | -967               |

## 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 2014 | Overige<br>vermogensmutaties | Bestemming<br>resultaat | Saldo per<br>31 december 2015 |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Algemene reserve publiek   | 31.073                        | 1.425                        | -                       | 32.498                        |
| Bestemmingsreserve publiek | 26.410                        | -810                         | -                       | 25.600                        |
| Bestemmingsreserve privaat | -1.179                        | 224                          | -                       | -955                          |
|                            | 25.231                        | -586                         | -                       | 24.645                        |
|                            | 56.304                        | 838                          | -                       | 57.142                        |

### Gebeurtenissen na balansdatum

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



| Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar |                    |            |                          |                |                           |                       |                          |  |  |
|--|--------------------|------------|--------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|--|--|
| Omschrijving   | Toewijzing kenmerk | datum      | Bedrag van de toewijzing | saldo 1-1-2015 | ontvangen t/m verslagjaar | lasten in verslagjaar | totale kosten 31-12-2015 | saldo nog te besteden ult. verslagjaar |  |
| OIDS Leerlandschap                                   | MUO/2013/45060U    | 17-12-2013 | 1.600.000                | -              | 800.000                   | 432.972               | 432.972                  | 1.167.028                              |  |
| <b>Totaal</b>  |                    |            | <b>1.600.000</b>         | <b>-</b>       | <b>800.000</b>            | <b>432.972</b>        | <b>432.972</b>           | <b>1.167.028</b>                       |  |

### Toelichting op de deelnemingen (model E)

| Naam               | Juridische vorm | Statutaire zetel | Eigen verm. 31-12-2015 | Resultaat 2015  | Art.2 403 Ja/Nee | Deelname % | Consolidatie % |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------------|-----------------|------------------|------------|----------------|
| HSZ Contracting    | B.V.            | Heerlen          | 782.000                | -               | Nee              | 100        | 100            |
| HSZ Detachering    | B.V.            | Heerlen          | 33.000-                | 21.000-         | Nee              | 100        | 100            |
| De Wijk van Morgen | B.V.            | Heerlen          | 1.706.396-             | 655.396-        | Nee              | 100        | 100            |
| CHILL              | B.V.            | Heerlen          | 2.000                  | -               | Nee              | 13         | 0              |
| <b>Totaal</b>      |                 |                  | <b>955.396-</b>        | <b>676.396-</b> |                  |            |                |

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.

Emig 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 2015 voor stichting Zuyd hogeschool is €178.000,-. 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 7,5% en voor de overige leden 5% van het bezoldigingsmaximum.

| Bedragen in €  | Voorzitter CvB      |                |                | Lid CvB           |              | Lid CvB |
|--|---------------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|---------|
|  | C.M.A. van Rosmalen | R.B. Vetkamp   | C.H.E. Kwakman | O.B. van Nugteren |              |         |
| Duur dienstverband in 2015                                     | 1/1 - 31/12         | n.v.t.         | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12       | 1/1 - 31/12  |         |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0                 | n.v.t.         | 1,0            | 1,0               | 1,0          |         |
| <b>Bezoldiging</b>   |                     |                |                |                   |              |         |
| Beloning   | 157.939             | n.v.t.         | 144.960        | 134.162           |              |         |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -                   | -              | -              | -                 |              |         |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 16.541              | n.v.t.         | 15.533         | 15.875            |              |         |
| <b>Totaal bezoldiging 2015</b>                                 | <b>174.480</b>      | <b>n.v.t.</b>  | <b>160.494</b> | <b>150.037</b>    |              |         |
| Toepasselijk WNT-maximum bezoldiging                           | 178.000             | n.v.t.         | 178.000        | 178.000           | 178.000      |         |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.              | n.v.t.         | n.v.t.         | n.v.t.            | n.v.t.       |         |
| <b>Uitkering in 2015 wegens beëindiging dienstverband</b>      |                     |                |                |                   |              |         |
| Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband | -                   | -              | -              | -                 |              |         |
| Toepasselijk WNT-maximum ontsluitkering                        |                     |                |                |                   |              |         |
| Voorgaande functie   | n.v.t.              | n.v.t.         | n.v.t.         | n.v.t.            | n.v.t.       |         |
| Motivering van overschrijding:                                 | n.v.t.              | n.v.t.         | n.v.t.         | n.v.t.            | n.v.t.       |         |
| <b>Gegevens 2014</b>   |                     |                |                |                   |              |         |
| Functie(s) in 2014   | Voorzitter CvB      | Lid CvB        | Lid CvB        | Lid CvB           | Lid CvB      |         |
| Duur dienstverband in 2014                                     | 1/1 - 31/12         | 1/1 - 31/8     | 1/1 - 31/12    | 1/12 - 31/12      | 1/12 - 31/12 |         |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 1,0                 | 1,0            | 1,0            | 1,0               | 1,0          |         |
| <b>Bezoldiging</b>   |                     |                |                |                   |              |         |
| Beloning   | 166.760             | 102.307        | 132.568        | 10.740            |              |         |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -                   | -              | -              | -                 |              |         |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 26.834              | 15.402         | 20.764         | 1.930             |              |         |
| <b>Totaal bezoldiging 2014</b>                                 | <b>193.594</b>      | <b>117.709</b> | <b>153.332</b> | <b>12.670</b>     |              |         |



Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - zonder dienstbetrekking

| Bedragen in €  | Mols GPMF  | Depondt-Olivers MLH | Cörvers JGF | Janssen GMH     | Peeters GJHCM | Radix LRM | Smeets BLLJ |
|--|------------|---------------------|-------------|-----------------|---------------|-----------|-------------|
| <b>Gegevens 2015</b>                                   |            |                     |             |                 |               |           |             |
| functie(s)   | voorzitter | -                   | lid         | vice-voorzitter | lid           | lid       | lid         |
| totale bezoldiging 2015                                | 18.970     | -                   | 12.647      | 12.647          | 5.755         | 12.647    | 12.647      |
| belastbare onkostenvergoeding 2015                     | -          | -                   | -           | -               | -             | -         | -           |
| beloningen betaalbaar op termijn 2015                  | -          | -                   | -           | -               | -             | -         | -           |
| toepasselijk WNT maximum 2015                          | 26.700     | -                   | 17.800      | 17.800          | 17.800        | 17.800    | 17.800      |
| duur van het dienstverband in het jaar (in dagen) 2015 | nvt        | -                   | nvt         | nvt             | nvt           | nvt       | nvt         |
| omvang van het dienstverband in het jaar (fte) 2015    | nvt        | -                   | nvt         | nvt             | nvt           | nvt       | nvt         |
| <b>Gegevens 2014</b>                                   |            |                     |             |                 |               |           |             |
| functie(s)   | voorzitter | vice-voorzitter     | lid         | lid             | lid           | lid       | lid         |
| totale bezoldiging 2014                                | 13.643     | 9.096               | 9.199       | 9.096           | 8.277         | 9.096     | 9.096       |
| belastbare onkostenvergoeding 2014                     | -          | -                   | -           | -               | -             | -         | -           |
| beloningen betaalbaar op termijn 2014                  | -          | -                   | -           | -               | -             | -         | -           |
| toepasselijk WNT maximum 2014                          | 14.993     | 9.995               | 9.995       | 9.995           | 9.995         | 9.995     | 9.995       |
| duur van het dienstverband in het jaar (in dagen) 2014 | nvt        | nvt                 | nvt         | nvt             | nvt           | nvt       | nvt         |
| omvang van het dienstverband in het jaar (fte) 2014    | 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 2015 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 2015 geen ontsluitingen 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 31-12-2015.

**Bijlage 1: FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)**

| Subsidie-verstrekker en eventueel uitvoerder | Omschrijving       | Subsidie ID  | Project            | Subsidie (maximale) subsidie (€) | Looptijd subsidie |            | Bestedingen project (OHW) | Voorschot        | Status               |                                  |          |
|--|--------------------|--|--------------------|----------------------------------|-------------------|------------|---------------------------|------------------|----------------------|----------------------------------|----------|
|  |                    |  |                    |                                  | begin             | einde      |                           |                  |                      |                                  |          |
| (aflorting) naam organisatie(s)              | Naam subsidie      | Projectnummer subsidiegever of kenmerk beschikking met datum | Project-budget (€) |                                  | begin             | einde      | stand 1-1-2015 (€)        | mutaties (€)     | stand 31-12-2015 (€) | lopend / vis (= vast te stellen) |          |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | PRO-3-43   | 234.900            | 188.000                          | 1-1-2014          | 31-12-2015 | 119.098                   | 150.955          | 270.053              | 300.000                          | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | PRO-3-36   | 330.300            | 247.296                          | 1-5-2014          | 1-9-2016   | 83.650                    | 148.514          | 232.164              | 300.000                          | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK MKB (S/A)     | 2011-19-17M  | 72.700             | 59.890                           | 1-6-2012          | 1-12-2014  | 81.037                    |                  | 81.037               | 104.190                          | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK Publiek (S/A) | 2012-14-33P  | 200.355            | 175.110                          | 1-11-2012         | 31-10-2014 | 186.091                   | 12.037           | 198.128              | 211.910                          | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK MKB (S/A)     | 2012-14-22M  | 57.132             | 42.062                           | 1-11-2012         | 31-10-2014 | 57.317                    | 640              | 57.957               | 42.062                           | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK MKB (S/A)     | 2011-19-22M  | 362.618            | 254.462                          | 1-1-2012          | 1-2-2015   | 272.424                   | 23.310           | 295.734              | 299.841                          | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | PRO-4-10   | 444.600            | 311.220                          | 1-5-2013          | 30-4-2015  | 302.854                   | 136.016          | 438.870              | 375.031                          | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | PRO-4-10   | 430.042            | 301.029                          | 1-5-2015          | 30-4-2017  | 0                         | 143.764          | 143.764              | 301.029                          | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | PRO-4-17   | 13.000             | 9.100                            | 1-9-2013          | 31-8-2015  | 5.056                     | 3.498            | 8.554                | 0                                | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | PRO-4-17   | 2.400              | 1.680                            | 1-9-2015          | 31-8-2017  | 0                         | 107              | 107                  | 0                                | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK Publiek (S/A) | 2013-15-28P  | 59.800             | 38.870                           | 1-1-2014          | 31-12-2015 | 27.642                    | 17.046           | 44.688               | 18.031                           | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK NVG (S/A)     | NVG-39-2012-14-33P   | 16.050             | 15.000                           | 1-11-2014         | 31-10-2015 | 3.709                     | 18.361           | 22.070               | 20.000                           | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK NVG (S/A)     | NVG-40-2011-19-22M   | 16.455             | 15.000                           | 1-2-2015          | 1-4-2016   | 0                         | 16.136           | 16.136               | 15.000                           | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK NVG (S/A)     | NVG-38-2011-3-33Int  | 17.200             | 15.000                           | 1-7-2014          | 30-6-2015  | 5.082                     | 29.250           | 34.332               | 15.000                           | Afgerond |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK MKB (S/A)     | 2014-01-10M  | 133.295            | 79.977                           | 1-9-2014          | 1-9-2016   | 0                         | 66.575           | 66.575               | 0                                | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK Publiek (S/A) | 2014-01-54P  | 342.958            | 200.000                          | 1-1-2015          | 31-12-2016 | 0                         | 141.243          | 141.243              | 60.000                           | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK Publiek (S/A) | 2014-01-55P  | 366.730            | 190.000                          | 1-2-2015          | 31-1-2017  | 0                         | 69.379           | 69.379               | 51.710                           | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK Publiek (S/A) | 2014-01-53P  | 256.630            | 184.440                          | 1-1-2015          | 31-12-2016 | 0                         | 64.260           | 64.260               | 59.886                           | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | 2014-01-49PRO  | 231.175            | 190.470                          | 1-9-2015          | 31-8-2017  | 0                         | 45.556           | 45.556               | 140.000                          | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK Publiek (S/A) | 2014-01-49P  | 75.164             | 37.582                           | 20-10-2014        | 19-10-2016 | 0                         | 25.478           | 25.478               | 0                                | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK PRO (S/A)     | 2014-01-96PRO  | 285.550            | 225.147                          | 1-9-2015          | 31-8-2017  | 0                         | 11.233           | 11.233               | 140.000                          | Lopend   |
| Stichting Innovatie Alliantie (S/A)          | RAAK MKB (S/A)     | 2015-02-12M  | 403.240            | 199.720                          | 1-9-2014          | 1-9-2016   | 0                         | 47.475           | 47.475               | 55.682                           | Lopend   |
| <b>Totaal</b>                                |                    |  |                    |                                  |                   |            | <b>1.143.961</b>          | <b>1.170.833</b> | <b>2.344.794</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 "Univers(ete) 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 verantwoordings verklaring 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 penvoerder 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 kostentoekening**

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. 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. Onderbouwing 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 11 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 2015 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 jaarrekening 2015**

---

#### **Ons oordeel**

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zuyd Hogeschool op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

#### **Wat we hebben gecontroleerd**

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Stichting Zuyd Hogeschool te Heerlen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

---

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

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 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.: e0382339

---

*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 gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



## Onze controle-aanpak

### Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening ten aanzien van getrouwheid en financiële rechtmatigheid. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het college van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Naast de kernpunten hebben we aandacht besteed aan de waardering van de deelnemingen en de voorziening verlieslatende contracten. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management, waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.

Het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 definieert financiële rechtmatigheid en verduidelijkt welke werkzaamheden de instellingsaccountant op de jaarrekening en het jaarverslag moet uitvoeren in aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving zoals opgenomen in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. We hebben specifiek aandacht besteed aan de naleving van de Europese aanbestedingswetgeving gezien de omvang van de aanbestedingen binnen Stichting Zuyd Hogeschool.

Wij hebben er voor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een hoger onderwijsinstelling. Wij hebben specialisten op het gebied van fiscaliteiten in ons team opgenomen.



#### Materialiteit

- Getrouwheid: €2,4 miljoen, gebaseerd op 1,5% van de totale baten.
- Rechtmatigheid: €4,3 miljoen, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen.
- Specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

#### Reikwijdte van de controle

- Stichting Zuyd Hogeschool staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zuyd Hogeschool.
- Alle groepsonderdelen zijn afgedekt door controlewerkzaamheden, uitgevoerd door het controleteam van de groep. Wij maken geen gebruik van werkzaamheden van andere accountants.

#### Kernpunten

- Waardering van gebouwen.
- Waardering voorraden (gereed product De Wijk van Morgen B.V.).

### Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.



Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

|  |  |
|--|--|
| <b>Materialiteit voor de getrouwheid</b>         | €2,4 miljoen (2014: €2,4 miljoen).   |
| <b>Materialiteit voor de rechtmatigheid</b>      | €4,3 miljoen (2014: €3,4 miljoen).   |
| <b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>           | <i>Getrouwheid:</i> 1 % van de totale baten.<br><i>Rechtmatigheid:</i> 3% van de totale publieke middelen. In 2014 waren de collegegelden geen onderdeel voor onze bepaling van de materialiteit voor rechtmatigheid, in 2015 zijn deze wel onderdeel voor de bepaling van de materialiteit.   |
| <b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b> | <i>Getrouwheid:</i> we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het totaal aan baten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van Stichting Zuyd Hogeschool.<br><i>Rechtmatigheid:</i> dit percentage is toegepast conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. |

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. 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 om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij rapporteren tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €155.000 (2014: €177.000) aan de raad van toezicht, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### **De reikwijdte van onze groepscontrole**

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

Onze controle van de geconsolideerde jaarrekening heeft zich gericht op alle groepsonderdelen opgenomen in de consolidatiekring. Wij hebben zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd bij deze groepsonderdelen en geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle.

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

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| <b>Geconsolideerde opbrengsten</b> | 100% |
| <b>Geconsolideerd balanstotaal</b> | 100% |

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



### *De kernpunten van onze controle*

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

Gelet op het lange termijn karakter van de aard van de activiteiten van de instelling zijn kernpunten zoals 'waardering gebouwen' en 'waardering gereed product De Wijk van Morgen B.V. (voorraden)' dit jaar wederom als kernpunt van de controle aangemerkt. In 2014 was een schattingswijziging met betrekking tot gebruiksduur van de materiële vaste activa onderdeel van ons kernpunt. In 2015 is hier geen sprake van.

---

#### **Kernpunten**

#### **Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

---

##### **Waardering 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 2015 een boekwaarde van €92,4 miljoen. Hiervan heeft €86,1 miljoen betrekking op de gebouwen en nieuwbouw. Het balanstotaal betreft €146,8 miljoen.

In het bestaande vastgoedplan van stichting Zuyd Hogeschool hebben in 2015 geen wijzigingen plaatsgevonden. Met de investering in de nieuwbouwlocatie Sittard (Ligne) en verkoop van twee panden anticipeert Stichting Zuyd Hogeschool op de verwachte daling van studentaantallen. De verkoop van deze twee panden geschied op korte termijn tegen de dan geldende boekwaarde. Het nieuwe pand zal in het schooljaar 2016/2017 in gebruik worden genomen. Hiermee wordt de capaciteit verlaagd om de verwachte daling van het aantal studenten op te volgen.

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 (58,7%), de verkoop van twee panden, de investering in de nieuwbouw en de verwachte daling van het aantal studenten, vinden wij de waardering van gebouwen een kernpunt in onze controle.

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.

Het uitgangspunt ten aanzien van de verwachte verkoop twee panden tegen boekwaarde hebben wij getoetst op basis van onderliggende afspraken met de overnemende partij.

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 conclusie van de hogeschool dat geen indicaties aanwezig zijn voor een duurzame waardevermindering.



---

**Kernpunten**

**Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

---

**Waardering voorraden (gereed product De Wijk van Morgen B.V.)**

De toelichting op de voorraden is opgenomen onder referentie 1.3 in de jaarrekening.

In het kader van onderzoek, onderwijs en samenwerking met het bedrijfsleven heeft De Wijk van Morgen B.V., een groepsmaatschappij van Stichting Zuyd Hogeschool, een drietal gebouwen gebouwd. Deze gebouwen zijn bestemd voor verkoop en worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Deze zijn ultimo 2015 op de balans opgenomen onder de voorraden, tegen een boekwaarde van €1,4 miljoen.

In het kader van de analyse ten aanzien van de verantwoorde duurzame waardevermindering, hebben wij de taxaties beoordeeld. Hierbij hebben wij onder andere vastgesteld dat de taxaties zijn uitgevoerd door een deskundig en onafhankelijk taxateur. Tevens hebben wij vastgesteld dat de gehanteerde uitgangspunten van de taxaties overeenkomen met de bestemming van de panden.

Naar aanleiding van de interne analyse van de Stichting Zuyd Hogeschool ten aanzien van mogelijke indicaties voor duurzame waardevermindering, heeft Stichting Zuyd Hogeschool taxaties laten uitvoeren door een externe deskundige naar de directe opbrengstwaarde. Aan de hand van deze taxaties is in de jaarrekening 2015 een duurzame waardevermindering van €255.000 verantwoord.

Wij hebben getoetst of de waardevermindering aanvaardbaar is, en juist is verwerkt en toegelicht in de jaarrekening.

Gegeven de aard van de gebouwen, de waarderingsgrondslag actuele waarde en het schattingselement in de waardering van deze gebouwen vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen; en voor
- een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening 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 Stichting Zuyd Hogeschool in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het 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 Stichting Zuyd Hogeschool te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar bedrijfsactiviteiten 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 instelling.

---

### ***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, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

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

---

### ***Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten***

#### ***Verklaring betreffende jaarverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

---

### ***Onze 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 de externe accountant voor een onafgebroken periode van 3 jaar.

Maastricht-Airport, 23 juni 2016  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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



---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Stichting Zuyd Hogeschool***

---

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. 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, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid 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 Stichting Zuyd Hogeschool;
- 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling zijn bedrijfsactiviteiten 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 onderneming 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 dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden met betrekking tot de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de het groepsonderdeel opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de 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 hen 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 vanuit alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

**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  
*Tekeningen* Getekend Verslag  
*Drukwerk* Schrijen-Lippertz, Voerendaal

© Juni 2016 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.



...gt zich dit weekend in het  
bos te wandelen met  
kido + hond

Anne-Marie

...markt gaag postkas!

Jonas

ik ben niet zo goed  
in vergaderen

...wordt  
...n  
...insti-  
...tuten!  
ecosysteem

Hoe  
van



Z  
U  
Y  
D

Living Lab  
Experiment

...lege van Bestuur

...ef!  
...veel!  
...of!  
...id!

Hoe vonden  
 jullie het  
 vandaag?

Is er gedacht  
aan instroom?  
hoe maken we  
Zuyd aantrekkelijk?

"miljoenen?"

...kunnen jullie met studenten in gesprek  
...zijn?

3  
TEAMS  
3 ONDERWERPEN  
(en heel veel stickers)

We wil  
we will



Na de studie word

Z  
U  
Y  
D